LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO RURAL

GT10: Comunicación, Tecnología y Desarrollo

Ing. Agr. Viviana Laura Castro
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA
San Juan Argentina
vcastro@sanjuan.inta.gov.ar

Tema central a abordar

Realizar un análisis comparativo de aspectos organizacionales y comunicacionales en dos grupos del programa Cambio Rural de la EEA San Juan INTA Argentina.

Resumen

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis comparativo de los aspectos organizacionales y comunicacionales en dos grupos de productores del programa Cambio Rural de la Estación Experimental Agropecuaria San Juan, del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Se tomó como marco de análisis un modelo comunicacional de abordaje transdisciplinario denominado "comunicación estratégica," desarrollado en la Escuela de Comunicación de la Universidad Nacional de Rosario, cuyo objetivo es lograr un desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional. La comunicación es constitutiva de la organización, es la que establece los vínculos entre los distintos actores en un momento y espacio

determinado. La metodología de comunicación estratégica se complementó con el método etnográfico, ya que este enfoque permite comprender los senti dos que los actores sociales le otorgan a sus prácticas. Este análisis permitirá producir conocimiento sobre las organizaciones y los modelos comunicacionales que operan en los grupos del programa mencionado.

Introducción

Estamos transitando un momento de profunda transformación a nivel global de la sociedad, la política, la economía y la cultura, como consecuencia de los nuevos conocimientos que la humanidad ha adquirido en las últimas dos décadas, tanto en las ciencias, como en el desarrollo de las comunicaciones. Por primera vez todas las culturas, los pueblos, los miembros del planeta, están conectados entre sí y constituyen un nuevo sistema-mundo (Pérez Lindo, 2012).

Hemos ingresado en un nuevo paradigma: el de la complejidad, en el cual existen interdependencias que obligan a una visión multidimensional y multinteraccional de la realidad que analizamos.

Cuando se aborda la realidad de las organizaciones desde el paradigma de la complejidad, visualizamos la necesidad de un cambio en los modelos organizacionales y comunicacionales existentes.

Las grandes estrategias raras veces son la obra de un hombre solo, sino que suelen ser el diseño de un sujeto colectivo llamado organización (Pérez; Massoni, 2009: 201).

A su vez, la comunicación es constitutiva de la organización, es la que establece los vínculos entre los distintos actores en un momento y espacio determinado. Habilita el desarrollo de una trama dinámica y cambiante de relaciones, conexiones, intercambios y transformaciones. *Los sistemas sociales siempre se forman a través de la comunicación* (Pérez; Massoni, 2009).

Una estrategia de comunicación es para nosotros, un proyecto de comprensión: un principio de inteligibilidad que busca abordar a la comunicación como fenómeno complejo y fluido. Complejo, en cuanto presenta múltiples dimensiones (por ejemplo, informativa, ideológica, interaccional, sociocultural); fluido, porque la dimensión comunicativa es una dimensión intermedia y como tal, convoca un cierto movimiento (Massoni, 2007).

Los actuales estudios de comunicación amplían la mirada que estaba ciertamente centrada en los mensajes (como un proceso de información que va desde un emisor a un receptor)[1] y se comienza a examinar la comunicación como un circuito espacio/temporal de acaecimientos vinculados que involucran a personas que se encuentran en el campo perceptual del otro, personas en interacción (Pérez; Massoni, 2009).

Tomamos estos conceptos porque necesitamos operar con estos nuevos modelos comunicacionales, en los grupos de productores del programa Cambio Rural[2].

---

[1] El modelo comunicacional de Shannon y Weaver (1949), citado en Perez; Massoni, 2009, es un modelo de transmisión lineal de mensajes, donde hay un emisor que se considera activo y un receptor pasivo (Pérez; Massoni, 2009).

[2] El programa Cambio Rural se enmarca dentro del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER). El Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable busca fortalecer el desarrollo con inclusión social, integrando las economías regionales y locales a mercados internos e internacionales y generar empleos e ingresos. Este

En el transcurso de estos años, la autora ha participado de varias reuniones de grupos dedicados a diferentes actividades productivas y es en estos últimos, donde ha observado la necesidad de innovar en los modelos comunicacionales y organizacionales de los grupos de productores.

Esto se debe a que una de las conceptualizaciones más extendidas sobre comunicación es su asimilación a un proceso de transferencia de datos. Sandra Massoni, ha definido a esta idea hegemónica como el "malentendido de la transferencia", que implica suponer que cuando nos comunicamos entregamos a los otros un "paquete" cerrado con los contenidos de nuestra comunicación, que el otro interpreta en el mismo sentido dado. Las capacitaciones a productores son un espacio habitual para reconocer la vigencia de la comunicación como transferencia[3].

Debemos considerar que el fenómeno de la comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe y esto es muy distinto que "transmitir información" (Maturana, H; Varela, F 2003).

Los productores no son sujetos pasivos que recibirán nuestros mensajes y operarán en consecuencia, sino que ellos tienen sus propios conocimientos empíricos, cultura y valores que debemos respetar.

En las reuniones de productores, donde existe respeto y confianza entre ellos, sentido de cooperación y no de competencia, cada uno comienza a aportar ideas desde sus saberes y la construcción de conocimiento lograda

---

programa está a cargo de la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión que depende de la Dirección Nacional del INTA.

