



# Trabajar con Personas

Kim M. Wilkinson

18

La habilidad para producir plantas saludables y vibrantes es un arte, una ciencia y una habilidad que uno aprende. El éxito, sin embargo, depende no solo de su habilidad para producir plantas de calidad sino de su habilidad para trabajar en forma eficaz con las personas. Este capítulo proporciona una visión general de cómo se manejan las relaciones hábilmente con diversos grupos de personas, incluyendo el personal, los clientes y la comunidad (figura 18.1).



**Figura 18.1**—Manejar un vivero incluye trabajar con la comunidad y relacionarse con el público. Los amigos del Refugio Nacional de Vida Silvestre del Bosque Hakalau recaudaron fondos para instalar este nuevo tanque de agua para apoyar el trabajo del invernadero en el refugio. Los voluntarios del Centro de Naturaleza de Hawái instalaron el cartel. El invernadero propaga algunas de las plantas más raras del mundo para trasplantar en el Refugio. Foto de Dick Wass, Friends of Hakalau Forest National Wildlife Refuge.

**Página opuesta:** Vivero del Departamento de Agricultura de las Islas Vírgenes de Estados Unidos en St. Croix. Este vivero cultiva especies de árboles y plantas frutales y vegetales nativos para el área forestal urbana y de la comunidad. Foto de Ronald Overton.



**Figura 18.2**—La reconexión regular con la visión del vivero sirve como una guía y como un recordatorio. Este cartel del “Equipo forestal” recuerda a todos que el vivero es más que solo los árboles. Foto de Douglass F. Jacobs.

## Interactuar de Acuerdo con la Visión y Objetivos del Vivero

Los viveros se crean de acuerdo con una visión, como se describe en el Capítulo 2, Planificación de un Vivero Tropical. La visión involucra un sentido de cómo podrían ser en el futuro las comunidades humanas y ecosistemas locales como resultado de los esfuerzos implementados por el vivero hoy y constituye una parte clave de relacionarse con otras personas. La atención regular que se presta a la visión puede ayudar a motivar al personal (incluyéndolo a usted mismo), a mantener la administración encaminada, atraer y retener buenos clientes, relacionarse con otros cultivadores e investigadores, participar con el público y obtener el apoyo de toda la comunidad. En las interacciones diarias con el personal, clientes y la comunidad, la reconexión regular con la visión sirve como guía y como un recordatorio de lo que se debe hacer y por qué. Mantenga la declaración de visión, objetivos y misión de su vivero en un lugar visible y refiérase a ellos al trabajar con las personas (figura 18.2).

## Trabajar con Usted Mismo

Las personalidades y estilos de administración varían notablemente entre los administradores de un vivero eficaz. Algunas características, sin embargo, son importantes para la buena administración del vivero. La comprensión clara y el compromiso hacia la visión son esenciales conjuntamente con los atributos de una administración práctica.

Considere cultivar los siguientes atributos en su persona:

- Habilidades de observación agudas.
- Un estilo flexible de administración (el cronograma debe adaptarse a las necesidades cambiantes de las necesidades de las plantas vivas en crecimiento).
- La habilidad de “pensar como una planta” (administrar las plantas en forma eficaz es un arte, así como una ciencia; una persona que tiene “sensibilidad” por los cultivos es probable que tenga más éxito como administrador que alguien que ve los cultivos estrictamente desde una perspectiva técnica).
- Un sentido de responsabilidad por las plantas en el vivero.
- Una forma creativa de trabajar con administradores de la tierra, el personal y con otras personas.
- El entusiasmo por promocionar una cultura de aprendizaje y compartirlo dentro del vivero y con la comunidad más grande.

Un vivero pequeño por lo general tiene una persona, el administrador, que se ocupa de todo. Aun así, es esencial tener por lo menos una persona de respaldo que también entienda el estado del cultivo, que sepa las cosas básicas que se tienen que hacer, y que sepa cómo hacerlas. Esta persona de respaldo puede mantener el vivero funcionando y las plantas vivas y saludables en caso de que la persona principal no estuviera disponible. En un vivero grande, el administrador supervisa las mismas tareas, pero delega muchas de ellas a sus empleados. Muchas personas contribuyen con sus tareas al proceso, pero la administración del vivero no se puede realizar “por comisión.” Todos los viveros, grandes o pequeños, finalmente necesitan una persona, el administrador, que se haga responsable por el cultivo (figura 18.3).



**Figura 18.3**—Las destrezas agudas de observación y la habilidad de “pensar como una planta” son atributos clave de un administrador de vivero eficiente. Foto de Thomas D. Landis.

