



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TÍTULO: “GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE
DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES
AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:
PABLO ANTONIO SANTOS MORA**

**NOMBRE DE LA TUTORA:
CPA. YOLANDA PINZON, MSC.**

SAMBORONDÓN, DICIEMBRE, 2015

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Gestión del cambio como modelo de desarrollo socioeconómico de las comunidades agrícolas de la provincia de los ríos

Pablo Santos Mora

Ingeniero en Ciencias Empresariales

Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador

Facultad de Economía, Edificio Universidad Espíritu Santo, km 2,5 vía Puntilla

Samborondón.

Resumen

La presente investigación se enfoca en la necesidad de establecer una adecuada gestión del cambio en las comunidades agrícolas de la provincia de Los Ríos, como medio para alcanzar el desarrollo socioeconómico de las familias que las integran. Se toma como caso de estudio al grupo de comunidades que forman parte del área de acción de la Prefectura de Los Ríos, ya que éstas evidencian escaso desarrollo, a pesar de que han sido partícipes de múltiples proyectos productivos y otras actividades en su beneficio. Se plantea como objetivo general: Analizar el potencial de la gestión del cambio como modelo de desarrollo socioeconómico de las comunidades agrícolas de la provincia de Los Ríos, para lo cual se hace uso de un estudio de bibliográfico sobre la gestión del cambio, y desarrollo sostenible, además de un análisis de campo en las comunidades. Los resultados evidencian que la inadaptabilidad al cambio de los miembros de la comunidad, ha sido un gran obstáculo para el desarrollo socioeconómico de las mismas, por lo cual se requiere a futuro aplicar estrategias de gestión del cambio

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

que garanticen resultados positivos y sostenibles en todo proyecto que se lleve a cabo en las comunidades de carácter agrícola.

Palabras claves: Gestión del Cambio, Desarrollo Socioeconómico, Comunidades Agrícolas

Abstract

This investigation focuses on the need of establishing a right change management procedure in the agricultural communities from Los Ríos province, as a way to reach the socio-economical development of the families that are part of the communities. As a case of study, there are analyzed those communities that are part of the action range of the Prefectura of Los Ríos, because they evidence low development, however they have been considered in a lot of productive projects and other activities. As general objective it is established: Analyze the potential of the change management as a model to reach socio-economical development in the agricultural communities in Los Ríos, so it is done a bibliographical study about change management and sustainable development, and also an on field research in the communities. Results make evidence of community inadaptability to change problem, which is an obstacle for the socio – economical development, so it is required for the future, the application of change management strategies that guarantee positive and sustainable results in every project executed in agricultural communities.

Keywords: Change Management, Socioeconomic Development, Agricultural Communities

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Introducción

El presente artículo académico analiza cómo la gestión del cambio, aplicada dentro de todo proceso o proyecto llevado a cabo dentro de una comunidad agrícola, puede ayudar al alcance de los objetivos de desarrollo social, económico, u otros que hayan sido planteado, y beneficiar así a quienes integran estos grupos comunitarios con la mejora de su calidad de vida.

Se toma como caso de estudio a las comunidades de la provincia de Los Ríos, y específicamente a aquellas que han sido intervenidas por la Prefectura, dado que, de acuerdo a datos del INEC (2010), en esta provincia el 63% de la población es rural, existiendo un amplio número de comunidades agrícolas.

Es importante indicar que este estudio nace, ante la constante evidencia, de la gran dependencia de quienes habitan en las comunidades agrícolas, de la ayuda externa, ya sea de gobiernos de turno o de organizaciones no gubernamentales nacionales o extranjeras. La constante necesidad de este apoyo, ya sea financiero, académico, tecnológico, social, organizativo, u otros, radica en varios aspectos, entre los cuales, y de acuerdo a evidencia levantada por la Prefectura de Los Ríos, están: tradición, desconocimiento profesional o técnico, miedo al cambio, desmotivación, entre otros, lo cual no permite que las comunidades, luego de recibir los apoyos, puedan auto-sostener los proyectos y resultados por sí mismas.

