

Año 24 No.2



Año 24 No. 2

Número especial 2019

Número especial 2019

Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Comunicación interna en organizaciones agrarias administradoras de agua, Perú¹

Antón-Chávez, Alina del Pilar²
García-Yovera, Sally Lourdes³

Resumen

La comunicación interna permite lograr los objetivos de una organización, creando y manteniendo las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través de mensajes compartidos a través de diferentes canales. Por esto, el objetivo del artículo fue diagnosticar la comunicación interna formal y descendente en una organización asociativa agraria relacionada con la gestión integrada de los recursos hídricos. De enfoque cuantitativo y metodología mixta, se aplicó una encuesta a 169 usuarios y realizó un grupo focal con 4 usuarios. Los resultados indican que la media de edad es de 53 años. El 85,6% son varones, tienen entre 41 y 60 años (62,2%) con primaria incompleta (27,2%). El 69,8% no participa en los cursos, foros y seminarios organizados con otras instituciones porque el lugar es lejano (29%) y el horario es inadecuado (30%). Al 35,7% le interesa el manejo productivo de cultivos. Entre el 11 y el 23,7% no lee los materiales que le entregan ni aplica lo aprendido. Se concluye que la comunicación interna es deficiente por lo cual su diseño debe incorporar enfoques de género, andragógico e interculturalidad, y ser flexibles y cercanos.

Palabras clave: comunicación interna; comunicación formal; comunicación descendente; agua.

Recibido: 11-09-19 Aceptado: 24-10-19

¹ El contenido de este artículo forma parte de la tesis para obtener el grado de licenciado en Ciencias de la Comunicación denominada: Propuesta de un plan de comunicación interna de la UPC para promover la participación en la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Menor Medio y Bajo Piura.

² Doctora en Ciencias de la Educación y en Comunicación Social. Docente de la Universidad Nacional de Piura. Investigadora reconocida por CONCYTEC. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2939-1346>. aantoch@unp.edu.pe. +51-9996283442.

³ Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Nacional de Piura. sgarciay5@gmail.com. +51 957816535. ORCID: 0000-0002-6520-0842

Internal communication in water management agrarian organizations, Perú

Abstract

Internal communication allows to achieve the objectives of an organization, creating and maintaining good relations with and among its members, through shared messages through different channels. For this reason, the objective of the article was to diagnose formal and downward internal communication in an agrarian associative organization related to the integrated management of water resources. With a quantitative approach and mixed methodology, a survey of 169 users was applied and a focus group was conducted with 4 users. The results indicate that the average age is 53 years. 85.6% are male, between 41 and 60 years old (62.2%) with incomplete primary school (27.2%). 69.8% do not participate in courses, forums and seminars organized with other institutions because the place is far away (29%) and the schedule is inappropriate (30%). 35.7% are interested in productive crop management. Between 11 and 23.7% do not read the materials they give or apply what they have learned. It is concluded that internal communication is deficient, so its design must incorporate gender, androgynous and intercultural approaches, and be flexible and close.

Keywords: Internal communication; formal communication; communication; water.

1. Introducción

Las organizaciones agrarias en países en desarrollo requieren fortalecer sus procesos de comunicación interna ya que, con información de calidad, sus miembros podrán identificarse con los objetivos, participar en la toma de decisiones, así como aprovechar oportunidades y adquirir nuevas y buenas prácticas. De esta manera, garantizan su articulación con otros espacios, el cumplimiento de su responsabilidad social y su sostenibilidad en una economía de mercado.

Si bien han sido definidas como organizaciones de carácter privado con lo cual se esperaría que la comunicación interna sea fluida y, por tanto, que tengan una mayor identificación de sus

miembros, la revisión de la literatura muestra que, cuando falta planificación en los mensajes y medios usados (Camacho y Arroyave, 2010), se ven afectados los niveles de identificación dando lugar a crisis internas, las cuales perjudican la legitimidad de la organización.

Asimismo, como señalan Gutiérrez y Sánchez (2018), se centran en aspectos operativos, por lo cual no conocen las percepciones e inquietudes de sus miembros, impidiendo que alineen sus objetivos personales con los de la organización. Precisamente, este último aspecto muestra la complejidad del proceso de comunicación interna en organizaciones agrarias ya que además de sus particulares estructuras, cada uno de los integrantes tiene sus propias

motivaciones, necesidades y niveles socioculturales.

En Perú, existen 114 Juntas de Usuarios de agua compuestas por comisiones que, a su vez, están integradas por comisiones de usuarios, y cuentan con una unidad encargada de gestionar la comunicación interna, por lo cual surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo es la comunicación interna formal y descendente en una Junta de Usuarios de Agua? ¿Cuál es el perfil de los usuarios? ¿Cómo participa en las actividades? ¿Qué temas le son importantes? ¿Cuál es la coherencia metodológica de las actividades en las que participa?