## Trabajar con el Personal del Vivero

Como administrador, usted debe ayudar a cada empleado a conectarse con la visión del vivero. Cuando todos comparten y están trabajando conscientemente para lograr la visión, cada día es un día significativo, aun cuando esté lleno de tareas monótonas tales como limpiar las malezas. Compartir la misión y metas generales del vivero promueve un mayor sentido de finalidad entre el personal que les hace sentir mejor y evita actitudes de pensar que “este es solo un trabajo” (figura 18.4).

El personal necesita estar capacitado para observar el cultivo, detectar problemas y entender y realizar sus responsabilidades directas. Parte de la educación en horticultura ayuda a que los empleados “piensen como una planta” y se les puede alentar para que sigan teniendo curiosidad y aprendan más sobre las plantas y su producción. La seguridad es esencial.

La comunicación clara es fundamental para tener excelentes relaciones con los empleados. Su comunicación diaria con el personal será la de asignar roles, tareas y metas. Debe alentar el diálogo y ser receptivo para recibir los comentarios de los empleados sobre cómo pueden trabajar en forma más eficiente. También debe proporcionarle retroalimentación al personal para que puedan optimizar el valor de su trabajo. Las reuniones semanales breves, son valiosas para conectar las tareas diarias con la visión del vivero. Las reuniones pueden programarse para la mañana del día lunes con el propósito de evaluar los planes y priorizar e identificar actividades potenciales para la siguiente semana. Conectarse con la visión al inicio y fin de la semana establece el ritmo para el trabajo actual y futuro.



**Figura 18.4**—Cada persona que trabaja en el vivero puede elegir manifestar con sus propias palabras su visión para su trabajo y cómo esto se conecta con la misión y objetivos del vivero. Luego, aun los días cuando la tarea es sacar malezas todo el día, este sigue siendo un día significativo. Foto de Susan Charnley.



**Figura 18.5**—Es importante desarrollar una cultura organizativa dentro del vivero que facilite el aprendizaje y la colaboración. El personal del vivero en Yap trabajando juntos para probar el sistema de riego. Foto de George Hernández.

## Crear una Organización de Aprendizaje

El aprendizaje ocurre a un nivel individual y también dentro del vivero como una organización. Si un vivero tiene que crecer y adaptarse, es necesario desarrollar una cultura organizativa que facilite el aprendizaje y la colaboración (figura 18.5).

El aprendizaje adaptativo dentro de una organización depende en un deseo de aceptar nueva información e ideas, para construir puentes y entablar conexiones entre otras fuentes de conocimiento y para visitar ocasionalmente y cuestionar las asunciones fundamentales, aun si hacerlo así podría significar cambiar “la forma en que siempre se han hecho las cosas.” El Cuadro 18.1 hace un resumen de algunas formas en las que las organizaciones pueden estar dispuesta para el aprendizaje adaptativo. Crear una cultura de vivero que facilite, más que entorpezca, el aprendizaje y la adaptación es importante.

**Cuadro 18.1**—Cómo tratan las organizaciones la información. Adaptado de Westrum (1994).

Organización patológica	Organización burocrática	Organización de aprendizaje
Yo no quiero saber	Es posible que no me entere	Buscar información activamente
Los mensajeros se eliminan	Los mensajeros se escuchan	Los mensajeros se capacitan
La responsabilidad se elude	La responsabilidad se comparte	La responsabilidad se comparte
Se desalienta tender puentes	Se permite tender puentes, pero se descuida	Se premia la construcción de puentes
Los fracasos se castigan o se disimulan	La organización es justa y clemente	Indagación y redireccionamiento
Las nuevas ideas se destruyen	Las nuevas ideas presentan problemas	Las nuevas ideas se reciben con agrado

## Descubrir

La observación y el registro diario de información, mantener los registros de desarrollo de las plantas, y actualizar los protocolos de propagación son la base para entender cómo crecen los cultivos y se desarrollan en su ambiente del vivero. Hacer descubrimiento a través de experimentación simple es con frecuencia un aspecto clave de la administración exitosa del vivero. Las reuniones mensuales o por estación del personal son útiles para determinar algunas de las preguntas más urgentes que enfrenta el vivero. Estas preguntas le darán forma a las prioridades para las pruebas. Por ejemplo, al inicio de las etapas del desarrollo del vivero cuando los niveles de producción son bajos, el vivero puede decidir probar diferentes tipos de contenedores para determinar los mejores para los cultivos que crecerán en el vivero, o para experimentar con diferentes técnicas de tratamiento de las semillas para una nueva especie. Más adelante en el desarrollo del vivero, pueden surgir otras preguntas urgentes tales como: ¿Cuáles son los problemas recurrentes que se pueden a lo mejor evitar? ¿Qué es lo que podría mejorar eficientemente? ¿Qué podría mejorar la calidad de los cultivos? El vivero podría decidir probar las fuentes de semillas y evaluar su rendimiento en el vivero y en el campo para perfeccionar las metas de la planta objetivo. En el Capítulo 20, Descubrir Formas para Mejorar las Prácticas del Vivero y la Calidad de las Plantas, se detallan formas para diseñar, ejecutar y evaluar estos experimentos.