Esta dependencia obliga, muchas veces, a las instituciones gubernamentales o no, a anualmente destinar recursos para apoyar a las mismas comunidades, es decir se hace uso de recursos para dar siempre solución a problemas similares sin lograr mayor avance que permita diversificar el destino de los recursos a nuevos problemas, o a diferentes beneficiarios.

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Datos del área de Desarrollo Productivo de la Prefectura de Los Ríos, demuestran el elevado fracaso de proyectos destinados a mejorar la calidad de vida de las comunidades agrícolas, mediante la diversificación de sus fuentes de ingreso, aplicando proyectos productivos comunitarios como: cultivo de nuevos productos, tecnificación del suelo, crianza de animales como aves, puercos, entre otros, desarrollo de banca comunitaria, capacitaciones, etc. Se demuestra que, si bien el proceso de planificación, diseño, y ejecución del proyecto es exitoso, el problema radica en que estos no han podido ser sostenidos por la comunidad en el tiempo, lo cual representa una pérdida de recursos públicos, y un beneficio cortoplacista, que no varía la situación socioeconómica de los beneficiarios, o al menos no de manera permanente.

Ante esta situación, ya evidenciada, se plantea el modelo de gestión del cambio, como estrategia de acción que permita adaptar la: actitud, cultura, tradición, conocimiento, entre otros aspectos que forma parte de quienes forman parte de las comunidades agrícolas, a las diferentes situaciones a las cuales estos se enfrentan, y donde se requiere cambiar ciertos comportamientos, para así poder alcanzar los objetivos que se hayan planteado, y mejor aún, sostenerlos en el tiempo.

Para esto, el trabajo investigativo presenta un análisis documental muy concreto, respecto a la gestión del cambio, el desarrollo sostenible, y otros temas importantes que sirven de fundamento para el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones finales.

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Fundamentación teórica

Para la generación de bases teóricas sólidas que no solo aclaren conceptos sino también permitan trabajar dentro de un marco científico adecuado, se presentan a continuación aspectos bibliográficos que fundamentan el presente artículo y fortalecen la investigación.

Gestión del Cambio

Según la Fundación Huma (2011) en su artículo científico sobre la Unidad del Conocimiento, se entiende por gestión del cambio el proceso holístico y global de liderazgo que impulsa el cambio de paradigma y de enfoque estratégico.

Cisneros (2011) comenta que el proceso de cambio integra a cada una de las actividades direccionadas a colaborar en la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, elementos tecnológicos y maneras de negociar.

Cisneros establece que administrar efectivamente el cambio, permite transformar la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales, así como mejorar el desempeño laboral y asegurar la mejora continua en un ambiente de negocios siempre cambiante.

García (2012) comenta que generalmente las empresas cambian por movimientos de la competencia o como respuesta a comportamientos en el mercado, lo cual obliga a las otras a cambiar, teniendo muchas veces y en varios entornos más fuerza que cualquier elemento político o empresarial.

García indica que hay que saber adaptarse al cambio, principalmente las organizaciones pequeñas, ya que estas deben competir con instituciones o empresas más grandes y muchas veces en entornos complicados.

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Cisneros comenta que el proceso de cambio ocurre eficientemente solo si todos quienes conforman la empresa están comprometidos con este. Sin embargo, la autora indica para que las personas se comprometan, no hay que usar el atropello como medio de cambio, sino más bien concientizar y comprometer, para lo cual es necesario conocer sus valores, sus creencias, y sus comportamientos.

Mercader, Santos, León e Ibarro (2006) manifiestan que por lo general los cambios fracasan dado que la gestión aplicada para el mismo no es la adecuada, es decir existen pobres habilidades directivas.

La mala gestión es también una premisa presentada por (Gaskill, 1993), quien comenta que los propietarios-directivos de PYMEs que no presentan las habilidades y características necesarias para adaptar su empresa al cambio, termina fracasando.

Mercader, Santos, León e Ibarro (2006) proponen que para adaptarse al cambio es importante considerar dos aspectos: los factores de cambio organizacional y la gestión del cambio. Ambas se conceptualizan a continuación:

Los factores del cambio son aquellos que, por varias razones, una organización puede detectar que generan la necesidad de realizar un cambio, como: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural.

Por otro lado, la gestión del cambio en estos factores, requiere considerar dos aspectos: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio. Sobre las fases los autores proponen cinco elementos: detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo.