[3] Curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH (2011).

entre todos, es superior a la información recibida de manera unidireccional, a partir de un narrador centrado , ya que los grupos generan dinámicas y conocimientos que trascienden la capacidad individual (Sengue, 2009).

Durante mucho tiempo hemos considerado la multiplicidad del otro, el problema de la diferencia, de la alteridad, como una amenaza permanente a la unidad. A decir de Sartre citado por Augusto Pérez Lindo (2012), mientras no se afronte el problema de la multiplicidad humana como principio de alteridad[4], siempre existirá la posibilidad de que consideremos al otro como enemigo.

A de partir de la concientización y visualización de que las posibilidades de transformación a alcanzar en cada grupo de productores, dependen de los modelos comunicacionales y organizacionales que operan en los mismos, es que decidimos profundizar y focalizar el estudio en estos aspectos.

Por ello, esta investigación consistió en un análisis comparativo de los aspectos organizacionales y comunicacionales de dos grupos pertenecientes al programa Cambio Rural del INTA San Juan, Argentina: el grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro, dedicados a la producción de espárragos, y el grupo Yema Franca, cuyos integrantes se dedican a la actividad vitícola.

Desde el programa Cambio Rural se apoya el desarrollo organizacional, considerando que tanto para el pequeño como para el mediano productor, la organización permite su empoderamiento,[5] aumentando la capacidad de negociación con los distintos actores en el territorio.

---

[4] Según diccionario de la Real Academia Española 2012, alteridad: condición de ser otro.

[5] Los procesos participativos favorecen la reflexión crítica y el cuestionamiento profundo. La secuencia lógica de la participación conduce al denominado “empowerment”. El mismo consiste en sucesivos avances acumulativos en la capacidad de tomar decisiones y es un

Tal como expresa Alemany (2008) es posible construir territorio a partir de la centralidad de las decisiones, de los actores populares locales, a partir de sus visiones e intereses, de sus aspiraciones y decisiones para mejorar su calidad de vida.

Como veníamos diciendo, para fortalecer los grupos de Cambio Rural y apoyar el desarrollo organizacional debemos innovar en los modelos comunicacionales y organizacionales de los mismos.

En estas organizaciones, desde el punto de vista de la comunicación, los interlocutores ya no son emisores o receptores, sino actores de un proceso de comunicación que se va construyendo como una red donde todos pueden expresarse y donde todos deben aprender a escucharse y escuchar a los demás, lo que a su vez permite poner en duda y revisar las propias creencias, lógicas y motivaciones.

Desde un punto de vista particular, consideramos que el Desarrollo implica, una transformación, pero no se trata de alcanzar algo exterior a uno mismo, ni de seguir ningún modelo de Desarrollo. El cambio es siempre desde dentro, desde cada uno de nosotros, desde nuestras organizaciones, aun cuando no estemos acostumbrados a pensar así la innovación (Massoni, 2008).

La preocupación por un cambio en la mirada sobre los procesos de innovación y comunicación en la ruralidad, implica la necesidad de continuar en el

---

proceso orientado a capacitar a los distintos actores a adquirir poder, a usarlo y a administrarlo en forma eficiente y responsable en todo aquello que los afecta en sus distintas esferas de actividades en su existencia diaria (Feito, 2008).

programa Cambio Rural, en el camino de superación de la perspectiva difusionista de la innovación, para avanzar hacia modelos más abarcativos.[6]

El Desarrollo Rural que logremos construir en el territorio, tendrá que tener nuestro estilo, para ello tendremos que apoyarnos en nuestras raíces, agregar desde nuestras propias características valor al mundo. “Es necesario una noción más rica y compleja del desarrollo, que sea no solo material sino también intelectual, afectiva, moral”. (Morín, 1990).

Uno de los interrogantes de nuestro trabajo de investigación es: ¿cuál es la concepción de Extensión Rural que subyace a la visión de Desarrollo Rural, que opera actualmente en la implementación del programa Cambio Rural en San Juan?

Estamos en un momento histórico, en el cual la crisis del modelo económico, ambiental, tecnológico y cultural está dando lugar a la construcción paradigmática de una nueva Extensión Rural, que intenta dar respuestas a las demandas sociales, económicas, ambientales e institucionales de nuestras sociedades.

Por ello nos preguntamos: ¿cómo podemos contribuir a fortalecer y acompañar a las organizaciones de productores, para que puedan transitar por este nuevo paradigma de la complejidad? Permitiendo desde el interior de las mismas, el fortalecimiento de la conversación sociocultural y la creación de un espacio de transformación, donde sea posible la innovación y el encuentro de soluciones a problemas que se nos presentan a diario en este contexto local y global de creciente incertidumbre.

[6] Curso e-learning. Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH (2011).

Para intentar responder a estos interrogantes, planteamos los siguientes objetivos e hipótesis de investigación.

Objetivos

El objetivo general de esta Tesis es:

- Realizar un análisis comparativo de los aspectos organizacionales y comunicacionales en dos grupos de productores del programa Cambio Rural del INTA en la provincia de San Juan, Argentina.

Los objetivos específicos son:

- Elaborar un marco conceptual que contribuya al fortalecimiento de la innovación organizacional y comunicacional en los procesos de Desarrollo Territorial, llevados adelante en el marco del programa Cambio Rural del INTA en la provincia de San Juan.
- Desarrollar herramientas que contribuyan a fortalecer la organización de los productores estudiados, a través de la comunicación estratégica.
- Elaborar para el caso estudiado, un modelo comunicacional desde lo multiparadigmático, que genere un espacio de transformación, canalizador de una participación genuina de los actores sociales involucrados.