## Capacitación

La capacitación y educación en curso es de gran valor para usted y para su personal. Cuanto más todas las personas entiendan su trabajo y los efectos de sus actividades, estas estarán más



**Figura 18.6**—La capacitación y educación continua es de gran valor para usted y para su personal. Aquí se puede ver, trabajadores del vivero reunidos para una capacitación a fin de aprender las técnicas de injertos en el Parque Nacional de Volcanes en la Gran Isla de Hawái. Foto de Kim M. Wilkinson.

capacitadas para relacionarse con el cultivo y mejorar la planta calidad y eficiencia del vivero. Asistir a sesiones de capacitación y conferencias y la lectura de publicaciones relacionadas, son inversiones importantes en la adaptabilidad y desarrollo del vivero (figura 18.6). Visitar otros viveros y corresponder auspiciando a otros cultivadores en su vivero es una parte importante de cultivar relaciones que son útiles, informativas y que se comparten (figura 18.7) y además es una excelente oportunidad para ganar una perspectiva más amplia.

## Trabajar con Clientes

Los viveros tienen muchas formas diferentes: venta minorista, al por mayor, de investigación, no lucrativos, basados en la comunidad, o alguna combinación de ellas. Los clientes pueden ser agricultores, cultivadores forestales, administradores del área de conservación, paisajistas escolares, organizaciones sin fines de lucro, jardineros o agencias del gobierno. Con conocimientos en aumento sobre la importancia de las plantas de calidad que coincidan perfectamente con las condiciones del sitio de trasplante en exterior, muchos clientes buscan viveros que pueden proporcionar esos tipos de plantas. Trabajar con clientes involucra comprender las necesidades de la planta objetivo, contratación, comunicaciones en curso y seguimiento después del trasplante en exterior para ver cómo las plantas se desempeñaron en el campo.

## Definición de las Necesidades de la Planta Objetivo

Tal como se analizó en el Capítulo 3, Definición de la Planta Objetivo, los administradores de viveros y los admi-



**Figura 18.7**—Auspiciar visitas a su vivero y asistir a eventos en otros viveros es una gran manera de promover el intercambio de información y relaciones de apoyo. Foto de Kim M. Wilkinson.

nistradores de la tierra participan en discusiones sobre objetivos de proyectos, reevalúan los casos de éxito y fracasos observados en el sitio de trasplante, y a continuación redefinen la planta objetivo para mejorar la calidad futura de las plantas en el vivero y en el sitio de trasplante en exterior.

Para los viveros, clientes o proyectos nuevos, un buen punto de inicio para el Concepto de Planta Objetivo es considerar experiencias pasadas en sitios similares y determinar las necesidades de la planta objetivo para el proyecto. Para proyectos complejos, grandes o especializados, es posible que otro profesional necesite evaluar el sitio y crear un plan que incluya la selección adecuada de especies, espaciado y otras necesidades de la planta objetivo. Los ejemplos incluyen proyectos de apoyo del gobierno que justifican un Plan de gestión forestal, un Plan de conservación (tal como el Servicio de Agricultura de EE.UU. podría hacer por la conservación del suelo o restauración riparia), un Plan de mejora del hábitat, o Planes de granjas comerciales. Si un nuevo cliente necesitara este nivel de asistencia, se debe encaminar al cliente a la agencia o profesional adecuado e invitarlo a hacerle un pedido cuando su plan se encuentre listo y los requerimientos del material de la planta objetivo se hayan definido. A veces, las agencias pueden tener recomendaciones generales sobre las plantas, tales como especies que se usan como barreras contra el viento, por lo que se requiere que usted y el cliente llene los “espacios en blanco” restantes para la planta objetivo, o a veces que usted y el cliente necesite simplemente determinar la ventana de trasplante y la genética local. El ejemplo del Capítulo 4, Planificación de los Cultivos: Protocolos de Propagación, Cronogramas y Registros, sobre un cliente y vivero que están trabajando juntos (consultar el cuadro de texto) se vuelve a revisar aquí con mayor énfasis sobre cómo funciona el proceso de comunicación.

