



Introducción a la Psicología de La Cooperación Internacional

Diecisiete estudios de casos de motivación recogidos de campo

Agosto 2016



Contenido

Contenido	i
Introducción a la psicología	ii
Siglas y abreviaciones	iii
Autores colaboradores	iv
Prólogo	1
1. Prefacio: antecedentes y objetivo del presente libro	3
2. Teorías sobre la motivación	8
(1) Teoría de la motivación y la autodeterminación	8
(2) La jerarquía de necesidades de maslow	21
(3) Teoría de los dos factores: abordar no sólo lo positivo, sino también lo negativo	24
3. Estudios de caso	26
(1) Motivación del personal del gobierno central	26
Estudio de caso 1: Registrar las actividades	26
Estudio de caso 2: Elegido por el equipo	34
Estudio de caso 3: Confianza dentro del equipo	39
Estudio de caso 4: Nuestra iniciativa, nuestro proyecto	45
(2) Motivación del personal del gobierno local	51
Estudio de caso 5: Permitir que el personal local tome la iniciativa en la elaboración de materiales de capacitación	51
Estudio de caso 6: Escuchar las opiniones produce cambios	59
Estudio de caso 7: Mayor conocimiento genera un mejor servicio ..	64
Estudio de caso 8: Algunos trabajan mano a mano con los agricultores, otros son “secuestrados” por ellos.	69

(3) Motivación de los agricultores	74
Estudio de caso 9: La agricultura para la alegría y la agricultura para servir como modelo a seguir	74
Estudio de caso 10: Mi mejor socio es el extensionista	80
Estudio de caso 11: Los agricultores modelo como capacitadores...	85
Estudio de caso 12: Las tecnologías pueden ser excepcionales, pero.....	93
Estudio de caso 13: No está permitido renunciar	97
Estudio de caso 14: Suministro gratuito de bienes y equipos.....	103
Estudio de caso 15: Construir la confianza entre los agricultores...	110
Estudio de caso 16: Aprovechando las fortalezas de los agricultores.....	115
Estudio de caso 17: Implementación rápida y oportuna	120
4. Epílogo: alinearse para alcanzar la meta	126
Referencias	130
Lecturas sugeridas	131
El enfoque del shep desde el punto de vista académico.....	132
(1) Análisis de la teoría de la autodeterminación sobre las razones para participar en proyectos	132
(2) Aplicación de la teoría de la autodeterminación en la implementación del programa de cooperación técnica de jica	133

Introducción a la Psicología

Introducción a la psicología 1: ¿El elogio es efectivo?	43
Introducción a la psicología 2: La falsa esperanza arruina la motivación	73
Introducción a la psicología 3: La motivación endógena mejora la creatividad	78
Introducción a la psicología 4: El efecto perjudicial	89
Introducción a la psicología 5: La impotencia puede aprenderse	101
Introducción a la psicología 6: La importancia del factor tiempo (teoría de la motivación temporal)	124

Siglas y Abreviaciones

Foro FABLIST	Foro de partes interesadas en la vinculación entre empresas agrícolas (<i>Siglas en inglés</i>)
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón (<i>Siglas en inglés</i>)
SDT	Teoría de la Autodeterminación (<i>Siglas en inglés</i>)
SHEP	Empoderamiento y Promoción de Agricultores de Pequeña Escala para una Agricultura Orientada al Mercado (<i>Siglas en Inglés</i>)
SHEP Fase 1	Empoderamiento y Promoción de Agricultores de Pequeña Escala para una Agricultura Orientada al Mercado. Fase 1 (<i>Siglas en Inglés</i>)

Autores Colaboradores

El presente libro fue elaborado por un supervisor académico y un equipo de coautores compuesto por funcionarios de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y un consultor, que se citan a continuación. Los estudios de casos descritos en este documento se basan en la información recopilada durante la investigación realizada entre abril y octubre de 2015 en varios países en desarrollo, así como en Japón.

Supervisor Académico y Coautor

- Nobuo R. Sayanagi, PhD, Docente Asociado, Facultad de Ciencias Humanas y Estudios Culturales , Universidad Yamanashi Eiwa.

Equipo de Coautores

- Jiro Aikawa, PhD, Asesor Principal (Agricultura y Desarrollo Rural) JICA
- Kumiko Shuto, Doctor en Ciencias Sociales (Estudios Políticos), Consultor de International Management Group (IMG) Inc.
- Makiko Asaoka, Departamento de Desarrollo Rural, JICA

El Dr. Aikawa escribió el “1. Prefacio” y el Dr. Sayanagi escribió el “2. Teorías de la Motivación” y las columnas de “Introducción a la Psicología”. El Dr. Shuto recopiló información del campo y escribió “3. Estudios de Caso” y “4. Epílogo”, los cuales fueron supervisados por el Dr. Sayanagi.

Si bien “3. Estudios de casos” se basa en la información relativa a los acontecimientos y comentarios reales reunidos durante el estudio de campo, se han modificado detalles identificables a fin de proteger la privacidad y la confidencialidad de los sujetos de la investigación, como los siguientes: los nombres de personas e instituciones, los nombres de campos específicos de especialización y los nombres de los subsectores agrícolas particulares.

Prólogo

Muchos de los profesionales que participan en la cooperación técnica de JICA han sostenido sistemáticamente una creencia, que es la relativa a la importancia fundamental del desarrollo de los recursos humanos para el desarrollo de cualquier país. Es cierto que muchos organismos y donantes relacionados con el desarrollo tienen una creencia similar en la importancia del capital humano. Sin embargo, a mi juicio, lo que distingue a JICA (o al Japón) de otros organismos (o países) donantes es que hace especial hincapié en la actitud proactiva de las personas. Esta actitud hará que la gente busque continuamente y literalmente de forma voluntaria como resolver problemas de su entorno. Esta convicción de los profesionales de la ayuda japonesa puede, en cierto modo, interpretarse como una expresión a nivel micro del principio básico de la AOD del Japón: el principio de autoayuda. Dada la importancia de ese desarrollo de la capacidad, se han hecho varios esfuerzos para desbloquear el proceso que conduce a él, incluidos los de JICA. El volumen actual es una importante adición a esa labor.

El contenido de este volumen se basa en la experiencia y los conocimientos procedentes de un Proyecto en Kenia sobre el empoderamiento de los agricultores en pequeña escala. Basado en una teoría de la psicología llamada Teoría de la Autodeterminación, el Proyecto ha logrado construir un mecanismo a través del cual diversos actores – por ejemplo, funcionarios gubernamentales, extensionistas agrícolas y agricultores – contribuyen colectivamente al logro del Proyecto, mientras trabajan por su cuenta, impulsados por sus motivos individuales. El Proyecto resultó ser un éxito y alentados por ese éxito, se están ampliando proyectos similares basados en la misma premisa a otros países africanos y a otros lugares, produciendo

resultados igualmente positivos.

El presente volumen tiene por objeto examinar las experiencias acumuladas en ese Proyecto keniano. Es un intento de codificar, con la ayuda de una teoría de la psicología, el tipo de conocimiento que hasta ahora se ha mantenido entre las personas como “conocimiento tácito” y convertirlo en “conocimiento explícito”. En otras palabras, es un esfuerzo por abrir la caja negra del proceso de desarrollo de la capacidad, y como tal, merece la atención de todos los que participan en la cooperación técnica.

Me complace ver que, paralelamente a la publicación del presente volumen, los miembros del proyecto de Kenia se esfuerzan por ampliar los conocimientos psicológicos sobre el comportamiento humano, mediante artículos de investigación y presentaciones académicas. Me alienta, en efecto, ver un ejemplo de nuestra cooperación técnica que está evolucionando de manera que no sólo aprovecha plenamente los conocimientos académicos en su aplicación, sino que también retroalimenta a la sociedad académica lo que ha encontrado a lo largo de la implementación. Se trata, en efecto, de una labor inspiradora y digna de elogio, y quisiera expresar mi más profundo respeto a todos los que han participado en esa labor.

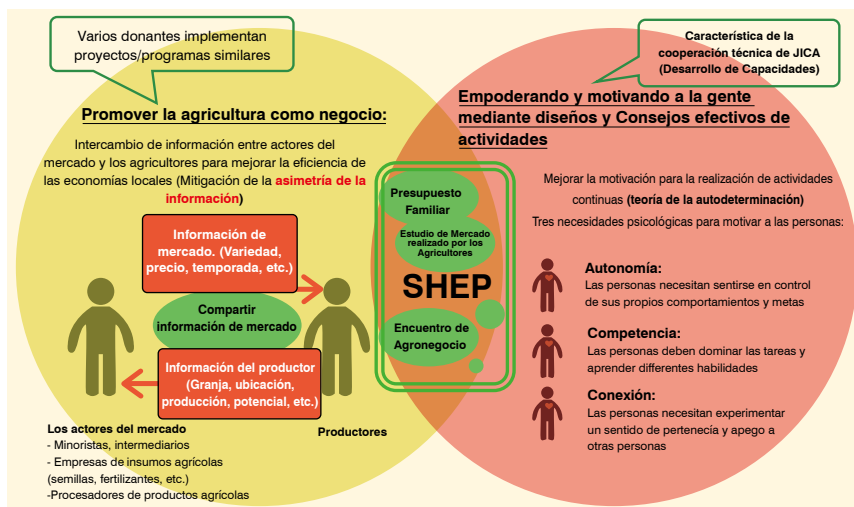
Hiroshi Kato
Vice Presidente
JICA

1. Prefacio Antecedentes y Objetivo del Presente Libro

El Gobierno del Japón ha venido prestando apoyo a los agricultores de pequeña escala de África durante más de medio siglo. Actualmente promueve una agricultura rentable de conformidad con las aspiraciones de muchos países africanos de practicar la agricultura como un negocio. El enfoque SHEP (http://www.jica.go.jp/english/our_work/thematic_issues/agricultural/shep.html) desempeña un papel fundamental en la asistencia a África en materia de agricultura rentable, que se buscó activamente en los diversos proyectos de cooperación técnica de JICA.

El enfoque SHEP tiene dos pilares fundamentales como se muestran a continuación:

1) Promover la agricultura como un negocio y 2) Empoderar y motivar a las personas mediante diseños de actividades efectivas y consejos.



El primer pilar, que promueve la agricultura como negocio, tiene por objeto crear una economía local eficiente mediante el intercambio

de información sobre el mercado y los productores entre los actores en el mercado. En otras palabras. SHEP implementa actividades para mitigar la asimetría de la información de mercado en poder de los diversos actores del mercado. Por otra parte, el segundo pilar - empoderamiento y motivación de las personas - se refiere a las teorías sobre la motivación, en particular la Teoría de la Autodeterminación (SDT) que propusieron Edward Deci et al. La SDT identifica tres necesidades psicológicas; concretamente, las necesidades de autonomía, competencia y conexión. El enfoque SHEP promueve activamente actividades que proveen apoyo a estas tres necesidades psicológicas.

Como se ha ilustrado anteriormente, la originalidad del enfoque SHEP se basa en actividades que cumplen con la esencia de ambos pilares. Por ejemplo, los agricultores realizan estudios de mercados en los que van al mercado y entrevistan a los actores del mercado, como los compradores. Obtienen información sobre los cultivos más vendidos, las fluctuaciones de los precios, la calidad preferida, etc., de manera que se mitigue la asimetría de la información. Además, como el estudio de mercados es realizado por los propios agricultores, éstos pueden tener un sentimiento de logro lo que apoya su necesidad de competencia. Los agricultores deciden entonces qué cultivos sembrar basándose en la información que han reunido en su estudio de mercado. Este proceso apoya su necesidad de autonomía. El estudio de mercado de SHEP, al final, satisface los requisitos de ambos pilares.

Estas actividades, que apoyan las necesidades psicológicas de las personas, no se limitan necesariamente a las actividades emprendidas en el enfoque SHEP. De hecho, JICA ha acumulado estudios de casos sobre buenas prácticas a lo largo de su extensa historia de cooperación técnica en este campo. Hoy en día, un sinnúmero de proyectos de JICA ejecutan

actividades llenas de Consejos innovadores para motivar a las personas. Sin embargo, esos Consejos tienden a ser desarrollados y acumulados como conocimiento tácito por las personas, sin que haya ninguna oportunidad de que se compartan ampliamente entre los demás o se utilicen en otras ocasiones.

Antes de trabajar con SHEP Fase 1, yo había trabajado como experto en el campo de la capacitación de agricultores y la extensión agrícola para un proyecto de arroz en el Kilimanjaro (Tanzanía). Este proyecto adoptó el enfoque de extensión entre agricultores, en el que los principales agricultores que recibieron capacitación en el centro de formación enseñaron a otros agricultores utilizando sus propios arrozales para demostrar diversas técnicas. Este enfoque tuvo mucho éxito en la difusión de las técnicas básicas de cultivo de arroz a un gran número de agricultores que, tras aprender las técnicas, disfrutaron de los beneficios de un mayor rendimiento. Sin ser remunerados, estos agricultores principales participaron activamente en una serie de actividades comunitarias además de enseñar el cultivo del arroz a otros. Cuando se les preguntó, me dijeron las razones de su activo trabajo comunitario, que incluían lo siguiente: “Estoy feliz de poder ayudar a nuestra comunidad”; “Me siento orgulloso de mí mismo cuando otros agricultores me llaman maestro”; y “Simplemente disfruto enseñando a otros”. Algunos se preguntaban por qué los agricultores principales hacían lo que hacían sin ninguna recompensa monetaria. También hubo gente que sugirió: “Como los agricultores principales son tan hábiles, deberíamos pagarles para que enseñen en otros esquemas de irrigación”. Habiendo escuchado tales comentarios, tuve la sensación de que si les pagábamos, dejarían de hacer el trabajo comunitario en el que estaban activamente involucrados. Estaba frustrado porque no podía explicar a los demás la razón por la que tenía esa intuición. Sin embargo, casualmente encontré

un libro titulado *Por qué hacemos lo que hacemos* por Edward Deci, lo que me dio una visión reveladora del tema de la motivación. El Proyecto en Kilimanjaro fue el Proyecto de cooperación agrícola más antiguo de JICA en África. Como tal, el enfoque de agricultor a agricultor debe haber sido la culminación del conocimiento y la sabiduría acumulados por mis predecesores. Aprovechando y desarrollando esta experiencia, diseñé actividades basadas en el SDT durante la primera fase del SHEP, en la que trabajé como jefe de equipo del Proyecto. Este es el telón de fondo para que el SDT juegue un papel fundamental en el enfoque SHEP.

En el presente libro se detallan diversos estudios de casos que se han realizado en proyectos de cooperación técnica para diferentes niveles de actores: personal del gobierno central, personal de los gobiernos locales y los beneficiarios finales (agricultores). Examina el comportamiento de los individuos involucrados y sus consecuencias desde el punto de vista del SDT. Los análisis tratan de convertir los conocimientos tácitos que poseen los expertos y consultores de cada proyecto en conocimientos explícitos que puedan compartirse con el lector. En las columnas de “Consejos para los planificadores y ejecutores de proyectos” que figuran al final de cada estudio de caso se exponen las enseñanzas extraídas del estudio de caso concreto. Las columnas de “Introducción a la psicología” presentan al lector algunas de las teorías académicas y los experimentos psicológicos relacionados con el estudio de casos. Al final del libro se presentan resúmenes de los trabajos académicos que analizan el enfoque SHEP a través del SDT.

Espero que este libro inspire a los lectores a aprender más sobre las teorías de la motivación y les ayude a poner en práctica en su trabajo lo que aprendan de este libro. JICA se ha comprometido a proporcionar asistencia técnica de alta calidad a los países asociados, y sería un gran placer para mí que este libro ayude a actualizar esa asistencia.

Por último, quisiera expresar mi sincero agradecimiento a los expertos, consultores, personal de contraparte, agricultores que cooperaron en las entrevistas realizadas para esta investigación. Aprecio enormemente su cooperación y contribución.

Jiro Aikawa, Asesor Principal JICA
(Ex jefe de equipo de la Fase 1 del SHEP)

2. Teorías sobre la Motivación

(1) Teoría de la motivación y la autodeterminación

El aspecto psicológico del enfoque SHEP se basa en una teoría de la motivación llamada Teoría de la Autodeterminación (SDT), que fue desarrollada por Edward Deci y Richard Ryan (Deci & Ryan, 1985). La SDT es considerada como uno de los factores determinantes del éxito del enfoque. La SDT se formuló en la década de 1970, y ha desempeñado un papel importante en el cambio de la forma en que vemos el comportamiento y la motivación humana. Uno de los logros más notables del SDT es el descubrimiento y la explicación del **efecto perjudicial** (discutido con más detalle en la columna “Introducción a la Psicología 4”), donde las recompensas disminuyen el grado de compromiso posterior en una tarea.

La Noción Clásica de Motivación

En la noción clásica de motivación en la psicología tradicional, se asumía que el comportamiento gratificante siempre aumentaba el compromiso posterior, mientras que el castigo siempre lo disminuía. El mecanismo psicológico subyacente de esta forma de pensar se ilustra en la siguiente figura. Bajo este concepto, todo comportamiento es causado por **impulsos**. (véase el extremo izquierdo de la figura). Los impulsos se basan en necesidades fisiológicas como el hambre, la sed y el sueño, así como las necesidades sociales como el dinero, evitar el castigo, el poder y la aprobación social. Todas estas necesidades, cuando se satisfagan, permitirán al individuo tener una mejor oportunidad de sobrevivir. Los impulsos se despiertan cuando hay una deficiencia en una necesidad específica (por ejemplo, el hambre se despierta cuando hay una falta de nutrición). La incomodidad se produce cuando se despierta un impulso, por

lo que el individuo intentará dominar la incomodidad.

Al principio, puede que no sepan cómo dominar la incomodidad, por lo que se comportan de manera que no satisfacen la necesidad. Sin embargo, después de algún ensayo y error, encontrarán una manera de satisfacer la necesidad y aliviar la incomodidad. Por consiguiente, aprenderán que el comportamiento que han adoptado satisfará la necesidad en el futuro. A la inversa, la amenaza de castigo causa ansiedad, así que aprenderán maneras de evitar esta ansiedad. La noción de usar la recompensa y el castigo - o la zanahoria y el palo - para motivar a la gente se basa en esta noción clásica de motivación.



El mecanismo de la motivación clásica

La teoría clásica de impulso de la motivación es útil para explicar muchos tipos de comportamiento. De hecho, muchos considerarían de sentido común que usar la zanahoria y el palo es una forma efectiva de motivar a la gente. Es cierto que hay casos en los que el enfoque de la zanahoria y el palo es realmente válido. Sin embargo, el efecto de este enfoque es en la mayoría de los casos a corto plazo. Es decir, que el comportamiento deseado continuará mientras se administre la recompensa o el castigo, pero se interrumpirá casi inmediatamente una vez que se retire.



Un Nuevo Concepto: La Motivación Endógena

La idea básica detrás de la teoría clásica del impulso puede ser parafraseada como “la gente no trabajará a menos que se le obligue” o “la gente necesita ser motivada por algo o alguien más”. ¿Es esto realmente cierto? Podrías probablemente pensar en muchos casos en los que no es así.

Un tesoro de tales ejemplos se puede encontrar en los niños pequeños. Continuamente se dedican a lo que parece ser el juego más trivial. Sin embargo, el juego no satisface ninguna de las necesidades fisiológicas o sociales del niño - no los llena y, en la mayoría de los casos, no se ganará el elogio de sus padres (o se ganará una amonestación), pero el niño continuará de todos modos. Este tipo de comportamiento no puede explicarse por impulsos, y se basa en un nuevo concepto: **la motivación endógena**. Las raíces de **la motivación endógena** son el interés y la curiosidad.



La figura anterior ilustra el mecanismo a través del cual la motivación endógena causa el comportamiento. Cuando se produce la curiosidad, el individuo actúa en un intento de satisfacerla. Cuando la curiosidad se satisface con éxito, provocará la comprensión hacia el objeto de la curiosidad y/o el dominio en su manejo. Esto causará un ciclo en el que se inspira una mayor curiosidad y se incita a una mayor acción para satisfacer esta nueva curiosidad. Una diferencia importante con respecto a la última figura (en la que se repite el comportamiento aprendido)

es que la nueva acción para satisfacer la curiosidad en esta figura tiene que ser novedosa, lo que requiere creatividad.



El concepto clásico de motivación se denomina ahora **motivación exógena**, que es una fuente de motivación más fuerte ya que está relacionada con las necesidades que son esenciales para la supervivencia, pero una vez que se satisface una necesidad, la motivación desaparece. La motivación endógena es relativamente débil, pero está constantemente activa. Sin embargo, cuando la motivación exógena es fuerte, suprime la motivación endógena. Esto ocurre a menudo cuando hay una deficiencia

Clasificación de la Motivación Exógena

	No autodeterminado				autodeterminado	
Comportamiento	Impersonal	Externo	Un poco exógeno	Un poco endógeno	Endógeno	Endógeno
Motivación	Sin motivación	Motivación Exógena				Motivación Endógena
Estilos de regulación	No regulación	Regulación Externa	Regulación Introyectada	Regulación Identificada	Regulación Integrada	Regulación Endógena
Ejemplo de comentarios	No lo hago.	Lo hago porque me dijeron que lo hiciera.	Lo hago porque me da avergüenza si no puedo	Lo hago porque creo que es importante.	Lo hago porque creo que, como persona, es lo correcto.	Lo hago porque lo disfruto.

Fuente: Adaptado de Deci & Ryan (1985)

Clasificación de la Motivación en SDT

importante con respecto a una necesidad fisiológica específica. Las investigaciones han demostrado que la motivación endógena da lugar no sólo a un mejor rendimiento, sino también a una mejor salud psicológica.

Muchas de las tareas que se realizan en los proyectos de desarrollo no son endógenamente interesantes (es decir, no son una fuente de motivación endógena). ¿Significa esto que estamos condenados a impulsar a nuestros aprendices de forma exógena? Afortunadamente, ese no es el caso. Como se describe en la ilustración anterior, el SDT tiene una subclasificación de motivos extrínsecos.