Para responderlas, la investigación se centró en la Junta de usuarios del sector hidráulico menor medio y bajo Piura (Perú) y se planteó desde el enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel descriptivo y metodología mixta. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta y el grupo focal. El cuestionario fue validado por juicio de expertos y consta de 18 ítems. Fue organizado de acuerdo a los siguientes indicadores: perfil, participación, temas importantes para los usuarios y coherencia metodológica de las actividades. La guía para el grupo focal fue diseñada con una entrevista semiestructurada de 7 preguntas abiertas.

Se aplicó la encuesta a una muestra de 169 usuarios de una población de 19,992, fue obtenida con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 7,5%. La muestra se estratificó de acuerdo a la población de cada una de las 11 comisiones de usuarios que forman parte de la Junta. Para ello, se aplicó el factor obtenido de la división de la muestra entre la población, que se multiplicó por la población de cada

una de las 11 comisiones. La muestra total estuvo compuesta por la suma de las muestras parciales de la población. Luego de aplicar las encuestas, se realizó un grupo focal para lo cual se solicitó a los presidentes de las 11 comisiones que designe a un usuario líder, del total solo participaron 4. La información fue trabajada en categorías que surgieron de las respuestas de los usuarios.

Los resultados permiten plantear recomendaciones para una eficiente comunicación interna en organizaciones agrarias en un contexto rural cambiante que las obliga a transformarse para responder a las demandas del entorno. Asimismo, cubre un vacío evidenciado en la literatura respecto a organizaciones agrarias puesto que la investigación, en Perú, está dirigida a determinar cómo es la gestión (Gutiérrez y Sánchez, 2018) y en Argentina, en cómo es la comunicación cuando no tienen áreas dedicadas a planificar este proceso (Mackrey, 2015). Es decir, que abre un campo de estudio de la comunicación interna en organizaciones agrarias consideradas como sistemas de comunicación y, en segundo lugar, en el uso de indicadores básicos para evaluar la comunicación interna a partir del enfoque comunicacional de las organizaciones de la Escuela de Lovaina.

2. Comunicación interna en organizaciones agrarias: perspectiva de análisis

En este acápite se explica el sustento teórico de la investigación: el enfoque comunicacional de las organizaciones de la Escuela de Lovaina y la inclusión de tipificaciones clásicas e indicadores básicos que faciliten la

evaluación de la comunicación interna.

Como explica Salamanca (2004), este enfoque recoge los planteamientos sociológicos, en cuanto a que una organización es influenciada por el entorno interno y externo dando lugar a que su estructura o configuración varíe. En sí misma, sus partes están unidas por flujos de información que pueden ser horizontales, ascendentes y descendentes, los cuales han sido tipificados por Brandolini et al, (2009) de acuerdo al rango jerárquico de sus participantes, e incluye la intencionalidad como otro criterio de clasificación a partir de lo cual surgen la comunicación formal e informal. La investigación se centra en la comunicación formal y descendente.

Se entiende como comunicación formal a aquel modo de comunicación planificada, ordenada y delineada por la organización, que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos establecidos por la organización (Brandolini et al, 2009). y “exige a sus miembros que reconozcan y sigan las jerarquías de autoridad y lineamientos formales” (Túñez, 2012:83) que se evidencian en un organigrama (Adler & Marquardt, 2005).

Se considera comunicación descendente a aquella que fluye desde el nivel jerárquico superior a un nivel inferior para generar empatía y un clima armonioso (Chiavenato, 2009). Como indican Robbins & Judge (2013), se utiliza para fijar las metas, instruir sobre las tareas, las políticas y los procedimientos, indicar los aspectos que deben ser atendidos, señalar los problemas que necesitan atención, “motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión” (Chiavenato, 2009: 322) y lograr que se sientan satisfechos de pertenecer a la organización (Túñez, 2012).

El enfoque de la Escuela asume que los miembros de una organización optan por mecanismos de coordinación para desarrollar las actividades y cumplir con sus objetivos, pero que se unen, sin importar la autoridad, cuando sus intereses son comunes conformando lo que se denomina constelaciones de trabajo.

Incorpora también aspectos del enfoque estratégico de las organizaciones, en tanto considera que los miembros, utilizando la información como ventaja estratégica, pueden obtener poder, construir relaciones y determinar la estructura y la evolución de la organización. Asume, asimismo, planteamientos de la teoría culturalista al señalar que la interacción de los miembros hace posible el establecimiento de vínculos sociales, sistema de valores, normas e interacciones, códigos culturales que se negocian permanentemente, pero que también facilita la autorregulación y la evolución de la cultura de una organización.

Asimismo, considera que el conjunto de interacciones se repite y constituye el modelo de redundancia, que regula los códigos culturales, los cuales conforman los códigos normativos y comportamentales -determinan lo que es conveniente hacer o decir en los contextos organizacionales a enfrentar-, es decir, que “la cultura organizacional puede ser considerada como la reguladora de la comunicación interna y, por ende, de la acción colectiva” (Salamanca, 2004, p. 48). Lo hace desde lo operacional (manera en que se transmiten los mensajes) y lo integrativo (la motivación para lograr la cohesión interna en torno a unos valores).