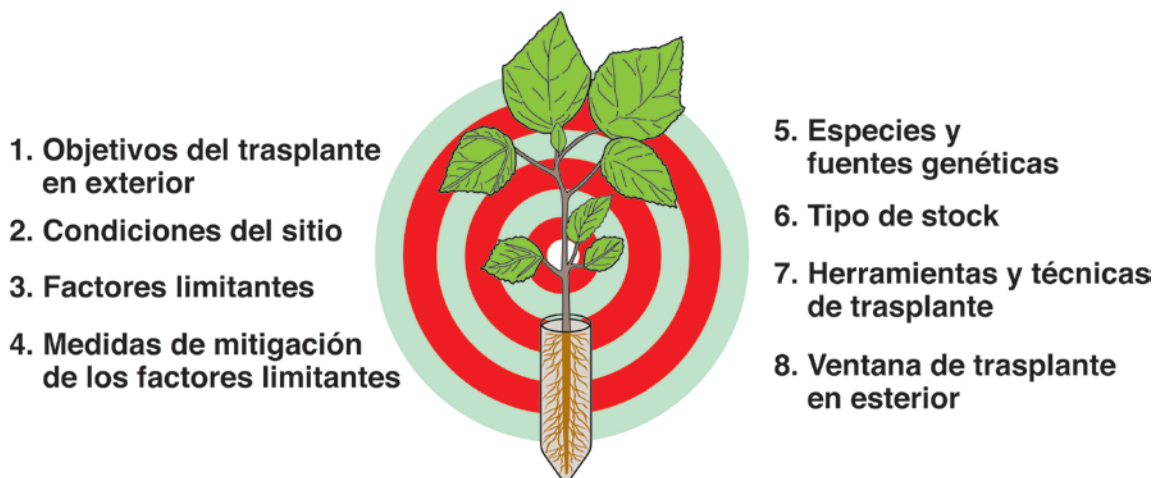
### Trabajar con Clientes no Contratados

Los viveros que cultivan bajo contrato también pueden cultivar plántulas adicionales o tener un excedente de stock

para vender a clientes potenciales que necesitan plantas inmediatamente. Si las plántulas son genéticamente adecuadas para su sitio, estos clientes pueden desear comprarlas para su proyecto. Un cliente potencial puede tener ocasionalmente la noción de que su vivero puede proporcionar “plantas baratas, para todo uso, ya preparadas, de crecimiento en cualquier lugar,” nosotros sabemos que esto no existe. En esta circunstancia, su trabajo es ayudarlos a aprender; al solicitar la información de la planta objetivo usted está apoyando el éxito de su proyecto, que refleja favorablemente a su vivero. No todos pueden ser sus clientes, y eso está bien. Si tiene problemas en que un cliente potencial piense sobre su proyecto y defina las necesidades de su planta objetivo, muéstrese amistoso, pero con firmeza y proporcionele al cliente una forma de regresar. “Nuestro vivero se enorgullece al proporcionar materiales de plantas de gran calidad apropiados para las necesidades del cliente. Me sentiría feliz de ayudarlo con sus plantas después que haya determinado las necesidades de la planta objetivo para su sitio de trasplante en exterior.”

### Trabajar con Clientes Contratados

La comunicación de los objetivos de las plantas es más fácil cuando los clientes hacen su pedido de plantas bajo contrato. Muchos viveros cultivan la mayor parte de sus plantas nativas y tradicionales bajo pedido y contrato, esto asegura que las plantas coincidan con los objetivos del proyecto y sitios de trasplante. Este planteamiento es lo opuesto al cultivo especulativo, en el que los viveros producen plantas en base a cálculos de una demanda futura. El cultivo bajo contrato involucra producir plantas de acuerdo con las especificaciones objetivo del cliente (figuras 18.8, 18.9). Los beneficios ecológicos y económicos de este planteamiento son numerosos, los clientes se benefician obteniendo exactamente las plantas que necesitan cuando las



**Figura 18.8**—El proceso de definir los materiales de la planta objetivo constituye una herramienta esencial para determinar lo que el vivero cultivará para el cliente. Ilustración adaptada de Landis (2011) por Jim Marin.

### Un Ejemplo de Trabajar con un Cliente Bajo Contrato

Recuerde lo descrito en el Capítulo 4, Planificación de los Cultivos: Protocolos de Propagación, Cronogramas y Registros, que... En marzo, una ganadera jubilada llamó a su vivero en la Isla Grande de Hawái. Ella deseaba plantar 500 árboles de koa (*Acacia koa*) dentro de un área rodeada de cercas de un pastizal anterior de ganado para dejar una arboleda como herencia para sus nietos. Su sitio, ubicado a 2,000 pies de altitud en el lado a sotavento de la isla, ha servido como pastizal por más de un siglo. Ella quiere usar un plantador para plantar los árboles durante la estación de lluvias de noviembre hasta febrero. Debido a que su familia ayudará durante los días festivos de Navidad, la fecha ideal para la entrega es el 15 de diciembre. Antes de plantar, ella retirará el pasto.