El tipo más heterónimo de motivación exógena es la *regulación externa*, en la que el comportamiento está regulado por recompensas o castigos externos. En este estado, el comportamiento ocurre porque el individuo es coaccionado a hacerlo. Si una persona no ha interiorizado el valor de comprometerse en la tarea, no lo hará a menos que se le incite a hacerlo. A la derecha de la regulación externa está la *regulación introyectada*. En este caso, el valor de comprometerse en la tarea ha sido de alguna manera internalizado y el comportamiento ocurre sin recompensas o castigos externos, por lo que parece voluntario. Sin embargo, la persona no está plenamente convencida de la importancia de la tarea y sólo la lleva a cabo por razones superficiales como “sería vergonzoso no hacerlo” o “porque me haría quedar bien si lo hiciera”. Comprometerse en una tarea en aras de los sentimientos de superioridad es insostenible, porque la voluntad de comprometerse en ella disminuye rápidamente cuando el individuo se enfrenta a contratiempos y por lo tanto no puede presumir. Por el contrario, comprometerse en cierto comportamiento para evitar la vergüenza o el bochorno llevará a una persona a comprometerse celosamente en la actividad. A primera vista, puede parecer que la persona está emprendiendo la tarea voluntariamente. Sin embargo, el estrés relacionado con la

realización de una tarea bajo una regulación introyectada es fuerte, y el riesgo de perjudicar la salud mental de la persona es alto si la actividad continúa durante un período prolongado. *La regulación identificada* es un estado en el que el valor de la realización de la tarea se ha interiorizado relativamente profundo, de modo que la persona está convencida de la importancia de la tarea. Como hay convicción en el desempeño de la actividad, son capaces de continuar incluso frente a contratiempos.

En la *Regulación Integrada*, el tipo más autónomo de motivación exógena, el valor de la actividad se ha abrazado plenamente y se ha integrado en el yo, por lo que participar en la tarea es una parte apreciada de la vida.

Las personas suelen tener múltiples tipos de motivación hacia una sola actividad. Por ejemplo, los agricultores podrían participar en la capacitación por temor a ser regañados si no lo hacen (regulación externa). Al mismo tiempo, sin embargo, pueden sentir que la capacitación es importante para ellos, ya que pueden mejorar sus técnicas agrícolas (regulación identificada). También pueden sentir que simplemente disfrutan aprendiendo nuevas tecnologías (regulación endógena). Cabe señalar que suele haber un equilibrio entre la regulación externa y la interna: Cuanto menos autónoma sea la motivación exógena, menos probable será que haya una motivación endógena.

La motivación autónoma se asocia generalmente con un mejor rendimiento y una mejor salud mental. Obsérvese que estos tipos de motivación no son una teoría de etapas, *no* es necesario comenzar por la regulación externa y trabajar hacia una motivación más autónoma. De hecho, es difícil internalizar el comportamiento que originalmente está regulado externamente, por lo que se debe aspirar a una motivación lo más autónoma posible desde el principio.

Facilitar la Motivación Autónoma: Las Tres Necesidades Básicas

El SDT asume que es necesario apoyar tres necesidades psicológicas básicas para facilitar la motivación autónoma. Utilizamos el término “apoyar” en lugar de “satisfacer” cuando nos referimos a estas tres necesidades, porque no es técnicamente posible satisfacer completamente estas necesidades. Estas necesidades difieren de las necesidades de motivación exógena, que son **necesidades de deficiencia** (es decir, donde la falta de una cierta necesidad llevará a la motivación para cumplir con esa deficiencia). Por ejemplo, el hambre llevará a una persona a adquirir alimentos, y esta hambre será satisfecha una vez que la persona tenga el estómago lleno. Sin embargo, cuando hay una deficiencia en cuanto a las necesidades básicas en el SDT, la motivación disminuye y la salud mental se ve afectada. Además, no hay ningún estado en el que estas necesidades puedan considerarse satisfechas. (En sentido estricto, la curiosidad mencionada en la figura que ilustra el mecanismo intrínseco de motivación tampoco puede ser satisfecha)

Las tres necesidades básicas asumidas por el SDT son la **necesidad de autonomía**, la **necesidad de competencia** y la **necesidad de conexión**.

La **necesidad de autonomía** es el deseo de actuar por voluntad propia, o mejor dicho, el deseo de no ser controlado por otros. La gente no quiere ser el peón en un juego de ajedrez, sino el jugador de ajedrez (de Charms, 1968). Es muy fácil perjudicar la necesidad de autonomía, sólo hay que obligar a alguien a hacer algo. Cuando un padre dice “¡Haz tus deberes!” el niño a menudo responderá, “¡Estaba a punto de hacerlos! ¡Ya he perdido la motivación !” Este es un ejemplo típico de la necesidad de autonomía siendo perjudicada.



A la inversa, se requiere cierto cuidado y esfuerzo para brindar **apoyo a la autonomía**. A continuación se presentan algunas de las cosas que hay que tener en cuenta para apoyar la necesidad de autonomía de alguien.

- 1) Tener cuidado con el lenguaje que usas y nunca órdenes u obligues a alguien que haga una tarea.

En cuanto alguien siente que está siendo forzado por ti a hacer algo, siente que se ha convertido en tu peón. Las recompensas y los castigos perjudican la sensación de que la persona está haciendo una tarea por su propia voluntad; en principio, las recompensas y los castigos no deben utilizarse para motivar a las personas.

- 2) Comunicar la razón de ser de la tarea.

Una vez que alguien entiende la importancia de una tarea, es más fácil para ellos sentir que lo hacen por su propia voluntad. Por el contrario, si hay una falta de explicación y no entienden por qué están haciendo la actividad, sentirán que la están haciendo sólo porque usted los está forzando a hacerlo.

- 3) Aceptar sentimientos de descontento y críticas hacia la tarea. ¡Reprender a alguien por expresar sus dudas sobre la tarea no hará que esos sentimientos desaparezcan! Por otro lado, si aceptas sus opiniones y sentimientos, sentirán que sus puntos de vista se

consideran importantes y les será más fácil sentir que actúan por voluntad propia.

- 4) Brindar opciones en términos de qué tarea hacer y cómo hacerla.
- 5) Pedirles su opinión sobre cómo hacer la tarea.

Las investigaciones sobre el SDT han sugerido que esta necesidad es la más importante de las tres, pero la gran mayoría de los estudios se han realizado con sujetos occidentales de clase media y alta;

virtualmente ningún estudio ha examinado los sujetos pobres o indigentes que serían objeto de proyectos de cooperación técnica en materia de desarrollo agrícola y rural.

Como muchos lectores pueden saber por experiencia, cualquier proyecto que proporcione sólo tecnología y no mucha dirección hacia los pobres y desamparados estaría condenada al fracaso. Para esas personas, probablemente sea más importante prestar apoyo de competencia que a la autonomía.

La “competencia” en la **necesidad de competencia** tiene un significado ligeramente diferente del término comúnmente utilizado. La competencia en el SDT se define como “la habilidad de interactuar efectivamente con el entorno de uno”. Nos sentimos competentes cuando hemos logrado impactar con éxito en nuestro entorno en casos como cuando somos capaces de lograr una tarea como se ha planeado con antelación, cuando sentimos que nuestras habilidades están mejorando y cuando nuestra curiosidad está satisfecha. La necesidad de competencia es el deseo de sentir esa competencia.

En la mayoría de los casos, las personas que se enfrentan a adversidades como la pobreza o la extrema pobreza no han tenido la oportunidad de educarse o formarse, y es muy difícil que se sientan competentes.



El apoyo de Competencia requiere las siguientes consideraciones:

1) Diseñar las tareas de manera que sean óptimamente difíciles

Si una tarea es demasiado difícil, la persona no sentirá que ha logrado impactar en su entorno. Para brindar apoyo de competencia a los pobres e indigentes, es necesario desglosar los objetivos de la tarea en pequeños pasos y aumentar el número de hitos en los que puedan sentir el impacto de sus acciones. Es importante que sientan que fueron capaces de alcanzar el objetivo **utilizando sus propias capacidades**, por lo que no es una buena idea brindar demasiada ayuda. Por el contrario, si una tarea es demasiado fácil, la persona no sentirá que ha logrado un impacto significativo o que está mejorando en la tarea, por lo que no se sentirá motivada de manera autónoma para realizar la tarea.

2) Permitir que los participantes evalúen con precisión sus logros en la tarea

Intenta recordar la primera vez que hiciste una tarea difícil. Probablemente no fuiste capaz de decir si estabas haciendo la tarea correctamente o no. Sin embargo, si hubieras tenido un buen supervisor, esa persona probablemente te habría proporcionado

información útil para que comprendieras lo bien que lo estabas haciendo. Es importante no limitarse a elogiar en general a la persona que realiza una tarea, sino ser específico sobre lo que la persona está haciendo bien, de modo que adquiriera conocimientos que le sean útiles para juzgar su rendimiento la próxima vez que se encuentre en una situación similar. También sería útil utilizar métodos para evaluar objetivamente los progresos, como el mantenimiento de registros.

3) Proporcionar una estructura clara

Si alguien entiende por qué, cuándo, qué y cuánto necesitan para lograr el resultado deseado, también apoyará su necesidad de autonomía, ya que podrán decidir cuánto esfuerzo quieren poner en la tarea. En los proyectos de desarrollo, siempre es una buena idea presentar un itinerario u horario específico, ya que los participantes podrán ajustar sus planes y tener en cuenta el tiempo que el proyecto requiere. En cambio, si no se informa a los participantes de los planes de antemano y se les asigna una tarea sin previo aviso, lo más probable es que sientan que se les obliga a realizarla independientemente de su propia voluntad.

La **necesidad de Conexión** es el deseo de tener buenas relaciones con los demás. La relación entre la persona que da la tarea y la que la recibe tiene un gran efecto en la motivación de esta última hacia la tarea. Trate de recordar algunas palabras inspiradoras que su maestro favorito le dijo cuando era estudiante. Ahora imagina que esas palabras fueron dichas por un profesor que no te caía bien.



La mayoría de la gente probablemente se habría sentido menos motivada por esto último.

Tener la confianza de las personas que emprenden la tarea es lo más importante para el **apoyo de Conexión**. Para que usted gane su confianza, ellos necesitan sentir que pueden confiar en usted si tienen problemas para lograr los objetivos de la tarea. Esto es más fácil de decir que de hacer, pero requiere lo siguiente:

1) Compromiso

Para que las personas que emprendan la tarea sientan que pueden confiar en usted, debe estar disponible tanto física como psicológicamente. Para que se considere que usted está físicamente disponible, tendrá que reunirse con ellos regularmente. Cuanto más a menudo se reúnan, más fácil será cultivar sentimientos de confianza. Para que se le considere psicológicamente disponible, deberá hacerles sentir que pueden acudir a usted sin dudarle si tienen problemas. Es importante que no sólo se reúnan varias veces, sino que también hagan sentir que los comprende bien a ellos y a sus necesidades.

2) Escucha Atenta

Para que los participantes confíen en usted, debe evitar responder a sus comentarios de forma negativa y asegurarse de que escucha atentamente lo que tienen que decir. No debe interrumpir lo que tienen que decir aunque no esté de acuerdo con ello, y debe tratar de entender sinceramente por qué piensan de esa manera. Este tipo de actitud atenta es crucial para formar la confianza.

Las premisas básicas del SDT con respecto a los tipos de motivación y las necesidades psicológicas básicas han sido probadas y confirmadas en varios países y se han confirmado que son válidas independientemente de que la cultura del país sea occidental u oriental. Aún no se ha probado en varios de los países en los que se van a llevar a cabo proyectos de desarrollo, pero hay buenas razones para creer que el SDT es una teoría universal que será válida.

(2) Jerarquía de Necesidades de Maslow

Una de las teorías más famosas de la motivación es la jerarquía de necesidades de Maslow, como se muestra en la siguiente figura (Maslow, 1943). Esta innovadora teoría propone que las necesidades fisiológicas no son el único factor importante que motiva a los seres humanos. La teoría de Maslow es una de las raíces más importantes del SDT. En su teoría, las necesidades se representan como una pirámide en la que se deben satisfacer las necesidades más básicas situadas hacia la parte inferior de la figura antes de que se puedan atender las necesidades superiores.



Fuente: Adaptado de Maslow (1943)

Diagrama de pirámide que ilustra la jerarquía de necesidades de maslow

Las más básicas de las cinco necesidades -fisiológicas- son las necesidades físicas básicas que se requieren para la supervivencia, como la alimentación, la bebida y el sueño. Las necesidades de seguridad representan el deseo de vivir sin tener que preocuparse por amenazas físicas, fisiológicas o psicológicas. La asistencia proporcionada en los proyectos de cooperación internacional para los pobres aborda estos dos tipos de necesidades.

El amor/pertenencia es el deseo de ser amado por sus seres queridos y

tener un sentido de pertenencia a un grupo. En términos de evolución, los humanos han sobrevivido cooperando entre ellos y tememos ser condenados al ostracismo. Una vez que una persona pertenece a un grupo, quiere ser aceptada y respetada por los miembros del grupo – esta es la necesidad de autoestima.

La necesidad más alta en la jerarquía de Maslow es la autorrealización y Maslow asumió que las cuatro necesidades más bajas tenían que ser satisfechas en orden para que la gente sea capaz de buscarla. Maslow fue un pionero en que señaló que incluso si nuestras necesidades básicas están satisfechas, no podemos llevar una vida feliz a menos que vivamos un estilo de vida que coincida con lo que somos. Los humanos son capaces de encontrar formas de hacer la vida más agradable y satisfactoria para ellos mismos.

La teoría de Maslow es muy convincente, y muchos de los que trabajan en proyectos de desarrollo sin duda se han inspirado en ella. Sin embargo, la suposición de que las necesidades inferiores deben ser satisfechas para que una persona busque necesidades superiores es infundada. Por ejemplo, los humanos que crearon las pinturas rupestres durante la Edad de Piedra fueron probablemente incapaces de satisfacer de manera estable sus necesidades fisiológicas y de seguridad, pero aún así fueron capaces de hacer obras de arte tan sofisticadas. Las necesidades básicas en la parte inferior de la pirámide son, en efecto, importantes, pero no debemos olvidar que las necesidades superiores también son importantes, *incluso si las necesidades inferiores no han sido completamente satisfechas*. En lo que respecta a los proyectos de desarrollo, la mera satisfacción de las necesidades inferiores probablemente no satisfaría a los participantes. También es necesario apoyar sus necesidades en cuanto a su posición dentro de los grupos a los que pertenecen y también su auto-realización. Una de

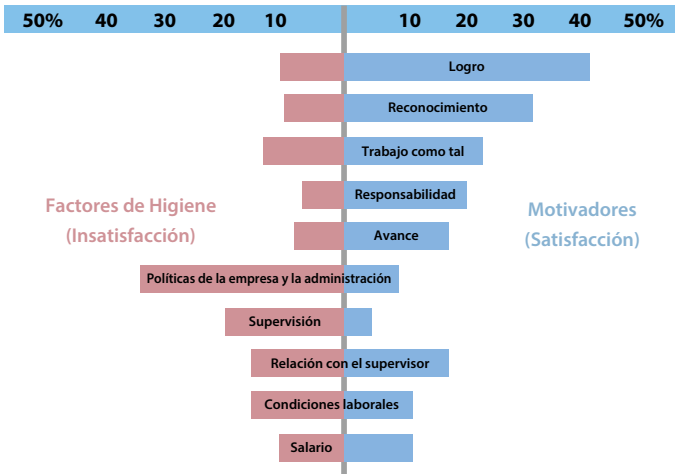
las razones por las que el enfoque SHEP tuvo tanto éxito en Kenia fue porque no sólo apoyó las dos necesidades inferiores mediante el aumento de la producción y la comercialización de los cultivos, sino también las necesidades de pertenencia y estima a través de sus actividades de grupo. Incluso se ocupó de sus necesidades de autorrealización, como comentaron numerosos agricultores: “Me he convertido en una mejor persona a través de SHEP”.

(3) Teoría de los dos factores: Abordar no sólo lo positivo sino también lo negativo.

Como hemos estado discutiendo, es importante abordar los factores que facilitarán la motivación, como transmitir la razón de ser de una tarea y los sentimientos de satisfacción por tener éxito en una tarea. Sin embargo, como señaló Frederick Herzberg en su teoría de los dos factores, eso no es suficiente (Herzberg, 1987). Herzberg, quien hizo una extensa investigación sobre la motivación en el trabajo, postuló que también es necesario prestar atención a los sentimientos de insatisfacción.

Dos factores de la teoría de Herzberg se llaman motivadores y factores de higiene. Los motivadores incluyen factores que están relacionados con la satisfacción en el logro, como los sentimientos de responsabilidad y valía. Las tres necesidades básicas en el SDT están más estrechamente relacionadas con este factor. Los factores de higiene incluyen las condiciones de trabajo como el salario, la garantía de estatus y el bienestar. Cualquier deficiencia en los factores de higiene lleva a la insatisfacción laboral y a una menor motivación.

Los motivadores y los factores de higiene se consideran independientes, lo que significa que alguien puede sentirse insatisfecho con su trabajo debido a una deficiencia en los factores de higiene, incluso si hay abundantes motivadores. En otras palabras, las personas pueden sentir una gran satisfacción y una gran insatisfacción con su trabajo al mismo tiempo.



Fuente: Adaptado de Herzberg (1987)

La teoría de los dos factores de Herzberg

Es importante tener presente esta teoría y abordar ambos factores al planificar y ejecutar proyectos de desarrollo. Es evidente que hay que dar prioridad a los factores de higiene para los participantes empobrecidos, pero si se descuidan los motivadores, no se les satisfará. Si bien este documento se centra en el SDT, que se ocupa principalmente de los motivadores, se debe tener en cuenta que también es importante abordar los factores de higiene.

3. Estudio de Casos

(1) Motivación del Personal del Gobierno Central

Estudio de caso 1 **Registrar las actividades**

Palabra Clave | **Motivación del personal del gobierno central, redacción de artículos, publicación y presentación**

Un proyecto de cooperación técnica para el mejoramiento de las tecnologías de cultivo del arroz en el País “X” entrañó la introducción de una serie de tecnologías de producción y poscosecha, así como de tecnologías de manejo del agua. En el proyecto se examinaron los efectos de esas tecnologías analizando los rendimientos y las ganancias. Los principales ejecutores del proyecto fueron funcionarios e investigadores del gobierno central, que visitaron a los agricultores junto con los expertos del proyecto para supervisar las tasas de adopción por los agricultores de las tecnologías introducidas. Sin embargo, la actitud del personal y los investigadores fue pasiva, lo que indica que estaban haciendo estudios de vigilancia sólo porque se les había dicho que lo hicieran. Sus visitas a los agricultores no fueron tan frecuentes como deberían haber sido.

Durante el proyecto se habían recogido varios datos de los agricultores, pero estaban dispersos en muchos archivos. Los ejecutores del proyecto habían tenido pocas oportunidades de sintetizar y analizar los datos. Cuando se les pidió que mostraran los resultados del proyecto en reuniones o conferencias, tuvieron que buscar y reunir los datos cada vez para hacer las diapositivas de presentación.

Un año, a uno de los expertos del Proyecto se le ocurrió la idea de sugerir que el personal y los investigadores escribieran artículos académicos sobre las actividades del proyecto. El experto, que acababa de terminar su tesis doctoral sobre un tema relacionado con el proyecto, se dio cuenta de que la experiencia de la redacción de artículos le había motivado a trabajar más activamente en el proyecto. Por ello, pensó que la redacción de artículos podría ser positiva también para otros miembros del proyecto.

Para su sorpresa, nadie respondió diciendo cosas como “ Ya estoy demasiado ocupado como para escribir un artículo” o ¿Por qué molestarse en escribir un artículo?” En cambio, mostraron gran interés e hicieron comentarios como los siguientes: “He estado sintiendo que no quedará nada aunque estoy trabajando muy duro en el Proyecto. Sin embargo, si escribo un artículo, puedo dejar algo tangible incluso después de que el Proyecto termine” o no he sido capaz de mostrar a mi jefe mi trabajo duro hasta ahora.

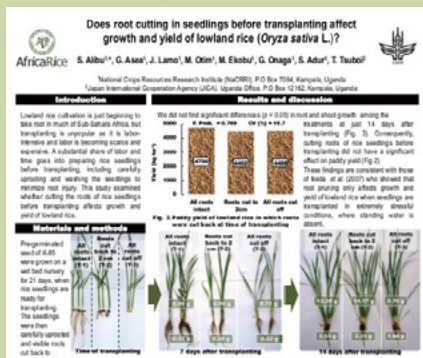
Si puedo escribir lo que he estado haciendo, puedo presentarlo como una prueba de mi trabajo.” El personal y los investigadores se embarcaron inmediatamente en la redacción del artículo, y habían recopilado unos 30 artículos al final del proyecto. Uno de los investigadores ganó el premio al mejor póster en una conferencia internacional sobre el arroz. Otro miembro del personal recibió una respuesta inesperada cuando su artículo atrajo la atención de un funcionario ejecutivo. El oficial ejecutivo se interesó mucho en el proyecto después de eso.

Un miembro del personal dijo: “Lleva mucho tiempo completar un trabajo, pero puedo aprender mucho durante el proceso. Además de los conocimientos científicos, también adquiriré habilidades y conocimientos sobre métodos estadísticos, el uso de programas informáticos y la redacción de informes, todo lo cual es muy útil para diversos tipos de trabajo.” El

experto del Proyecto comentó que lo que estaban haciendo en el Proyecto estaba en consonancia con las políticas de prioridades nacionales. Por lo consiguiente, los artículos sobre las actividades del Proyecto suelen atraer la atención de los investigadores, y pueden tener valor académico cuando se redactan correctamente.