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Mercader, Santos, León e Ibarrodo (2006) proponen como modelo de gestión del cambio el establecimiento de trabajos grupales, donde se determinen objetivos, responsabilidades, y controles, motivados por una dirección comprometida y motivadora con el proceso, es decir que la gestión del cambio respete los principios básicos de la administración, como son: dirigir, planificar, ejecutar y controlar, incluyendo incluso a la mejora continua, como elemento importante en la gestión.

Lo indicado por Mercader et al (2006) es muy aplicable a las comunidades, donde el trabajo comunitario requiere de la participación de todos sus miembros, de manera organizada, donde todos demuestren compromiso con el objetivo final, el cambio positivo.

Estrategias de gestión del cambio.

Entre las estrategias de gestión de cambio se encuentran las indicadas por (Bell & Burnham, 1996): Establecer una idea clara respecto a la manera cómo debe operar la organización, monitorear el desempeño, instrumentos de recopilación de datos que permitan la retroalimentación, promover capacitaciones continuas acordes a las necesidades de la organización, garantizar un flujo de comunicación adecuado que mantenga a todos informados respecto a los cambios y las necesidades de cooperación e involucramiento de los actores, establecer objetivos y planificación estratégica, ambos deben incluir el aprendizaje como base indispensable para lograrlos.

Por otro lado Scott y Jaffe (2012), plantean las siguientes normas básicas indispensables para el cambio dentro de una organización: Tener un motivo aceptable para iniciar el proceso de cambio, contar con personas involucradas y

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

comprometidas con el cambio, encomendar el proceso a una persona respetada, establecer equipos de trabajo para el proceso de la transición, capacitar sobre nuevos valores y comportamientos, reconocer y recompensar a las personas de acuerdo a su desempeño durante el proceso de cambio.

La gestión del cambio como modelo de desarrollo socioeconómico.

García (2012) manifiesta que la adecuada gestión del cambio es un elemento importante para evitar que las organizaciones sean afectadas negativamente al momento de presentarse situaciones adversas. Gestionar el cambio ya sea de manera drástica o gradual permite reducir el riesgo de fracaso en un mercado o sector determinado.

El desarrollo socioeconómico de una comunidad, ciudad, región o país, es mucho más factible si la gestión del cambio se realiza de manera gradual, creando estrategias que involucren a todas las personas que integran la organización o comunidad dentro del proceso de cambio, de esta forma existe un control que permite conocer el nivel de adaptación y mejorarlo oportunamente en caso de ser necesario.

Los cambios en general han de ser planificados con cuidado y sobre todo proveyendo todos los posibles comportamiento de las variables que van a intervenir en ellos, considerando los aspectos sociales y económicos que afectan directamente a la población en estudio, puesto que esas variables serán las que, usadas de mejor o peor manera, permitirán obtener un mejor o peor resultado.

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

La gestión de la calidad y su relación con la sostenibilidad de las comunidades agrícolas orientadas por un modelo de desarrollo socioeconómico.

Presentar la definición de gestión de calidad es primordial para lo cual se referenciará lo que indica la norma ISO9000 (2008): *“sistema (Conjunto de elementos mutuamente relacionados) para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”*.

Así mismo el modelo de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) establece que la gestión de calidad es un esquema general de procesos y procedimientos empleado principalmente para dar garantía de que la empresa u organización desarrolla actividades necesarias que permitan el alcance de sus objetivos.

Individualmente, se define a la gestión de la calidad como una estructura organizacional compuesta por elementos organizados y direccionados hacia varios objetivos en común, mediante la integración de talento humano competitivo, controles óptimos, recursos adecuados y suficientes, y una política de mejoramiento continuo en todos los niveles de la empresa, organización para este caso en particular comunidad.

La gestión de la calidad muestra un vínculo directo con la sostenibilidad de las organizaciones debido que procura satisfacer constantemente las necesidades del cliente mediante el aseguramiento de la calidad del servicio o producto ofrecido en todos los niveles de la organización, lo cual permite optimizar recursos, aumentar ingresos, desarrollar actividades amigables con el entorno, fidelizar clientes y por ende sostener la empresa u organización en el tiempo.