Tomando como base esta información, usted empieza una conversación con el cliente para analizar los criterios necesarios y definir las plántulas de koa objetivo para su sitio. Esta conversación hace que sea necesario que usted escuche cuidadosamente lo que el cliente necesita y desea, y, de igual importancia, ofrecer su experiencia y recomendaciones sobre lo que en realidad es posible. Es posible que el cliente no sepa mucho sobre la genética, por lo que usted le informará la importancia de la adaptación local y dónde encontrar información sobre fuentes adecuadas para sus árboles. Cómo se beneficiarán los árboles de koa con la inoculación con micorriza y rhizobium también puede ser información nueva para el cliente. El momento óptimo para el trasplante en exterior puede ser el inicio de la estación de lluvias en noviembre, pero si ella no cuenta con la mano de obra familiar que necesita, el momento se tiene que programar para un mes después. Las plántulas grandes pueden ser ideales para este proyecto debido al tema de competencia del pasto, pero por el presupuesto y restricciones de tiempo del cliente, habría que analizar opciones de stock más pequeñas. Ella podría haber planificado inicialmente hacer el trasplante con un plantador, pero después de analizar cómo estas herramientas pueden causar compactación y restringir las raíces, decide usar en su lugar un pico y una pala. Después de haber definido todos los ocho aspectos de la planta objetivo, los dos están seguros sobre la clase de plantas que cumplirían mejor con los objetivos del trasplante y están listos para elaborar un contrato que aclare las expectativas y evite cualquier sorpresa en el momento de la entrega de las plantas.

necesitan, los viveros se benefician al minimizar los desperdicios y maximizar el tiempo y recursos, propagando solo las plantas que se usarán, y las plantas y el beneficio ambiental de mayor éxito en cuanto a supervivencia, crecimiento y establecimiento de especies localmente adecuadas. Para el trabajo de conservación y mejora del hábitat, cultivar materiales vegetales adaptados localmente, genéticamente adecuados bajo contrato ayuda a maximizar los beneficios para los polinizadores y otra vida silvestre. Al hacer pedidos de plantas bajo contrato, los clientes necesitan proporcionarles al vivero suficiente tiempo para producirlas de acuerdo con las especificaciones para el trasplante en el momento correcto.

Si el cliente es una familia o una organización con varios miembros, pídale al cliente que asigne una sola persona de



**Figura 18.9**—El administrador del vivero y el administrador de la tierra se reúnen en el sitio del trasplante en exterior para definir las especificaciones de la planta objetivo para el proyecto. Foto de Brian F. Daley.

contacto para el pedido con el vivero. Esta persona debe estar en contacto con usted desde el momento de elaborar el proyecto y firma del contrato hasta la entrega de las plantas. En su lugar, el vivero debe tener solo una persona de contacto para ese cliente. Este acuerdo personal evita muchas malas interpretaciones, y racionaliza el tiempo y energía involucrados en la comunicación, y ayuda a desarrollar una relación y la confianza a largo plazo. Para cultivar por contrato, cree un acuerdo claro por escrito. En algunas circunstancias, tales como cultivar para los vecinos o miembros cercanos de la comunidad, un acuerdo por escrito puede parecer sumamente formal; sin embargo, puede ser de gran valor para crear expectativas, claras y mejora en la comunicación, demostrar su profesionalismo y hacer que el proceso en su totalidad sea impecable para todas las partes involucradas. Con frecuencia, será una novedad para su cliente adquirir plantas por contrato y se sentirá aliviada de que usted cuenta con un protocolo para asegurar que todo se realice fácilmente, y que la inversión del cliente esté protegida. Es necesario que tanto el cliente como los representantes del vivero firmen el acuerdo y que cada uno guarde una copia firmada.

Los términos del acuerdo incluirán lo siguiente:

- Descripción de los materiales vegetales que se suministrarán (tales como especies, aspectos genéticos, tipo de contenedores, tamaño de las plantas).
- Cronograma anticipado.
- Cantidad de plantas que se suministrarán.
- Precio unitario y el precio total para el pedido.
- Cualquier cargo adicional que pudiera corresponder como cargos por entrega y depósitos reembolsables de contenedores.
- Cuándo y cómo se hará efectivo el pago.

La producción de la cosecha puede variar de año a año. Si es posible, cuando se coloque el pedido, acordar en una ventana de tiempo para la entrega de las plantas que se extienda unas pocas semanas más que fijar una fecha exacta. De acuerdo con el desarrollo del cultivo, la fecha exacta para la entrega puede determinarse más cerca a la fecha de entrega tentativa.