Es así como en este enfoque, se define la comunicación interna

como aquella que está comprendida en un “conjunto contextualizado de comportamientos y de opiniones en interacción” que van a estar “regulados por los códigos culturales”, por lo cual, “la organización es un sistema de comunicación” (Salamanca, 2004, p. 48-49). Precisa que no sólo se limita a regular lo operativo de la comunicación de la alta dirección sobre los miembros de una organización sino a lo integrativo, es decir, motivar y mantener la cohesión interna alrededor de determinados valores. Por ello, Brandolini et al, (2009). señala que se realiza a través de canales informales o formales, con estrategias que pueden formar parte de un plan o no, que promueve un buen clima en la organización, con información que da sentido al cumplimiento de los compromisos asumidos por quienes integran una organización.

El enfoque plantea que para producir un cambio en la organización se requiere “analizar la realidad, comprender las convicciones y las necesidades, elaborar una visión del punto de llegada” (Salamanca, 2004, p. 50) en un proceso que puede ser adaptativo o de innovación. En el primer caso, la organización se adapta- para sobrevivir y seguir desarrollándose- al contexto interno y externo con modificaciones de reglas, representaciones e interacciones de aspectos culturales organizacionales. En el segundo, es innovador y profundo, genera cambios en la regulación y la redundancia, y “nuevos modos relacionales y de presentaciones” (Salamanca, 2004, p.51).

Debe aclararse que son los miembros los que cambian a través del aprendizaje, para lo cual, es necesario realizar intervenciones que deben ser evaluadas, pero en enfoque no establece los indicadores. Por ello, se proponen

como tales: el perfil, la participación, la importancia que los actores otorgan a los temas y la coherencia metodológica de las actividades facilitadas por la organización, en las que se ponen en juego la forma en que cada persona percibe la realidad, cómo interpreta el mensaje y las interferencias que se pueden producir en su transmisión (Jaén et al, 2006).

Se define como público interno a las personas que pertenecen, se relacionan, son afectadas por la acción de una organización o pueden influir en el comportamiento de ésta Túñez, 2012) y se vinculan con ella por razones socioeconómicas y jurídicas (Ferrari y Franca, 2011). Sus características biográficas (Robbins & Judge, 2013) como, por ejemplo, la edad, su nivel de escolaridad, el sexo y su condición civil conforman su perfil. La edad y el nivel de escolaridad, a decir de Juárez y Córdova (2012:29). “condicionan la capacidad de generar y utilizar conocimientos o adaptarse a los cambios del entorno”, sin embargo, en el caso de los adultos, hay una acumulación de conocimiento procedimental producto de su experiencia y de su conocimiento tácito, entendido como el resultado de observaciones, reflexiones, relaciones personales, entre otros aspectos.

Van de Fliert & Braun (2002: 1-5) señala que éstos “aprenden mejor a través de la experiencia de primera mano y cuando la materia que están estudiando se relaciona con su experiencia y actividades diarias”. Es decir que se requiere una mirada andragógica, que según Azoifa-Bolaños (2017:13). es de moderamiento y tutoría, especialmente cuando se trata de la zona rural que tiene “historias y estilos de vida particulares”, por lo cual recomienda conciliar los intereses académicos con

los intereses rurales y agrarios en una relación de ganar-ganar. Asimismo, el diálogo, el respeto y la convivencia como políticas participativas y acciones que se afirmen en la vida cotidiana plantean un enfoque intercultural cuando los adultos se relacionan con otros grupos étnicos a través de las actividades (Cruz, 2015).

El sexo permite conocer la cantidad de hombres y mujeres interactuando en una organización, el grupo predominante puede definir los roles de acuerdo al imaginario social del cual proceden, incluso pueden limitar la participación. Por ejemplo, para Vásquez y Urbiola (2014, p. 3). “las acciones de los hombres como el sexo dominante en las organizaciones, exige buscar articulaciones novedosas”. Una de estas articulaciones es el enfoque de género que permite identificar y representar las necesidades sociales, intereses y cosmovisiones de los grupos sociales excluidos como los jóvenes y las mujeres para orientar la intervención de acuerdo al contexto (Gonzales, 2004).

Las mujeres desarrollan roles familiares que la obligan a cuidar del bienestar del otro, ya que se la asocia a sensibilidad, calidez, amabilidad y empatía. Por ello, deben enfrentar obstáculos para asumir responsabilidades en una organización, pese a que su participación puede tener un efecto significativo en la cultura organizacional por los valores que promueve el liderazgo femenino (García et al, 2018).

Por otra parte, la importancia que el público interno otorga a los temas muestra la disposición de los actores a adaptarse a su entorno lo cual puede evidenciarse en cambios de comportamiento y la forma de percibir la realidad, la adquisición de habilidades y el cambio de actitudes en determinadas

situaciones (Chiavenato, 2009). Éstos se brindan, por ejemplo, en actividades de capacitación que requieren de coherencia metodológica, es decir que todas las etapas conduzcan a que las personas procesen, almacenen, recuperen información y apliquen lo aprendido, que puedan orientar su conducta y sus reacciones poniendo en juego su voluntad y el control de sus emociones (Moreno-Pinado y Velázquez Tejada, 2017).