Hipótesis de trabajo

Las Hipótesis de Trabajo para esta Tesis son:

1. El nivel de organización de los grupos de Cambio Rural bajo estudio dependerá de los modelos comunicacionales que operen al interior de los mismos.
2. El modelo de Desarrollo Rural vinculado al modelo de comunicación transferencista no fortalece el desarrollo organizacional de los productores bajo estudio.

Marco Metodológico

Para conocer los modelos organizacionales y comunicacionales que operan en los grupos analizados del programa Cambio Rural de la provincia de San Juan, Argentina, se tomó como marco metodológico un modelo comunicacional de abordaje transdisciplinario denominado ***comunicación estratégica,*** desarrollado en la Escuela de Comunicación de la Universidad Nacional de Rosario[7]. Este modelo opera básicamente en un doble registro: el

[7] Se desarrollaron en este marco distintos trabajos desde la UNR como: Diagnóstico comunicacional **PAMIC** (Producción Ganadera Mixta Conservacionista). Convenio Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-Universidad Nacional de Rosario (INTA-UNR) para el Centro Regional INTA Buenos Aires Norte 1990-91; Diagnóstico comunicacional **PROGRAMO** (Producción Ganadera Agrícola) Convenio Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-Universidad Nacional de Rosario (INTA- UNR) para el Centro Regional INTA Buenos Aires Norte 1991-92; Diagnóstico Comunicacional **PROGRASO.** Producción Ganadera Agrícola Sostenible. Convenio Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- Universidad Nacional de Rosario para Centro Regional INTA La Pampa -San Luis 1992-93;Diagnóstico Comunicacional **Plan Nacional de Extensión Forestal** .Convenio IICA Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola-SAGYP Secretaria de Agricultura Ganadería y Pesca 1993-94; Diagnóstico **Comunicacional Institucional** Estación Experimental Agropecuaria INTA Pergamino. Convenio Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- Universidad Nacional de Rosario, Escuela de Comunicación Social 1994-95; **Análisis comunicacional para la acción concertada e evaluación de la sostenibilidad de los sistemas agrícolas en el cono sur de América Latina**. Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Rosario, 2000; **Estrategia de comunicación recolectores informales de residuos** Deutsche Gesellschaft fûr Technische Zusammernarbeit (GTZ) GmbH Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo. Rosario, 2000; **Análisis de Comunicaciones, módulo de la investigación de indicadores de sostenibilidad en Argentina**. Convenio Comunidad Económica Europea- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-RIMISP.1999/2000; **Estrategia de Comunicación** Instituto Nacional del Agua y del Ambiente-Universidad Nacional de Rosario, Escuela de Comunicación Social 2000/2001; Estrategia de comunicación imagen ciudad ambiental. Deutsche Gesellschaft fûr Technische Zusammenarbeit (GTZ) GMBH Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo. Rosario, 2001 y 2002.

de las miradas disciplinarias a partir de los cuales se aborda el problema de la investigación y el de los actores de la situación que se analiza (Massoni, 2007).

En el primer registro, la principal tarea es el reconocimiento de racionalidades teóricas en la problemática que se investiga. Se determinaron las marcas de racionalidad comunicacional que operan entre productores por un lado y entre productores y técnico, por el otro, para el caso estudiado de los dos grupos de Cambio Rural, a fin de reconocer a partir de ellas, la conceptualización de la comunicación según la cual cada situación está organizada dominantemente (Pérez; Massoni, 2009).

En el segundo registro, se intentó interpelar la heterogeneidad sociocultural en la situación de comunicación y en torno al problema de investigación.

Este modelo comunicacional fue complementado para este trabajo de Tesis, con la realización de un trabajo de campo etnográfico, durante el cual se realizaron entrevistas no estructuradas a los productores de los grupos y observación participante realizada en las reuniones grupales y en las visitas a las fincas de los productores. Las entrevistas se realizaron en el mes de marzo a los productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro y en el mes de julio del 2011, a los productores del grupo Yema Franca. La observación participante se realizó en las reuniones mensuales grupales: durante 2009-2010 para el grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro, y durante 2010-2011 para el grupo Yema Franca.

Para el análisis de los aspectos organizacionales de los grupos se utilizó la clasificación de Katz y Kahn (1981) citados por Lapalma (2006), los cuales sistematizan la diversidad de modelos organizacionales y señalan que en

organizaciones comunitarias puede darse una combinatoria de los siguientes tipos:

Tipo I - Organizaciones que poseen una estructura poco diferenciada, surgen por estímulo o influencia del medio, para resolver problemas comunes de sus integrantes. Las tareas se realizan basadas en la cooperación y solidaridad (todos hacen de todo). La estructura está basada en valores y expectativas compartidas y el principio de autoridad está centralizado en un liderazgo personalizado.

Tipo II - Además de las necesidades comunes, en la estructura aparecen diferenciaciones internas, originadas por aspiraciones personales, por aprendizaje social o por capacidades individuales para resolver nuevas demandas del medio ambiente. Los objetivos, así como las reglas de funcionamiento, comienzan a ser explicitadas. La autoridad es una función diferenciada coexistiendo a veces con el liderazgo personalizado.

