



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DESARROLLO GUBERNAMENTAL**

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

**AUTOR: SILVINA BENITEZ**



La comunicación interna en el SENASA  
en la década 2008-2018.

AUTOR: SILVINA BENITEZ

TÍTULO: LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL SENASA EN  
LA DÉCADA 2008-2018.

DIRECTOR: GLADYS MATHIEU.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ESCUELA DE ESTUDIO DE POSGRADO.

MAESTRÍA EN: GESTIÓN Y DESARROLLOS GUBERNAMENTAL.

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2020.

## **Dedicatoria**

A los que forman parte de mi familia, de sangre o del corazón, que están físicamente o me miran desde el cielo, y a mis amigos.

A todos ellos que son quienes siempre me han acompañado con su confianza y apoyo incondicional a lo largo de mi formación, de mi carrera profesional y laboral.

## Índice General

1. Prólogo.....	9
2. Introducción.....	11
3. La Comunicación en las Instituciones.....	13
3. A) Antecedentes históricos de la comunicación en las Instituciones.....	13
3. B) La comunicación desde la perspectiva del Sector Público.....	18
3. C) Comunicación interna.....	21
4. La auditoría para el análisis de la comunicación interna.....	24
4. A) Objetivos de la auditoría.....	25
4. B) Identificación de la organización.....	25
4. B) I) Estructura Organizacional del SENASA.....	26
4. B) II) Contexto político.....	30
4. B) III) Descripción de cada conducción en el SENASA.....	33
4. C) Relevamiento de la realidad organizacional.....	36
4. C) I) Estado situacional del SENASA.....	36
4. C) II) El impacto de las conducciones en la cultura organizacional y el clima laboral.....	39
4. C) III) Los avances de la tecnología dentro de los canales de comunicación de cada conducción.....	45
4. D) Diagnóstico comunicacional del SENASA.....	50
4. E) Definición del problema.....	61
4. F) Plan de comunicación.....	63

5. Conclusiones y recomendaciones.....	69
6. Bibliografía.....	73
7. Anexos.....	75
7. I) Encuesta.....	75
7. II) Resultados de la encuesta representados en gráficos.....	80
7. III) Modelo de mensaje que representa la estrategia a adoptar para tratar un problema.....	85

## **Lista de Siglas o abreviaturas**

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

IASCAV: Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal.

UP: Unidad de Presidencia.

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

FCS: Funcionario de Carrera de SENASA. Formado en el Organismo, teniendo diversos Cargos Directivos anteriormente.

PEPS: Plan Estratégico Participativo del SEANA.

WSP: WhatsApp.

CI: Comunicación Interna.

PC: Plan de Comunicación.

CGCI: Coordinación General de Comunicación Institucional.

## 1. Prólogo

El presente trabajo está focalizado en mostrar la importancia de la comunicación dentro del ámbito del sector público. A los fines de acotar el ámbito de estudio y no hacerlo demasiado extensivo, se toma a un organismo descentralizado como es el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), acotado a un periodo de tiempo, el cual comprende la década 2008-2018.

El motivo de elegir al SENASA como objeto de estudio es que dicho Organismo ha mostrado variadas mutaciones en materia de comunicación en los últimos 10 años, cuenta con la complejidad de tener una gran estructura programática<sup>1</sup> y tiene incumbencia en todo el país, incluyendo los puertos, aeropuertos, aduanas secas y puestos fronterizos con los países vecinos.

La comunicación dentro del SENASA, en la última década, ha presentado una constante variación originada en gran parte por los cambios de gestión en el gobierno nacional y por los funcionarios que han estado involucrados directamente con el Organismo en este plazo de tiempo que se analiza.

Estos vaivenes en la comunicación interna, algunos positivos y otros negativos, no han hecho más que debilitar el funcionamiento del aparato organizacional, las condiciones de trabajo y el ambiente laboral.

---

<sup>1</sup> La estructura programática comprendería a lo que comúnmente en el sector privado se la conoce como la estructura jerárquica de la Empresa. La apertura de la estructura dentro de SENASA muestra las distintas temáticas manejadas en el Organismo.

El presente trabajo consistirá en una investigación empírica con datos de fuentes primarias. La investigación está enfocada en el discurso diacrónico<sup>2</sup>. Por diacrónico se entiende comprender la evolución y/o cambios de la comunicación en el tiempo dentro del Organismo.