Finalmente, la participación es entendida como el involucramiento de las personas en las actividades. Refleja que se sienten parte de la organización y su compromiso con ella (Chiavenato, 2009).

3. Comunicación interna en una organización agraria

En este acápite se sustenta la importancia de la comunicación interna en una organización agraria desde su aporte a los objetivos y la interacción con el público interno partiendo de una descripción de las juntas de usuarios, organizaciones civiles privadas sin fines de lucro.

Las juntas son personas jurídicas conformadas por usuarios organizados sobre la base de un sector hidráulico (Congreso de la República del Perú, 2009). En total, agrupan a 1,582 comisiones de usuarios y más de 2 millones de agricultores. Nacieron como parte de una política de Estado, por lo cual le asignaron entre sus funciones que debe promover y ejecutar programas y acciones de sensibilización, capacitación, difusión y asistencia técnica en relación con el uso sostenible y eficiente del agua y la gestión integrada de los recursos hídricos (Congreso de la República del Perú, 2009).

La organización en la cual se centra el estudio es la junta de usuarios del sector hidráulico menor medio y bajo Piura conformada por 19,992 usuarios organizados en 11 comisiones y por 13 empresas agrícolas dedicadas a la siembra de cultivos de agroexportación. Registra conflictos en la distribución de agua debido a que las comisiones proyectan la instalación de arroz en áreas mayores a las aprobadas en el Balance Hídrico, por lo que en la campaña complementaria se producen disputas para salvar los cultivos instalados.

Aun cuando es un recurso escaso, el mal manejo y la red de drenaje artificial que permite la filtración del agua y hace que los suelos se vuelvan salinos, los residuos de pesticidas, fungicidas y fertilizantes contaminen los drenes que desembocan en el mar y se perjudique la biodiversidad del ecosistema (Vásquez, entrevista, 2017). Sin embargo, los usuarios pagan la tercera parte del costo real del agua, lo que impacta en la falta de recursos para los servicios de operación y mantenimiento del sistema hidráulico.

Por el rol que le ha sido asignada a la junta, los usuarios forman parte de organizaciones relacionadas con la gestión del agua y la construcción de obras públicas de riego. Sin embargo, deben afrontar la incertidumbre que generan las políticas públicas nacionales que, por ejemplo, promueven la titulación individual debilitando la gestión asociativa y modifican el sistema de tenencia de tierras, tradicionalmente, comunal (Juárez y Córdova, 2012). no logran generar empleo y una economía justa haciendo que las dinámicas rurales se caractericen por el desplazamiento hacia las ciudades y la división de las tierras por la herencia familiar lo cual los convierte en pequeños agricultores

(Diez, 2001) que requieren asociarse para reducir sus costos, tener mejores precios y mercado para sus productos.

Para la capacitación, sensibilización, comunicación y promoción relacionadas con el aprovechamiento sostenible del agua y la gestión integrada de recursos hídricos, - la promoción del uso y aprovechamiento de los recursos vinculados al agua para lograr el bienestar económico y social, y mantener el ecosistema- cuenta con la unidad de promoción y capacitación que, anualmente, planifica y ejecuta un plan que incluye la organización de charlas técnicas y gestión de sensibilización, cursos-taller; días de campo; cursos, foros y seminarios o los coordina con otras instituciones como parte de la comunicación interna.

4. Organizaciones agrarias de agua en Perú: Diagnóstico y estrategias

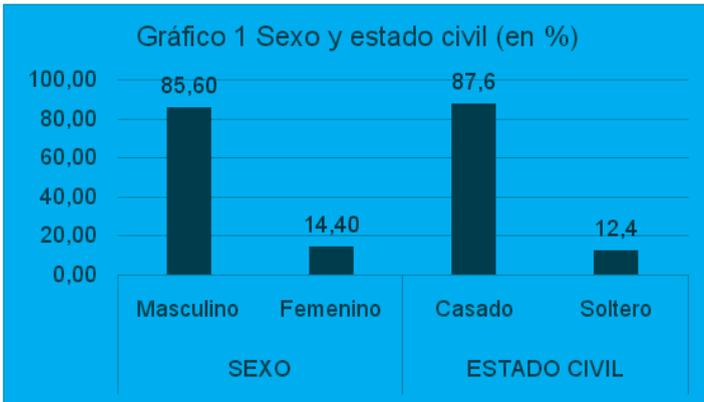
Se presentan a continuación los resultados y el análisis respecto al diagnóstico de la comunicación interna formal y descendente en una organización agraria administradora de agua.