Tipo III – Presentan una mayor complejidad; sus objetivos y normas están escritos para todos los integrantes, la división del trabajo está basada en roles y funciones y la autoridad es un rol. Aparecen mecanismos de coacción para el cumplimiento de las normas y reglas.

En el siguiente cuadro se presenta la diversidad organizacional, de menor a mayor complejidad, teniendo en cuenta para su clasificación aspectos como: objetivos, liderazgo, división del trabajo y normas.

Cuadro Nº 1 Diversidad organizacional "del grupo a la organización"

Aspectos / Tipo de organización	TIPO I	TIPO II	TIPO III
Objetivos	*Implícitos*	*Explícitos*	*Escritos*
Autoridad	*Liderazgo Personalizado*	*Según Tarea*	*Función*
División del Trabajo	*Cooperativo y Solidario*	*Roles iniciales y por tarea*	*Roles y Funciones*
Normas	*Afectivas*	*Explícitas*	*Escritas*

Resultados y Discusión

Al visualizar las *marcas de racionalidad comunicacional* que operan en el encuentro de los productores de los grupos analizados del programa Cambio Rural "Esparragueros Unidos del Médano de Oro" y "Yema Franca," concluimos que en ambos casos, la comunicación de los productores entre sí funciona en una *dimensión interaccional*. Esta modalidad de vínculo tiene, como ya vimos, las siguientes características:

- Corresponde al campo de las motivaciones.
- Da cuenta de la comunicación como un proceso de producción de sentido atravesado por interacciones personales y grupales que es necesario conocer para mejorar la efectividad de los mensajes.
- Aborda a la comunicación como la producción de sentido a partir del vínculo con el otro.
- Algunas marcas de racionalidad de este enfoque: linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos (Massoni, 2007).

En esta situación de comunicación se observa segmentación, ya que es posible reconocer algunos productores que poseen más información que otros, lo cual los ubica en una situación de privilegio; también visualizamos segmentación entre aquellos productores que tienen poder de decisión en su empresa familiar y los que no cuentan con el mismo para tomar decisiones a nivel comercial. Definimos que hay horizontalidad entre los productores, en el trato entre pares, observándose interacción y producción de sentido a partir de las interacciones personales y grupales.

En el registro de las entrevistas realizadas a los productores de este segundo grupo analizado, surge como tema relevante cómo afectaba a la organización la falta de poder de decisión de algunos de sus integrantes, ya que en el momento de efectuar la comercialización, si no eran representantes con poder de decisión de su empresa familiar, no se podía concretar la venta en conjunto de la uva.

Estos casos en los que faltaba poder de decisión, fueron coincidentes con los dos productores de mayor superficie y volumen de comercialización; esto llevó a los mismos integrantes del grupo a cuestionar la necesidad de una

mayor homogeneidad productiva (con respecto a volúmenes de uva a comercializar) para consolidar la organización grupal.

Por otra parte, la comunicación de los productores con el técnico responsable del grupo o promotor asesor opera en una *dimensión informativa*, dado que:

- Corresponde al campo de los procesos fácticos.
- Da cuenta de la comunicación como un proceso de transmisión de información con una finalidad predeterminada.
- Las teorías que operan en la dimensión informativa describen datos homogéneos y correspondencias cuantitativas centrándose en los mensajes y su distribución.
- Abordan a la comunicación como difusión de mensajes.
- Algunas marcas de racionalidad de este enfoque son: linealidad, verticalidad, comunicación operativa (Massoni, 2007).

La comunicación operando sólo en una dimensión informativa - interaccional entre técnico y productores no fortalece el desarrollo organizacional , verificándose la **primera hipótesis** planteada en la introducción de nuestro trabajo investigativo la cual establece:

- *El nivel de organización de los grupos de Cambio Rural bajo estudio, dependerá de los modelos comunicacionales que operen en el interior de los mismos.*

Ya que, la racionalidad del modelo de comunicación transferencista es la de dominio que implica la negación de la diferencia, considera al productor con menos capacidades en cuanto a decir, lo cual lo debilita e impide el fortalecimiento organizacional de los mismos. A decir de Maturana y Varela

(2003), cualquier cosa que limite o destruya la aceptación del otro junto a uno, desde la competencia hasta la posesión de la verdad, pasando por la certidumbre ideológica, destruye o limita que se dé el fenómeno social. En el caso analizado, limita el fortalecimiento organizacional de los productores y como comentamos anteriormente, todo modelo comunicacional responde a una visión del Desarrollo, lo cual verifica la **segunda hipótesis** de nuestra Tesis que establece:

- *El modelo de Desarrollo Rural vinculado al modelo de comunicación transferencista no fortalece el desarrollo organizacional de los productores bajo estudio.*

Con respecto a la clasificación según la diversidad organizacional, el grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro tiene sus objetivos explícitos, correspondiendo a una organización Tipo II. En tanto el liderazgo es personalizado y recae sobre un productor (a diferencia del grupo Yema Franca); la división del trabajo es solidaria y cooperativa y las normas son afectivas, correspondiendo estas tres características a la organización Tipo I. De acuerdo a este análisis, este grupo cuenta con más características de la clasificación I "*del grupo a la organización*", que tomamos de Katz y Kahn (1981).

En el caso del grupo Yema Franca, se concluyó que los objetivos grupales son explícitos y la división de trabajo, por tarea (los productores eligen sus representantes) correspondiendo estas dos características a la clasificación de organización Tipo II. Los productores reconocen la falta de liderazgo (sólo dos de ellos mencionan al técnico como líder, en cuyo caso se considera un liderazgo personalizado) y las normas son afectivas correspondiendo ambas características a la organización Tipo I.