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Situación actual de las comunidades agrícolas transformadas en Unidades de Cambio Rural de la provincia de Los Ríos.

Según datos del MAGAP y la Prefectura de Los Ríos, en la provincia existen aproximadamente 832 comunidades agrícolas asentadas en las zonas rurales de los 13 cantones que esta posee.

Según el INEC (2010), la familia rural en general se encuentra conformada por mínimo 5 miembros de los cuales el 60% conformarían la fuerza laboral utilizada en actividades agrícolas propias o para un tercero. Las comunidades agrícolas de Los Ríos presentan aun niveles de pobreza muy por debajo de las necesidades básicas insatisfechas que promedia el país, lo cual evidencia un subdesarrollo en temas sociales como: educación, salud, acceso a servicios básicos, entre otros, y temas económicos, como: niveles de ingreso familiar por debajo del salario básico unificado del Ecuador, reducidas fuentes de ingresos, entre otros.

De acuerdo al INEC (2010) una de las características de estas comunidades es que no cuentan con servicios básicos (agua potable, energía eléctrica, servicio telefónico y alcantarillado), no solo por lo apartado de su ubicación, sino también por la dispersión con la que se encuentran asentadas las familias que conforman dichas comunidades y la falta de organización y compromiso de estas. La agricultura sigue siendo su principal, y en su mayoría única fuente de ingreso.

Según la Prefectura de Los Ríos, los miembros de las comunidades, presentan dificultad para poder realizar trabajos de manera comunitaria, cada familia busca su beneficio, y lo pone por encima del colectivo, aspecto que ha

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

sido una barrera para el aprovechamiento de la cooperación externa, evitando el desarrollo del grupo humano.

Ante la falta de organización y compromiso, instituciones públicas y privadas han llevado a cabo estrategias de acción que buscan mejorar la calidad de vida de esta población, procurando su desarrollo. Una de estas iniciativas provino de la ya extinta Dirección de Desarrollo Productivo el Gobierno Provincial de Los Ríos, con el Modelo de la Unidad de Cambio Rural (UCR), que buscaba organizar adecuadamente a las comunidades agrícolas, diversificar sus fuentes de ingresos por medio de proyectos productivos, y procurar la auto-sostenibilidad que garantice el desarrollo de las familias miembro.

Durante los siete años que el proyecto UCR ha estado presente con gran inversión de personal técnico, recursos monetarios, maquinaria, equipo, entre otros rubros, no se ha cambiado la situación de las comunidades, a pesar de que en sus inicios la propuesta, basada en crear un perfil ideal del productor, considerando como base a la familia rural, tuvo gran acogida y fue muy elogiada a nivel latinoamericano. Para Gallardo (2007) el modelo UCR proponía una alternativa de cambio a través de fases formativas: Valores, Habilidades y Destrezas, Vida Diaria, Asociatividad, Técnico-Administrativo, Cadenas Agroproductivas y Proyectos Productivos, las cuales a su vez buscaban lograr la transformación humana, social, cultural y económica del sector.

Según el modelo UCRs es indiscutible que el crédito, una adecuada comercialización, la maquinaria agrícola, la infraestructura productiva etc, son fundamentales, como un medio, el fin es el ser humano – la familia rural. El pequeño productor en forma individual no es económica ni socialmente viable, ya

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

que, la raíz de sus problemas está en la falta de asociatividad y capacitación (Jara, 2007).

A raíz de las experiencias iniciales se estableció la metodología y procedimientos en conjunto entre el Gobierno Provincial y las comunidades para consolidar el modelo. El modelo UCR incorpora activamente al productor, a los miembros de las comunidades como sujeto portador de experiencias, ideas, sugerencias, que permiten una mejor adaptación de las tecnologías propuestas. Por ello, el ser humano (productor, la familia) constituyen el núcleo de los agro sistemas.

En la actualidad según información de la Prefectura de Los Ríos, de las 304 UCR establecidas en la provincia, solo el 34,54% de estas se encuentran activas, es decir 105, mientras que el 65,46% restante está inactivas, 199.