Las características del perfil son las siguientes: tienen una media general de 53 años. La media en mujeres es de 52 años y en los varones, de 54. Predominan los usuarios adultos (62.6%) y adultos mayores (24.3%). Sólo el 13.1% es joven, una proporción reducida si se toma en cuenta el trabajo que debe realizarse en el campo y el cambio tecnológico que se requiere tanto en el manejo de los cultivos como en la comunicación. Tal como señalan Juárez y Córdova (2012), éste es un factor que condiciona el uso de los conocimientos,

pero al mismo tiempo, los adultos, por su experiencia, pueden asumir roles en la capacitación para compartirla y los jóvenes, son un segmento potencial para liderar procesos de innovación.

Se observa (Gráfico 1) una escasa presencia de la mujer en la organización (14.4%), que al relacionarse con la edad de los participantes implica que predomina la mirada masculina (85.6%) y adulta que impone los roles tradicionales

tanto para los casados (87.6%) como para los solteros (12.4%). En el grupo de solteros, el 9.5% (2) son mujeres y el 90.5% (19) son varones. Entonces, el imaginario social rural dominante limita la participación de dos grupos: los jóvenes y las mujeres, obligando a buscar formas diferentes de articularlos (Vásquez y Urbiola, 2014) a las tareas que deben realizar como miembros de la junta utilizando el enfoque de género.



Fuente: Elaboración propia (2019).

En cuanto al nivel de escolaridad, el 27.2% de usuarios no ha culminado la primaria lo cual contrasta con el 25.4% que ha concluido la secundaria, marcándose así dos grupos predominantes con maneras diferentes de procesar información, de prestar atención o de aceptar cambios (Tabla 1). Asimismo, se observa que los varones (4.5%) escasamente acceden a la

educación superior universitaria o técnica y, en el caso de las mujeres, éstas sólo alcanzan hasta el nivel superior técnico incompleto (4.2%). En este contexto, las estrategias metodológicas de la educación andragógica contribuirían a la comprensión y aplicación de la información brindada, así como a la disminución de la resistencia al cambio (Juárez y Córdova, 2012).

Tabla 1
Nivel de escolaridad según sexo

Nivel de escolaridad	SEXO				TOTAL	
	FEMENINO		MASCULINO			
	Frecuen- cia	%	Frecuen- cia	%		
Sin estudios	5	20.8	10	6.9	15	8.9
Primaria incompleta	5	20.8	41	28.3	46	27.2
Primaria completa	6	25	27	18.6	33	19.5
Secundaria incompleta	3	12.5	21	14.5	24	14.2
Secundaria completa	4	16.7	39	26.9	43	25.4
Superior técnico incompleto	1	4.2	3	2.1	4	2.4
Superior técnico completo	0	0	2	1.4	2	1.2
Superior universitario incompleto	0	0	2	1.4	2	1.2
Superior universitario completo	0	0	0	0	0	0.0
TOTAL	24	100	145	100	169	100.0

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los usuarios (71%) perciben ingresos económicos en las dos campañas que se realizan en el año (Tabla 2), lo cual, sumado a la edad, nivel de escolaridad y condición civil muestran su dependencia de la producción agrícola que debe garantizar su subsistencia y la

de su familia, en especial de las mujeres (79.2%) puesto que los varones tienen ingresos mensuales (15.9%) y anuales (14.5%). Este aspecto es uno de los mensajes clave para promover el uso racional, sostenible y consensado del agua.

Tabla 2
Nivel de ingresos según sexo

Nivel de ingresos	Sexo				Total	
	Femenino		Masculino			
	Frecuencia	%	Frecuen- cia	%	Frecuen- cia	%
Mensual	3	12.5	23	15.9	26	15.4
Por campaña	19	79.2	101	69.7	120	71.0
Al año	2	8.3	21	14.5	23	13.6
Total	24	100	145	100	169	100

Fuente: Elaboración propia (2019).

La participación de los usuarios (Gráfico 2) en tanto compromiso con los fines de la organización de la que forma parte (Chiavenato, 2009) se observa, principalmente, en los días de campo (66.9%) allí va el 41.7% de mujeres y el 71% de varones. Explican su comportamiento diciendo: “Sí participo, más que todo porque ojo que ve cree y son más prácticos”, “Yo sí he participado porque vas a conocer el cultivo”, “Participo porque es en la parcela” y “Sí participo, es más dinámico, vas y ves la planta (...)”, lo cual confirma lo planteado por Fliert & Braun (2002). En las otras actividades, la inasistencia es mayor a la mitad: Charlas técnicas y de gestión de sensibilización (59.2%),

cursos, foros o seminarios organizados por la unidad y la comisión (65.1%) y por otras instituciones (69.8%).

Una mirada detenida a la no asistencia por actividad de acuerdo al sexo (Gráfico 3) muestra que, las mujeres no van a los cursos, foros o seminarios organizados en la junta y pocas acuden a los que realizan otras instituciones (95.8%). Menos de la mitad de varones participa en las charlas técnicas y de gestión de sensibilización (44.8%), en los cursos, foros o seminarios organizados por la unidad y la comisión (38,6) y los de otras instituciones (29.7%). Por ello, las actividades deben tener dos características: flexibilidad y cercanía, de tal manera que faciliten la participación.