Por ello se puede afirmar que, de acuerdo a la clasificación "*del grupo a la organización*", Yema Franca cuenta con dos características de la clasificación Tipo I y dos características de la clasificación Tipo II.

En la evaluación participativa de los grupos de Cambio Rural quedó en claro que para consolidar la organización de los grupos en una asociación comercial, se requieren más de cuatro años de desarrollo organizacional, además de trabajar redes vincularesque permitan compartir objetivos y proyectos en un marco de confianza grupal[8].

Los productores son reacios a la comercialización en forma conjunta, tal vez por toda una historia de fracasos de las formas asociativas, tanto en la provincia como a nivel nacional[9]. Tal vez porque se olvida lo que plantea Melucci (1984), la organización se construye y se reconstruye, y no es un punto de partida, sino el resultado de las prácticas diarias de todos los que participan en ella. En estas prácticas diarias se observan relaciones, intercambios, conexiones, transformacio nes entre productores.

No podemos dejar de lado que las visiones compartidas surgen de visiones individuales; el interés es personal y está arraigado en un conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo. Por eso el interés genuino en una visión compartida está arraigado en visiones personales (Senge, 2009).

[8] A decir de Senge, (2009), los japoneses creen que construir una gran organización es como plantar un árbol, se tarda de veinticinco a cincuenta años, la gente tiene una visión que sólo se puede realizar en el largo plazo.

[9] Ejemplos de formas asociativas que fracasaron en San Juan son: CAVIC, la Cooperativa Clancay, el Consorcio de Exportación de Espárragos y otras.

Tal como comentamos anteriormente, se debe tomar conciencia que el tiempo de pertenencia de los grupos al programa Cambio Rural es insuficiente para la consolidación de una organización. Tal vez sea necesario pensar en una nueva herramienta programática: un "*Cambio Rural II*", que permita profundizar en una segunda etapa, el trabajo iniciado de fortalecimiento del desarrollo organizacional de los grupos.

Conclusiones

Uno de los aspectos más discutidos del desarrollo rural desde la crisis del paradigma de la modernización es la tecnología, variable independiente por excelencia para explicar el crecimiento económico en la tradición de la teoría económica, que era además, considerada motor del cambio social (Feito, 2005).

Este tecnocentrismo puede aún detectarse en determinados proyectos de desarrollo rural que parten de la premisa de que la introducción de un determinado paquete tecnológico podrá elevar el nivel de vida de la población, independientemente de otros factores, tales como los límites del ecosistema local o de la estructura de comercialización (Feito, 2005).

Por otra parte, la visión cientificista de la ciencia plantea que el progreso debe ser comandado por una suerte de dictadura de la racionalidad instrumental, de tal forma que promueve a la ciencia como una entidad superior y más poderosa que la sociedad. Necesariamente, esta visión de la ciencia implica la exclusión de otros saberes y conocimientos diferentes -que no responden al método científico- y es causa de intolerancia hacia la diversidad cultural y los conocimientos generados por las culturas rurales,

que son rechazadas a priori y consideradas un obstáculo para la modernización y el desarrollo (Alemany, 2008).

En este marco, consideramos que la Extensión, concebida desde un modelo de comunicación transferencista, no alcanza a resolver la complejidad de las problemáticas actuales del mundo rural y, tal cual visualizamos como resultado de este trabajo investigativo, *no fortalece el desarrollo organizacional* de los grupos. Los productores pueden alcanzar importantes rendimientos en sus cultivos, pero sin embargo, obtener buenos precios en sus ventas sólo se logra aumentando el volumen de comercialización, o incorporando valor agregado a la producción. Para conseguir estos objetivos, la organización constituye un aspecto crucial, ya que conduce a un empoderamiento de los productores, aumentando su poder de negociación y disminuyendo las asimetrías existentes al momento de la comercialización.

Reconocemos que es fundamental trabajar lo socio-organizativo en los grupos de productores de Cambio Rural, teniendo en cuenta que en estas micro-organizaciones productivas y comunitarias, la ética solidaria que se da al interior de las mismas, constituye un recurso indispensable para sobrevivir y accionar en un medio en el cual prevalece la lógica competitiva.

Difícilmente el pequeño o mediano productor pueda, en forma individual, mejorar los problemas productivos y económicos de sus predios. En cambio, un productor que participa en un grupo, puede mejorar su capacidad de analizar los problemas, generar alternativas de solución, acceder a la información y capacitación necesarias, así como tener apoyo en la ejecución de sus acciones.

Sin embargo, la complejidad de la relación social y la naturaleza de las relaciones humanas hacen que el consenso entre partes sea la excepción y no la regla de los proyectos de desarrollo rural. En consecuencia, este tipo de proyectos se implementan en el marco de las relaciones de poder existentes entre agentes sociales, que disputan la posibilidad de lograr un mejor posicionamiento en el campo socioeconómico en el que desarrollan sus actividades (Cáceres; Silvetti; Soto; Rebolledo, 1997).