Cantones	UCR	
	Activas	Inactivas
Babahoyo	15	14
Montalvo	11	7
Baba	6	3
Vinces	13	37
Palenque	6	24
Buena fe	3	19
Valencia	9	31
Mocache	18	19
Quinsaloma	4	7
Quevedo	2	18
Ventanas	8	9
Puebloviejo	6	6
Urdaneta	4	5
	105	199

Tabla #1: Cantidad de Unidades de Cambio Rural. Gobierno Provincial de Los Ríos (2015).

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Nota. Los datos muestran que en la actualidad existen más Unidades de Cambio Rural inactivas que activas. De: Prefectura de Los Ríos. Levantamiento de información de campo, por Técnicos de la Prefectura.

Como se puede observar en la tabla #1, y analizando los datos proporcionados por la Prefectura en cuanto al modelo UCR aplicado en 304 comunidades agrícolas, a pesar de la inversión realizada y el potencial organizacional del modelo planteado, el porcentaje de abandono de las comunidades es muy elevado, 65,46%, lo cual demuestra que existen problemas de adaptación de los comuneros a los procesos de cambio o transformación necesarios para su desarrollo.

Según Onofre (2015) los inconvenientes experimentados por las Unidades de Cambio Rural que originaron el abandono del proyecto, se debieron al cambio de visión que implica el desarrollo, cambio que a muchas comunidades les incomoda e incluso asusta. La dificultad de trabajar asociativamente agravó más la situación de las organizaciones, ya que los comuneros estaban acostumbrados al trabajo individual, donde su ingreso monetario dependía solo de su trabajo, y no del trabajo de otros individuos, aspectos como la asignación de responsabilidades, la confianza en el trabajo de otras personas, y el establecimiento de porcentajes de repartición ganancias, han sido entre otros, cambios que no han podido realizarse.

Formulación del problema

¿Cómo desarrollar socioeconómicamente a las comunidades agrícolas de la provincia de Los Ríos?

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Objetivo general

Analizar el potencial de la gestión del cambio como modelo de desarrollo socioeconómico de las comunidades agrícolas de la provincia de Los Ríos.

Objetivos específicos

1. Caracterizar las comunidades agrícolas de la provincia de Los Ríos, con un enfoque hacia los aspectos sociales y económicos que las componen, que permitan el establecimiento adecuado de los conceptuales más aplicables al que aplique al marco contextual.

2. Estructurar el concepto de Gestión del Cambio y su relación con el desarrollo socioeconómico de las comunidades agrícolas.

3. Proponer estrategias de gestión del cambio que permitan el desarrollo socioeconómico de las comunidades agrícolas de la provincia de Los Ríos.

Justificación

La realización de la presente investigación se justifica ante la característica de la provincia de Los Ríos, de ser netamente agrícola, es decir, posee un alto número de su población habitando en zonas rurales, donde la actividad agropecuaria es la base de la economía. Sin embargo, a pesar de las riquezas agrícolas que posee la provincia, sus comunidades continúan viviendo en niveles de pobreza importantes, lo cual ha sido una preocupación nacional, donde instituciones como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Ministerio de Inclusión Económica y Social, entre otros han generado proyectos de cooperación direccionados a la mejora de la situación de estas comunidades, sin obtener, lastimosamente resultados positivos.

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Esta realidad muestra la necesidad de atender mejor los procesos de cambio que se llevan a cabo en estas comunidades, es decir gestionar adecuadamente su intervención, de tal manera que sus población se comprometa con cada proyecto, estando consiente de la oportunidad de desarrollo socioeconómico a la cual se está sometiendo, y solo con el deseo y compromiso de cambio, se puede lograr.

Delimitación del problema

El problema se enmarca dentro del estudio de la gestión del cambio de las es agrícolas de la provincia de Los Ríos, específicamente aquellas que han entrado en un proceso de formalización con el Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos, mediante la estrategia de Unidades de Cambio Rural.

La investigación se llevó a cabo durante el año 2015.

Métodos y materiales

La metodología de investigación utilizada para desarrollar el presente documento tuvo un enfoque principalmente cualitativo, haciendo una revisión de información bibliográfica que permitió llevar a cabo un análisis documental con el fin de generar conclusiones y recomendaciones que den solución al problema en estudio, acerca del desarrollo socioeconómico de las comunidades agrícolas de carácter agrícola de Los Ríos. Se realizó además un estudio de la situación actual de estas comunidades, haciendo un levantamiento de información de campo.