La experiencia del personal del gobierno central y de los investigadores no se detuvo ahí. Sus relaciones con los agricultores también cambiaron, ya que comenzaron a realizar estudios sobre ellos con el renovado propósito de escribir un artículo. Por ejemplo, cuando elaboraban cuestionarios para que los agricultores los rellenaran, lo hacían simplemente como tarea que querían terminar lo más rápido posible. A partir de entonces, ellos quisieron reunir datos de calidad que cumplieran con los estándares de un trabajo académico. Empezaron a visitar los campos de arroz con frecuencia y se comunicaron estrechamente con los agricultores para poder obtener datos fiables de ellos.

Como los agricultores comenzaron a ver al personal del gobierno y a los investigadores más a menudo, confiaban en ellos más que antes. Los agricultores hacían una llamada telefónica al personal y a los investigadores de vez en cuando y decían: “¿Podría venir a ver mi arroz pues ha desarrollado algún tipo de enfermedad?” o “¿Podría comprobar qué tipo de plagas tenemos en nuestros campos?” El personal y los investigadores se apresuraban a ir a los campos ya que esa información era útil para escribir trabajos. Los datos recogidos eran útiles no sólo para



El póster que ganó el premio al mejor póster

los trabajos, sino también para la formación de los agricultores organizada en el marco del proyecto. Como resultado, las actividades del proyecto, como la capacitación de agricultores, se llevaron a cabo con mayor eficacia que antes.

Brindar apoyo de competencia mediante la investigación de los procesos y logros de las actividades de los proyectos

Autonomía

- El personal estaba cumpliendo con las actividades solo porque se les había dicho que lo hicieran. Sin embargo, después de escribir los artículos, comenzaron a sentir el valor de participar en el estudio por su propia cuenta.

Necesidad Psicológica de Autonomía: La razón por la que el personal del gobierno central y los investigadores se mostraron pasivos en la realización de los estudios de vigilancia fue que no podían ver el sentido de hacerlo. Probablemente sintieron que estaban actuando como los “peones” de los expertos del proyecto. Al redactar artículos que contribuirían a la sociedad, así como a su aprendizaje y rendimiento laboral, descubrieron la importancia de realizar estudios y comenzaron a sentir que se habían convertido en el “jugador de ajedrez” en la tarea de los estudios de seguimiento por el deseo de actuar por voluntad propia.

Competencia

- El personal reafirmó sus logros registrando sus actividades diarias del proyecto en un formato visible, como un documento académico.
- El personal sintió que sus habilidades habían mejorado a través del proceso de redacción de artículos, lo que mejoró sus conocimientos y técnicas versátiles.
- El personal comenzó a visitar a los agricultores con más frecuencia que

antes, ya que podían prever mejores formas de ayudar a los agricultores con sus habilidades mejoradas.

- El personal confirmó sus logros al recibir de su jefe comentarios positivos sobre sus artículos e interés en sus actividades.
- El personal se desarrolló con seguridad en su trabajo al crear confianza con los agricultores y ser dignos de confianza de éstos.

Necesidad Psicológica de Competencia: La redacción de artículos sobre lo que estaban haciendo en el proyecto sirvió como una oportunidad para que el personal y los investigadores reafirmaran los logros de su labor y sintieran el valor de sus trabajos. Escribir los artículos requería energía y compromiso, ya que se necesitaba una cantidad significativa de tiempo para completarlos. Sin embargo, durante el proceso de redacción, pudieron adquirir aptitudes y conocimientos en materia de estadística, análisis de datos, funcionamiento de programas informáticos y redacción, todo lo cual sería útil también para otros diversos tipos de trabajo. Al final, comentaron que disfrutaban del proceso de redacción de artículos. Además, al mejorar sus aptitudes, pudieron prever mejores enfoques para apoyar a los agricultores y comenzaron a visitar el campo con más entusiasmo que antes.

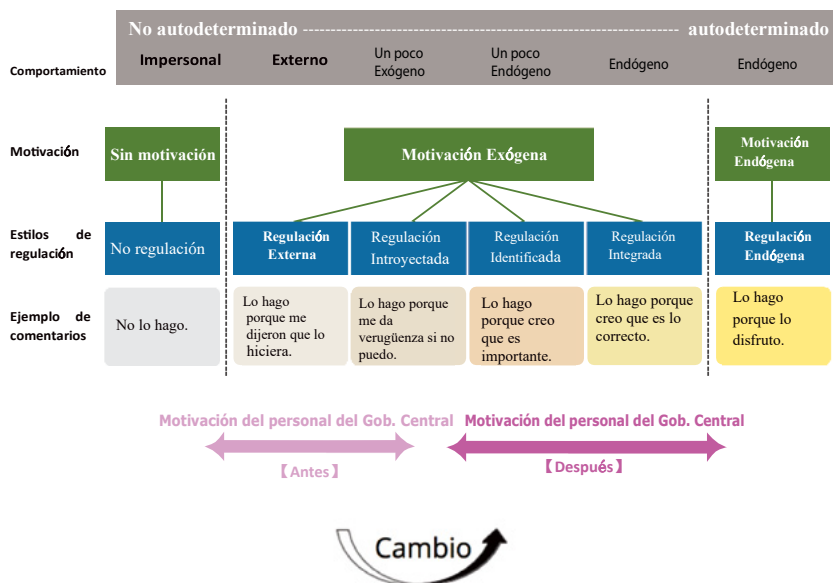
El hecho de que los ejecutivos de la organización se interesaran por sus artículos también apoyaba su necesidad psicológica de competencia. En el estudio del caso 1, cabe señalar que el reconocimiento provino de una persona inesperada. Si hubieran escrito un artículo con la intención de ganarse el elogio de los ejecutivos, su necesidad de autonomía se habría visto frustrada. Por lo tanto, no debemos alentar a alguien diciendo cosas como “Se hablará muy bien de ti si escribes un artículo”.

La confianza que se ganaron con los agricultores fue una indicación de

que el trabajo de extensión fue efectivo. Por lo tanto, también apoyaba su necesidad de competencia.

Análisis de la Motivación: El comportamiento mostrado por el personal del gobierno central y los investigadores antes de escribir los artículos fue o bien externo o de alguna manera externo ya que hicieron los estudios porque se les dijo que los hicieran o porque era parte de su trabajo. Después de haberse fijado un objetivo claro de escribir artículos sobre las actividades de su proyecto, su comportamiento se volvió interno ya que sentían que estaban haciendo el estudio para su propio beneficio o porque escribir un artículo en sí mismo era una experiencia gratificante. Después de que el personal comenzó a escribir con entusiasmo los artículos, empezó a ver resultados positivos, como la obtención de datos de calidad, la mejora de las relaciones con los agricultores y la aplicación eficaz de los conocimientos adquiridos mediante los estudios en la capacitación de los agricultores. Este es un buen ejemplo de cómo se generan efectos sinérgicos al alinear los esfuerzos de los investigadores con su carrera y el desarrollo de sus aptitudes en consonancia con la dirección de las actividades generales del proyecto.

Análisis de la Motivación en el Estudio de Caso 1



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

Dado que un proyecto se realiza básicamente por un equipo, los logros del proyecto suelen atribuirse al equipo, no a un individuo. Sin embargo, si se escribe un artículo sobre algunas actividades del proyecto con el nombre de un individuo, la labor del personal gubernamental que participó en el proyecto se registra en un formato reconocible, lo que a su vez podría tener un efecto positivo en la futura carrera del personal.

Estudio de caso 2

Elegido por el equipo

Palabra Clave

Motivación del personal del gobierno central, capacitación internacional y conferencias, Dar un Discurso, trabajo en equipo

“Como fui elegido por el equipo del proyecto, quiero ser responsable y dar lo mejor de mí. Mi equipo confía en mí. Quiero contribuir con mi equipo y dar un buen discurso en la conferencia. No estoy solo. Creo que mi equipo me ayudará si tengo problemas, ya que los represento.” Este fue el comentario hecho por el Sr. “M” que iba al extranjero a dar un discurso en una conferencia internacional.

El país “O” de África había logrado algunos éxitos gracias a su enfoque de extensión de agricultor a agricultor. El enfoque se encontraba todavía en su etapa inicial en África y la experiencia del País “O” estaba atrayendo la atención de otros países.

Los miembros del proyecto empezaron a tener bastantes oportunidades de asistir a cursos de capacitación en el extranjero o de hacer presentaciones en conferencias y talleres internacionales. Cuando surgieron esas oportunidades, el equipo del Proyecto siempre organizaba reuniones



y lograba un consenso en cuanto a quién iría a la conferencia o a la capacitación.

Un año, se pidió al equipo del proyecto que diera un discurso sobre las actividades y logros del proyecto en una conferencia en un país vecino. El equipo decidió enviar al Sr. “M” a la conferencia después de un debate entre sus miembros.

La regla del equipo era que la persona que haría el discurso debía preparar el material de presentación por sí misma. Por lo tanto, el Sr. “M” escribió un borrador y pidió la opinión de los miembros del equipo. El equipo hizo comentarios como los siguientes: “¿Por qué ha utilizado esta palabra?”; “¿Cómo responderá a una pregunta como ésta?”; y “¿No sería más fácil de entender si se utilizaran más ilustraciones e imágenes?” Todas ellas fueron muy útiles para mejorar la presentación. El Sr. “M” también practicó su discurso frente a los miembros del equipo para prepararse mejor para la conferencia. El Sr. “M” también dijo: “Creo que nuestro proyecto es considerado como un proyecto pionero en la adopción del enfoque de agricultor a agricultor.

Me siento muy feliz y honrado de poder hacer una presentación sobre nuestro proyecto.”

El Sr. “M”, al regresar a casa después de su discurso en la conferencia, fue recibido por un inesperado coro de “¡Felicidades!” de los otros miembros del equipo. Se acercaron al Sr. “M” y le dijeron: “Nos enteramos de que su discurso tuvo mucho éxito” y “Nos enteramos de que todos se interesaron y le hicieron muchas preguntas.” De hecho, uno de los organizadores de la conferencia envió un correo electrónico al equipo del proyecto en el país “O” después de que el Sr. “M” terminara su presentación para informarles que había hecho un excelente discurso. Ese día, el Sr. “M”, lleno de satisfacción y euforia, pensó: “Me alegro de haber hecho lo mejor para el equipo. He

contribuido al proyecto como representante del equipo.” El recuerdo de la conferencia ha permanecido vívidamente en el corazón del Sr. “M” como una de las experiencias más felices de su vida.

Proporcionar la competencia y el apoyo de conexión mediante oportunidades para representar al equipo.

Competencia

- El Sr. “M” se sintió satisfecho de poder dar un discurso significativo en una conferencia internacional con el apoyo del equipo.

Necesidad Psicológica de Competencia: Mientras se preparaba para su discurso en la conferencia, el Sr. “M” comprendió el valor de difundir el enfoque pionero de agricultor a agricultor dentro y fuera del país en el que se estaba llevando a cabo el proyecto. Consideró que su discurso mejoraba al recibir consejos de otros miembros del equipo. Se apoyó su necesidad de competencia, ya que pudo mejorar la calidad de su trabajo gracias a las críticas constructivas que recibió. En la conferencia en el extranjero, recibió una buena respuesta de los participantes y pudo sentir que había tenido un impacto significativo. Estos hechos indican que se apoyó su necesidad de autonomía así como su necesidad de competencia.

Conexión

- El Sr. “M” se sentía responsable del equipo y quería ganarse aún más de su confianza.
- El Sr. “M” desarrolló una fuerte voluntad de éxito y de contribuir al equipo como su representante.

La necesidad psicológica de Conexión: El Sr. “M” aceptó de buena

voluntad la idea de dar un discurso porque confiaba en el equipo. El hecho de que el equipo lo eligiera como su representante aumentó aún más la confianza del Sr. “M” en el equipo. Su sentido de responsabilidad y misión se fortaleció por la confianza que tenía en el equipo, lo que a su vez le hizo estar decidido a dar con éxito el discurso en concordancia con las expectativas de su equipo.

El sentimiento de felicidad que el Sr. “M” tenía después de regresar a casa se debía al trabajo en equipo que había realizado. Si hubiera dado el discurso sin ninguna ayuda del equipo, no habría sentido una sensación tan fuerte de logro.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

En muchos proyectos, el personal del gobierno se envía al extranjero para asistir a cursos de capacitación y reuniones. Si los representantes son seleccionados arbitrariamente por un puñado de funcionarios ejecutivos, por ejemplo, pueden surgir resentimientos entre los seleccionados y los no seleccionados, lo que tendría un impacto negativo en el proyecto. Es importante establecer criterios de selección claros y justos. Por otra parte, la elección de los representantes mediante la creación de un consenso, como se muestra en el Estudio de casos prácticos 2, también es un buen enfoque. El afán de un representante por trabajar para el equipo y contribuir al proyecto es mayor si se le selecciona por métodos justos.

Estudio de caso 3

Confianza dentro del equipo

Palabra Clave Motivación del personal del gobierno central, comunicación dentro del equipo del proyecto, actitud hacia los agricultores, relaciones de confianza

Un proyecto en el País “K” parecía ir bien. Sin embargo, el personal del gobierno central que era miembro del equipo del proyecto tenía un gran problema. El personal no sabía cómo comunicarse con el líder del equipo de expertos, el Sr. “D”, que acababa de llegar al País “K”. Algunos de los miembros del personal incluso empezaron a expresar sus preocupaciones diciendo: “El Sr. “D” debe pensar que el proyecto progresaría mejor sin nosotros.”

A diferencia del Sr. “D”, al anterior líder le encantaba visitar las comunidades y comprendía muy bien los niveles técnicos y las condiciones socioeconómicas de los agricultores. Cuando observaba que algunos agricultores no adoptaban las técnicas que el proyecto les había enseñado, preguntaba “¿Podría decirnos por qué lo hace sin utilizar las técnicas que aprendió en la capacitación?” y trataba de comprender en detalle los problemas que tenían los agricultores. Compartía la información que obtenía durante sus visitas sobre el terreno con el equipo del proyecto y preguntaba al personal del gobierno: “Esta situación está ocurriendo entre los agricultores. ¿Qué piensa usted al respecto? ¿Es sólo un problema de un agricultor o ha visto casos similares en otros lugares?” Con frecuencia, él constituía un foro para debatir cuestiones de gestión. Como resultado, hubo muchas veces en que las actividades volvieron a desarrollarse sin

problemas. Cuando el equipo se enfrentaba a cuestiones demasiado complicadas para superarlas a pesar de sus mejores esfuerzos, los miembros aún podían sentir todos una sensación de satisfacción, pensando: “Hicimos lo mejor que pudimos.”

Por el contrario, cuando el Sr. “D” notaba algún error o problema, le gritaba a casi todos los agricultores, incluyendo a los ancianos y a las mujeres jóvenes, diciendo: “¿Por qué no puedes hacer lo que te dije que hicieras? ¡Haz así, no así!” Los agricultores se enojaban o se sentían intimidados por sus fuertes reprimendas.

El personal del gobierno del Condado “K” tuvo que visitar a estos agricultores más tarde para disculparse, diciendo: “Sentimos mucho los gritos, pero por favor entiendan que no quiso avergonzarlos.” En otras ocasiones, después de que una decisión ya había sido tomada por consenso entre los miembros del equipo, el Sr. “D” decía: “Cambié de opinión. Olvidemos lo que hemos decidido y hagamos esto en lugar de aquello.” No daba suficientes razones para su cambio de opinión.

Un día, un funcionario del gobierno del Condado “K” dijo con una mirada descorazonada: “Es cierto que las tecnologías que tienen los agricultores en este país no son avanzadas. Nuestras habilidades técnicas no están a la altura de las del país del Sr. “D”. Pero es exactamente por eso que este proyecto de cooperación técnica comenzó. Nosotros, así como los agricultores, no somos de ninguna manera ignorantes. Tenemos una gran experiencia que es única en este país. El Sr. “D” debe pensar que somos tan ignorantes e incompetentes que tiene que enseñarnos como si fuéramos niños pequeños. No debe vernos como miembros iguales del equipo.”

Frustrar las necesidades de autonomía a través de la coerción (y también impactar negativamente las necesidades de conexión y competencia)

Autonomía

- La reprimenda y las órdenes frustraron la necesidad de autonomía.
- El Sr. “D” revocó las decisiones que el equipo había tomado por consenso, lo que envió el mensaje de que las opiniones de los miembros del equipo no valían nada, frustrando así significativamente la necesidad de autonomía.

Necesidad psicológica de autonomía: La actitud autoritaria del Sr. “D”, en particular sus reprimendas y órdenes a otras personas, desalentó instantáneamente a los miembros del equipo del Proyecto y a los agricultores y frustró su necesidad de autonomía. Además, el Sr. “D” revocó las decisiones que se habían tomado por consenso entre el equipo. Esas acciones enviaron el mensaje negativo de que las opiniones del equipo no valían nada, lo que dio lugar a que la necesidad psicológica de autonomía de los miembros del equipo se viera muy frustrada y disminuyó su motivación hacia el Proyecto.

Necesidad psicológica de conexión y competencia: La actitud del Sr. “D”, hacia los miembros del equipo y los agricultores puede ser visto como condescendiente, lo que comprensiblemente no le permitió construir la confianza con ellos. Tal vez el Sr. “D” Pensó que tenía que mostrarles los problemas directamente en el acto para que ellos entendieran. Así, mostró un comportamiento bastante prepotente incluso con los agricultores

ancianos, a los que se debía respetar de acuerdo con las normas sociales. Su comportamiento tenía una influencia negativa en el equipo y fue una carga para el personal del gobierno del Condado “K”, ya que tuvo que hacer esfuerzos adicionales para reparar la relación con los agricultores en adelante. Además, en términos de toma de decisiones, perturbó el orden del equipo cuando anuló sus decisiones, frustrando significativamente las necesidades de conexión de los miembros del equipo.

El Sr. “D” también frustró las necesidades de competencia de los agricultores y del personal del gobierno cuando señaló su falta de capacidad y los trató como incompetentes.

Reprender y obligar a otros a hacer algo puede funcionar temporalmente porque seguirán las órdenes inmediatamente. Sin embargo, dado que tal actitud frustra las tres necesidades psicológicas de autonomía, competencia y conexión, al final hace más daño que bien. El objetivo final del proyecto (es decir, la acción sostenible de los interesados en el proyecto) no se lograría con esa actitud.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

En todo Proyecto, es importante crear condiciones en las que los ejecutores y los beneficiarios del mismo puedan sentir que son dueños del Proyecto y quieran continuar las actividades por iniciativa propia. Esto puede hacerse brindándoles apoyo para su autonomía. Un Proyecto no es emprendido por una sola persona, sino mediante los esfuerzos colectivos de un equipo. Por lo tanto, las relaciones de confianza entre los miembros del equipo sirven de

apoyo básico diariamente cuidando unos de otros y compartiendo la mayor cantidad de información posible. El comportamiento prepotente, como el que se muestra en el estudio de caso 3, debe ser condenado ya que frustra las tres necesidades psicológicas.

El elogio se utiliza a menudo como una forma de motivar a los demás, y también se considera beneficioso para el desempeño de la persona que está siendo elogiada. ¿Pero es realmente así? La investigación psicológica ha demostrado que no todos los elogios son útiles. Algunas formas de elogio son en realidad perjudiciales.

Los estudios del SDT han demostrado que las recompensas materiales generalmente disminuyen la motivación endógena, pero los efectos de las recompensas verbales difieren según la forma en que se recibe el mensaje. Si la persona elogiada siente “Estoy siendo elogiado porque esta persona quiere controlarme y obligarme a hacer algo”, la motivación endógena disminuirá. Esto se debe a que el aspecto controlador de las recompensas perjudica la necesidad de autonomía. Sin embargo, si el elogio incluye pistas sobre cómo hacer mejor la tarea, el aspecto informativo de la recompensa apoyará la necesidad de competencia y aumentará la motivación endógena y autónoma. En resumen, si elogiamos a alguien con el fin de hacer que haga más de una tarea, corremos el riesgo de perjudicar su motivación. Por el contrario, si podemos señalar aspectos específicos de la tarea que la persona está haciendo bien pero la retroalimentación que proporcionamos le ayuda a darse cuenta de que esta información puede ayudarlo a rendir

mejor la próxima vez, podemos esperar que esté más motivado para la tarea.

Carol Dweck ha sido una de las precursoras en la investigación de los elogios. Uno de sus hallazgos clave fue que el elogio a la habilidad lleva a una menor motivación, menos compromiso en las tareas y menos deseo de asumir retos. Por el contrario, el elogio al esfuerzo aumenta la motivación (Dweck, 2006).

¿Por qué esto hace tanta diferencia? Por ejemplo, si alguien elogia a un estudiante diciendo “¡Eres tan inteligente!” por sacar una buena nota, el estudiante pensará primero “Lo hice bien porque soy inteligente” y luego “Si soy inteligente, probablemente lo haré bien en el próximo examen (aunque no estudie mucho)”. Por otro lado, si se le dice al estudiante que se preparó muy bien para el examen, pensará “Para hacerlo bien en el próximo examen, necesito prepararme bien de nuevo” y continuará esforzándose por estudiar. También se sabe que elogiar los resultados puede ser perjudicial, mientras que elogiar el proceso (incluyendo el esfuerzo) es beneficioso.

Otro hallazgo de la investigación psicológica es que el elogio del éxito en la realización de una tarea que era demasiado fácil disminuirá la motivación. Esto se debe a que la persona elogiada sospechará que: “Estoy siendo elogiado porque piensan que no puedo hacer nada que sea más difícil”.

La relación entre la persona que elogia y la persona que es elogiada también es importante. Incluso si se usan las mismas palabras de elogio, el efecto será diferente dependiendo de la relación entre las dos personas. Elogiar es en realidad un ejercicio muy intrincado y delicado; debemos tener en cuenta que no debemos dar elogios al azar y que es necesario centrarse en el proceso más que en los resultados y ser conscientes de nuestra relación con la otra persona.

Estudio de caso 4

Nuestra iniciativa, nuestro proyecto

Palabra Clave | **Motivación del personal del gobierno central, la titularidad, relaciones con los expertos del proyecto**

En el país “F” se inició un Proyecto para impartir capacitación técnica en materia de agricultura y mejora de los medios de vida a los residentes de zonas rurales con recursos naturales muy limitados. En las primeras etapas del Proyecto, un experto y el personal del gobierno central del país “F” visitaron las aldeas para determinar la situación básica de las comunidades objetivo.