Estas fuentes primarias serán la observación participante<sup>3</sup> utilizando la auditoría de la comunicación, encuestas y análisis de fuentes internas del organismo.

La auditoría de la comunicación es el procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución.

Una de la herramienta que se pretendía utilizar para la recolección de datos serían las entrevistas a personas con reconocida trayectoria dentro del organismo y que puedan conocer como ha sido la comunicación a lo largo de sus carreras. Lamentablemente las nuevas burocracias comunicacionales planteadas por un cambio de gestión dentro del propio SENASA, dejaron en manifiesto la imposibilidad de realizarla. Por consiguiente, las encuestas pasaron a ser una gran fuente de recolección de datos a los fines de este trabajo.

Las encuestas son entrevistas con preguntas cerradas, dado que tienen valores preasignados. Las mismas permiten acercarse al conocimiento de algunas características que se presentan en el organismo, o marcar las ausencias de otras.

Hay que tener en cuenta que estas características estarán basadas en la subjetividad de las personas encuestadas, sus relaciones, creencias, valores, intereses, experiencias de vida y de trabajo, ambiciones, desilusiones, logros, prejuicios y capacidades de pensamiento propio.

---

<sup>2</sup> Terminología utilizada por Hilario Wynarczyk; Caja de herramientas para hacer la tesis; Ed. Edicon Fondo Editorial Consejo (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires); CABA; Febrero 2017; pág.103.

<sup>3</sup> La observación participante es cuando el investigador forma parte de la organización bajo análisis y muestra una marcada inmersión o interés en el buen funcionamiento de la institución.

## **2. Introducción**

La tesis está enfocada, no solo conceptualizar la comunicación interna y relevar los posibles problemas de la misma y si estos afectan la imagen institucional, sino también en analizar los circuitos establecidos en un Organismo Nacional Descentralizado, que es representativo de los sucesos que pasan en muchas de las Instituciones Públicas.

El objetivo de este trabajo es mostrar cómo se ha venido desarrollando la comunicación dentro del SENASA (los distintos estadios y sus consecuencias) y elaborar un Plan De Comunicación que sirva para la aplicación de una efectiva, eficaz y eficiente comunicación dentro del SENASA y potenciarlo para que sea un modelo para aplicar en otras reparticiones públicas.

En la argentina ha sido una constante en el devenir de los años, mostrar una imagen ineficiente de los empleados que se desempeñan en el Sector Público.

No hay registros que muestren a algún gobierno tratando de revertir esta situación. La falta de una Política Publica que se base en mejorar la imagen del empleado estatal, no hace otra cosa que evidenciar la falta de protección, por parte del gobierno nacional, hacia el conjunto de instituciones del Estado que se dedican a administrar e implementar las leyes y diseñar políticas y/o programas de acción de este país, a fin de garantizar el buen funcionamiento de la economía, la educación, la salud, los servicios públicos, la seguridad, etc.

Las instituciones públicas están controladas y administradas por el Gobierno, no solo en materia presupuestaria, económica y financiera sino también en materia política.

Cuando un gobierno interviene en el funcionamiento interno de una Institución u Organismo Público originando cambios en sus estructuras hace que las mismas pierdan confianza, deteriorando su imagen y el correcto desarrollo de actividades para las cuales fueron creadas.

Cuando ocurre esta intervención, ¿dónde está el mayor problema? el origen del problema radica en la deficiencia de la comunicación interna de todos los que conforman el Estado<sup>4</sup>.

A modo de ejemplo de lo mencionado en el párrafo que antecede, se plasmará una experiencia real vivida que se originó durante la Presidencia de la Dra. Cristina Fernández de Kirchner. El Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca y Presidente del SENASA viajan a Rusia a re negociar la apertura de los mercados en materia alimentaria de origen animal y vegetal. A punto de firmar el acuerdo, el Ministro de Economía de Argentina cierra el mercado entre Rusia y Argentina para la comercialización de productos alimenticios. Esta situación deja en ridículo a los representantes del gobierno argentino, mostrando la mencionada *intervención* a nivel del Gobierno Nacional sin que exista comunicación entre los involucrados, aún a pesar de ser representantes de un mismo partido político.