Análisis de los resultados

Los resultados del levantamiento de información documental y de campo, permiten establecer ideas claras respecto a la situación actual de las comunidades

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

agrícolas de Los Ríos, evidenciando que a pesar de la existencia de proyectos con alto potencial de éxito aplicados, estos son bloqueados debido a que no presentan estrategias de gestión del cambio que permitan a las comuneros adaptarse a las nuevas actividades, situaciones, compromisos, entre otros aspectos, necesarios para garantizar su desarrollo sostenible.

La nula aplicación de estrategias de gestión de cambio, ocasionaron que la Unidades de Cambio Rural, dentro de las cuales fueron involucradas las comunidades agrícolas de Los Ríos, no dieran los resultados de desarrollo socioeconómico esperados, los cuales se centraban netamente en la mejora de su calidad de vida mediante su activación económica.

Se pudo evidenciar además que existen muchos aspectos de fondo, como la tradición, costumbres, nivel académico e idiosincrasia de quienes forman parte de las comunidades que hacen muchas veces complicada la puesta en marcha de actividad direccionadas al desarrollo socioeconómico. Lo cual a su vez crea la necesidad de aplicar estrategias de gestión del cambio que atiendan las características de la población específica, y permitan un adecuado proceso de adaptación, que reduzca el riesgo al fracaso y maximice las rivalidades de cambio en las comunidades.

Conclusiones

Las comunidades agrícolas estudiadas están, en su mayoría, en una situación de vida paupérrima, donde los niveles de pobreza son bajos, a pesar del alto potencial productivo y económico de la tierra sobre la cual habitan y trabajan. Así mismo datos del INEC (2010) evidencian un subdesarrollo en temas sociales y limitadas fuentes de ingreso.

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Las acciones llevadas a cabo por instituciones públicas o privadas sobre las comunidades agrícolas de Los Ríos, deben estar acompañadas de un modelo o estrategia de gestión del cambio, que se adapte a la realidad de la comunidad, y permita aplicar los cambios necesarios en ella, para el éxito de los proyectos y acciones llevadas a cabo en su beneficio, procurando la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

La estrategia de cambio debe considerar los aspectos básicos de la administración para procurar su éxito como son: la dirección, la planificación, la ejecución, el control y el mejoramiento continuo, sin embargo, la gestión de este cambio debe procurar adoptar lo indicado por Scott y Jaffe, principalmente en:

Tener un motivo aceptable para iniciar el proceso de cambio: Se debe concientizar a los miembros de la comunidad, acerca de los beneficios a obtener de un proyecto de desarrollo determinado, y la necesidad de generar compromisos de todos los actores, incluyéndolos, para garantizar el éxito del mismo. El motivo debe estar explicado de tal manera que sea fácil de interpretar por los comuneros.

Contar con personas involucradas y comprometidas con el cambio: si bien es cierto los proyectos para la comunidad buscan beneficiar a todos quienes la integran, en ciertas ocasiones no todas las personas estarán dispuestas a trabajar en ellos, es importante en estos casos no generar obligación, se organiza el trabajo con quienes están comprometidos, y mediante el ejemplo y demostrando los beneficios del trabajo grupal, se buscará incentivar a quienes no quisieron ingresar al inicio. Muchas veces al obligar a la persona a realizar algo que no desea puede ser negativo para el proyecto y contaminar al resto del grupo.

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Encomendar el proceso a una persona respetada: El liderazgo es vital para el alcance del desarrollo sostenible, es importante que quien lidere se escoja democráticamente, y estableciendo incluso, un perfil mínimo, necesario para liderar a la comunidad por el tiempo que esta estime conveniente.

Establecer equipos de trabajo para el proceso de la transición: La responsabilidad no queda solo en el líder, hay que delegar funciones y responsabilidades, mediante grupos o comisiones de trabajo que sean responsables de temas específicos dentro de la comunidad. La elaboración de perfiles mínimos es también necesaria.