Un día, vieron a una niña de la aldea de unos diez años de edad que estaba viajando para recoger agua. Dijo que caminó una hora de ida y vuelta para conseguir agua potable de un arroyo todos los días.



El experto del Proyecto se sorprendió al escuchar esto, y le dijo al personal del gobierno: “¿Cómo pueden suceder situaciones tan terribles todos los días en este país?” El personal del gobierno se dió cuenta de los retos que enfrentaba el Condado “F” y consideraron firmemente que el experto del Proyecto tenía razón y que, como ciudadanos responsables del País “F”, nunca debieron permitir que se produjera esa situación. Uno de los funcionarios del gobierno comentó: “Los expertos del Proyecto, como terceros, pueden ver la verdadera naturaleza y realidad de las áreas objetivo y los beneficiarios. Son capaces de identificar cosas que la gente

del País “F” tiende a pasar por alto porque las dan por sentado.”

El equipo del Proyecto estaba formado por los expertos del Proyecto de JICA personal del gobierno del País “F” y las decisiones siempre se tomaron conjuntamente por estos dos grupos. El personal del gobierno del País “F” explicó: “ Nosotros y los expertos del Proyecto somos socios en igualdad de condiciones. Nos enseñan habilidades técnicas y nos preguntan cuál es la mejor manera de enseñar las técnicas en este país. A cambio, nosotros les enseñamos cómo son las cosas en el País “F” y les aconsejamos sobre el mejor enfoque que podemos adoptar basándonos en nuestra propia experiencia.” Desarrollamos el mejor método trabajando mano a mano con los expertos de JICA. En cierto sentido, somos un “equipo híbrido” construido sobre las fortalezas de dos países.”

Como los expertos del Proyecto estaban abiertos a las ideas que proponía el personal del Gobierno del País “F”, el personal se sentía cómodo dando diversas opiniones sobre el Proyecto. Muchos de los funcionarios dijeron: “Sentí que mis conocimientos y mi experiencia eran útiles para el Proyecto porque mis ideas fueron tomadas en cuenta a menudo.”



Cuando el Proyecto se acercaba a su etapa final, la relación entre los expertos y el personal del Gobierno del País “F” cambió gradualmente.

El actor principal del Proyecto es el país “F”. Debemos seguir realizando nuestras actividades incluso después de que el Proyecto termine. Tratamos de pensar por nuestra cuenta primero y luego pedimos ideas a los expertos como segunda opinión. De esa manera, tratamos de llegar al mejor enfoque”, dijo el personal del gobierno.

Los expertos explicaron su posición en el equipo de la siguiente manera: “Nosotros y el personal del gobierno del país “F” discutimos las ideas en igualdad de condiciones. Sin embargo, cuando salimos al campo, tratamos de evitar estar en la vanguardia y mantener un perfil bajo. El Proyecto es propiedad del País “F”. Ellos deberían ser los héroes, no nosotros los extranjeros.”

Brindar apoyo de autonomía aclarando la titularidad del proyecto

Autonomía

- El personal del gobierno reafirmó el valor del Proyecto y sintió que el Proyecto era propiedad de su país, ya que les hizo ver la importancia social del Proyecto y su responsabilidad para con sus ciudadanos.
- La iniciativa del personal del gobierno se fortaleció aún más porque sus ideas fueron tomadas en cuenta en la toma de decisiones del Proyecto.
- La titularidad del personal del gobierno se fortaleció porque ellos tomaron el centro de atención en el trabajo de las actividades del Proyecto.

Necesidad Psicológica de Autonomía: Los expertos del Proyecto ayudaron continuamente al personal gubernamental del País “F” a sentir que ellos eran los principales actores del Proyecto, de modo que tuvieran la responsabilidad y la titularidad del Proyecto. También señalaron, como terceros, las dificultades que experimentaba la población rural para obtener agua, que de otro modo podría considerarse un acontecimiento común y pasado por alto por la población del País “F”. Gracias a esta interacción cotidiana con los expertos del Proyecto, el personal del Gobierno del País “F” pudo darse cuenta de la importancia social del Proyecto y de la responsabilidad que debían aceptar por él. Como resultado, se apoyó su necesidad psicológica de autonomía.

Su necesidad de autonomía se apoyó en gran medida en la actitud de los expertos del Proyecto, que estaban abiertos a las opiniones del personal

y dispuestos a aprovechar sus conocimientos. La autonomía del personal se vio reforzada por su experiencia de tomar el centro de atención en el trabajo de las actividades del Proyecto en todo momento. A medida que el Proyecto se acercaba a su fase final, los funcionarios pudieron adquirir una conciencia bien desarrollada y la confianza de que el País “F” era el actor principal del Proyecto.

La actitud de los expertos del Proyecto -que incluía la voluntad de delegar las principales tareas en el personal del Gobierno del País “F” y de escucharles atentamente- no sólo les brindó apoyo en materia de autonomía, sino también apoyo en materia de competencia, ya que el personal del Gobierno pudo sentir que sus conocimientos especializados eran reconocidos por los organizadores del Proyecto.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

Dado que se espera que los Proyectos produzcan resultados tangibles en un período de tiempo relativamente corto, no es inusual ver una situación en la que los expertos del Proyecto que han sido enviados desde un país industrializado dirijan el equipo del Proyecto en todo momento. Sin embargo, la sostenibilidad no estará garantizada a menos que el personal gubernamental del país de ejecución, desarrolle sus capacidades y su propiedad sobre las actividades del Proyecto. Cuando los expertos del Proyecto transfieren sus conocimientos al personal gubernamental, es aconsejable que ayuden, como compañeros del equipo, al personal

gubernamental a tomar la iniciativa, especialmente cuando interactúan con el personal local o con los beneficiarios finales, de modo que el personal pueda reforzar su sentimiento de propiedad sobre el Proyecto.

(2) Motivación del Personal del Gobierno Local

Estudio de caso 5

Permitir que el Personal local tome la Iniciativa en la elaboración de materiales de capacitación

Palabra Clave Motivación del personal de gobierno local, intercambios entre el personal del gobierno local, desarrollo de materiales, desarrollo de la tecnología

El Proyecto de cooperación técnica para aumentar la productividad del arroz en el país “A” tenía la intención de elaborar material de capacitación sobre el cultivo de:

(1) Arroz de Riego, (2) Arroz de Secano, y (3) Arroz de tierras altas frescas. cuyas condiciones eran específicas de cada una de las cinco regiones objetivo.

Durante el primer año del Proyecto, todos los miembros del Proyecto, tanto en la oficina del gobierno central como en la del gobierno local, estaban ocupados con otras tareas, por lo que los expertos del Proyecto tomaron la iniciativa de elaborar los materiales de capacitación. Durante la primera temporada de cultivo desde el comienzo del Proyecto, los expertos del Proyecto visitaron los campos de los agricultores para probar la versión prototipo de los materiales. Querían visitar a los agricultores con el personal del gobierno local para que los conocimientos de los expertos del Proyecto se transmitieran al personal. Sin embargo, nadie los acompañó durante todo el proceso. Algunos miembros del personal acompañaron a los expertos durante unas pocas horas seguidas, pero con una participación muy limitada en las actividades. Después de esto, los

expertos del Proyecto sintieron una fuerte sensación de crisis y empezaron a pensar mucho en cómo podrían crear un entorno en el que el personal del Gobierno local tomara con buena voluntad la iniciativa en la ejecución de las actividades del Proyecto.

Los expertos del proyecto decidieron pedir a las oficinas del gobierno local que elaboraran materiales de capacitación que se adaptaran mejor a sus condiciones locales, ya que las condiciones de cultivo del arroz en las regiones objetivo eran muy diversas. También pidieron a los gobiernos locales que elaboraran los materiales de capacitación que serían más eficaces para los agricultores. Los expertos del Proyecto prepararon formatos estandarizados, proporcionaron datos básicos y fotografías para incluir en los materiales y los entregaron a las oficinas de los gobiernos locales. Los equipos locales del Proyecto, integrados por 10 a 15 funcionarios de la Gobierno Local, iniciaron luego la elaboración de materiales de capacitación personalizados utilizando los formatos y los datos proporcionados. Trataron de elaborar materiales que fueran fáciles de usar y fáciles de comprender para los agricultores.

El material de capacitación que hicieron fue un rotafolio con fotos en la primera página para que los agricultores lo vieran. En el reverso, se escribieron las explicaciones de la primera página para que el personal de extensión pudiera leerlas en voz alta para los agricultores. Mientras que los expertos del Proyecto elaboraron páginas de portada estandarizadas, los equipos locales del Proyecto se encargaron de elaborar las explicaciones de las páginas de contraportada. Estos equipos locales del Proyecto reflexionaron detenidamente sobre la forma de transferir las técnicas para aumentar la productividad del arroz a los agricultores y escribieron las explicaciones que consideraron más eficaces en las páginas posteriores.

Tras la elaboración del material de capacitación, se organizó un taller para todos los equipos locales del Proyecto. Cada equipo presentó sus materiales de capacitación e intercambiaron opiniones. También se organizaron visitas de intercambio sobre el terreno.



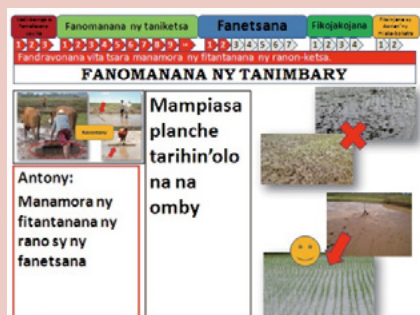
Elaboración de Materiales por los equipos locales del proyecto



La portada era la misma para todos los equipos locales del proyecto



Ejemplo de contraportadas: La combinación de fotos, contenido y explicaciones varía según los equipos locales del proyecto



3.

Estudio de Casos (2)
Motivación del Personal del Gobierno Local

El personal del Gobierno Local, que sólo miró lo que los expertos del Proyecto hicieron en el primer año, comenzó a decir: “Ahora disfruto de mi trabajo” o “Empecé a pensar en cómo podría ayudar a los agricultores a entender, aprender y adaptar las técnicas que les presentamos.” En el segundo año de su participación, comenzó el desarrollo de paquetes

técnicos y materiales de capacitación. Una funcionaria incluso comenzó a presentar los materiales que produjo a otros organismos internacionales de desarrollo e instituciones financieras diciendo: “¿Le interesa utilizar los materiales de capacitación que hemos desarrollado?”

Brindar autonomía y apoyo de competencia entregando la iniciativa al personal del gobierno local

Autonomía

- Al desarrollar materiales que reflejaban sus propias perspectivas, el personal pudo sentir que la capacitación de los agricultores era algo que hacían por su propia cuenta y no algo que se les obligaba a hacer.
- A través de la creación de resultados tangibles, como materiales de capacitación adecuados a las condiciones locales, el personal sintió la importancia de contribuir a las áreas que estaban a su cargo con más fuerza que antes.

Necesidad Psicológica de Autonomía: Durante el primer año del Proyecto, el personal del gobierno local siguió pasivamente a los expertos del Proyecto y no participó activamente en las actividades del mismo. El hecho de que los expertos tomaran la iniciativa en la elaboración de los materiales de capacitación posiblemente les hizo pensar que los expertos les obligaban a realizar las actividades. Sin embargo, a partir del segundo año se establecieron equipos locales del Proyecto para comenzar a elaborar materiales de capacitación de conformidad con las condiciones locales. Este cambio de dirección centralizada a dirección distribuida alentó al personal del Gobierno Local a sentir que ellos eran los ejecutores.

Además, la elaboración de materiales de capacitación que tenían en cuenta las condiciones locales impulsó al personal del Gobierno Local a

considerar el Proyecto como algo que contribuía a sus comunidades, y no como algo impuesto por los expertos del Proyecto. En otras palabras, les hizo ver la importancia del Proyecto.

Competencia

- Los equipos locales del Proyecto fueron capaces de llevar a cabo la tarea, ya que implicaba personalizar las contraportadas del rotafolio en lugar de crear los materiales de formación desde cero.
- El personal del gobierno local comenzó a proporcionar servicios de extensión con confianza, ya que completaron la tarea de desarrollar el material de formación con éxito.

Necesidad Psicológica de Competencia: Habría sido una tarea difícil para los equipos locales del Proyecto desarrollar materiales de capacitación desde cero,

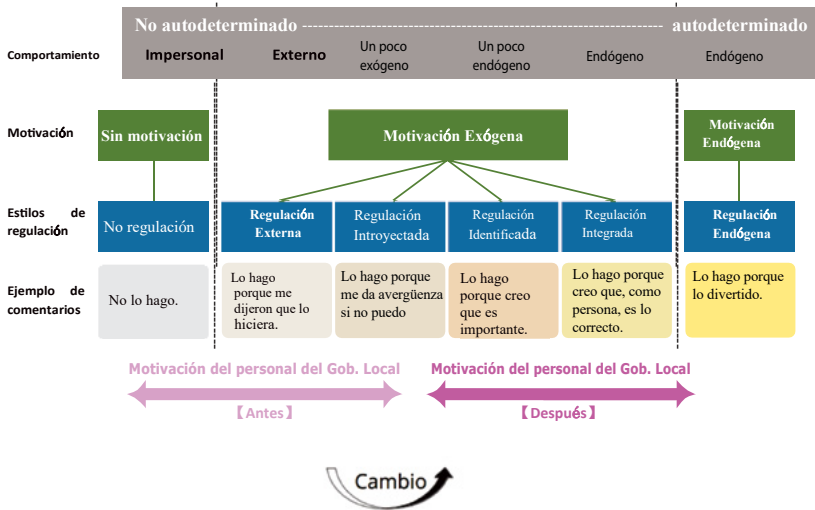
Ya que tienden a no tener las habilidades y conocimientos necesarios para completar tal tarea. Porque se les proporcionó un formato estandarizado, Sin embargo, incluso el personal del gobierno que no tenía tanta confianza en sus habilidades o conocimientos pudo desarrollar materiales paso a paso con el apoyo de otros miembros del equipo. El hecho de asignar a los equipos de Proyectos locales tareas factibles de un nivel de dificultad adecuado, apoyó su necesidad psicológica de competencia.

Además, el personal del gobierno local tuvo una mejor idea de cómo proporcionar servicios de extensión con los materiales de capacitación estandarizados. También realizaron su trabajo de extensión con mucha más confianza ahora que los materiales de capacitación se adaptaban a las necesidades locales. Este grado de confianza se hizo evidente cuando

algunos de ellos presentaron los materiales a otros organismos de desarrollo e instituciones financieras internacionales.

Análisis de Motivación: El personal del gobierno local solía demostrar un comportamiento impersonal o externo ya que no visitaban a los agricultores o los visitaban sólo porque se les decía que lo hicieran. Luego, su comportamiento se volvió más activo. Estaban orgullosos de los materiales que desarrollaron y pensaron en mejores formas de ayudar a los agricultores. Algunos dijeron que disfrutaban del trabajo y comenzaron a “vender” con confianza los materiales que habían desarrollado a otras instituciones.

Análisis de la Motivación en el Estudio de Caso 5





Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

No es inusual que el personal de la sede del Proyecto, que posee amplios conocimientos especializados, desarrolle todos los materiales de capacitación y las tecnologías necesarias para el Proyecto. En el Estudio de Caso 5, el equipo del Proyecto delegó intencionadamente esa labor al personal del gobierno local para que éste se sintiera más identificado con la capacitación de los agricultores. Esta decisión condujo a la elaboración de tecnologías y materiales más adecuados a las situaciones locales específicas y a las necesidades de los agricultores.

Estudio de caso 6

Escuchar las opiniones produce cambios

Palabra Clave | **Motivación del personal del gobierno local, opiniones desde el campo, propuestas para el proyecto**

Cuando se enteró de que pronto comenzaría otro Proyecto de desarrollo agrícola, la Sra. “G”, que durante mucho tiempo fue gerente de una oficina agrícola local, se sintió abatida, pensando: “Volveremos a estar muy ocupados.” En el pasado, cuando la Sra. “G” trabajaba en un nuevo Proyecto como gerente recién nombrada, propuso con entusiasmo varias sugerencias para mejorar las actividades en el campo. Basándose en su experiencia anterior como trabajadora de campo, decía cosas como: “Creo que el enfoque más eficaz para los agricultores es...” o “Teniendo en cuenta las circunstancias reales de los agricultores, creo que esta forma sería mejor que lo que se ha instruido.” Sin embargo, todas estas propuestas fueron rechazadas por razones como “Las cosas ya están decididas.” En algunos Proyectos, las opiniones del personal de la oficina agrícola local fueron escuchadas sólo por razones de formalidad. Sin embargo, estos Proyectos eran aún mejores que aquellos para los que se dieron órdenes sin posibilidad de recibir opiniones y sugerencias del campo.

Cuando las propuestas de la Sra. “G” fueron rechazadas, se llenó de sentimientos negativos como: “La oficina de Proyectos mira con desprecio a las oficinas locales” o “A nadie le importo.” Poco a poco comenzó a hacer sólo lo que se le asignó, y pensar: “Después de todo, nada cambiará aunque yo hable. Así que es mejor mantener la boca cerrada.” La situación había sido así durante muchos años cuando le llegó la noticia de este nuevo

desarrollo agrícola.

El equipo del Proyecto la instruyó para que eligiera agricultores modelo. Después de que ella seleccionó tres agricultores de acuerdo con los criterios de selección elaborados para el Proyecto, el equipo central del Proyecto visitó a los agricultores para evaluar su idoneidad como agricultores modelo. El equipo seleccionó a un agricultor que expresó apasionadamente su voluntad de trabajar como agricultor modelo. Después de que el equipo se fue, algunos extensionistas expresaron su preocupación por la idoneidad del agricultor, ya que habían tenido algunas experiencias negativas con él en el pasado. La Sra. “G” mantuvo conversaciones con los extensionistas y decidió visitar de nuevo a los agricultores. Se dio cuenta de que un agricultor mucho más tranquilo que el elegido era, en efecto, muy sincero, responsable y mucho más adecuado para el puesto de agricultor modelo.

Aunque pensó que el equipo del Proyecto no escucharía, la Sra. “G” les envió esta información de todos modos. También les dijo que el número de participantes en la capacitación debía limitarse a 20, en lugar de 50 como se había indicado, para que la capacitación fuera más práctica. Como ella anticipó, el equipo del Proyecto mostró una fuerte resistencia a su propuesta. Sin embargo, al día siguiente, uno de los miembros del equipo del Proyecto visitó a la Sra. “G” y preguntó por qué había hecho esas sugerencias. Aunque se mostró bastante escéptica sobre su gravedad, describió las razones en detalle y explicó la situación en el campo.

Unos días después, se informó a la Sra. “G” de que sus dos propuestas habían sido aceptadas y se anunció a todas las oficinas agrícolas locales que la capacitación se llevaría a cabo en forma de un curso práctico con un máximo de 20 participantes, de modo que la capacitación fuera práctica, tal como ella había propuesto. Además, el equipo del Proyecto revisó los criterios de selección de los agricultores modelo, teniendo en cuenta sus

opiniones. La Sra. “G” estaba en una casi completa incredulidad, pensando: “Me siento respetada por este equipo del Proyecto. Ellos realmente nos escucharon.” También sintió que el equipo del Proyecto, por primera vez, valoró su competencia. Al mismo tiempo, se sintió avergonzada por haber hecho sólo lo que se le dijo que hiciera sin pensar mucho y sin dar lo mejor de sí misma. También sentía lástima por los agricultores.

El agricultor que la Sra. “G” y sus colegas eligieron hizo un trabajo maravilloso como un agricultor modelo. Cuando ella visitó al agricultor un día, él le dio las gracias y le explicó cuánto había podido mejorar su vida gracias a su participación en el Proyecto.

La Sra. “G”, ahora ocupada todos los días con las actividades del Proyecto, estaba llena de un sentimiento de satisfacción. Ella pensó: “Estoy tan contenta de haber conseguido el coraje para hacer sugerencias al equipo del Proyecto ese día. Mi trabajo, después de todo, dará felicidad a los agricultores.”



El apoyo de autonomía ayuda a las personas a sentir que actuando por su propia voluntad en lugar de ser obligados a hacer algo

Autonomía

- La actitud del personal del gobierno local cambió de la sensación de que estaba siendo forzada a hacer algo a que estaba haciendo algo por su propia voluntad cuando se dio cuenta de que su opinión había mejorado el Proyecto.
- El personal del gobierno local llegó a comprender el valor de participar en el Proyecto como un jugador activo, porque pudo sentir que su experiencia e intuición como oficial de campo contribuyó positivamente al Proyecto.

Necesidad Psicológica de Autonomía: La Sra. “G”, debido a su amarga experiencia de haber visto rechazadas repetidamente sus sugerencias para varios Proyectos, sintió que se veía obligada a realizar actividades debido al enfoque vertical de los Proyectos. En otras palabras, era un “peón” de los Proyectos y tenía poco sentido de la autonomía.

Afortunadamente, el nuevo equipo del Proyecto contaba con que trabajara como “jugadora de ajedrez” en las actividades de campo y pudo satisfacer esta expectativa mediante la implementación de actividades que reflejan las opiniones de los que están en el campo. Su necesidad de autonomía recibió un gran apoyo y, en el futuro, podrá proponer ideas aún más creativas para el Proyecto. Sus sugerencias se centraron en los beneficiarios y ayudaron a los agricultores a mejorar sus medios de vida.

Podrá encontrar más satisfacción laboral gracias a su cambio de actitud positiva hacia el Proyecto.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

Los equipos de los Proyectos suelen dar instrucciones unilateralmente y a veces obligan al personal del gobierno local a realizar tareas porque los miembros del equipo se centran demasiado en la ejecución fluida de su plan. El personal del gobierno local, por otra parte, suele poseer la sabiduría y la experiencia locales que el equipo central del Proyecto no puede ni siquiera imaginarse.