Nuestro análisis comparativo de los modelos organizacionales de los grupos Esparragueros Unidos del Médano de Oro y Yema Franca, demostró que ambos manifiestan características tanto de las organizaciones Tipo I como de la Tipo II. Katz y Kahn (1981) señalan que las organizaciones que poseen una estructura poco diferenciada, surgen por estímulo o influencias del medio, para resolver problemas comunes de sus integrantes. En ellas, las tareas se realizan basadas en la cooperación y solidaridad, en tanto que la estructura está basada en valores y expectativas compartidas y el principio de autoridad se centraliza en un liderazgo personalizado.

Si bien estos dos grupos de productores que analizamos presentan un tipo de estructura poco diferenciada y manifiestan ciertas reservas a vender sus productos en forma conjunta, se sugiere que los dos grupos deben avanzar en un desarrollo organizacional innovador, lo cual implica indefectiblemente trabajar con otros modelos comunicacionales.

Así, planteamos que se deben superar modelos comunicacionales que operan *solamente* desde la dimensión informativa- interaccional entre productores y técnicos. La dimensión comunicativa es estratégica porque este es el lugar del cambio. “Cualquier transformación sociocultural se dibuja

permanentemente a partir de la dinámica comunicacional" (Massoni, 2007:36).

La complejidad de la situación productiva actual requiere de organizaciones flexibles, conectadas en red, generadoras de sentido, que co-evolucionen con el entorno, con liderazgos democráticos y transparentes, que sean capaces de innovar y transformar la realidad a través del conocimiento y desarrollo de estrategias, para el logro de objetivos definidos y compartidos por todos sus miembros, operando en contextos definidos.

Hablamos de comunicación como espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural, espacio de encuentro entre los actores, *comunicación estratégica* por cuanto es donde ocurre el cambio, la transformación cognitiva de los actores. Esta coparticipación de los sujetos en el acto de pensar, se da en la comunicación que supera la perspectiva transferencista.

En este momento de escenarios económicos tan complejos, la competitividad de las producciones de pequeños y medianos productores, se juega en la empresa asociativa. Es así que la organización, se ha transformado en una exigencia estructural para la competitividad.

Como demostramos mediante nuestro análisis de dos grupos del programa Cambio Rural, una estrategia de comunicación es un proyecto de compresión que presenta múltiples dimensiones, con una nueva modalidad de enfoque centrado en el encuentro; un espacio de mediación, con intenciones de transformación.

A partir de la verificación de nuestras hipótesis, se propone superar el modelo de comunicación transferencista en los grupos de Cambio Rural, e incorporar el modelo teórico y metodológico de Comunicación Estratégica, como un modelo de desarrollo en tanto es una manera de ser y de transformar (Pérez; Massoni, 2009).

Se requiere alentar organizaciones de productores, donde todos los actores involucrados puedan sugerir ideas, cuestionar premisas y prejuicios, tratar a los demás como pares, evaluar abiertamente los resultados, sin sentir miedo a ser eliminados o castigados.

Organizaciones capaces de aprender en un diálogo abierto y sincero, donde haya escucha atenta y respetuosa entre sus miembros, donde se concreten interconexiones sistémicas que permitan ingresar en un verdadero pensamiento conjunto, logrando de esta manera aumentar la sinergia grupal y descubriendo percepciones que no lograrían cada uno de sus miembros en forma particular. Esto permitirá adaptarse a situaciones nuevas y hacer emerger futuros escenarios posibles.

Con respecto a los líderes de estas organizaciones, estos dejan de ser los líderes tradicionales y desarrollan la comunicación en una dimensión sociocultural con las siguientes características:

- Corresponde al campo de la comunicación como articulación social; como fenómeno social de encuentro, de puesta en común de los actores sociales/ colectivos.
- Da cuenta de la comunicación como momento relacionante de la diversidad
- sociocultural.
- Corresponde al paradigma de la complejidad.

- Las teorías que operan en esta dimensión describen a las mediaciones socioculturales como dispositivos articuladores de lógicas.
- Aborda a la comunicación como espacio de construcción de la dinámica social, la cotidianeidad de la producción de sentido.
- Algunas marcas de racionalidad de este enfoque son: heterogeneidad, multiplicidad, redes, comunicación como articulación de la diversidad social,
- como proceso complejo, situacional e histórico (Massoni, 2008).

Desde el programa Cambio Rural se promueve el desarrollo organizacional, se implementan metodologías que permitan a los grupos consolidarse y transformarse en organizaciones que faciliten y superen el alcance de los objetivos propuestos en sus planes de trabajo grupal. Dentro de esta metodología, se propone incorporar a la Comunicación Estratégica. Si no se generan espacios de participación y de encuentro entre los productores que conforman un grupo, respetando su identidad cultural, sus conocimientos, superando la comunicación que opera *sólo* en la dimensión informativa e interaccional entre productores y técnicos, difícilmente se produzca una apropiación de los proyectos por parte de los productores, ni se ejecuten acciones que promuevan cambios y transformaciones en la calidad de vida aquéllos.

Por esto, se debe trabajar en el desarrollo de estos nuevos paradigmas de la complejidad, del entendimiento por parte de todos los actores relacionados al programa, sobre la multidimensionalidad y multinteraccionalidad de los problemas. Los técnicos promotores asesores deben operar en otra dimensión comunicacional, generando diferentes vínculos con los productores, abordando a la comunicación como espacio de construcción de la dinámica social.

La utilización de esta metodología de diagnóstico, con la participación de los productores permitirá superar la metodología de diagnóstico FODA, utilizada en la elaboración del Plan de Trabajo Grupal que cada grupo presenta al programa Cambio Rural, aportando un análisis más exhaustivo y abarcativo de la complejidad actual, identificando con mayor claridad, cuales son los objetivos grupales y las barreras que impiden alcanzarlos.