El contrato de muestra en el cuadro de texto de abajo es solo para efectos de hacer una demostración. El contrato de su vivero debe elaborarse para satisfacer sus necesidades y las de su cliente. Es mejor consultar con un experto legal a fin de asegurar que el contrato protege su vivero y está de acuerdo con las normas legales locales.

### **Contrato de Muestra con Green's Tree Nursery**

Conste por el presente documento el contrato que se celebra a los 7 días del mes de Marzo de 2014 entre Green's Tree Nursery y Upland Ranch and Forest (en adelante denominado el "Cliente").

Considerando que Green's Tree Nursery se ha constituido para suministrar materiales vegetales para trasplante y que el Cliente está interesado en comprarle materiales vegetales a Green's Tree Nursery, las partes acuerdan lo siguiente:

#### **I. Plant Materials Provided by Green's Tree Nursery**

In time for the planting window 10 al 20 Diciembre Green's Tree Nursery will provide 500 plántulas de koa (Acacia koa) de acuerdo con las siguientes especificaciones:

- Especie: koa (Acacia koa).
- Fuente genética: las semillas deben provenir de un mínimo de 50 árboles progenitores de buena formación (grandes, tronco recto) del bosque koa cercano al Upland Ranch.
- Tamaño y descripción: Contenedores: Celdas Ray Leach "Stubby": tamaño de las plántulas: Altura de 15 a 30 cm, diámetro mínimo de tallo 3.5 mm; Raíces: Firmes y con nódulos con rhizobium, inoculación con hongos micorrízicos (AMF)
- Precio: \$3.50 por plántula.

#### **II. Cargos**

El cliente acuerda pagar a Green's Tree Nursery \$1,750 por las 500 plantas antes indicadas. El pago se hará de la siguiente manera: se requiere el pago de un cargo inicial de \$875 (50% del total por materiales vegetales) para empezar la propagación con el saldo de \$875 que se pagará antes del despacho de los materiales vegetales. Otros cargos, tales como los depósitos por contenedores (10 centavos por celda "Stubby") y cargos de envío/entrega (TBD de acuerdo con la empresa de transportes), de ser aplicables, se facturarán en forma separada y también se pagarán en su totalidad antes que se inicie el despacho de los materiales vegetales.

Si según el cronograma anterior, cualquier pago permanece vencido por más de 60 días, el Cliente reconoce que Green's Tree Nursery puede entablar acción legal para cobrar el monto vencido. En tal caso, el Cliente será responsable de todos los gastos razonables del litigio en que Green's Tree Nursery, incurra, incluidos, entre otros, los costos y costas procesales.

#### **III. Condiciones Generales**

Green's Tree Nursery acuerda desplegar sus mejores esfuerzos para suministrar los materiales vegetales indicados en la Cláusula I anterior.

El Cliente entiende y reconoce que Green's Tree Nursery no tendrá responsabilidad alguna por los resultados obtenidos como resultado del uso de los materiales vegetales. La responsabilidad máxima de Green's Tree Nursery está limitada a la suma pagada por el Cliente a Green's Tree Nursery por la compra de los materiales vegetales bajo cualquier circunstancia e independientemente de la naturaleza, causa o magnitud de cualquier pérdida.

En el caso de que el Cliente cancelara el pedido de materiales vegetales en su totalidad o en parte, el Cliente acuerda pagar el saldo vencido por el monto total de los materiales vegetales indicados en la Cláusula I.

Green's Tree Nursery se reserva el derecho de prorratear o cancelar cualquier pedido, en su totalidad o en parte, en la eventualidad de un desastre natural, enfermedad, siniestro u otra circunstancia que esté fuera de nuestro control. En el caso

*Continúa en la siguiente página*



que Green's Tree Nursery sea incapaz de proporcionar los materiales vegetales indicados en la Sección I anterior para el **20 de Diciembre**, el cargo inicial pagado por el Cliente puede aplicarse a otra compra, acreditarse a un pedido futuro, o reembolsarse, tal como lo solicita el Clientes. En cualquier otro caso, el cargo inicial es no reembolsable y se adeuda el saldo completo.

El Cliente acuerda que todos los materiales vegetales pedidos deben despacharse (recogerse, enviarse o entregarse) dentro de los treinta (30) días luego de que se comuniquen que están listos, según lo determine Green's Tree Nursery. Los materiales vegetales que no se despachen dentro de los treinta (30) días están sujetos al pago de un cargo por almacenaje de \$0.05 por planta por día; los materiales vegetales que no se reclamen dentro de los cuarenta y cinco (45) días luego de que se comuniquen que están listos se perderán.

#### IV. Conclusión

El presente contrato, que se suscribe en duplicado, constituye la integridad de lo acordado entre las partes y solo se podrá cancelar, modificar o enmendar mediante documento escrito firmado por cada una de las partes contratantes.