El flujo de conocimientos no debe limitarse a “central a local”. También debería crearse un flujo de conocimientos de “local a central” para dar lugar a un enfoque más eficaz con una clara orientación hacia los beneficiarios finales. Esa inversión del flujo proporcionará, al mismo tiempo, Apoyo de autonomía del personal del Gobierno Local. Incluso en una situación en que no se puedan aceptar las sugerencias del personal local, se les debe dar una explicación clara de la decisión. De esta manera, sentirán que sus opiniones son escuchadas y se apoyará su necesidad de autonomía. Es probable que sigan proporcionando información útil al equipo del Proyecto.

Estudio de caso 7

Mayor conocimiento genera un mejor servicio

Palabra Clave

**Motivación del personal del gobierno local,
adquisición de conocimientos,
aplicación de conocimientos para los agricultores**

“En este país rara vez se había realizado la acuicultura y no pude encontrar la oportunidad de utilizar mis conocimientos en mi trabajo, a pesar de que estudié pesca en una escuela técnica. A veces sentía que era redundante y perdía la confianza en mis conocimientos de acuicultura, ya que no podía practicarlos”, dijo el Sr. “Q”, un extensionista de la pesca. El Sr. “Q” siempre se había interesado por la pesca y disfrutaba aprendiendo las técnicas y conocimientos de la pesca. Su sueño era convertirse en extensionista de pesca, pero no sentía suficiente satisfacción por su trabajo, ya que había muy pocos agricultores que practicaran la acuicultura en las zonas que él estaba a cargo.

Cuando se inició un Proyecto de acuicultura en la zona, el Sr. “Q” asistió a una sesión de capacitación técnica organizada para el Proyecto ese año y adquirió nuevos conocimientos. La capacitación incluyó ejercicios prácticos de campo y pudo confirmar que lo que había aprendido de los libros de texto podía aplicarse realmente a los estanques de peces de la zona. Fue una experiencia muy emocionante para él, ya que apenas había tenido oportunidades de asistir a esa capacitación práctica. El Proyecto también le proporcionó gráficos de recortes, carteles, videos y otros materiales que los agricultores podían comprender fácilmente. El Sr. “Q” tomó estos materiales y enseñó a los agricultores con estas ayudas audiovisuales.

Además, para este Proyecto, se realizaron experimentos de demostración

sobre la aplicación de diversas tecnologías, y los datos fueron, recolectados sobre la eficacia y la viabilidad económica. Fue capaz de explicar las tecnologías a los agricultores mostrándoles esas pruebas (es decir, datos concretos) con confianza.

El Sr. “Q” comenzó a desarrollar una conciencia y una confianza en que era un experto en pesca al participar en el Proyecto y renovó su entusiasmo por utilizar sus conocimientos en el campo. Comentó: “Siempre tuve una pasión por la pesca, pero no tuve ninguna oportunidad de aprender nuevos conocimientos o de utilizarlos en beneficio de la sociedad. En la capacitación ofrecida para el Proyecto, pude aprender tanto la teoría como la práctica. A diferencia de antes, ya no me siento redundante porque ahora puedo ayudar a otros a utilizar los conocimientos que adquiriré en el Proyecto. Ahora estoy bien considerado y respetado como un experto en acuicultura.

Me siento satisfecho cuando veo que mi conocimiento es útil y que los agricultores han empezado a confiar en mí más. Creo que la gente de la ciudad como yo le debe mucho a los agricultores, ya que ellos nos proveen de comida. Necesito pagarles.” Luego continuó: “Algunos de los agricultores me han pedido que visite sus estanques de peces. Tengo que ir ahora. Soy el único experto en esta área.” Luego se dirigió rápidamente a la aldea con una amplia sonrisa en su rostro.



Foto :Akio Iizuka/JICA

Brindar apoyo de competencia al personal del gobierno local proporcionándole conocimientos y habilidades útiles para mejorar los medios de vida de los agricultores

Competencia

- El personal del gobierno local pudo encontrar oportunidades para hacer uso de su experiencia, que no estaba tan seguro por falta de experiencia en el campo.
- La curiosidad intelectual del personal fue despertada por el aprendizaje de conocimientos prácticos durante el Proyecto.
- El personal pudo experimentar más satisfacción en el trabajo porque sintió que sus conocimientos y habilidades prácticas habían mejorado.

Necesidad Psicológica de Competencia: El Sr. “Q” siempre había tenido una pasión por la pesca y quería aprender nuevos conocimientos para utilizarlos para los agricultores. Después de que adquirió algunos conocimientos prácticos y se le dio la oportunidad de utilizarlos en el campo, su necesidad de competencia se apoyó en gran medida porque consideró que sus habilidades y capacidades prácticas habían mejorado.

El Sr. “Q” pudo sentir que sus aptitudes habían mejorado gracias a la utilización de diversos instrumentos (es decir, materiales audiovisuales que podían utilizarse fácilmente sobre el terreno y pruebas científicas convincentes). Su curiosidad intelectual, que había sido bastante lenta antes del Proyecto, se despertó una vez más al aprender nuevos conocimientos a través del Proyecto. Ahora podemos prever un éxito continuo para el Sr.

“Q” en el futuro.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

Aunque el Estudio de Caso 7 se tomó de un Proyecto en el área de la pesca, muchos trabajadores del gobierno escogen sus trabajos simplemente porque están interesados en el campo particular en el que han decidido entrar. Algunos han estado estudiando el mismo campo durante mucho tiempo desde la universidad. Una manera eficaz de motivarlos es darles una tarea pequeña pero desafiante, así como ayudarlos a aprender nuevos conocimientos, para que se satisfaga su curiosidad intelectual. Un experto en Proyectos que trabaja con ingenieros de riego dijo: “He descubierto que se motivan mucho si estimulo su ‘instinto’ como ingenieros. El aprendizaje de los ingenieros no tiene fin”.

Estudio de caso 8

Algunos trabajan mano a mano con los agricultores, otros son “secuestrados” por ellos.

Palabra Clave

Motivación del personal del gobierno local, fomento de la confianza entre los extensionistas y los agricultores

Una extensionista explicó su trabajo diciendo: “Me siento desmotivada cuando mis agricultores no se presentan a la hora acordada. Cuando llego tarde a una reunión, les aviso a los agricultores con antelación porque quiero ser responsable. Me gustaría que entendieran la importancia de cumplir las promesas y ser puntuales, así que trato de dar un buen ejemplo yo misma primero.” Los agricultores se vuelven gradualmente más responsables después de ver mi forma de trabajar.” Explicó además sus opiniones sobre el trabajo de extensión: “Mi conocimiento se centra en las teorías que aprendí en la universidad. Creo que lo importante del trabajo de extensión es compartir el conocimiento con los agricultores. Puedo aprender mucho conocimiento práctico de los agricultores. Me convertiré en una experta si combino mi conocimiento científico con el conocimiento práctico que tienen los agricultores. De esa manera, los agricultores confiarán en mí.” Continuó diciendo: “Obtuve buenos resultados en el Proyecto que implementé en esta aldea. Pude construir una relación de confianza muy fuerte con los agricultores. Me hice amiga de ellos. Todo el mundo me saluda cada vez que visito la comunidad. Me siento mucho más cómoda trabajando en esta aldea.”

Otro extensionista a cargo de otra área recordó una experiencia amarga: “Cuando visité la comunidad, fui ‘secuestrado’ por los agricultores.

Me dijeron: ‘No te dejaremos ir hasta que el Proyecto que prometiste implementar tenga la aprobación oficial’. Lo hemos estado esperando por más de cuatro años.’ Ese día, no pude ir a casa durante cuatro horas.” El extensionista continuó diciendo: “Puedes ganarte la confianza de los agricultores en un período de tiempo bastante corto. Sin embargo, una vez que pierdes esa confianza, es extremadamente difícil recuperarla. Lo más probable es que pierdas su confianza si les prometes algo que no se cumple, como en el caso que te expliqué.”



Foto: Akio Iizuka/JICA

Crear confianza con los agricultores como la piedra angular del apoyo de conexión.

Conexión

- La clave para crear confianza entre los extensionistas y los agricultores es tener una relación igualitaria en el día a día.
- Una postura recíproca y respetuosa, más que una enseñanza unilateral, es importante para construir una buena relación.
- Dar falsas esperanzas a los agricultores rompe su confianza y frustra su necesidad de Conexión.

Necesidad Psicológica de Conexión: La principal diferencia entre los dos extensionistas del Estudio de Caso 8 es que mientras la primera extensionista mostró claramente a los agricultores lo que ella no podía hacer, el segundo extensionista les dio falsas esperanzas sin discreción. El segundo extensionista terminó perdiendo la confianza de los agricultores porque no pudo cumplir su promesa. Como explicó este extensionista, es muy difícil recuperar la confianza una vez que la pierdes. Por lo tanto, le costó mucho recuperar la confianza de los agricultores.

La primera extensionista aclaró sus funciones a los agricultores, lo que les ayudó a entender cómo y en qué medida podían confiar en ella y qué esperar de ella. Así, esta extensionista y los agricultores pudieron construir una relación sana e igualitaria que los alentó a aprender el uno del otro.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

No es exagerado decir que la clave del éxito de un Proyecto está en manos de los extensionistas. El equipo del Proyecto debe apoyar diariamente a los extensionistas para que construyan una buena relación con los agricultores. Es aconsejable que el equipo del Proyecto no sólo fomente su capacidad en cuanto a conocimientos y técnicas, sino que también les ayude a mejorar sus aptitudes de facilitación y comunicación con los agricultores, así como aumentar su sentido de responsabilidad hacia el trabajo. Es importante que el equipo del Proyecto explique claramente a los extensionistas lo que el Proyecto puede y no puede hacer para evitar malentendidos o malas interpretaciones. Tales esfuerzos evitarán a los extensionistas de dañar las relaciones que ya han construido con los agricultores.

A menudo damos palabras de aliento cuando alguien a quien tratamos de ayudar está pasando por dificultades. A veces decimos cosas como “No te preocupes, estarás bien”, aunque sabemos que no hay mucha esperanza. Este tipo de amabilidad es una habilidad social importante, especialmente con amigos y familia. Sin embargo, puede resultar contraproducente si das falsas esperanzas a alguien a quien intentas motivar.

De hecho, la falsa esperanza tiene un efecto beneficioso temporal -especialmente si la persona ha perdido de vista las perspectivas y objetivos de la actividad- ya que infunde un sentido de propósito. Sin embargo, como el objetivo es imposible de alcanzar, la falsa esperanza se convierte rápidamente en una verdadera desesperación. En términos del SDT, la falsa esperanza perjudica la necesidad de competencia, ya que la persona no puede lograr el objetivo que desea, por mucho que lo intente.

En los Proyectos de desarrollo, puede ser desgarrador observar la situación desesperada en la que viven los participantes. Sin embargo, es importante aceptar la realidad tal como es, y comenzar con pequeños pasos que los participantes podrán realizar con sus propias habilidades para que su motivación hacia el Proyecto sea sostenible.



(3) Motivación de los Agricultores

Estudio de caso 9

La agricultura para la alegría y la agricultura para servir como modelo a seguir

Palabra Clave Motivación de los agricultores, agricultura como actividad divertida, agricultura y relaciones familiares, el orgullo de ser agricultor

“Mira estos tomates. Son más rojos, dulces y sabrosos que cualquier otro tomate. He estado trabajando muy duro para producir estos tomates. Finalmente hice los tomates perfectos. Valió la pena todo el esfuerzo”, dijo un agricultor hortícola.

“Cuando Alimento a los peces, puedo olvidar todas las preocupaciones que tengo, incluso si estoy con problemas. Nunca me canso de ver a los peces. Los alimentos, los dejo crecer hasta ser peces adultos y los cosecho.

Cada paso es divertido. Cuando como los peces que crío, pienso en mejores formas de hacerlos más grandes y darles un mejor sabor. Disfruto pensando en esas cosas. Si alguien me impide cultivar peces, moriré.” Este piscicultor continuó diciendo: “No tengo antecedentes educativos desde que dejé la escuela secundaria debido a una grave enfermedad. No quiero que mis hijos experimenten lo que yo he pasado. Estoy trabajando muy duro para desarrollar mi negocio de acuicultura para que mis hijos puedan recibir una buena educación. También quiero que mis hijos aprendan no sólo cuestiones académicas, sino también el placer de la acuicultura. Cuando se cultiva pescado, se pueden aprender muchas cosas que la

escuela no enseña. Es una experiencia de aprendizaje del mundo real.”

Un productor de arroz dijo: “Mi padre, que siempre fue muy amable con los otros aldeanos, es mi modelo a seguir. Era un buen agricultor. Siempre estuvo rodeado de sus amigos agricultores y era muy respetado. Siempre quise ser como él. Ahora dirijo granjas de demostración para el grupo y pruebo nuevas técnicas antes de que nadie las practique en mi calidad de joven líder del grupo. Estoy liderando el grupo porque quiero mejorarme a mí mismo. También quiero que mis hijos me vean trabajando duro. Quiero enseñarles lo satisfactorio que es trabajar duro y cultivar con los miembros de nuestra comunidad. Estoy trabajando duro para poder alcanzar y supercar a mi padre. Quiero que mis hijos sean mejores que yo en el futuro.”



Foto: Takeshi Kuno/JICA



Foto: Masataka Otsuka/JICA

La agricultura puede ser una actividad motivadora endógena y autónoma

Autonomía

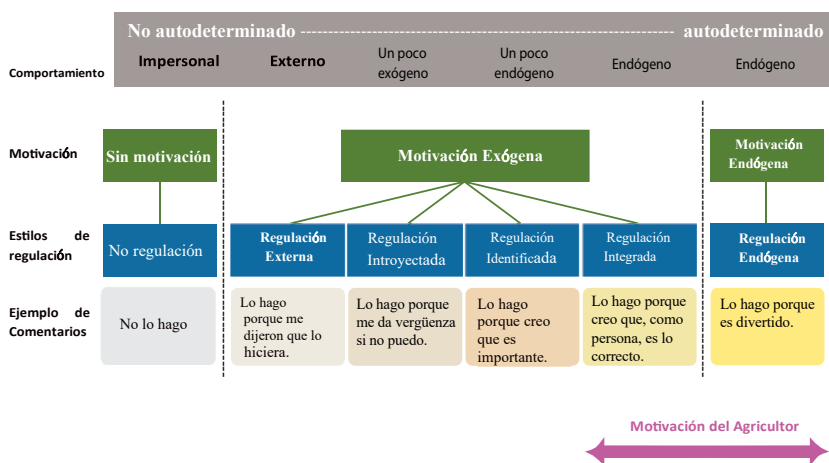
- Comentarios como “La agricultura es divertida” y “Quiero ser mejor en la agricultura” demuestran la motivación endógena de los agricultores.
- Al decir “Yo trabajo duro en la granja como modelo para mis hijos” sugiere que el agricultor trabaja duro porque piensa que es importante y es lo correcto. Tiene una motivación autónoma basada en una regulación integrada.
- Ambos agricultores encuentran placer o valor en la agricultura, lo que implica que demuestran una motivación sostenible cuando la necesidad de autonomía es apoyada.

Necesidad Psicológica de Autonomía: Los agricultores del Estudio de Caso 9 disfrutaban en el cultivo de vegetales o peces y se dedicaban a estas actividades de manera autónoma. Esto sugiere que realizaban las actividades basándose en una motivación endógena. Es probable que continúen sus acciones no sólo temporalmente sino de manera sostenible. Además, los agricultores se esforzaban por producir mejores tomates o peces, por ejemplo, de manera creativa mediante el método de ensayo y error, lo que demuestra que su necesidad de competencia también es apoyada.

Análisis de la Motivación: Algunos de los agricultores del Estudio

de Caso 9 dijeron que estaban trabajando duro para dar a sus hijos una educación o para servir de modelo para ellos. Esto se basó en su juicio de valor. Consideraban que la agricultura era importante y era lo correcto, lo que les daba una motivación autónoma basada en una regulación integrada (véase más adelante). Su motivación puede considerarse de alta calidad y sostenible.

Análisis de la Motivación en el Estudio de Caso 9



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

Los planificadores y ejecutores de los Proyectos agrícolas suelen considerar que la agricultura es algo que debe hacerse. No debemos olvidar que muchos agricultores disfrutan realmente de la práctica en sí. Aunque puede haber algunos agricultores que cultivan sin tener mucho interés en ello, la mayoría de los agricultores que están dispuestos a participar en el Proyecto pueden tener una

motivación pura, como el deseo de disfrutar más de la agricultura o el deseo de descubrir algo interesante. Otros agricultores creen firmemente en el valor de la agricultura en relación con su familia y trabajan muy duro para ser mejores personas. Si el equipo del Proyecto reflexiona sobre cuestiones como la forma de ayudar a los agricultores a disfrutar más de la agricultura o la forma de ayudar a los agricultores a comprender el valor y el placer de la agricultura, entonces se despertará la motivación endógena de los agricultores.

Como hemos discutido, la motivación endógena está fuertemente asociada con el compromiso y la persistencia, pero también se sabe que mejora la creatividad. En un estudio clásico de Mark Lepper y sus colegas de 1973, se realizó un experimento haciendo que los niños de la guardería hicieran dibujos. A un tercio de los niños se les prometieron recompensas por dibujar “buenos dibujos” (el grupo de recompensa esperada) (Lepper et al., 1973). A un tercio se le dio una recompensa sin ninguna notificación previa (el grupo de recompensa inesperada). A los niños restantes no se les prometió ni se les dio ninguna promesa ni recompensa (el grupo sin recompensa). Dos semanas después de la prueba inicial de dibujo, Lepper y sus colegas volvieron a la guardería para observar las actividades de juego libre de los niños. Descubrieron que la cantidad de tiempo libre de dibujo había disminuido sólo en el grupo de recompensa esperada. En otras palabras, la motivación endógena hacia el dibujo había disminuido sólo en

este grupo. Además, los estudiantes de arte calificaron los dibujos de este grupo como los menos creativos.

Teresa Amabile ha estado investigando la relación entre la motivación endógena y la creatividad desde la década de 1980. Ella y sus colegas han llevado a cabo experimentos con actividades como la poesía, la composición y la artesanía, y todos sus estudios han indicado que una mayor motivación endógena hacia una actividad está fuertemente correlacionada con la creatividad en la actividad (Amabile, 1996).

En los Proyectos de desarrollo, dado que los expertos y los funcionarios no pueden pasar todo el tiempo con los participantes en el Proyecto, la cantidad de ideas que pueden aportar es limitada. Esto significa que el éxito de los Proyectos depende en gran medida de la creatividad de los participantes, en el sentido de que cuanto más puedan pensar en soluciones para los problemas que enfrentan por sí mismos, más probabilidades tendrá el Proyecto de tener éxito. Además, para que los participantes puedan mantener las actividades que aprendieron incluso después de que el Proyecto haya terminado, tendrán que ser creativos en la aplicación de sus conocimientos. Por lo tanto, es fundamental promover la endógena hacia el Proyecto.



Foto: Mika Tanimoto/JICA

Estudio de caso 10

Mi mejor socio es el extensionista

Palabra Clave

**Motivación de los agricultores,
relación entre los extensionistas y los agricultores,
relaciones complementarias entre los extensionistas y
los agricultores,
asistir juntos a la capacitación**

El Sr. “J”, que aspira a ser un agricultor líder, adoptó activamente las nuevas tecnologías y fue seleccionado como agricultor modelo para un Proyecto de extensión de tecnología agrícola. Los agricultores modelo tenían la tarea de asistir a la capacitación para aprender diversas tecnologías agrícolas para aumentar la productividad y la rentabilidad, demostrarlas en sus tierras de cultivo y difundirlas a otros agricultores de sus comunidades. El Sr. “J” se mostró muy complacido de haber sido elegido como agricultor modelo, diciendo: “Puedo aprender nuevas tecnologías antes que cualquier otro y probar cosas nuevas.”

Al mismo tiempo, el Sr. “J” tenía algunas preocupaciones. Se había enfermado gravemente y abandonó la escuela cuando estaba en quinto grado. Por lo tanto, sólo tenía conocimientos básicos de inglés y no era tan bueno para leer y escribir en inglés. Tampoco era muy bueno en matemáticas. Sin embargo, tenía confianza en sí mismo en el área de la agricultura práctica, ya que tenía una mente inquisitiva, siempre aprendía nuevas técnicas agrícolas observando a los demás y experimentaba todo el tiempo con diferentes métodos agrícolas en su granja.

El equipo del Proyecto realizó la capacitación técnica para los agricultores modelo según lo previsto. El Sr. “J” se sorprendió de que el Sr.

“V”, que era el extensionista a cargo de su comunidad, también asistiera a la capacitación. Al principio, el Sr. “J” pensó que el Sr. “V” había asistido como capacitador, pero estaba allí como aprendiz al igual que el Sr. “J”. Durante la capacitación, las conferencias se impartieron utilizando materiales escritos en un lenguaje fácil con muchas ilustraciones y fotos para que los participantes como el Sr. “J”, que tenían conocimientos limitados de alfabetización, pudieran comprender fácilmente el contenido. La capacitación también incluyó prácticas en el campo y el Sr. “J”, que se había sentido un poco nervioso antes de asistir a la capacitación, pudo comprender suficientemente el contenido del programa. El Sr. “J” se alegró cuando el Sr. “V” lo tranquilizó diciendo: “Entendiste muy bien el entrenamiento. No tendrás ningún problema al enseñarles a otros agricultores.” Sin embargo, cuando el Sr. “J” intentó practicar lo que se le había enseñado en la capacitación en su tierra de cultivo, se dio cuenta de que había cosas que no podía recordar aunque pensaba que había entendido todo en ese momento. Buscó la información en el libro de texto de la capacitación pero no la encontró. Se puso pálido pensando: “Soy el único agricultor de esta comunidad que asistió a la capacitación, pero no puedo enseñarle a los demás.” Entonces pensó en el Sr. “V”, que había asistido a la misma capacitación con él. El Sr. “V” vino corriendo a verlo después de recibir una llamada del Sr. “J” y le dijo: “Mi función es ayudarte a practicar las técnicas y enseñar a los demás. Gracias por contactarme.” El Sr. “V” leyó el libro de texto fácilmente y le enseñó lo que estaba escrito allí. Para corregir el malentendido del Sr. “J”, el Sr. “V” también señaló: “Tú plantaste de esta forma, pero en el entrenamiento nos enseñaron de manera diferente.” Aunque ambos habían asistido a la misma capacitación, el Sr. “V” es un extensionista con conocimientos expertos, por lo que entendía el contenido mejor que el Sr. “J” en lo que se

refiere a la información científica. El Sr. “J”, por otra parte, tenía mucha más experiencia práctica que el Sr. “V” y estaba lleno de ideas innovadoras sobre cómo aplicar las técnicas en las condiciones locales de suelo y clima.