Finalmente, destacamos nuevamente que este trabajo de investigación se logró mediante un intento de hibridación de saberes entre el marco metodológico de la Comunicación Estratégica y el marco metodológico del Enfoque Etnográfico, cuyo resultado nos permitió reflexionar sobre la necesidad de cambio de los modelos comunicacionales en los grupos de Cambio Rural.

En definitiva, la sistematización del análisis de dos grupos de productores del programa Cambio Rural, posibilitó reflexionar sobre nuestro trabajo en el mismo, con el fin de visualizar los obstáculos que impiden el desarrollo organizacional de los productores. Luego de veinte años de operatividad de este programa, debemos abordar la realidad de las organizaciones desde otro paradigma .

Por ello, asumimos que se requiere construir otro modelo de Desarrollo Rural, y por ende, otro modelo de Extensión y de Comunicación, acordes al paradigma de la complejidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alemany, C. (2008). Volvió la extensión ¡y se armó la discusión! En: Thornton, R.; Cimadevilla, G. (eds.) *Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo* (1ª ed.) Santa Rosa. Buenos Aires: Inst. Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

Aspiazú, D.; Basualdo, E. (2003) *Estudios sectoriales. Componente:Industria Vitivinícola*. Recuperado el 10/2/2013.
Disponible en:
www.cepal.org/argentina/noticias/páginas/8/12238/informe336IndVitiv.pdf

Capra, F. (1992). *El Tao de la Física. Una exploración de los paralelismos entre la física moderna y el misticismo oriental.* (3ª ed.) Barcelona. España Editorial humanitas, S. L. pág.419.

Caravaca Barroso, I. (1998, Enero-Abril). Los nuevos espacios emergentes. *Revista de Estudios Regionales*. (50), 39-80.

Cáceres, D., Silvetti F., Soto, G., & Rebolledo, W. (1997). *La adopción tecnológica en sistemas agropecuarios de pequeños productores*. Córdoba: MIMEO.

Castilla, A.M., Buigues, M.E., & Crocco, E.B. (2006). *El trabajo de chacarero y su lógica. Reflexiones acerca del hacer de pequeños productores hortícolas del Médano de Oro.* Recuperado el 18/11/11. Disponible en www.alasru.org/cdalasru2006/07.

Castro de Vallejo, V. (2008). *Asistencia Técnica Comercial al grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro.* Trabajo Final para optar al Título de Especialista en Desarrollo Rural. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires.

Castro de Vallejo, V. (2010). Aspectos metodológicos del programa Cambio Rural*. Ruralis. Centro Regional Mendoza-San Juan. 3* (12). Publicaciones Regionales INTA.

Chiriboga, M. (2007, abril). Comercialización y pequeños productores. *FIDAMÉRICA*-Quito (Ecuador).

De la Torre, D. (2011). *Estado, Sociedad y Economía en la provincia de San Juan. Período 1950-1976.* San Juan: Editorial Universidad Nacional de San Juan.

Departamento de Hidráulica de la provincia de San Juan (1970). *Estudio y proyecto integral de riego y drenaje*. Médano de Oro. Vol I, San Juan 1970.

Departamento de Hidráulica*.* Gobierno de San Juan (2007) *Relevamiento Agrícola en la Provincia de San Juan*. *Ciclo 2006-2007*.

Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*. Uteha, México: Editorial Hispano Americana.

Feito, MC. (2004). *Pertinencia, Ventajas y Contribuciones del abordaje Antropológico para las Políticas de Desarrollo Rural.* VII Congreso

Argentino de Antropología Social, 25 al 28 de mayo 2004. Villa Giardino, Córdoba.

Feito, MC. (2005). *Antropología y Desarrollo: Contribuciones del abordaje etnográfico a las políticas sociales rurales. El caso de la producción hortícola bonaerense.* Buenos Aires: La Colmena.

Feito, MC. (2008). *El enfoque etnográfico como herramienta para la extensión rural.* XIV Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VI del Mercosur. Tucumán, octubre.

Feito, MC. (2010). Desarrollo local y políticas rurales en el Municipio del Pilar. *Revista Ava de Antropología Social*, (16). Universidad Nacional de Misiones. Posadas.

Fernández, A M. (1986). *El campo grupal. Notas para una genealogía* (1ª ed., 15ª reimp.). Buenos Aires: Nueva Visión.

Freire, P. (1973) *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural.* (22ª edición en español). México: Siglo XXI.

Giacio, G.; & Baez, A.et al. (2008). *Manual de procedimientos de Cambio Rural.* Ediciones INTA. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Centro Regional Buenos Aires Sur. Balcarce- Buenos Aires.

Gobierno de la Provincia de San Juan. INTA EEA San Juan (1976) *Estudio de suelo y drenaje del Valle del Tulúm: informe final.* Tomo I introducción- suelos volumen 2 anexo, planos 2a. parte. 23 planos. San Juan 1976.

Guber, R. (2001). *La Etnografía. Método, campo y reflexividad.* (1ª ed.). Grupo Editorial Norma.

INTA (1997) *Pautas de política institucional sobre Extensión y Transferencia de tecnologías*. Ediciones Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Buenos Aires.

INTA, (2008) *La comunicación en los procesos de desarrollo territorial* 1ed. Buenos Aires. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Documento de trabajo Nº 3. Ediciones Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Septiembre de 2008.