Capacitar sobre nuevos valores y comportamientos: El cambio implica nuevas situaciones, nuevas experiencias, nuevos conocimientos, por lo cual es de vital importancia que durante el antes, durante y después de la aplicación de cualquier proyecto de desarrollo, se establezcan jornadas de capacitación en los temas de mayor interés para los grupos de trabajo y la comunidad en general.

Reconocer y recompensar a las personas de acuerdo a su desempeño durante el proceso de cambio: La motivación de las personas debe siempre mantenerse, más aún, si su trabajo ha logrado los objetivos propuestos. Para esto es importante reconocer constantemente su trabajo, sus deseos y esfuerzos por adaptarse al cambio dentro de la comunidad. El reconocimiento público es siempre una opción gratificante.

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

Referencia bibliográfica

- Bäckström , I., Larsson, J., & Wiklund, H. (2009). Are healthy and successful organizations working accordingly to quality management? *International Journal of Workplace Health Management*, 245-257.
- Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decision*, 284-309.
- Bell, R., & Burnham, J. (1996). *Administración, Productividad y Cambio*. Mexico: South Western Publishing Co.
- Cardona, M. (2015). *Informe de comunidades Territorio Sur*. Babahoyo: Gobierno Provincial de Los Rios.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Septima ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Cisneros, P. (2012). *Proceso de Cambio de una Empresa*.
- Corbet, D. (2004). Excellence in Canada: Healthy organizations - achieve results by acting responsibly. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 125-133.
- De Smet, A., Loch, M., & Schaninger, B. (2007). Healthy organizations. Leadership. *Excellence*, 24(9), 14-15.
- Dijkers, J. S., Jansen, P. G., Lange, A. H., Vinkenburg, C. J., & Kooij, D. T. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: A longitudinal study. *Career Development International*.
- Drucker , P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*.
- García, R. (2012). *La gestión del cambio*.
- Gaskill. (1993). A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure. En Gaskill, *Journal of Small Business Management* (págs. 18–31.).
- Guevara, M. (16 de 02 de 2015). Asociaciones Agrícolas de la Prov. de los Ríos. (P. Santos, Entrevistador) Los Ríos, Ecuador.

GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

- Health and productivity management: Establishing key performance measures, benchmarks, and best practices. (2001). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43(1), 1.
- Hinojosa, M. (2002). *Teoría y pensamiento administrativo*. .
- Humana, F. (2011). *artículo científico sobre la Unidad del Conocimiento*.
- International Standardization Organization. (2009). *Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9001-2008. Requisitos generales*.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2003). *Positive organizational behavior: implications for leadership and HR development and motivation*. (L. W. Porter, G. A. Bigley, & R. M. Steers, Edits.) New York: McGraw-Hill/Irwin.
- MAGAP. (2013). *Produccion Rural*. Ministerio de Agricultura y Ganaderia y Pesca, Dirección Provincial de Los Ríos, Babahoyo.
- MAGAP. (2014). *Informe Produccion Cultivos Ciclo Cortos*. Ministerio de Agricultura, Ganaderia y Pesca, Dirección Provincial de los Rios, Babahoyo.
- Maslow, A. (2005). *El management según Maslow*. (Ediciones Paidos Ibérica S.A. Barcelona., Trad.) John Wiley & Sons Inc.
- Onofre, J. (2015). *Informe Anual de Resultados*. Gobierno Autonomo Descentralizado de Los Ríos, Dirección de Desarrollo Productivo.
- Paniagua, C. (2005). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. Costa Rica.
- Rich, B. L. (2006). Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation. *University of Florida* , 1-197.
- Ruiz, J., Santos, C., & Martínez, I. (2006). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes*. Universidad de Murcia, Departamento de Economía de la Empresa.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*(303), 179-214.
- Taylor, F. (1911). *Los Principios de la Administración Moderna*.

**GESTIÓN DEL CAMBIO COMO MODELO DE DESARROLLO
SOCIOECONÓMICO DE LAS COMUNIDADES AGRÍCOLAS DE LA
PROVINCIA DE LOS RÍOS**

Terry, G. (1974). *Principios de administración*. México.: Editorial Continental S.A.

Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 437-442.

Zaratiegui, J. (1999). La Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Revista Economía Industrial*.