El Sr. “J” explicó su relación con el Sr. “V” alegremente: “Me sentiría presionado si me pidieran que enseñara a otros por mi cuenta. Pero como el Sr. “V”, que aprendió la misma información que yo en la capacitación, me apoya todo el tiempo, me siento relajado al respecto. Creo que el Sr. “V” y yo somos una buena combinación porque puedo enseñar las habilidades prácticas y el Sr. “V” puede dar explicaciones basadas en la evidencia científica. Antes pensaba que mi posición era ser instruido por los extensionistas. Pero ahora trabajo con el Sr. “V” como socio, tenemos diferentes papeles que desempeñar, pero tenemos un objetivo común.”



El sr. J, un agricultor modelo (izquierda), y Sr. V, su extensionista (derecha)

Brindar apoyo de conexión a los agricultores mediante la creación de asociaciones con los extensionistas.

Conexión

- El agricultor no tuvo que sentir la ansiedad de hacer la tarea por su cuenta ya que se hizo como un esfuerzo en conjunto con los extensionistas.
- El agricultor confiaba en el extensionista para que le ayudara en las tareas en las que no se sentía tan seguro porque confiaba en él.

Necesidad Psicológica de Conexión: Los agricultores elegidos para ser agricultores modelo suelen ser muy activos y dispuestos a asumir las tareas de forma autónoma. Lo más probable es que quieran aplicar las nuevas tecnologías por su cuenta. Sin embargo, a veces no se sienten tan seguros ya que tienen dificultades para leer y escribir y no están muy familiarizados con la información científica, a pesar de que sus habilidades prácticas son relativamente altas. Si los encargados de la ejecución del Proyecto señalan su falta de aptitudes o conocimientos, es posible que se sientan desalentados y que su necesidad de autonomía se vea frustrada.

En el Estudio de Caso 10, el agricultor y el extensionista participaron juntos en la capacitación y se fortaleció su relación de confianza. El agricultor pudo sentirse cómodo trabajando en las áreas en las que no era tan bueno, ya que sabía que siempre podía confiar en el extensionista si lo necesitaba. La necesidad de autonomía de un agricultor no se verá frustrada si recibe el apoyo de conocimientos y habilidades adicionales del extensionista que apoya su necesidad de Conexión. A través de un esfuerzo

conjunto con el extensionista, los agricultores pueden realizar con éxito tareas difíciles y esa experiencia les aporta un apoyo a su competencia.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

Los extensionistas y los agricultores suelen ser percibidos como profesores y estudiantes, respectivamente. Sin embargo, es más conveniente que el extensionista aproveche al máximo las capacidades que ya poseen los agricultores y que les eche una mano sólo cuando necesiten ayuda. En el Estudio de Caso 10, el extensionista y el agricultor trabajaron juntos para lograr un objetivo común, reconociendo al mismo tiempo sus diferentes funciones. Aunque tenían diferentes fortalezas y debilidades, se complementaron mutuamente mediante el trabajo conjunto. Ha habido muchos casos en otros proyectos en que al invitar tanto a los agricultores como a los extensionistas a la misma capacitación ha fomentado una relación de confianza similar a la descrita en el Estudio de Caso 10.

Estudio de caso 11

Los agricultores modelo como capacitadores

Palabra Clave

Motivación de los agricultores, agricultores modelos y comunes, enseñar a agricultores comunes, el efecto perjudicial

El país “S”, uno de los países menos desarrollados del mundo, ha recibido muchos programas de asistencia internacional en el área de la agricultura. Se han ejecutado varios proyectos de asistencia técnica para abordar la cuestión de la baja productividad agrícola. El Proyecto de cooperación técnica en el que la Sra. “L” trabajó activamente como agricultora modelo fue implementado como un programa de asistencia por un país extranjero. La Sra. “L” recibió capacitación intensiva, incluida una capacitación en materia de liderazgo, gracias a la cual aumentó su conciencia como agricultora modelo. También mejoró sus conocimientos técnicos, lo que le permitió aumentar considerablemente el rendimiento agrícola de sus tierras de cultivo. Al ver el éxito de su agricultura, los miembros del grupo de agricultores y los agricultores vecinos se acercaron a ella para aprender sus habilidades.

La Sra. “L” les enseñó con entusiasmo a los otros agricultores, diciendo: “Aprendí esto del Proyecto sin ningún costo. Por supuesto, debería enseñar a los demás sin costo alguno.”

De hecho, la Sra. “L” siempre decía: “Quiero guiar a otros agricultores como una líder. Quiero contribuir a la comunidad.” Por ello, no dudó en enseñar a otros como una agricultora modelo. A veces, incluso los desconocidos que oían hablar de ella la llamaban para pedirle consejos. En

esos momentos, ella se sentía emocionada y le decía a su familia y amigos: “Recibí una llamada otra vez, soy bastante famosa.”

El Proyecto en el que la Sra. “L” participó activamente terminó con gran éxito. Ella continuó enseñando a otros incluso después del Proyecto, y toda la comunidad estaba mejorando sus habilidades agrícolas. Pasó sus días muy ocupada investigando nuevas técnicas y practicando diversos métodos en su granja. Un día, otro proyecto de asistencia dirigido por un país diferente comenzó en su zona. El nuevo Proyecto también tenía como objetivo mejorar los conocimientos agrícolas, y la Sra. “L”, que ya era muy conocida en la zona, fue seleccionada de nuevo como agricultora modelo. La diferencia con el Proyecto anterior era que se pagaría a la Sra. “L” para que enseñara a otros para este Proyecto. Ella era naturalmente una persona muy trabajadora y se esforzó aún más por enseñar a otros para el nuevo Proyecto. Los que fueron enseñados por ella mejoraron constantemente su productividad y después de dos años, el Proyecto terminó con mucho éxito.

Sin embargo, después de eso, uno de los vecinos de la Sra. “L” la visitó como de costumbre y le preguntó si podía enseñarle algunas técnicas agrícolas una vez más. Ella le respondió sin rodeos, diciendo: “¿Puedes preguntarle a alguien más? El Proyecto ya ha terminado.”



Foto:Kenshiro Imamura/JICA

Un ejemplo de libro de texto sobre el efecto perjudicial

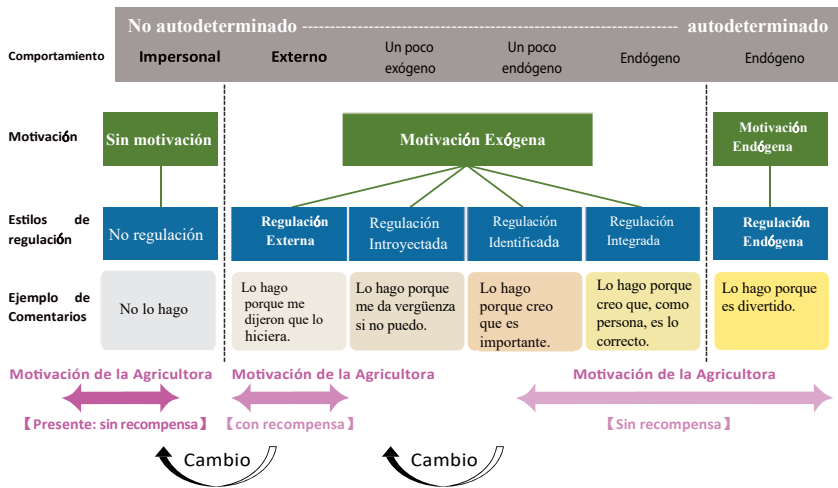
Autonomía

- Sin recompensa, la agricultora modelo enseñó a otros de forma autónoma, reconociendo el significado social de sus acciones. Lo hizo para beneficiar a otros y actuar como líder.
- La necesidad de autonomía de la agricultora modelo se vio frustrada por la recompensa, y ella comenzó a enseñar a otros por una recompensa (es decir, impulsada por la motivación exógena).
- La motivación endógena del agricultora fue perjudicada por la recompensa. Cuando el Proyecto terminó, ella ya no continuó enseñando a otros porque su motivación exógena desapareció sin la recompensa.

Necesidad Psicológica de Autonomía: La Sra. “L” enseñó por primera vez a otros agricultores de forma autónoma porque estaba feliz de que se confiara en ella como líder y reconocía la importancia social de ayudar a los demás. Sin embargo, cuando empezó a cobrar por el nuevo Proyecto, su motivación cambió a enseñar a otros por dinero. En otras palabras, su motivación fue controlada por la recompensa. Su necesidad psicológica de autonomía se vio frustrada por la recompensa y su motivación para enseñar a otros se volvió exógena. Mientras se daba la recompensa, su afán por enseñar a los demás parecía ser más fuerte. Sin embargo, su motivación endógena fue, de hecho, debilitada durante ese tiempo. Cuando se retiró la recompensa (es decir, cuando el motivador exógeno dejó de existir), se le hizo difícil seguir enseñando a otros agricultores.

Análisis de la Motivación: Como se ha explicado anteriormente, la motivación de la Sra. “L” era endógena cuando no se le daba ninguna recompensa. Ella le enseñó a otros porque era importante y era lo correcto. Cuando empezó a recibir una recompensa, esta motivación endógena se debilitó y la motivación exógena, que era el hacer la tarea por una recompensa, se volvió dominante. Cuando se retiró la recompensa, dejó de enseñar a los demás porque su motivación exógena se perdió. En la Teoría de la Autodeterminación, este fenómeno se llama “el efecto perjudicial”. El efecto perjudicial se refiere a la situación en la que se pierde la motivación endógena al recibir recompensas materiales por realizar una tarea.

Análisis de la Motivación en el Estudio de Caso 11





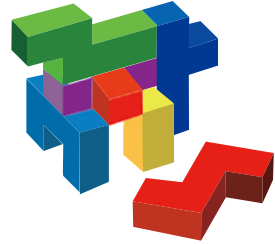
Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

En el Estudio de Caso 11 se describió una situación en la que una agricultora comenzó a recibir un pago en el marco de un nuevo proyecto por realizar la misma tarea que había realizado en un proyecto anterior sin recibir ningún pago. Aparte de este ejemplo, hay muchos otros casos en los que diferentes proyectos se dirigen a zonas y/o agricultores que ya están incluidos en un proyecto en curso. Si bien esas colaboraciones entre dos proyectos pueden producir efectos sinérgicos, es necesario velar cuidadosamente para que ninguno de los dos proyectos frustre las necesidades de autonomía de los agricultores mediante la concesión de recompensas monetarias, por ejemplo.

El efecto perjudicial es un fenómeno que fue propuesto por Edward Deci en su documento seminal de 1971 que llevó al establecimiento de la Teoría de la Autodeterminación (Deci, 1971). En este experimento, Deci reclutó estudiantes universitarios para trabajar en un rompecabezas. Prometió una recompensa a la mitad de los estudiantes por resolver exitosamente los rompecabezas, pero no a la otra mitad. Los estudiantes recompensados resolvieron más rompecabezas mientras se entregaba la recompensa, pero una vez que se retiró la recompensa, trabajaron menos en los rompecabezas de lo que lo habían hecho al principio. Por el contrario, los estudiantes que no fueron recompensados continuaron trabajando en los rompecabezas al

mismo ritmo durante todo el experimento.

Estos resultados fueron controversiales en su época, ya que desafiaban la idea de sentido común de que las recompensas aumentan la cantidad de compromiso. Sin embargo los resultados fueron los mismos estudio tras estudio y el efecto perjudicial se considera ahora como un fenómeno psicológico robusto.



El efecto perjudicial es causado no solo por las recompensas, sino también por los castigos, las amenazas y los plazos.

Hay una fábula judía sobre el dueño de una tienda que describe algo similar al efecto perjudicial (Deci & Flaste, 1995). Algunos matones trataban de hacer que un hombre saliera del negocio acosándolo día tras día. Un día, él les dijo a los rufianes que les daría a cada uno diez centavos para que lo acosaran. Como pueden imaginar, estaban encantados y continuaron acosando felizmente al dueño de la tienda. Sin embargo, más tarde, el dueño de la tienda les dijo a los vándalos que sólo podía pagarles un centavo. Los jóvenes se burlaron y respondieron que no podían perder el tiempo por un solo centavo. Así, el dueño de la tienda logró detener el acoso.

La razón por la que ocurre el efecto perjudicial es que nos dedicamos a los rompecabezas porque son divertidos de hacer, pero si se nos prometen recompensas por resolverlos, la actividad se convierte en algo que hacemos por dinero en lugar de por placer, de modo que cuando se retira la recompensa, ya no hay razón para dedicarse a la tarea. Además, cuando nos dedicamos a la tarea por el placer de resolver el rompecabezas,

lo hacemos por nuestra propia voluntad. Sin embargo, cuando alguien nos promete una recompensa, la actividad se convierte en algo que hacemos en beneficio de esa persona, y nuestra necesidad de autonomía se ve perjudicada.

Hay estudios que también muestran que las tareas poco interesantes y gratificantes perjudican la realización de tales tareas. En un informe publicado en 2005, Dan Ariely y sus colegas reclutaron sujetos en la India para participar en un experimento que implicaba nueve tareas aburridas (Ariely et al., 2009). Los sujetos se dividieron en tres grupos, cada uno con un nivel de recompensa diferente. Al primer grupo se le prometió una recompensa equivalente a un día de salario por tener éxito en las tareas. La recompensa del segundo grupo valía dos semanas de salario. La recompensa del tercer grupo era una cantidad igual a cinco meses del salario medio local. El grupo que realizó peor ocho de las nueve tareas fue el grupo al que se le prometió el equivalente a cinco meses de salario.



Es importante entender que el dinero en sí mismo no causa el efecto perjudicial. Si los agricultores creen que el dinero que ganan a través de sus actividades agrícolas se gana debido a sus habilidades en lugar de como a la recompensa por participar en el Proyecto de otra persona, apoyará su necesidad de competencia y no se producirá el efecto perjudicial. Si los organizadores del Proyecto invitan a los posibles participantes diciéndoles que si participan, se garantizará el aumento de sus ingresos, esto hará que los participantes creen que cualquier aumento en los ingresos se deben al Proyecto en lugar de a sus propias habilidades. Esto no importará tanto mientras el proyecto tenga éxito,

pero si se presentan irregularidades como un clima desfavorable y sus ingresos disminuyen, la motivación de los participantes para continuar en el proyecto probablemente se verá seriamente perjudicada.

Estudio de caso 12

Las tecnologías pueden ser excepcionales pero...

Palabra Clave

Motivación de los agricultores,
tecnología adecuada,
rentabilidad,
fijación de objetivos adecuados

“Por favor, no le digas esto a nadie, pero no quiero hacer más el rábano en escabeche que me enseñaron a hacer en el Proyecto. Si se lo vendo a mis vecinos, perderé dinero porque ellos no pagan mucho. Puedo venderlo a un precio más alto en el mercado local, pero estoy demasiado ocupada con el cultivo de arroz para ir allí. Si no puedo venderlo todo, se echará a perder. Además, es demasiado trabajo para mí hacer escabeches porque tengo mucho trabajo en la granja y en la casa.”

En otra aldea, un agricultor dijo: “El Proyecto nos enseñó a producir flores cortadas, que tienen una gran demanda en Europa. Pero descubrí que costaría una gran cantidad de dinero conseguir las instalaciones. Además, se necesita mucho cuidado para producir flores que cumplan con los requisitos del mercado. No puedo permitirme el dinero o el tiempo para eso. Así que decidí no cultivar flores después de asistir a la capacitación. Hay algunos agricultores que empezaron a cultivar flores y están ganando mucho dinero. Las técnicas que el proyecto nos enseñó son realmente buenas. Sin embargo, los que están haciendo dinero con las flores tenían muchos recursos financieros para contratar trabajadores en primer lugar. Los pequeños agricultores como yo no pueden hacer lo mismo. Muchos de nosotros hemos renunciado a la idea de producir flores.”

Los miembros del grupo de agricultores se reunieron en una aldea y

discutieron temas sobre el molino local. “Recibimos un molino en el marco del proyecto, pero aquí tenemos frecuentes cortes de energía. Estamos decepcionados ya que no podemos moler tanto como queríamos. El equipo del proyecto nos dijo que si tuviéramos un molino, podríamos añadir valor al maíz que producimos y nuestros ingresos aumentarían. Así que decidimos conseguir la máquina. Pero es muy difícil hacerla funcionar si sólo podemos moler una pequeña cantidad debido a la escasez de electricidad. También es una pérdida de tiempo quedarse en el molino esperando a que llegue la electricidad. Así que, al final, dejamos de usar el molino incluso cuando la energía estaba encendida. Además, nos preocupamos por los costos de mantenimiento en el futuro. Nos preguntamos si el proyecto será capaz de cubrir el costo de las reparaciones también.” En ambos casos, las tecnologías que se enseñaron a los agricultores en el marco del proyecto eran muy buenas. Con estas tecnologías, serían capaces de hacer productos de alta calidad que nadie más podría en su país. El equipo del proyecto tenía confianza en sus tecnologías y no entendía por qué los agricultores no las adoptaban ni utilizaban las máquinas que se les proporcionaban. El equipo visitó las comunidades y repitió a los agricultores: “Si siguen exactamente lo que les dijimos, definitivamente pueden producir buenos productos. Simplemente sigan trabajando.” Sin embargo, los índices de adopción de las nuevas tecnologías y máquinas por parte de los agricultores se mantuvieron bajos.

Las necesidades de competencia se ven frustradas por el desajuste tecnológico

Competencia

- La mayoría de los agricultores vieron frustradas sus necesidades de competencia por tecnologías que requerían habilidades de comercialización y gestión de alto nivel o una fuerte capacidad financiera.
- Las máquinas que estaban más allá de la capacidad de gestión de los agricultores también frustraron sus necesidades de competencia en términos de resolver sus problemas.

Necesidad psicológica de competencia: Se ejecutan muchos proyectos para tratar de difundir tecnologías nuevas o mejoradas entre los agricultores. A los agricultores del Estudio de Caso 12 se les enseñaron tecnologías que no se adaptaban a sus niveles financieros, técnicos, de gestión o socioeconómicos. El equipo del Proyecto confiaba en la calidad de las tecnologías y creía que los agricultores se beneficiarían de la capacitación, de hecho, las tecnologías en sí eran excelentes, como señalaron los agricultores.

Sin embargo, los agricultores no sentían el impacto de las tecnologías introducidas porque no se adaptaban a las circunstancias de los agricultores, por lo que sus necesidades de competencia se vieron frustradas. Si las tecnologías no pueden producir un impacto inmediato, como una mayor rentabilidad o una menor carga de trabajo, los agricultores no querrán adoptar las tecnologías.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

Muchos proyectos tienen por objeto desarrollar y difundir técnicas agrícolas para mejorar la productividad y la rentabilidad de los agricultores. Utilizamos la palabra “Agricultores” en un sentido general, pero sus circunstancias presentan múltiples aspectos: Poder económico, acceso a los recursos y al mercado, principales fuentes de ingresos, condiciones de trabajo, redes sociales, vulnerabilidad socioeconómica y antecedentes educativos, por citar sólo algunos. Es importante elegir cuidadosamente las tecnologías que se adapten a la capacidad de cada agricultor. Es necesario formular preguntas previas como “¿Para quién está diseñada esta tecnología?” o “¿Cuáles son los fines a los que se quiere llegar con estos medios?” y se debe realizar una selección adecuada de los objetivos (selección de los agricultores objetivo). También es necesario elaborar un enfoque que permita una adecuación flexible de las tecnologías para satisfacer las necesidades de los agricultores, en lugar de difundir las tecnologías de manera uniforme. En todo caso, anteponer los medios (tecnologías) a los fines (beneficio para el agricultor) perjudicará el objetivo final del Proyecto: “¿Para quién se está ejecutando el proyecto?” Hay que tener cuidado de evitar una priorización inapropiada en cuanto a los medios y los fines.

Estudio de caso 13

No está permitido renunciar

Palabra Clave Motivación de los agricultores,
opciones,
coerción desde arriba

Un miembro de un grupo de mujeres en un pequeño pueblo estaba charlando con una de sus vecinas, cuando dijo: “Tomé un curso de artesanía organizado por el equipo del proyecto. Puedo producir artesanías con materiales baratos y fáciles de conseguir entre las tareas domésticas. Así que las mujeres pueden hacer esto fácilmente. Pero he descubierto que las artesanías no se venden a un precio alto, aunque me esfuerzo mucho en hacerlas. Ni siquiera puedo ganar dinero de bolsillo. Si viviera cerca de una ciudad donde los turistas la visitan, probablemente podría obtener beneficios. Pero aquí sólo la gente local compra los productos. La líder de nuestro grupo de mujeres tiene un marido que suele ir a la capital a trabajar. Así que, él puede vender sus artesanías a un alto precio. Tengo envidia de ella.”

La otra mujer le dijo: “Si te toma tanto tiempo sin ganancia, ¿por qué no lo dejas y empiezas a criar pollos? Siempre quisiste meterte en el negocio de las aves de corral, ¿verdad? Tenemos intermediarios que vienen a nuestro pueblo regularmente para comprar pollos y huevos a buen precio. Creo que se puede ganar más dinero criando pollos que haciendo artesanía.”

Sin embargo, la miembro del grupo de mujeres suspiró y dijo: “El otro día le dije a nuestra extensionista que quería dejar de producir artesanías porque no obtenía tantos beneficios como esperaba. Pero ella me respondió bruscamente: ‘¿Cuánto dinero y tiempo del proyecto crees que hemos

gastado en organizar la capacitación? Si no ganas dinero, es porque no trabajas lo suficiente para mejorar tus habilidades de producción y marketing.