Katz, D., & Kahn, R. (1981). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Lapalma, A. I. (2006). *El Escenario de la Intervención Comunitaria.* Centro de impresión de estudiantes de psicología UBA Buenos Aires. Agosto 2006.

Long, N., & Long, A. (1992). *Campos de batalla del conocimiento, la interrelación de teoría y práctica en investigación social y desarrollo* . Londres: Routledge.

Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo. Una perspectiva centrada en el actor.* México. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. El Colegio de San Luis.

Long, N. (2012). Desarrollo Rural, Actores y Espacios de Negociación. En: Feito MC., Battista, S., Coria, L., & Landini, F. *Contribuciones Internacionales al Desarrollo Local y Rural: Hacia una agenda de*

investigación. Relatorias del Segundo Congreso Internacional de Desarrollo Local y Primeras Jornadas Nacionales en Ciencias Sociales y Desarrollo Rural (Universidad Nacional de la Matanza, Argentina, junio 2010). Ed UNLAM/Prometeo. Buenos Aires.

Madoery, O. (2003). *¿Cómo aproximarnos al desarrollo local, desde una perspectiva política?* (www.ecpunr.com.ar/Docs/ Madoery.pdf Universidad. Nacional San Martín. Universidad autónoma de Madrid, verificado (18/11/11).

Madoery, O. (2003a). *La formación de los actores desde la perspectiva endógena.* Recuperado el 18/11/11. Disponible en www.cedet.edu.ar/sitio/administración/agenda/Madoery.educacion.pdf.

Manzanal, M. (2003). Instituciones y gestión del desarrollo rural en Argentina (experiencias y enseñanzas). *Realidad Económica nº 197.* Buenos Aires: IADE.

Manzanal, M. (2004). *El desarrollo territorial en Argentina una historia llena de contradicciones. Sus alternativas desde la perspectiva institucional*. Plan Fénix. Economías Regionales. V Encuentro de Universidades Nacionales. Facultad de Ciencias Forestales. Octubre 2004, Río Gallegos, Santa Cruz.

Manzanal, M. (2005). *Regiones, territorios e institucionalidad del desarrollo rural.* Primeras Jornadas de Intercambio y Discusión: El desarrollo rural

en su perspectiva institucional y territorial. Buenos Aires 23 y 24 de junio de 2005.

Massoni, S. (2005). *Estrategias como mapas para navegar en un mundo fluido.* Fisec_Estrategias. Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ- Año 1 Número 2 www.fisec-estrategias.com.ar

Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Ediciones Homo Sapiens.

Massoni, S. (2008). Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. En: Thornton, R., & Cimadevilla, G. (eds.) *Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo.* Buenos Aires. Argentina Ediciones Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Massoni, S. (2009). *Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional*. En: Tesis y trabajos de posgrado en comunicación rural, compilado por S. Massoni. (1ª ed.) Buenos Aires. Ediciones INTA, 2009.

Massoni, S. (2010). *Seminario de Comunicación Estratégica.* Posgrado de Comunicación Ambiental Rosario Santa Fe. Argentina 6, 7, 8 de noviembre 2010.

Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación.* Rosario: Ediciones Homo Sapiens.

Maturana, H., & Varela, F. (2003). El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano. (1º ed.) Buenos Aires. Argentina. Lumen Editorial Universitaria.

Melucci, A. (1984) An end to social movements? Introductory paper to the session on new movements and change in organizational forms en Social Science. *Information (23*). Londres.

Ministerio de Desarrollo Humano y Promoción Social Gobierno de San Juan. República Argentina (2011). *Informe de Gestión 2011. Políticas sociales integrales para todos los sanjuaninos, con base en el Enfoque de Derechos y Capacidades.* San Juan.

Morín, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo.* Barcelona, España: Gedisa.

Pérez Lindo, A. (2012). *El mundo en vísperas. Filosofía y conciencia histórica.* Buenos Aires: Biblos.

Pérez, A.; Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones.* Barcelona: Ariel.

Rodriguez Bilella, P. (2004) *Etnografía y Política Social: el caso del enfoque orientado al actor*. IV Jornadas sobre Etnografía y Métodos Cualitativos. Centro de Antropología Social. Buenos Aires, 26 y 27 de agosto 2004.

Schnitman, D. (1998). Ciencia, cultura y subjetividad*. Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.

Schvarstein, L. (2010). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes.* (2ª ed., 2a reimp.). Buenos Aires: Paidós.

Senge, P. (2009). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2ª ed., 9ª. reimp.) Buenos Aires: Granica.

Shejtman, A., & Berdegué, J. (2004). *Desarrollo Territorial Rural.* División de América latina y el Caribe del fondo del Fondo Internacional de Desarrollo agrícola (FIDA) y el Departamento de Desarrollo Sustentable del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (www.rimisp.org, verificado 18/11/11).

Taylor, SJ., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados.* Barcelona, España: Paidós..

Van den Bosch, ME. (2008). *Zonas Agroecológicas Homogéneas. San Juan y Mendoza.* Buenos Aires. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Varela, F. (1990). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales.* Barcelona: Gedisa.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercados y sociedad. Epistemología y técnicas.* (1ª ed.) Buenos Aires: De las ciencias.

Wallerstein, I. (2007). *Abrir las ciencias sociales.* Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales. Buenos Aires: Siglo XXI.