Este ejemplo transcrito marca un antecedente que evidencia fallas de comunicación interna en el aparato estatal argentino, y marca el punta pie inicial para comenzar a analizar el tema dentro del SENASA, dejando latentes tres preguntas que se tendrán en cuenta para contestar luego del análisis de la institución a los fines del presente trabajo: ¿Por qué la comunicación interna parece no ser importante dentro del Organismo?, ¿Detectan los agentes del Organismo que existen cambios en la misma? y ¿Cuáles son los factores que alteran los flujos de comunicación?

---

<sup>4</sup> Tomando al estado como una forma de organización social formado por un conjunto de Instituciones.

### 3. La comunicación en las Instituciones

#### 3. A) Antecedentes históricos de la comunicación en las Instituciones

Las reglas de la comunicación han mutado por diversos factores externos como el ritmo de los cambios en la sociedad y/o la estrategia política/de gobierno.

Adriana Amadeo Suarez describe la transformación de la comunicación pública<sup>5</sup> producida desde el siglo XIX hasta los procesos democráticos. Esto lo podemos visualizar mejor si mostramos su evolución en una línea de tiempo:



- Siglo XIX: Con la culminación de la Revolución Industrial<sup>6</sup> el público comenzó a ser consumidor de los periódicos que difundían las innovaciones técnicas y domésticas. En Alemania ya comenzaban a combinar prensa con publicidad.
- Siglo XX: La gestión de la comunicación de las organizaciones fue asociada con las relaciones públicas y su origen fue en los Estados Unidos.
- Siglo XXI: Periodismo, publicidad y relaciones públicas crecieron en forma paralela, configurando el escenario moderno de la comunicación pública tanto de la actividad empresarial como de las acciones de gobierno internas y externas.

<sup>5</sup> Adriana Amado Suarez; Auditoría de comunicación; Ed.: La Crujía; CABA-Marzo 2011; pág. 9, 10, 11 y 12.

<sup>6</sup> En Europa occidental y América Anglosajona, la revolución industrial culminó entre 1820 y 1840. [https://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n\\_Industrial](https://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_Industrial)

➤ PD: Procesos democráticos. Los medios masivos fueron elegidos por las instituciones públicas para poner en circulación sus mensajes dirigidos a ciudadanos y consumidores.

*(...) muchos de los conceptos más usados en el campo deben ser repensados para ajustarse a los cambios sustanciales que los escenarios públicos han registrado en la primera década del nuevo siglo. De hecho, la mayor parte de la literatura existente proviene del ámbito de la comunicación de las empresas, pero cada vez más los conceptos de la gestión de la comunicación empiezan a ser requeridos en las instituciones públicas y en las organizaciones sociales de todo tipo (...)* (Amado Suárez, 2011, 7)

La comunicación estaba vinculada y dirigida al ámbito de la comunicación empresarial, pero el contexto del mundo actual hizo que los conceptos de la gestión de la comunicación empezaran a ser solicitados, y por ende, utilizados en otras instituciones y/o organizaciones.

En general, las Instituciones Públicas requieren del servicio de comunicadores<sup>7</sup> que den a conocer a la sociedad civil temas que son de interés público, para la vida cotidiana y para el bien común, se trata de una entidad que transmite sus acciones y cuya normativa o regulaciones tienen la finalidad del bien de la sociedad en su conjunto. Es una lógica bien distinta a la de los privados, que buscan promover su negocio.

Cuando se lleva el proceso de comunicación al mundo de las instituciones, no se tarda en apreciar que éste cobra protagonismo rápidamente, dado que la comunicación está presente constantemente. La comunicación se da de manera natural, puesto que proviene de un grupo de

---

<sup>7</sup> Por comunicadores se entiende a especialistas abocados únicamente a tratar la comunicación como un proceso integral que debe darse en toda institución y debe ser manejada con responsabilidad.

personas que interactúan entre sí y, como tal, es un proceso social básico. Toda institución tiene la capacidad, en mayor o menor medida, de transmitir acciones, ideas o hasta incluso emociones.

Comúnmente se conoce a la comunicación institucional como el proceso que busca construir un relacionamiento satisfactorio entre la organización y los diferentes públicos a los que ésta apunta para que la sociedad la conozca y pueda proyectar una imagen conveniente a sus propósitos o intereses.

Se considera que la comunicación es un proceso utilizado por las instituciones<sup>8</sup> y organizaciones<sup>9</sup> para lograr la interacción con los productores, proveedores y consumidores, orientando y estimulando el consumo de sus bienes y/o servicios que prestan.