Fuente: Elaboración propia (2019).

La escasa participación en términos generales, es explicada por el trabajo en la chacra y el horario

inadecuado, en particular de las charlas técnicas y cursos, foros o seminarios organizados por la Unidad y por otras

instituciones, lo cual indica que, ante cualquier otra actividad, su principal preocupación es el cultivo (Tabla 3). Diferente comportamiento se observa en el caso de las mujeres, pues, en primer lugar, está la hora, lo que sugiere que realizan labores del hogar, puesto que no argumentan que están trabajando en sus parcelas. La segunda razón es que el lugar queda lejos lo que condiciona su asistencia ya que implica tiempo y gasto adicional. En cambio, en los hombres,

el horario es inadecuado porque están laborando en sus chacras de cuya producción dependen sus ingresos por campaña. Estos resultados muestran en los varones, una cultura individual que trata de adaptarse al entorno, pero para cubrir necesidades particulares desde una mirada masculina y de supervivencia, con una reducida comprensión del beneficio colectivo y en el caso de las mujeres, la asunción de roles familiares (García et al, 2018).

Tabla 3
Razones para no asistir

Razones por las cuales no asisten	Charlas técnicas y de gestión de sensibilización				Cursos, foros o seminarios organizados por la UPC y su comisión				Cursos, foros o seminarios organizados por otras instituciones			
	Sexo		Sexo		Sexo		Sexo		Sexo		Sexo	
	Femenino		Masculino		Femenino		Masculino		Femenino		Masculino	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Lugar queda lejos	4	20.0	14	17.5	4	16.7	15	10.3	5	20.8	24	16.6
Horario es inadecuado	16	80.0	17	21.25	17	70.8	19	13.1	13	54.2	17	11.7
No me enteré	0	0.0	2	2.5	0	0	4	2.8	0	0.0	1	11.7
No me interesa el tema	0	0.0	5	6.25	0	0	4	2.8	1	4.2	4	2.8
No me invitaron	0	0.0	2	2.5	0	0	2	1.4	4	16.7	17	11.7
Estuve trabajando en mi chacra	0	0.0	40	50	0	0	45	31.0	0	0.0	32	22.1
Total	20	100	80	100	21	87.5	89	61.4	23	95.8	95	76.6

Fuente: Elaboración propia (2019).

Por ello, es que los temas de su mayor interés, según la tabla 4, se corresponden con sus preocupaciones por mejorar la producción de sus cultivos y el agua, lo cual le obliga a aprender sobre riego tecnificado y cultivos alternativos, pero también a conocer de

administración del agua. El interés se reduce cuando se trata de comprender sobre normas y tecnologías de riego, la asociatividad, los derechos de la mujer, las tarifas y, la protección del agua y el medio ambiente. Se confirma así que dan escaso valor al recurso hídrico,

tienen una débil relación con el medio ambiente y su aversión al riesgo, por lo cual le cuesta adaptarse al entorno y adquirir nuevas habilidades (Chiavenato, 2009). Este resultado muestra también cómo los códigos culturales marcan la acción colectiva (Salamanca, 2004),

por lo cual utilizando estrategias participativas, es preciso construir iniciativas de emprendimiento que le ayuden a descubrir las bondades de la asociatividad y del trabajo con respeto al medio ambiente.

Tabla 4
Importancia que le otorgan a los temas

Actividad	Temas	Frecuencia	%
Cursos-taller	Manejo productivo de los cultivos	62	36.7
Días de campo	Visita a parcelas demostrativas de riego tecnificado	58	34.3
Días de campo	Visita a parcelas demostrativas de cultivos alternativos	53	31.4
Charlas técnicas de sensibilización	Distribución de agua y cultura de agua	50	29.6
Charlas técnicas de sensibilización	Derechos y deberes de los usuarios	48	28.4
Cursos-taller	Manejo del conflicto de agua en las organizaciones de usuarios	45	26.6
Días de campo	Manejo de agua en parcela	42	24.9
Charlas técnicas de sensibilización	Asociatividad y formación de cadenas productivas	25	14.8
Cursos-taller	Ley y reglamento de la ley de recursos hídricos	20	11.8
Cursos-taller	Tecnologías de riego	19	11.2
Charlas técnicas de sensibilización	Obligaciones del operador de la infraestructura de riego	17	10.1
Días de campo	Operación del sistema mayor y menor de la infraestructura hidráulica	16	9.5
Charlas técnicas de sensibilización	Participación de la mujer en la gestión del recurso hídrico	12	7.1
Cursos-taller	Ley y reglamento de la organización de usuarios	12	7.1
Charlas técnicas de sensibilización	Tarifa por la utilización de la infraestructura hidráulica y menor	11	6.5
Cursos-taller	Gestión del recurso hídrico y cambio climático	11	6.5
Charlas técnicas de sensibilización	Conservación y protección del recurso hídrico y del ambiente	6	3.6

Fuente: Elaboración propia (2019).