Este acuerdo se interpretará como contrato de conformidad con las leyes de Hawái'i (nombre del Estado o territorio y país).

En señal de conformidad, las partes de este contrato, cada una de ellas debidamente autorizada, estamparon sus firmas y sellos en la fecha indicada en la parte introductoria.

_____	_____
Maria Planter Upland Ranch and Forest	Fecha
_____	_____
Gloria Green Green's Tree Nursery	Fecha

#### Muestra de Información Actualizada para el Cliente

*RE: Información actualizadas sobre su pedido de 500 plántulas de koa (Acacia koa)*

*Fecha: 10 de noviembre,*

*Estimada María,*

*Espero que se encuentre bien. Le estoy escribiendo para hacerle saber que sus 500 plántulas de koa están en muy buen estado, las trasladamos a la etapa final de endurecimiento la semana pasada, por lo que se están preparando para el trasplante en exterior. Estamos cumpliendo con el cronograma. Acordemos una fecha de recojo entre el 10 y el 15 de diciembre. Creo que me dijo que tenía una camioneta para transportarlas. Si no es así, me avisa y encontraremos una solución segura de transporte. Escríbame o devuélvame la llamada para confirmar que recibió este mensaje, cuando le sea factible hacerlo. Espero con agrado tener noticias tuyas.*

*—Gloria, Administradora, Green's Tree Nursery*

#### Comunicación Continua con los Clientes

Los clientes agradecen que se los mantenga informados sobre el progreso de su cultivo. Es de primordial importancia enviar información actualizada por correo electrónico (incluyendo fotos digitales), sostener conversaciones telefónicas periódicas o invitar a los clientes a visitar su cultivo en el vivero para mantenerlos involucrados y comprometidos con el cronograma (figura 18.10).

El personal debe recordar el tremendo esfuerzo y gastos que involucra planificar un proyecto y preparar la tierra para el trasplante. Adquirir plantas es una parte importante de este proceso, pero puede ser un porcentaje pequeño del costo total del proyecto. El personal del vivero debe hacer todo lo que pueda para cumplir con los cronogramas. Si se anticipan problemas o demoras con el cultivo, se deberá informar a los clientes inmediatamente para que puedan modificar sus planes de acuerdo con esto.



**Figura 18.10**—Los clientes disfrutan con frecuencia que se les informe sobre el progreso de su cultivo. Enviar información actualizada por correo electrónico con fotos o invitar a los clientes para vengan a ver sus cultivos, mantiene a los clientes interesados. Foto de Douglass F. Jacobs.

## **Educación de los Clientes Sobre Envío, Manipuleo y Trasplante en Exterior**

Tal como se describe en el Capítulo 16, Cosecha y Envío, las plantas son vulnerables a situaciones de estrés dañino durante la transición del vivero al sitio de trasplante en exterior. Algunos viveros toman a su cargo el envío y el manipuleo, otros dejan que el cliente recoja y transporte sus plantas. En la mayor parte de los casos, los clientes se ocupan de su propio trasplante en exterior. Muchos clientes saben cómo manejar sus plantas y las tratan de la forma adecuada para asegurar el éxito después que salen del vivero. Otros clientes, sin embargo, pueden comprometer la calidad de sus plantas sometiéndolas a estrés durante el transporte, demorando la plantación por semanas sin riego, o haciendo la plantación en una forma inadecuada. Todos pierden cuando ocurren estos problemas: el cliente queda descontento (y es posible que culpe al vivero) el trabajo arduo del vivero para cultivar las plantas se desperdicia, las plantas no sobreviven o progresan, y el medio ambiente no se beneficia con la existencia de las plantas. Estos problemas se pueden evitar educando a los clientes antes para que sepan cómo transportar, almacenar y trasplantar en forma correcta sus nuevas plantas (figura 18.11).



**Figura 18.11**—Educar a los clientes por anticipado para que sepan cómo transportar, almacenar y trasplantar en forma correcta sus nuevas plantas. Foto de Brian F. Daley.

Con bastante anticipación a la fecha de entrega de las plantas, proporcionarle al cliente información para ayudarlo a planificar las mejores prácticas de envío, manipuleo, almacenamiento y trasplante después de recibir sus plantas. Por ejemplo, podría enviarles copias del Capítulo 16, Cosecha y Envío, y del Capítulo 17, Trasplante, de este manual, o podría crear una lista de verificación de lo que se “debe” hacer o “no hacer” de acuerdo con esos capítulos y a sus propias experiencias. Estos materiales educativos también ayudarán a los clientes a comunicar mejores prácticas a todas las personas que trabajarán con las plantas después que salgan del vivero.