Considerando lo manifiesto precedentemente se muestra que dentro de un Organismo o Institución existe la comunicación interna<sup>10</sup> y la externa. Su diferenciación está fundamentada al público que se dirige. La comunicación interna es la que se da dentro del organismo y dirigida a sus miembros, mientras que la comunicación externa es la que se mantiene con personas ajenas al Organismo, ya sea dentro o fuera del propio aparato estatal (ministerios, productores, cámaras, usuarios, proveedores, etc.).

Según lo manifiesto en los párrafos que anteceden, la comunicación institucional es la definida por un Organismo para establecer un plan de comunicación interno, tomando al mismo como una herramienta para fortalecer las aptitudes de la institución.

La incorporación de profesionales estudiando la comunicación institucional genera nuevas alternativas de acción en la materia, considerándola una actividad propia en sí misma y no como parte del eslabón en el desarrollo de las actividades técnicas/operativas. Así es como *“Aparece la*

---

<sup>8</sup> A los fines del presente trabajo se toma a las Instituciones como aquellas reparticiones que representan al sector público. Instituciones y Organismo son tomados como sinónimos.

<sup>9</sup> A los fines del presente trabajo se toma a las Organizaciones como aquellas estructuras administrativas que representan al sector privado.

<sup>10</sup> Tema que será abordado en profundidad en el presente trabajo en el punto 3. C).

*idea de comunicación pensada desde el inicio de los procesos, no como instancia final (...)*" (Piola, 2009, 150), dado que, hasta finales del siglo pasado, la comunicación carecía de importancia siendo tomada como un elemento no esencial, sin destinar los recursos necesarios para su tratamiento dentro de una institución.

Junto con los procesos democráticos surgen numerosas formas de mantenernos informados y de transmitir los mensajes.

*"Los medios masivos vinieron a ser los vehículos elegidos por las instituciones públicas para poner en circulación sus mensajes dirigidos a los ciudadanos y a los consumidores"*  
(Amado Suárez, 2009, 9)

En simultáneo con la democracia de las naciones, tuvo lugar el fenómeno de los medios de comunicación masivos, demostrando la rápida evolución del canal a lo largo de los siglos: la imprenta, el diario, la radio, la TV y ahora internet nos permiten acceder a la información de modo prácticamente instantáneo. Un buen lector/receptor de estos mensajes tiene que hacerse las preguntas de rigor: ¿Cómo procesa la información quién la recibe? ¿Qué tipo de intereses hay detrás de un mensaje? ¿Por qué se elige difundir un tema y no mencionar otro?

La cuestión está en ver si quienes intentan comunicar algo en las instituciones tienen en cuenta los diversos canales<sup>11</sup> que existen para hacerlo, si saben que quieren comunicar, quienes son los destinatarios y que es lo que se pretende que el público (interno y/o externo), al que está dirigido, entienda.

---

<sup>11</sup> Por canales de comunicación se entiende al medio por el cual se transmite el mensaje. Este medio puede ser verbal, no verbal, físico o electrónico.

*En los últimos años la comunicación política ha atravesado profundos cambios. Algunos gobiernos, partidos y políticos han sabido adaptarse a la nueva dinámica, mientras que otros han intentado trasladar las viejas lógicas a los nuevos medios, desaprovechando su potencial. La formación y actualización de comunicadores sociales y politólogos es fundamental para entender las redes como medios de interacción con la ciudadanía o como medios para la gestión, en vez de canales unidireccionales de promoción publicitaria de los gobernantes. (Riorda, 2007)*

En la década bajo estudio los avances tecnológicos e informáticos han impactado por completo en la forma de comunicarse de la sociedad, extendiéndose al sector público en todas sus jurisdicciones.

No se puede ir en contra de los avances tecnológicos, lo que sí se puede es establecer algunos parámetros básicos de comunicación, determinando que canal de comunicación debe ser utilizado de acuerdo al tipo de mensajes y/o destinatario y que emisor corresponde que lo realice. Este tema será abordado con mayor profundidad en el apartado 4. C) III)

Si se hace un repaso al lugar social que viene ocupando la comunicación en la organización y funcionamiento de las sociedades, se puede observar que, a lo largo del último siglo, ha ganado un lugar central. Las instituciones y organizaciones han tenido que iniciar procesos para planificar y evaluar la comunicación.