Otro indicador que muestra el impacto del nivel de escolaridad es que si bien las actividades consideradas como parte de la coherencia metodológica para este estudio alcanzan porcentajes mayores al 50% (tabla 5), las de lectura y aplicación son menores. Según los participantes del grupo focal esto se debe a que: "(...) a veces nos emborrachan con los términos, especialmente los técnicos", y "(...) los expositores deben utilizar un lenguaje más sencillo, técnicamente es su término, pero ellos tienen que decirnos qué significa eso, ser más entendibles". Lo mismo sucede con los materiales: "hay cositas que no se entienden" y "(...) me gustaría que sean más gráficos sin dejar de lado el texto".

Además, refieren comportamientos como: "(...) tenemos dudas y por temor no preguntamos", y "(...) no queremos preguntar por vergüenza a equivocarnos". Asimismo, se aprecia la resistencia al cambio: "Yo sí, pero hay algunos que no lo hacen" y "Bueno yo sí lo aplico, pero hay muchos con mente diferente que no lo hacen y se molestan porque les dices". Esto implica que la orientación de su conducta y sus reacciones no han sido logradas tal y como debería, según Moreno-Pinado y Velázquez Tejeda (2017) y evidencia la necesidad de incorporar el enfoque intercultural en las actividades dado que son los códigos culturales se constituyen en códigos normativos y comportamentales como señala Salamanca (2004).

Tabla 5
Coherencia metodológica de las actividades

ACTIVIDAD	Temas de interés (%)		Expositor explicó bien el tema (%)		Dudas fueron aclaradas por el expositor (%)		Lee los materiales que le entregan (%)		Aplica lo aprendido (%)	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Charlas técnicas	98.6	1.4	97.1	2.9	97.1	2.9	84.1	15.9	79.7	20.3
Cursos Taller	98.3	1.7	96.6	3.4	96.6	3.4	83.1	16.9	76.3	23.7
Días de campo	99.1	0.9	97.3	2.7	94.7	5.3	85.0	15.0	79.6	20.4
Cursos foros y seminarios organizados por otras instituciones	100.0	0.0	96.1	3.9	96.1	3.9	84.3	15.7	84.3	15.7
Cursos foros y seminarios organizados por la Unidad y su comisión	100.0	0.0	97.7	2.3	97.7	2.3	90.7	9.3	83.7	16.3
Pasantías	100.0	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	88.6	11.4	91.4	8.6

Fuente: Elaboración propia (2019).

5. Conclusiones

Al concluir el estudio con el enfoque comunicacional adaptado se

evidencia que la comunicación interna descendente y formal es deficiente, por lo cual se requiere incorporar tres enfoques: el andragógico ya que su

población es adulta y adulta mayor; el de género, para facilitar la incorporación de un mayor número de jóvenes y mujeres; y la interculturalidad para facilitar el diálogo entre estos grupos, de tal manera que las ideas y las acciones de los adultos y adultos mayores no impida la asunción de roles de jóvenes y mujeres que favorezcan el logro de los objetivos institucionales.

El predominio del interés individual en relación al interés colectivo que marca el comportamiento de los usuarios, también puede modificarse con la aplicación de estos enfoques dando lugar al re-enmarcamiento de vínculos sociales, sistema de valores, normas e interacciones y códigos culturales generándose un proceso de innovación en la junta.

Estrategias como partir de propuestas de solución construidas por los propios usuarios pueden re-enmarcar su interés hacia temas como normas y tecnologías de riego, la asociatividad, las tarifas y, la protección del agua y el medio ambiente.

Asimismo, la participación de los usuarios adultos y adultos mayores en calidad de “maestros”, pues sus experiencias combinadas con el conocimiento técnico, permitirá un diálogo fluido entre pares como propone el enfoque comunicacional de la Escuela de Lovaina y reducirá la resistencia al cambio.

La flexibilidad y la cercanía son dos características requeridas para las actividades de la unidad, las cuales deben realizarse en horarios adecuados y trabajar mensajes de acuerdo a las preocupaciones de los usuarios, por ejemplo, la relación entre su producción, la tierra y el agua.

Referencias bibliográficas

- Adler, Ronald, Marquardt, Jeanne (2005), **Comunicación organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones**, 8va Edición, México D.F., McGraw Hill.
- Azoifa-Bolaños, José Bernal (2017), Evolución conceptual e importancia de la andragogía para la optimización del alcance de los programas y proyectos la optimización del alcance de los programas y proyectos académicos universitarios de desarrollo rural, **Revista Electrónica Educare**, Volumen 21. No. 1, Costa Rica, Universidad Nacional, CIDE, pp. 1-23. En <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1941/194150012023/index.htm>. Fecha de consulta 24-01-18.
- Brandolini, Alejandra, Gonzáles, Martín, Hopkins, Natalia (2009), **Comunicación interna, claves para una gestión exitosa**, 1ra. Edición, Argentina, La Crujía Ediciones.
- Camacho, Ana y Arroyave, Isabela (2010), **Propuesta de un Plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan Santa Marta**, Colombia, Universidad Sergio Arboleda. En <https://es.slideshare.net/yilupinan/com410-p30-s4epplan-comint-30960067>. Fecha de consulta: 18-04- 2017.
- Chiavenato, Idalberto (2009), **Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones**, 2da. Edición, México, Mc Graw Hill.
- Congreso de la República del Perú (2009), **Ley N° 29338. Ley de Recursos Hídricos**. Diario Oficial El Peruano No. 10562. Perú.
- Cruz Rodríguez, Edwin (2015), La interculturalidad en las políticas de educación intercultural. Praxis &