Sólo sigue produciendo hasta que tengas ganancias. Mira al líder de tu grupo. Ella está teniendo ganancias.’ Así que no podía dejarlo. Si la hago enfadar, todo el pueblo estará en problemas.”

“Además”, continuó, “Cuando le dije que quería aprender sobre aves de corral, dijo: ‘Este proyecto es un proyecto de artesanía. No enseñamos aves de corral’. Así que tuve que renunciar.”



Foto:Shinichi Kuno/JICA

Coaccionar a los agricultores para que realicen actividades en contra de su voluntad frena sus necesidades de autonomía

Autonomía

- La necesidad de autonomía del agricultor se vio frustrada al ser coaccionada a utilizar una tecnología que no era apropiada para ella en términos de rentabilidad y el tiempo/trabajo requerido.
- No dar al agricultor otras opciones tecnológicas también frustró su necesidad de autonomía.

Necesidad psicológica de autonomía: La fabricación de artesanías parece ser un negocio rentable para aquellos que cumplen ciertas condiciones. Desafortunadamente, este no fue el caso de la mujer del Estudio de Caso 13. Ella propuso criar aves de corral a la extensionista como una alternativa porque siempre le había interesado esto y pensaba que le daría más dinero que la fabricación de artesanías. Sin embargo, la extensionista descartó inmediatamente la idea alternativa y la obligó a seguir haciendo artesanías basándose en la razón de que es conveniente para el gobierno. Como resultado, la mujer no se dedicó a la cría de aves de corral. Esta actitud por parte de los extensionistas frustraría las necesidades de autonomía de los agricultores si intentan encontrar diversas opciones para mejorar sus medios de vida. Esta aldeana estaba demasiado asustada como para insistir con su idea a la extensionista porque pensaba que los lugareños no podrían recibir capacitación en el futuro si la extensionista les daba la espalda. La extensionista puede haber pensado que la mujer

aceptó su idea de buen agrado. Sin embargo, la necesidad de autonomía de la mujer fue, de hecho, muy frustrada durante esta interacción y sería difícil verla triunfar en la fabricación de artesanías en el futuro.

Además de socavar la necesidad de autonomía de la agricultora, el proyecto también frustró su necesidad de competencia. Ella trabajó en la fabricación de artesanías con la esperanza de mejorar su vida. Sin embargo, su necesidad de competencia se frustró cuando se dio cuenta de que esta producción artesanal no rentable y que consumía mucho tiempo no estaba teniendo un impacto significativo.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

Aunque todos los aldeanos dominen una tecnología eficaz, algunos podrán aumentar sus ingresos mientras que otros no. Idealmente, por supuesto, ninguno de los aldeanos debería desertar debido a un esfuerzo de grupo. Sin embargo, en realidad, las prioridades y situaciones de la gente son diferentes y hay aldeanos que quieren buscar otras fuentes de ingresos si la tecnología que se les ha enseñado implica un tiempo y un trabajo considerable. No dar ninguna alternativa a los agricultores y obligarlos a continuar la tarea nunca llevará a un resultado sostenible

A nadie le gusta fallar repetidamente. Sin embargo, los efectos de los fracasos repetidos van mucho más allá de sentirse mal, ya que se sabe que esa experiencia es la causa de la apatía y la depresión.

El renombrado psicólogo Martin Seligman realizó una serie de experimentos a finales de la década de 1960 en los que administró descargas eléctricas a perros (Seligman, 1972). Todos los perros fueron atados con un arnés para que no pudieran escapar, pero la mitad de ellos pudieron detener las descargas presionando un panel con sus hocicos, mientras que la otra mitad no lo hizo. A continuación, estos perros fueron colocados en una jaula diferente. El suelo de esta jaula estaba preparado para dar a los perros descargas eléctricas, pero los perros pudieron escapar fácilmente saltando sobre un compartimento, todos los perros que habían logrado escapar de la descarga cuando fueron atados con un arnés, también escaparon de la descarga en la segunda jaula. Pero, la mayoría de los perros que no habían logrado detener la descarga cuando estaban atados con un arnés, no pudieron escapar, parecían simplemente rendirse y resignarse a las descargas eléctricas.

Este experimento se ha replicado con sujetos humanos. En este experimento, la mitad de los sujetos lograron detener un sonido molesto en sus auriculares presionando un botón, mientras que la otra mitad no lo hizo. Todos fueron puestos más tarde en una situación en la



que tenían que escuchar más ruidos molestos a través de sus auriculares, pero podían detener fácilmente el ruido si lo deseaban. Todos los sujetos que habían logrado detener el ruido en el ajuste inicial, inmediatamente detuvieron el irritante ruido, pero la mayoría de los otros sujetos no lo hicieron.

Este fenómeno es llamado **Impotencia Aprendida**. La impotencia aprendida se produce cuando alguien experimenta repetidamente un fracaso en circunstancias que no puede controlar. Una vez que la persona aprende tal impotencia, no intentará tener éxito incluso en circunstancias que pueda controlar. Es importante comprender que la impotencia aprendida puede ocurrirle a cualquiera. En muchos casos, quienes viven en condiciones de indigencia pueden parecer apáticos, y la gente suele suponer que son perezosos y que es su propia pereza la que tiene la culpa de su pobreza. Sin embargo, hay que recordar que no han tenido la oportunidad de desarrollar sus capacidades y que, debido a su falta de habilidad, han fracasado repetidamente en la realización de tareas que mejorarían sus medios de vida; en otras palabras, lo más probable es que se encuentren en un estado de indefensión aprendida. Para esas personas es necesario proporcionarles tareas que supongan un desafío óptimo para sus niveles de capacidad, y proporcionarles el apoyo necesario para que puedan experimentar el éxito.

Estudio de caso 14

Suministro gratuito de bienes y equipos

Palabra Clave Motivación de los agricultores, suministro gratuito de bienes y máquinas, dar recompensas por participación, propiedad del agricultor

En el condado “P”, uno de los países más pobres del mundo, no participaron tantos agricultores en la capacitación cuando se les invitó a hacerlo en el marco de un proyecto. Todos estaban muy ocupados con su propio trabajo agrícola y les resultaba difícil encontrar tiempo para la capacitación. En un proyecto anterior, cada participante recibía cinco dólares en concepto de subsidio, lo que provocó que muchos agricultores asistieran a la capacitación. Sin embargo, la tasa de adopción de las tecnologías promovidas en la capacitación fue muy baja y se consideró que el proyecto no había tenido éxito. Para el nuevo proyecto se decidió que se daría semilla y fertilizante gratuitos a los participantes en la capacitación en producción de cultivos en lugar de dinero en efectivo. El equipo del Proyecto pensó que distribuir las semillas y el fertilizante alentaría a los agricultores a usar las tecnologías que se les enseñaría durante la capacitación. Como era de esperar, muchos agricultores asistieron a la capacitación. Sembraron los cultivos utilizando las semillas y los fertilizantes recibidos en la capacitación, lo que complació enormemente al equipo del proyecto. Sin embargo, en la siguiente temporada de cultivo, fueron muy pocos los agricultores que compraron por sí mismos las semillas y el fertilizante necesarios para seguir cultivando. Había varias razones para ello. Algunos dijeron: “No creo que al final sea rentable si

pago por la semilla y el fertilizante.” Otros dijeron: “Sembrar estos cultivos promovidos por este proyecto requiere de mucha mano de obra y prefiero cultivar los cultivos que siempre crecimos antes del proyecto” o “Me da cuenta de que no teníamos suficiente agua para cultivar estos cultivos en esta zona.” Cuando el proyecto realizó la capacitación de seguimiento, el número de agricultores que asistieron bajó a la mitad en comparación con la anterior capacitación.

En una aldea sin electricidad en el País “P”, había un grupo de pescadores que estaba discutiendo sobre aumentar los ingresos de los miembros a través del negocio de la pesca. Como esta aldea era una de las aldeas objetivo de un proyecto de desarrollo de la pesca, el grupo redactó una propuesta titulada “Plan para un mercado pesquero de la aldea” y la presentó a la oficina del proyecto. El grupo pensó que si había una instalación donde se pudiera congelar y almacenar el pescado, por pequeña que fuera, los habitantes de la aldea podrían vender toda su pesca en un gran mercado de una ciudad cercana sin desperdiciarla, aumentando así sus ingresos. El plan se aprobó en el marco del proyecto y el grupo recibió capacitación técnica sobre la gestión del mercado pesquero. Los miembros del grupo pagaron los materiales para la construcción. Los miembros también proporcionaron la mano de obra para construir la instalación. Sin embargo, los miembros no pudieron recaudar suficientes fondos para comprar un congelador que funcionara con energía solar. El grupo solicitó asistencia financiera al equipo del proyecto para compensar el déficit. La solicitud fue aprobada, y se proporcionó el congelador. Finalmente, el grupo pudo poner en marcha el mercado pesquero. Cuando el congelador tuvo un problema mecánico, los miembros siguieron el plan de funcionamiento y mantenimiento que habían preparado antes del inicio del mercado pesquero y repararon el congelador utilizando los fondos que habían estado

ahorrando para tal ocasión. En la actualidad, el grupo sigue dirigiendo la lonja sin problemas y continúa obteniendo beneficios de ella.



Congelador solar en el mercado pesquero de la aldea.

El suministro de bienes y máquinas puede frustrar la autonomía de los agricultores o apoyar su competencia

Autonomía

- Dar una recompensa, ya sea en forma de dinero o bienes, por asistir a la formación frustra las necesidades de autonomía de los agricultores.
- La tasa de asistencia a la capacitación puede aumentar temporalmente debido a la recompensa, pero la motivación autónoma de los agricultores no mejorará. Para que los agricultores adopten y practiquen continuamente las tecnologías, que es el objetivo principal de la capacitación, es necesario que se promueva su motivación autónoma.
- Si se proporcionan bienes a los beneficiarios que tienen planes realistas y razonables que fueron formulados y propuestos por los propios agricultores de acuerdo con sus necesidades reales, no necesariamente frustra las necesidades de autonomía de los agricultores, ya que no se da la recompensa a cambio de la participación en la actividad.

Necesidad psicológica de autonomía: El equipo del proyecto organizó la capacitación prometiendo dar semillas y fertilizantes a los participantes. Aunque la recompensa era artículos que serían útiles para la difusión de las tecnologías en lugar de dinero, el hecho de que el proyecto diera una recompensa a cambio de asistir a la capacitación frustró las necesidades de autonomía de los agricultores. La tasa de asistencia de los agricultores a la capacitación podría ser alta mientras se ofrezca la recompensa. Sin embargo, es necesario reconsiderar lo que realmente queremos lograr

al ofrecer capacitación a los agricultores. El objetivo principal de la capacitación debe ser ayudar a los agricultores a utilizar las tecnologías de manera sostenible y mejorar su calidad de vida.

Si ese es el caso, el proyecto debe crear un entorno en el que se potencie la motivación autónoma de los agricultores. Si los agricultores participan para recibir una recompensa (es decir, si están impulsados por una motivación exógena), el equipo del proyecto no podrá alcanzar el objetivo de la capacitación.

El caso del mercado pesquero fue diferente en el sentido de que el equipo del proyecto no dio recompensas por participar en las actividades del proyecto. El propio grupo de pescadores elaboró los planes en función de sus propias necesidades y recaudó los fondos necesarios para implementar el plan, pero no llegó a disponer de los fondos necesarios. Como el equipo del proyecto intervino financieramente para ayudar a la actualización del plan, no se frustró la necesidad de autonomía del grupo de pescadores. De hecho, el grupo de pescadores siguió gestionando el mercado pesquero por iniciativa propia incluso después de recibir los bienes, lo que puede considerarse una prueba de su motivación autónoma.

Cabe señalar que si los agricultores consideraban que la tarea de planificación era “planificar con el fin de obtener bienes”, ello frustraría sus necesidades de autonomía independientemente de las circunstancias. Cuando se diseña un proyecto o se explica a los agricultores, es importante aclarar y comunicar a los agricultores que el objetivo de la planificación no debe ser la obtención de bienes y máquinas.

Competencia

- Los obstáculos que los agricultores no pueden superar con sus propios

esfuerzos pueden frustrar sus necesidades de competencia.

- Si el plan es realista, razonable y sostenible, el suministro de bienes que ayuden a los agricultores a superar tales obstáculos apoya sus necesidades de competencia, incrementando así la perspectiva de sostenibilidad.

Necesidad psicológica de competencia: En el caso del mercado de pescado, el grupo de pescadores se enfrentó a un problema en el sentido de que no pudo reunir suficientes fondos para comprar un congelador alimentado por energía solar, lo que le impidió poner en práctica su plan. Los obstáculos que el grupo no pudo superar con sus propios esfuerzos frustrarían sus necesidades de competencia. Si el equipo del proyecto no hubiera hecho nada, la motivación del grupo para implementar el plan podría haberse debilitado.

Sin embargo, el equipo del proyecto proporcionó asistencia financiera para ayudar al grupo a superar los obstáculos en el momento oportuno. En otras palabras, el equipo de proyecto confirmó que el plan del grupo era realista y razonable y decidió prestarles apoyo en materia de competencia. El suministro de bienes de esta manera no frustró las necesidades de autonomía del grupo, sino que apoyó sus necesidades de competencia. Se espera que esta situación dé lugar a una mayor sostenibilidad de las actividades del grupo.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

Muchos proyectos de cooperación técnica incluyen un componente que permite el suministro de determinados materiales o bienes a los beneficiarios. El suministro de bienes gratuitos no es intrínsecamente bueno o malo. Lo importante es la forma en que se proporcionan los materiales. Según la forma en que se suministren, puede tener un efecto positivo o negativo en la motivación de los agricultores.

Estudio de caso 15

Construir la confianza entre los agricultores

Palabra Clave Motivación de los agricultores,
equidad entre los agricultores,
conflictos entre los agricultores,
creación de confianza

Un equipo del proyecto en el país “G” realizó diversos tipos de capacitación en materia de producción en zonas afectadas por la pobreza. Una de las comunidades objetivo recibió asistencia financiera para la instalación de riego, estanques de acuicultura e invernaderos para la producción de hortalizas. Cuando el proyecto se acercaba a su etapa final, las instalaciones de riego fueron destruidas. Además, se vertió cloruro en los estanques de acuicultura, matando a todos los peces. Más tarde se descubrió que algunos miembros de la comunidad que habían asistido a la capacitación pero que no habían recibido asistencia financiera para la construcción de las instalaciones se encargaron de destruir las instalaciones de riego y de verter el cloruro en los estanques.

El dueño de uno de los invernaderos, que era un joven agricultor, dijo: “Hay 26 familias en esta comunidad, pero sólo 3 familias recibieron ayuda para la construcción de los invernaderos. Recientemente, los que no recibieron asistencia protestaron contra el proyecto ya que estaban celosos de nosotros. Por supuesto, yo estaba feliz de recibir el invernadero pero, para ser honesto, no quería recibir asistencia que causaría tantos celos entre los demás miembros de la comunidad. El riego, los invernaderos y los estanques de peces beneficiaron sólo a una pequeña parte de la comunidad. Quería una asistencia que beneficiara a toda la comunidad.”

El padre de este agricultor, que había estado trabajando como líder de esta comunidad durante mucho tiempo, añadió decepcionado: “Había un gran conflicto en la comunidad sobre quién recibiría qué asistencia de los diversos proyectos. Las relaciones entre los miembros de la comunidad fueron empeorando cada vez más, y perdimos la confianza en cada uno de ellos por completo.”

En cambio, había otra comunidad cuyo trabajo en grupo mejoró a través de su participación en un proyecto. La comunidad tenía miembros mujeres que cultivaban hierbas juntas. Las mujeres miembros dijeron: “Es más bien tiempo libre para nosotras cuando nos reunimos para el trabajo posterior a la cosecha. Disfrutamos trabajando y charlando con otras mujeres que de otra manera no podríamos ver muy a menudo porque estamos muy ocupadas todos los días. Nos volvimos más ocupadas después de empezar este negocio de hierbas, pero nuestras vidas se volvieron más brillantes después de tener esta oportunidad. Todas nos hicimos buenas amigas. A diferencia de cuando cultivábamos hierbas individualmente, podemos mejorar nuestras habilidades de producción y encontrar muchos compradores porque nosotras, como grupo, podemos llegar a varias ideas diferentes. Incluso si tenemos una pérdida en el futuro debido a la pérdida de la cosecha, por ejemplo, nunca dejaremos este grupo.”



La justicia entre los agricultores apoya su competencia y conexión

Competencia

- Las necesidades de Competencia de los agricultores fueron frustradas por otros agricultores que trataron de interferir en sus planes.

Necesidad psicológica de Competencia: El hecho de que algunos agricultores recibieran una asistencia financiera sustancial para cosas como instalaciones de riego, estanques de acuicultura e invernaderos causó celos entre otros agricultores, lo que dio lugar a la destrucción de las instalaciones. Uno de los agricultores dijo “No quería recibir una asistencia que causó tantos celos entre otros miembros de la comunidad”, lo que indica que la asistencia que recibieron puede considerarse como algo que destacó desproporcionadamente teniendo en cuenta las pobres condiciones socioeconómicas de la comunidad. Debido a que las relaciones entre los miembros de la comunidad no permitían que alguien se adelantara a los demás, las actividades de los agricultores se interrumpieron y se paralizaron. La motivación de los agricultores que habían recibido las instalaciones se debilitó, ya que se frustraron sus necesidades de competencia.

Conexión

- Un sentimiento de injusticia entre los participantes del Proyecto deterioró las relaciones de los agricultores.

- Las relaciones de los agricultores se fortalecieron por la alegría de trabajar juntos.

Necesidad psicológica de Conexión: Las instalaciones, es decir, el riego, los estanques de acuicultura y los invernaderos, eran costosas y se destacaban en una comunidad pobre. Así, se desarrolló un sentido de injusticia entre los que recibieron asistencia y los que no la recibieron. Este sentido de injusticia causó conflictos entre los agricultores y dañó sus relaciones. La necesidad de conexión de los agricultores se frustró como consecuencia. El equipo del proyecto debería haber tenido una comprensión más profunda de la situación socioeconómica local y haber prestado una asistencia más adecuada a la comunidad. El equipo del proyecto también debería haber hecho participar a todos los agricultores objetivo en la creación de un consenso para que pudieran ponerse de acuerdo sobre quién recibiría qué asistencia.

Por otra parte, la segunda comunidad del Estudio de Caso 15 es un buen ejemplo de relaciones entre los miembros de la comunidad que se fortalecen mediante su participación en un proyecto. Los miembros trabajaron juntos y compartieron ideas para mejorar la granja del grupo mientras disfrutaban trabajando en el proyecto. Esa situación aumenta la motivación de los agricultores para realizar sus actividades.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

Independientemente de que el proyecto se dirija a personas o grupos, todos los agricultores objetivo viven en comunidades rurales. Así pues, el éxito de un proyecto está inevitablemente influido por las relaciones de los agricultores con otras personas de la comunidad. Los ejecutores del proyecto deben estar siempre atentos a las relaciones entre los agricultores objetivo y los demás miembros del grupo, y llevar a cabo actividades que ayuden a fomentar la confianza entre ellos. Entre los medios eficaces para mitigar el sentimiento de injusticia entre los agricultores figuran el establecimiento de criterios claros y transparentes para la prestación de asistencia o la introducción de un mecanismo más estricto de participación en los gastos para la adquisición de bienes y maquinaria. La transparencia y la justicia son importantes para prestar apoyo a la Conexión.

Estudio de caso 16

Aprovechando las fortalezas de los agricultores

Palabra Clave

Motivación de los agricultores,
fortalezas de los agricultores,
utilizando los recursos existentes

Un proyecto de generación de ingresos destinado a las zonas más pobres del País “J” había estado llevando a cabo diversas actividades de acuerdo con las necesidades de los agricultores locales. Esas actividades incluían la conservación del suelo, la repoblación forestal, el Cultivo de granos básicos, la horticultura, Manejo de Ganado, la producción de lácteos y la artesanía, entre otras. En las zonas objetivo había pocas personas instruidas y sólo había un puñado de aldeanos que podían hablar el idioma oficial del país “J”. Todos los aldeanos eran agricultores de subsistencia. Sus recursos naturales eran limitados y los caminos rurales estaban en malas condiciones. Dada esta grave situación, a los aldeanos les llevó mucho más tiempo del esperado aprender nuevos conocimientos y tecnologías. Incluso si empezaron a producir los nuevos productos que el proyecto recomendaba, muchos de ellos dejaron de producirlos porque no pudieron encontrar compradores. No obstante, una comunidad realizó las actividades con mucho éxito. Esta comunidad, el pueblo “P”, tenía recursos naturales extremadamente limitados, en particular sus recursos hídricos, que eran tan escasos que los árboles plantados no sobrevivían. Los hombres de la comunidad tenían que trabajar fuera del pueblo como trabajadores migratorios la mayor parte del tiempo, y sólo los niños y las mujeres de la comunidad permanecían en el pueblo. Su principal fuente de ingresos provenía del trabajo migratorio de los hombres y de la cría de cabras,

que había sido una larga tradición entre las mujeres de esta comunidad. Como la situación de la comunidad era tan dura, el equipo del proyecto no sabía qué hacer en esta comunidad al principio. Luego, a uno de los expertos del proyecto le llamó la atención la idea de introducir una raza mejorada de cabras, diciendo: “El único recurso que tienen son las cabras. Por lo tanto, pueden sacarle el máximo provecho.”

Las mujeres de la aldea pasaron de criar la raza tradicional de cabras a una raza mejorada, y comenzaron a vender los cabritos

de las cabras con mucha más frecuencia que antes, ya que la tasa de fertilidad de la raza mejorada era mucho más alta que la de la tradicional. Además, la producción de leche se duplicó con creces y las mujeres pudieron aumentar sustancialmente sus ingresos gracias a la producción y venta de queso.