Cuando se habla de planificación, se trata de planificación estratégica en las instituciones públicas.

*“(...) el planeamiento estratégico de la comunicación procura definir el curso de acción que permitirá a la organización pasar de una situación inicial (estado actual) a una*

*situación deseada (derivada del proyecto institucional), en un escenario que cambia en forma permanente.” (Amado Suárez, 2011, 113)*

Si la institución se ha propuesto objetivos comunicacionales a cumplir en un período de tiempo, debe utilizar a la planificación estratégica como una herramienta que permita ordenar las acciones y/o gestiones tendientes al logro de esos objetivos.

### **3. B) La Comunicación desde la perspectiva del Sector Público**

Desde el punto de vista Institucional, la comunicación sirve de enlace tanto entre los agentes y/o funcionarios<sup>12</sup> de una organización, como entre ésta última y todos los que se vinculen con ella.

La comunicación entre miembros de una misma institución termina siendo más importante que la información contenida en el mensaje. En toda comunicación existen factores implícitos como es la relación entre los participantes y el contexto en el que se da la misma. Mientras que la información es el mensaje en sí, carente de emociones.

En toda repartición pública, las relaciones interpersonales se dan a través de la comunicación que permite la interacción entre las personas que pertenecen a un mismo grupo<sup>13</sup>, sistemas<sup>14</sup> o categoría<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Diferencia entre agente y funcionario: el funcionario decide, representa la voluntad del Estado. Los agentes ejecuta las tareas encomendadas para cumplir con las decisiones de los funcionarios.

<sup>13</sup> En los grupos, todos sus integrantes interactúan entre sí.

<sup>14</sup> En los sistemas no todos los integrantes interactúan entre sí, pero todos pertenecen a un mismo sistema, a una misma Organización.

<sup>15</sup> En las categorías, los integrantes pueden no tener ninguna conexión entre sí pero poseen atributos en común (niveles de ingresos, educación, etc.).

Durante muchos años, la información y la comunicación eran consideradas sinónimos o que debían ser pensadas de manera conjunta. A partir de la revolución en materia de comunicación que se da en el siglo XXI, es donde se prioriza la relación (condiciones de aceptación o rechazo que experimenta el receptor) y no el mensaje.

*“La información ahora abunda, mientras que la comunicación escasea. Producir información, intercambiarla o acceder a ella ya no basta para comunicarse”* (Wolton, 2018, 18)

Los avances tecnológicos han permitido al mundo acceder a más información, y al alcance de la mano. Sin embargo, esto ha originado que la comunicación se vea cada vez más afectada, dando lugar al fenómeno de la incomunicación<sup>16</sup>.

La comunicación que se da en el sector público, puertas adentro, no debe ser tomada como una forma de transmitir la información a través de la simple circulación de mensajes, sino como un elemento organizador de la interacción de los miembros de la institución, teniendo en cuenta factores tales como la emocionalidad de sus participantes, la responsabilidad del emisor, los rasgos de su cultura organizacional presente, la naturaleza y finalidad de lo que se pretende transmitir.

Las acciones comunicacionales dentro de un organismo contribuyen a mejorar la calidad y la transparencia en la ejecución de las políticas públicas, siempre que se trabaje conjuntamente los recursos técnicos y humanos.

---

<sup>16</sup> Terminología utilizada por el autor D. Wolton al mencionar que en la actualidad se ha perdido la comunicación ideal, la que estaba vinculada al compartir y a los sentimientos, por lo cual la única forma de construir una convivencia en sociedad, es gestionando la incomunicación a través de la negociación entre los involucrados.

En los organismos públicos donde han tomado el tema comunicacional como un elemento clave dentro de la agenda política, están implementando la comunicación estratégica, la cual trata la temática de intervención anticipada a la emisión de un mensaje.

Este modelo le asigna un rol protagónico al receptor del mensaje dado que es quién lo internaliza a partir de sus capacidades, experiencias y percepción. El mensaje no estará completo hasta que éste lo interprete y le da un sentido determinado, el cual puede ser distinto al que planificó el emisor.

Por lo expuesto, esta forma estratégica de trabajar en materia comunicacional, requiere de una gestión organizada y planificada, con la finalidad de atenuar los efectos indeseables.