- Saber, Volumen 6, No. 12, Colombia. Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia. pp. 191-207. En <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477247216010>. Fecha de consulta: 25-09- 2017.
- Diez Hurtado, Alejandro (2001), Organizaciones e integración en el campo peruano después de las políticas neoliberales, Giarracca, Norma (Comp.), ¿Una nueva ruralidad en América Latina?, CLACSO, pp. 191-219
- Ferrari, María, Franca, Fabio (2011), **Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas**, Argentina, La Crujía.
- García Solarte, Mónica, García Pérez de Lema, Domingo, Madrid Guijarro, Antonia (2018), El género de la gerencia y la cultura organizacional de la pyme en la región de Murcia-España, **Revista Venezolana de Gerencia**, Vol. 23, No. 82, Venezuela, Centro de Estudios Económicos de la Empresa, Universidad de Zulia, pp. 395-413. En <https://www.redalyc.org/jats-Repo/290/29056115002/index.html>. Fecha de consulta: 18-05- 2018.
- Gonzales Moreno, María Cristina (2004), El Género: Un enfoque transversal en las políticas de salud del Estado Venezolano, **Revista Venezolana de Gerencia**, Año 9, No. 27, Venezuela, Centro de Estudios Económicos de la Empresa, Universidad de Zulia, pp. 395-413. En <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002702>. Fecha de consulta: 25-10- 2017.
- Gutiérrez, Ángela & Sánchez, Rodrigo. (2018), **La gestión socio-organizacional en organizaciones asociativas cacaoteras en el departamento de San Martín: caso comparativo de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga y la Asociación de Productores Agropecuarios Río Mayo**, Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú. En http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13240/Guti%c3%a9rrez%20Vega_S%c3%a1nchez%20Flores_Gesti%c3%b3n_socio-organizacional1.pdf?sequence=1&isAllowed=y Fecha de consulta: 24-01- 2018
- Instituto Regional de Apoyo a la Gestión de los Recursos Hídricos (2013), **Conflictos por el agua en la Región Piura**, Piura, Raisapp.
- Jaén, Marian; Luceño, Lourdes; Martín, Jesús, Rubio, Susana (2006), La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. **EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía**. Volumen 5, No. 1, pp. 3-31. En <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2010122>. Fecha de consulta: 14-05-2017
- Juárez, José Luis, Córdova, Ulises (2012), **La ruta de la pequeña agricultura en el Bajo Piura: Caso La Bruja**, 1ra. Edición, Piura. Centro de Investigación y Promoción del Campesinado - CIPCA.
- Mackrey, Constanza (2015), La comunicación en organizaciones agropecuarias: el caso de Ceres Tolvas. Actas de Periodismo y Comunicación, Volumen 1, Nº 2, Universidad Nacional de La Plata. En <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas>. Fecha de consulta: 28-08-2017
- Moreno-Pinado, Wilfredo Edgardo, Velázquez Tejeda, Miriam E. (2017), Estrategia didáctica para desarrollar el pensamiento crítico. **REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, Volumen 15, No. 2, pp. 53-73. En <https://www.redalyc.org/articulo>.

[oa?id=55150357003](https://doi.org/10.15446/oa?id=55150357003). Fecha de consulta: 17-09-2017.

Robbins, Stephen & Judge, Timothy (2013), **Comportamiento organizacional**, 13ra. Edición, México. Pearson Educación.

Salamanca Ávila, Laura (2004), La meta-comunicación como dispositivo central de la intervención organizacional: enfoque comunicacional de la escuela de Lovaina, **Anagramas Rumbos y sentidos de la comunicación**, Volumen 3. No. 5, pp. 43-68. En <https://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/1262>. Fecha de consulta: 17-09-2017.

Túñez López, Miguel (2012), **La gestión de la comunicación en las organizaciones**, Colección Periodística,

Volumen 46, Zamora, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Van de Fliert, Elske, Braun, Ann (2002), **Escuela de campo de agricultores para el manejo integrado del cultivo de camote**, Yogyakarta, Centro internacional de la papa.

Vásquez, Ángel, Urbiola, Alejandra (2014), El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones, **Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades**, No. 77, México, Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 1-22 en <https://www.redalyc.org/jatsRepo/393/39348246008/index.html>. Fecha de consulta: 15-05-2017

Vásquez, Luis. Gerente técnico de la Junta de Usuarios del Medio y Bajo Piura; Piura 21 de julio de 2017.