## Seguimiento a los Clientes

El éxito del vivero, los clientes, y las plantas en el campo están interrelacionados. Después de que se completa un pedido, debe tener implementado un sistema por medio del cual los clientes pueden proporcionar sus comentarios. A veces, los administradores de viveros se sienten renuentes a hacer un seguimiento pues están preocupados de que se les culpe por las pérdidas o problemas. Teniendo establecido un buen contrato (como se describe anteriormente), sin embargo, la responsabilidad del vivero está claramente definida.

Con frecuencia, el éxito de los proyectos de reforestación y restauración se supervisa después del trasplante en exterior haciendo un seguimiento de la supervivencia o de otras características importantes, tal como se describe en el Capítulo 17, Trasplante. Los clientes también pueden hacer el seguimiento de problemas específicos que afectan la supervivencia de las plantas y su crecimiento en el campo (plagas, animales de pastores, sequías, y otros). Esta información, ya sea formal o por medio de la observación, debe compartirse con el vivero.

Esta información de campo es importante para aprender y mejorar las prácticas del vivero y es una parte clave de las relaciones con el cliente. A pesar de que algunos fracasos y problemas son inevitables, también tendrá oportunidad de observar los casos que han tenido éxito, lo que hará que sienta más la satisfacción de su trabajo. La forma ideal es que la persona de contacto visite el sitio de trasplante y revise el progreso de las plantas con el paso del tiempo. Las observaciones se pueden usar entonces para mejorar las especificaciones de la planta objetivo para ese ambiente de trasplante en exterior.

## Trabajar con la Comunidad

La educación de la comunidad y extensión son actividades importantes para muchos viveros de plantas tropicales. La perpetuación de plantas nativas y culturalmente importantes es con frecuencia parte de la misión del vivero, pero estos mejores esfuerzos se pierden si la comunidad no está lista, dispuesta, o es capaz de usar las plantas que producirá el vivero. Auspiciar recorridos, talleres o días de campo, escribir

materiales educativos, artículos o blogs, y asistir a las ferias locales, mercados de agricultores o ferias pueden todos ayudar a educar a la comunidad sobre la misión del vivero y la disponibilidad de los materiales vegetales que se están produciendo. Las personas que algún día podrían plantar especies de su vivero se beneficiarían al aprender detalles interesantes sobre las plantas, tales como sus interacciones con polinizadores o sus propiedades medicinales tradicionales, así como también algunos de los aspectos más prácticos de trabajar con las plantas; como, por ejemplo, plantar un árbol o la importancia de fuentes de semillas adaptadas localmente (figura 18.12).

Muchos viveros de plantas tropicales trabajan con grupos escolares y actividades educativas culturales o ambientales, tales como caminatas ecológicas y visitas a sitios de restauración forestal. Conectarse con plantas vivas en crecimiento puede ser una actividad maravillosa, tanto para jóvenes como adultos, y una forma significativa para transmitir



**Figura 18.12**—Patrocinar talleres o días de campo ayuda a educar a la comunidad sobre la misión del vivero y los materiales vegetales que se están produciendo, como puede ser este grupo de estudiantes universitarios sobre reforestación de las especies nativas de las tierras áridas de Hawái. Foto de Yvonne Yarber Carter.



**Figura 18.13**—Debatir sobre el rol de las plantas nativas en la ecología forestal local es una manera atractiva de involucrar a grupos de jóvenes. Aquí vemos miembros del club 4-H de las Islas Vírgenes, St. Croix, en un sendero que lleva a un sitio de restauración forestal donde se plantaron árboles nativos. Foto de Brian F. Daley.

conocimientos tradicionales y científicos sobre las especies vegetales, especialmente sus usos y beneficios, para las generaciones más jóvenes (figura 18.14). Estas actividades también pueden aumentar el deseo de la comunidad de plantar y cuidar las plantas del vivero.

## Referencias

Landis, T. D. 2011. The Target Plant Concept—a history and brief overview. In: Riley, L.E., Haase, D.L. and Pinto, J.R. tech coords. National proceedings: forest and conservation nursery associations—2010. Proceedings RMRS-P-65. Fort Collins, CO: US Department of Agriculture, Forest Service, Rocky Mountain Research Station, Proceedings: 61-66.

Westrum, R. 1994. An organizational perspective: designing recovery teams from the inside out. In: Clark, T.W.; Reading, R.P.; Clark, A.L., eds. Endangered species recovery: finding the lessons, improving the process. Washington, DC: Island Press: 327–349.



**Figura 18.14**—Compartir conocimientos sobre las plantas locales y sus usos con generaciones futuras es una meta compartida por muchos viveros de plantas nativas. Foto de Thomas D. Landis.