*“La comunicación de una institución requiere una evaluación exhaustiva para su mejor planificación y debe ser llevada a cabo por un profesional que conozca y comprenda las distintas variables que involucra el proceso de comunicación (...)”* (Amado Suárez, 2011, 15)

La incorporación de un profesional, en el proceso de comunicación institucional, permite trabajar en las necesidades comunicacionales del conjunto de los integrantes del Organismo y no fomentar las acciones particulares destinadas a un tipo de destinatario o público (como por ejemplo, un veterinario).

### 3. C) Comunicación interna

Se considera a la comunicación interna como todo intercambio que se da dentro de una organización<sup>17</sup> entre los miembros<sup>18</sup> que la conforman. Este tipo de comunicación permite establecer vínculos entre sus integrantes a través de lineamientos internos destinados a personas que trabajan en ella. La fomentación de vínculos entre sus integrantes es un aporte esencial para el cumplimiento de objetivos, valores y metas que tenga cada institución.

Esto implica que, por ejemplo, las reuniones destinadas a los empleados o a la vinculación entre éstos y sus superiores, entre otras situaciones, aun cuando se realicen fuera de los recintos del organismo, también se constituyen en un espacio de comunicación interna, puesto que se trata de la interacción entre los miembros de una organización dentro del marco simbólico de la misma.

La comunicación interna posee dos aspectos importantes: los flujos de mensajes y los modos de circulación que tienen en cada Organismo.

- *Flujos de mensajes*: se clasifican en función de su dirección con respecto a la estructura jerárquica. Los mismos pueden ser:

- Mensajes descendentes: Los más básicos y frecuentes, que van desde la punta de la pirámide (Presidencia, Gerencia General) hacia los agentes de rangos menores;

- Mensajes ascendentes: los que realiza un miembro de la Institución con un jefe o superior;

- Mensajes horizontales: es la comunicación entre pares o compañeros, la que se realiza entre miembros del mismo nivel jerárquico;

---

<sup>17</sup> En el caso de reparticiones públicas, se considera apropiado hablar de Organismo o Institución.

<sup>18</sup> En el sector público los miembros de un Organismo suelen ser llamados agentes y/o funcionarios.

- Mensajes transversales: Atraviesan todos los niveles de la organización. Son los que se utilizan para transmitir el mensaje de unidad, de afinidad en los valores y horizontes del proyecto institucional.

• Modos de circulación: desde un punto de vista cualitativo, según los espacios donde la información circula, podemos distinguir:

- Comunicación formal: la que fluye a través de los canales y soportes diseñados y establecidos para tal fin. Comúnmente se dice que esta comunicación es la voz “oficial” de la entidad.
- Comunicación informal: es aquella que esta por fuera del control de las estructuras jerárquicas y burlan el lenguaje oficial de la comunicación del organismo. A la misma se la suele llamar "la vía clandestina". Para algunos autores este tipo de comunicación, cobra importancia y la vinculan con la noción de "red cultural", siendo que puede pasar a ser considerada posteriormente como una comunicación formal por el uso y costumbre. Otros autores consideran que es aquella que reconoce un medio de comunicación principal, una suerte de código común que manejan todos los sectores de todos los rangos y que viene a ser la interpretación de la información que se brinda oficialmente. En ese sentido, un aspecto clave de la comunicación informal es el rumor, donde el poder reside en el manejo de los trascendidos y la información extraoficial. La red cultural tiene su propio escalafón elaborado en torno al rumor, que puede darle una especie de poder eventual a miembros que dentro de la estructura formal no tienen ningún cargo.

Como se mencionó, cada organismo tiene una forma propia de comunicarse y cuando la misma es presidida por cambios de autoridades, la comunicación interna vuelve a sufrir

variaciones cambiando los canales, los flujos de comunicación y el tipo de contenido de los mensajes, incluso a veces cambian hasta los destinatarios de los mismos. El desafío de cada institución u organismo es saber dirigir esta comunicación de sentido interno hacia la satisfacción de la estrategia general establecida. Por lo expuesto, se debe considerar a la comunicación interna como una estrategia transversal del Organismo.

*“La comunicación interna tiene una función estratégica dentro de una institución por la cual debe gestionarse de la misma manera que las demás políticas (...) (Villafañe, 1993, 328)*

La función estratégica consiste en que todos los funcionarios y agentes<sup>19</sup> de un organismo, necesitan conocer el rumbo hacia dónde se dirigen como conjunto. Es decir, la visión de la organización. Ésta debe ser claramente definida y transmitida desde la Presidencia hacia todos los niveles de la estructura, con el fin de clarificar las metas y motivar a los agentes.