Una de las mujeres que crió la raza mejorada de cabras dijo: “La cría de cabras es algo que hemos estado haciendo durante generaciones. Es natural para mí criar cabras y me encanta cuidarlas. Gracias a este proyecto, he aprendido cosas nuevas, como por ejemplo cómo tratar a las cabras enfermas. Les doy nombres a cada una de ellas y las mantengo muy atentas.” El extensionista que estaba a cargo de esta aldea explicó su experiencia: “La cría de cabras es parte de la cultura de la gente y vive en esta zona. Los aldeanos ya tenían conocimientos sobre la cría de cabras antes del proyecto. No introdujimos algo totalmente nuevo para ellos. Más bien, hicimos uso de lo que ya tenían y reforzamos sus conocimientos



Una agricultora criando la raza mejorada de cabras

mediante la introducción de una nueva raza. Si les enseñamos algo totalmente desconocido, les lleva mucho tiempo dominarlo. Lo que es peor, a menudo tropiezan y se rinden en el camino. No hicimos nada fuera de lo normal para ellos en esta aldea, así que tanto los ejecutores como los beneficiarios se sintieron cómodos participando en las actividades.”

Apoyo de competencia mediante el aprovechamiento de las fortalezas de los agricultores

Competencia

- El proyecto ayudó a los agricultores en actividades que les eran familiares. Así, los agricultores fueron capaces de desarrollar su capacidad sin problemas y sentir el impacto de sus habilidades mejoradas.
- A diferencia de cuando se introduce una tecnología completamente nueva, el proyecto se basó en los recursos existentes de los agricultores, lo que permitió a los agricultores adoptar la tecnología sin correr grandes riesgos.

Necesidad Psicológica de Competencia: La introducción de una raza mejorada de cabras era algo con lo que las mujeres del pueblo se sentían cómodas y lo aceptaron fácilmente. Las agricultoras no tenían que empezar de cero. Más bien, fueron capaces de añadir las nuevas técnicas a lo que ya sabían y se sintieron confiadas. También fueron capaces de ver el impacto de la mejora de sus habilidades porque ya estaban familiarizadas con el área que se comprometieron. Se apoyaron sus necesidades de competencia porque pudieron ver que sus niveles de habilidad habían mejorado.

Otra cosa que vale la pena señalar es que los agricultores no tuvieron que hacer inversiones adicionales cuando introdujeron la raza mejorada porque pudieron utilizar sus instalaciones y recursos existentes, como los cobertizos para cabras y las tierras de pastoreo. En otras palabras, las mujeres de la aldea pudieron adoptar la nueva tecnología sin correr riesgos

financieros. También en este sentido, el proyecto logró prestar apoyo a sus necesidades de competencia.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

En el caso de los Proyectos, en particular los destinados a los pobres, las actividades suelen planificarse en función de las necesidades de los agricultores (es decir, lo que falta y lo que se necesita). En general, este enfoque de la planificación basado en las necesidades se considera eficaz. Sin embargo, hay muchos casos en que ese enfoque no es necesariamente eficaz, particularmente en casos como el descrito en el Estudio de Caso 16, en que el alcance del proyecto es amplio, se realizan una gran variedad de actividades y la capacidad de la población objetivo es muy limitada. Los agricultores necesitan un largo período de tiempo para dominar la nueva tecnología, y en muchos casos se dan por vencidos antes de hacerlo. A menudo les resulta difícil encontrar compradores con sus limitados conocimientos y recursos de comercialización. Lo que resulta más eficaz en esa situación es un enfoque que se centre en lo que ya pueden hacer; en otras palabras, un enfoque que trate de aprovechar las fortalezas de los agricultores. En lugar de hacer 1) un análisis del problema y luego 2) un análisis objetivo, el siguiente procedimiento de planificación ofrece un enfoque más claro y puede resultar más eficaz para apoyar las necesidades de Competencia de los agricultores pobres con capacidad limitada: (1) análisis de fortalezas y luego (2) identificación de métodos y opciones para aprovechar esas fortalezas.

Estudio de caso 17

Implementación rápida y oportuna

Palabra Clave

**Motivación de los agricultores,
velocidad,
tiempo,
lograr resultados en corto tiempo,
acumulación de éxitos**

El país “C” ejecutó un Proyecto que proporcionó un máximo de 1000 dólares a un grupo de agricultores para que emprendiera un esfuerzo colectivo a fin de asegurar la adopción de las tecnologías de agricultura e infraestructura agrícola enseñadas en el marco del proyecto. Un grupo que sembró papas usando esta asistencia financiera dijo: “Pensamos que este Proyecto fue realmente bueno porque todo el proceso, desde la planificación hasta la implementación, se realice en un corto período de tiempo. Si hubiera transcurrido mucho tiempo entre la planificación y la implementación, habríamos perdido la motivación para realizar las actividades. Una velocidad de acción que nos permita hacer las cosas cuando queramos hacerlas es muy importante para nosotros. Además, el proyecto nos ayudó a obtener un beneficio tangible, es decir, un aumento de los ingresos, en poco tiempo, lo que también mantuvo nuestra motivación alta.”

Los extensionistas que estaban a cargo de este grupo añadieron: “Los grandes proyectos con grandes presupuestos a menudo hacen esperar a los beneficiarios durante meses después de que la planificación haya terminado. Si hay una larga espera entre las etapas de planificación e implementación, las circunstancias de las comunidades suelen cambiar. Por ejemplo, los aldeanos pueden abandonar su comunidad para realizar

trabajos estacionales y los resultados esperados se vuelven difíciles de obtener. Sin embargo, este proyecto tuvo un ciclo de proyecto de un año en el que se completó la planificación, la implementación y el monitoreo en un corto espacio de tiempo. Por lo tanto, incluso si los agricultores se enfrentaban a un desafío en el primer ciclo, siempre había una posibilidad de que pudieran recuperarse de él en el siguiente ciclo. Además, los agricultores que veían el éxito de otros agricultores en el primer ciclo se unían a las actividades en el segundo ciclo, creando así un círculo virtuoso en el que cada vez más agricultores se unían al proyecto.”

Otro grupo de agricultores que construyó un canal de riego bajo este proyecto realizó diversas actividades por iniciativa propia en la etapa de planificación. El grupo construyó el canal por etapas: 50 metros en el primer ciclo; una extensión de 100 metros en el segundo ciclo; y otros 150 metros en el tercer ciclo. Se enfrentaron a muchos desafíos al principio y tuvieron que aprender por ensayo y error. Pero a medida que avanzaron, acumularon experiencia y conocimientos y fueron capaces de resolver varios problemas de manera eficiente. Cuando el tercer ciclo terminó, su experiencia les dio mucha confianza y orgullo. Cuando los visitantes de otras aldeas venían a ver el canal, los agricultores podían explicar con confianza los detalles de sus actividades, incluyendo los conocimientos relacionados con la ingeniería civil y la gestión de la construcción.



Agricultores construyendo el canal de riego

El tiempo oportuno de los resultados es crucial para apoyar la competencia

Competencia

- Los agricultores sintieron que sus técnicas habían mejorado porque vieron los logros en poco tiempo. También fueron capaces de identificar inmediatamente los problemas que debían ser resueltos cuando se enfrentaban a los problemas.
- Los agricultores aumentaron su confianza ya que experimentaron el éxito en un corto período de tiempo.

Necesidad Psicológica de Competencia: Tanto para el cultivo de papa como para la construcción del canal de riego los planes se hicieron con un enfoque centrado en el agricultor y las actividades se diseñaron de manera que los agricultores sintieran el impacto de sus acciones en un corto período de tiempo. Dado que los agricultores experimentaron un éxito gradual, pudieron continuar sus actividades, ya que vieron una mejora en sus habilidades y confirmaron sus logros en poco tiempo. Aunque se enfrentaron a dificultades, los problemas fueron relativamente menores porque se generaron en un corto espacio de tiempo. Por lo tanto, los agricultores pudieron identificar fácilmente los problemas y rectificarlos sin mayor dificultad. El proyecto se diseñó de manera que los agricultores pudieran aumentar su confianza a medida que acumularan más experiencia, lo cual apoyó eficazmente la necesidad de competencia de los agricultores.

Autonomía

- Las actividades se llevaron a cabo en el momento adecuado, cuando la motivación de los agricultores era alta. Por lo tanto, las actividades se realizaron según lo previsto y se desarrolló la capacidad de los agricultores.

Necesidad psicológica de autonomía: La rápida y oportuna ejecución del proyecto ayudó a los agricultores a darse cuenta de que sus planes estaban progresando, lo que aumentó su sentido de autodeterminación. Este enfoque proporcionó apoyo a la autonomía de los agricultores. El proyecto ejecutó actividades en pequeña escala pero sólidas, una tras otra, sin perder las ventanas de oportunidad cuando la motivación de los agricultores era alta. De esta manera, se desarrolló eficazmente la capacidad de los agricultores y éstos pudieron llevar a cabo sus actividades de manera constante, al tiempo que confirmaban los progresos de su plan.



Consejos para Planificadores y Ejecutores de Proyectos

Mucha gente es muy cuidadosa con la planificación y pasa mucho tiempo sólo en este escenario. Una vez que la planificación ha terminado, a menudo se requiere mucho tiempo para adquirir el presupuesto y hacer varios arreglos. Los ejecutores del proyecto están demasiado ocupados como para notar que los agricultores se sienten desmotivados al tener que esperar tanto tiempo. Además, la situación en el campo puede cambiar sustancialmente durante el largo período de espera. Es importante no seguir el plan “perfecto” desde el principio. Por el contrario, es más apropiado ejecutar las actividades a pequeña escala y mejorar el plan mediante el método de ensayo y error, de modo que los agricultores puedan mantener su motivación alta durante la etapa de ejecución de la actividad.

A veces es difícil hacerse cargo de una tarea si se sabe que llevará tiempo alcanzar el resultado deseado. La teoría de la motivación temporal, propuesta por Piers Steel y Cornelius König, puede explicar esta disminución de la motivación (Steel & König, 2006). La teoría se expresa con la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = \frac{\text{Expectativa} \times \text{Valor}}{1 + \text{Impulsividad} \times \text{Retraso}}$$

La *Motivación*, situada en el lado izquierdo de la ecuación, representa la cantidad de motivación necesaria para lograr una determinada tarea. El numerador situado a la derecha de la ecuación (es decir, *Expectativa* × *Valor*), proviene de la fórmula de la teoría del valor de la expectativa. La *Expectativa*, o autoeficacia, es la probabilidad percibida de tener éxito en la tarea, y varía entre 0 y 1. El valor es el valor percibido de tener éxito en la tarea. De acuerdo con la teoría del valor de la expectativa, la motivación para tener éxito en una tarea se maximiza si la probabilidad de tener éxito es del 100% y si hay una gran recompensa asociada al éxito. De hecho, ¿quién no lo intentaría si pudiera obtener fácilmente una gran recompensa? Igualmente, la mayoría de nosotros dudaría en emprender una tarea si la probabilidad de éxito fuera muy baja.

Sin embargo, si la probabilidad de éxito es alta para una tarea muy gratificante, pero llevará tiempo alcanzar el resultado, la motivación disminuye. Piense en cuando alguien tiene una fecha límite que está muy lejos en el futuro. Lo más probable es que lo posponga y no trabaje en

ello inmediatamente, y luego trabaje muy duro cuando se acerque la fecha límite. Este es exactamente el tipo de comportamiento que la teoría de la motivación temporal explica. Cuando hay mucho de tiempo hasta una fecha límite, también significa que hay mucho tiempo hasta que reciba la evaluación o la recompensa por la tarea. La teoría de la motivación temporal mejora la fórmula de la teoría del valor de la expectativa en consecuencia, añadiendo un denominador.

Retraso del tiempo hasta la realización del resultado, mientras que la impulsividad representa la sensibilidad de la persona a los resultados retrasados. Si tanto el *Retraso* como la *Impulsividad* son 0, entonces el denominador es 1, por lo que no habrá disminución de la *Motivación*. Sin embargo, si tanto el *Retraso* como la *Impulsividad* son mayores que 0, entonces el valor de *Motivación* será menor que lo que se esperaría en la teoría del valor de la expectativa.

Es intrínsecamente difícil que los participantes estén plenamente motivados en los proyectos de desarrollo agrícola que entrañan una capacitación técnica, porque se necesita al menos una temporada para que los agricultores puedan cosechar y vender sus productos. Por lo tanto, es una buena idea planificar los proyectos de manera que haya varios puntos de control en los que los participantes puedan ver los resultados tangibles de su capacitación antes de obtener los beneficios financieros de sus cultivos. También es importante recordar que es fundamental comenzar la capacitación inmediatamente después de proponer un proyecto a los participantes. La razón por la que muchos proyectos de desarrollo fracasan puede atribuirse al retraso entre la propuesta del Proyecto y la implementación real.

En resumen, la teoría de la motivación temporal nos dice que el factor tiempo es importante y que la velocidad de la acción es crucial.

4. Epílogo: Alinearse para Alcanzar la Meta

En este folleto hemos analizado la motivación de los diferentes interesados en el proyecto: el personal del gobierno central, el personal del gobierno local y los beneficiarios finales (agricultores). Se ha dejado claro que la motivación en todos los niveles de los actores está muy influenciada por el grado de apoyo (o de frustración) que los actores han recibido de otros con respecto a las tres necesidades psicológicas. Estos estudios de casos indican que el SDT, propuesto por Deci et al., puede aplicarse adecuadamente a la cooperación internacional en la esfera del desarrollo agrícola y rural. El SDT puede servir como una teoría práctica que puede conducir a mejoras en la cooperación técnica en el futuro.

Los proyectos de cooperación técnica del JICA para el desarrollo agrícola y rural suelen tener por objeto aumentar los ingresos o mejorar los medios de vida de los beneficiarios finales como propósito del proyecto, objetivo general o como uno de los indicadores objetivamente verificables para el producto o el propósito del proyecto. No hace falta decir que el logro del desarrollo y la prosperidad de las regiones o comunidades es la misión más importante de todos los ejecutores de proyectos. Entonces los ejecutores deben dejar en claro que se están realizando las actividades en beneficio de las comunidades, no para ganancia personal. De lo contrario, los agricultores pueden sentir que los funcionarios del gobierno y los extensionistas realizan las actividades simplemente porque tienen que hacerlo como parte de su trabajo, y no en beneficio de los agricultores. Si bien es importante que los planificadores y directores del proyecto piensen en la forma de motivar a cada nivel de actores, no deben olvidarse de alinear a todos los actores para lograr el objetivo del proyecto.



La realización de actividades para mejorar los ingresos y los medios de vida de los agricultores apoya directamente las necesidades de competencia de los beneficiarios finales, que son los agricultores y los residentes rurales. Por lo tanto, si el proyecto atiende debidamente a sus necesidades, es casi seguro que aumentará la motivación de los beneficiarios. Pero, ¿qué ocurre con la motivación del personal de los gobiernos central y local? Si el proyecto logra aumentar los ingresos y mejorar los medios de subsistencia de los agricultores, los funcionarios públicos podrán sentir satisfacción en el trabajo. Dicho esto, probablemente se sientan motivados en su trabajo diario cuando se den cuenta de que sus aptitudes han mejorado o de que se han fortalecido sus relaciones con sus jefes u otros miembros del equipo del proyecto, más que cuando se hayan mejorado los ingresos o los medios de subsistencia de los agricultores, ya que lo primero repercute e influye directamente en su vida profesional. Dicho de otro modo, si bien se puede lograr una mejora de los ingresos o los medios de vida con el proyecto, lo cual puede aumentar directamente la motivación de los agricultores, sólo tiene una influencia indirecta en la motivación de los ejecutores del

proyecto.

Para el proyecto SHEP en Kenia, el equipo del Proyecto informaba regularmente a su jefe para lograr el reconocimiento del proyecto en el Ministerio de Agricultura. Este esfuerzo se hizo intencionadamente para aumentar la motivación del personal del gobierno central. El personal del gobierno central profundizó gradualmente su comprensión del valor y significado único de SHEP a través de sus repetidas explicaciones a sus jefes. Entonces comenzaron a sentirse orgullosos de su trabajo. Además, la motivación del personal para su trabajo diario se incrementó por el hecho de que sus jefes ahora entendían y valoraban mejor su trabajo. Como ahora realizaban sus tareas diarias pensando que estaban haciendo algo importante, pudieron obtener resultados tangibles de los sitios del proyecto, así como recibir el reconocimiento esperado de sus jefes. Parece que el personal del gobierno central aumentó su motivación mucho más a través de la interacción con sus jefes porque pudieron demostrar la importancia y la eficacia de su proyecto dentro y fuera de sus organizaciones, lo que a su vez apoyó sus necesidades de competencia.

En beneficio del personal del gobierno local, el proyecto invitó a funcionarios gubernamentales de alto rango a que dieran el discurso de apertura en actos organizados localmente, como los foros de los actores en la vinculación de empresas agrícolas (FABLIST). El personal del gobierno local se sintió honrado de contar con tan distinguidos invitados y su voluntad de trabajar más intensamente se volvió más fuerte para demostrar su capacidad de hacer que las actividades tengan éxito.

Además, si se reconocía su trabajo, también mejoraban sus posibilidades de ascender a puestos de la oficina central. Por lo tanto, para quienes querían recibir reconocimiento o ser promovidos, recibir a alguien del gobierno central en su lugar de trabajo local era un factor de motivación. De hecho,

en el proyecto SHEP que se ejecutó en Kenia, hubo varios funcionarios del gobierno local que fueron ascendidos a puestos importantes en la oficina central debido a su excelente desempeño como funcionarios locales. A fin de aumentar también la motivación de los extensionistas, el equipo del proyecto invitó a los extensionistas de alto rendimiento a dar discursos sobre sus experiencias exitosas en reuniones organizadas en otros lugares, de modo que se apoyó su necesidad de competencia.

Como se ha explicado anteriormente, además de trabajar para mejorar los ingresos y los medios de vida de los agricultores, se realizaron diversas actividades para el proyecto SHEP con el fin de aumentar la motivación en los diferentes niveles del personal del gobierno prestando la debida atención a sus tres necesidades psicológicas. Como resultado de ello, el enfoque SHEP logró alinear tanto a los ejecutores del proyecto como a los beneficiarios para alcanzar el objetivo del Proyecto.

Al llevar a cabo un proyecto de cooperación técnica, es aconsejable crear condiciones en las que los diversos actores del proyecto puedan alinearse fácilmente para el logro del objetivo del proyecto. Si bien el objetivo es común a todos los actores, para crear esas condiciones es necesario diferenciar los tipos de estímulo para aumentar la motivación de cada uno. En otras palabras, al apoyar las tres necesidades psicológicas de los distintos niveles de los actores, la clave del éxito es un punto de vista amplio que permita una síntesis de las actividades de motivación.

Referencias

- Ariely, D, U. Gneezy, G. Loewenstein, and N. Mazar (2009) Large Stakes and Big Mistakes. *Review of Economic Studies* 76: 451-469.
- Amabile, T.M. (1996) *Creativity in context*. New York: Westview Press.
- Deci, E. L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 18: 105-115.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. Putnam's Sons.
- deCharms, R. (1968) *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Lepper, Mark R.; Greene, David; Nisbett, Richard E. (1973) Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol 28(1): 129-137.
- Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review* 65 (5): 109-120.
- Seligman, M. E. P. (1972) Learned helplessness. *Annual Review of Medicine*.23 (1): 407-412.
- Steel, P. & König C. J. (2006) Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review* 31 (4): 889-913.

Lecturas Sugeridas

Libros sobre la Teoría de la Autodeterminación

Deci, E. L. & Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. Putnam's Sons.

Pink, D. H. (2011) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

Libros sobre otras Teorías de Motivación

Amabile, T. & Kramer, S. (2011) *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.

Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Collins.

Dweck, C. S. (2006) *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.

Maslow, A. H. (1943/2012) *A Theory of Human Motivation*. Start Publishing.

Peterson, C., Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (1990) *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*. Oxford Press.

El enfoque SHEP desde un punto de vista académico

(1) Análisis de la Teoría de la Autodeterminación sobre las Razones para Participar en Proyectos

Resumen: Los oficiales de campo y los agricultores que participaron en el enfoque de Empoderamiento y Promoción de Agricultores de Pequeña Escala para una Agricultura orientada al mercado en Kenia (fase 1 del SHEP) y en el enfoque de mejora de la vida en el Japón realizaron entrevistas semiestructuradas* sobre las razones por las que participaron en las actividades de sus proyectos. Las razones se clasificaron en tipos de motivación definidos por el SDT. Una gran parte de las razones se codificaron como regulación identificada/integrada, el tipo de motivación más autónomo, lo que apoyaba la hipótesis de que los participantes en ambos proyectos estarían principalmente motivados de manera autónoma.

 Texto Completo: http://jica-ri.jica.go.jp/publication/assets/JICA-RI_WP_No.121.pdf

* Entrevista Semiestructurada: Un método de entrevista que se utiliza comúnmente en las encuestas sociales. Aunque existe una lista fija de preguntas o temas generales, se permite al entrevistador hacer ciertas reacciones, modificar las expresiones, el orden y el contenido de las preguntas en respuesta al diálogo. Este método tiene la ventaja de que el entrevistador puede obtener nueva información junto con la respuesta del entrevistado estableciendo preguntas tanto estructuradas como flexibles.

(2) Aplicación de la teoría de la autodeterminación en la la ejecución del Programa de Cooperación Técnica

Resumen: Desarrollado en un proyecto de cooperación técnica en Kenia, el enfoque SHEP se compone de una serie de actividades que tienen en cuenta la teoría de la autodeterminación. Las actividades, como el estudio de mercado participativo realizado por los propios agricultores y la selección del cultivo objetivo que se basó en los resultados del estudio, contribuyeron a mantener alta la motivación de los agricultores objetivo. JICA ha indicado oficialmente que el SDT es uno de los principales pilares del enfoque y ha capacitado a funcionarios gubernamentales de 23 países africanos. Las actividades de extensión basadas en el SDT para los agricultores se ha aplicado ampliamente como programa de desarrollo.

ISBN978-4-86357-072-6