También es importante unificar el discurso institucional, es decir, asegurar que todos los miembros del organismo entiendan y expliquen de la misma manera cuál es la razón de ser de la institución, cuál es su rol y de qué manera trabaja. A este enunciado lo llamamos misión.

Sin embargo, no hay que dejar de lado que es fundamental conocer qué se espera de cada uno de los agentes y funcionarios durante su participación en la vida del organismo en el cual se desarrollan. Cómo deberían actuar, bajo qué normas éticas o con qué premisas. Estos principios de acción se los conoce como los valores y se transmiten mediante el ejemplo desde los niveles más altos hasta los más bajos de la pirámide organizacional.

---

<sup>19</sup> Diferencia entre agente y funcionario: el funcionario decide, representa la voluntad del Estado. Los agentes ejecuta las tareas encomendadas para cumplir con las decisiones de los funcionarios.

#### **4. La auditoría de comunicación para el análisis de la comunicación interna**

Hasta hace unos años cuando se hablaba de auditoría este concepto se lo vinculaba directamente, de manera casi instintiva, con la contabilidad. Pasado los años hubo quienes empezaron utilizar tal concepto en otras ramas (administrativa, financiera, operacional, de sistemas, fiscal, laboral, ambiental, médica, etc.).

En la actualidad la comunicación introduce la terminología de auditoria con el objetivo de relevar y comprobar el estado de las comunicaciones para brindar información transparente de un organismo.

*“(...) la auditoría de comunicación se aplica para identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de una institución y ofrecer alternativas de acción a través de una plan correctivo”. (Amado Suárez, 2011, 62)*

La auditoría se realiza en dos fases: una inicial de diagnóstico y otra donde se presenta un documento que constituiría el Plan de comunicaciones del Organismo. Este plan presenta únicamente correcciones o modificaciones a la comunicación institucional.

A los fines del presente trabajo, la auditoría de comunicación se abordará con la siguiente metodología:

- A) Objetivos de la Auditoria.
- B) Identificación de la Organización.
- C) Relevamiento de la realidad organizacional.
- D) Diagnóstico.
- E) Definición de Problemas.

F) Plan de comunicación.

#### **4. A) Objetivos de la auditoría.**

El objetivo principal de la auditoría es describir cómo se ha venido desarrollando la comunicación interna dentro del SENASA durante la década 2008-2018, los distintos estadios plateados y sus consecuencias, los canales de comunicación utilizados durante las distintas Unidades de Presidencia del Organismo y trazando un paralelismo con el Gobierno Nacional en dicho período.

Como objetivo secundario se confeccionará un Plan De Comunicación que sirva como manual para eficientizar los procesos de comunicación dentro del SENASA y otras reparticiones públicas.

#### **4. B) Identificación de la organización.**

En este punto se aborda la comunicación del SENASA en la década 2008-2018, teniendo en cuenta la estructura, el contexto político nacional y organizacional. El contexto organizacional se realiza describiendo cada conducción en el Organismo en dicho período analizado desde la comunicación interna organizacional.

#### **4. B) I) Estructura Organizacional del SENASA**

El SENASA tiene una estructura piramidal desde siempre, tan arraigada que es muy difícil de quebrantar.

Siguiendo la terminología de Mintzberg, nos encontramos con una organización con un sistema de autoridad formal, donde la corriente de poder formal baja por la pirámide. La estructura del SENASA involucra los dos requerimientos básicos mencionados por él: la división del trabajo en distintas tareas/áreas/temáticas y la coordinación entre las mismas.

Para coordinar las distintas tareas y/o actividades que realiza una organización se usan cinco mecanismos básicos de la estructura que permiten mantenerla unida<sup>20</sup>: supervisión directa, ajuste mutuo, formalización de los procesos de trabajo, estandarización de las prestaciones de servicios realizadas y estandarización de destrezas del trabajo.

*“Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes” (Mintzberg, 2001, 11)*

La organización se conforma de cinco partes:

---

<sup>20</sup> Estos cinco mecanismos utilizados son aplicados directamente a SENASA y no a la clásica definición de Mintzberg que se aplica a una empresa con producción de bienes.

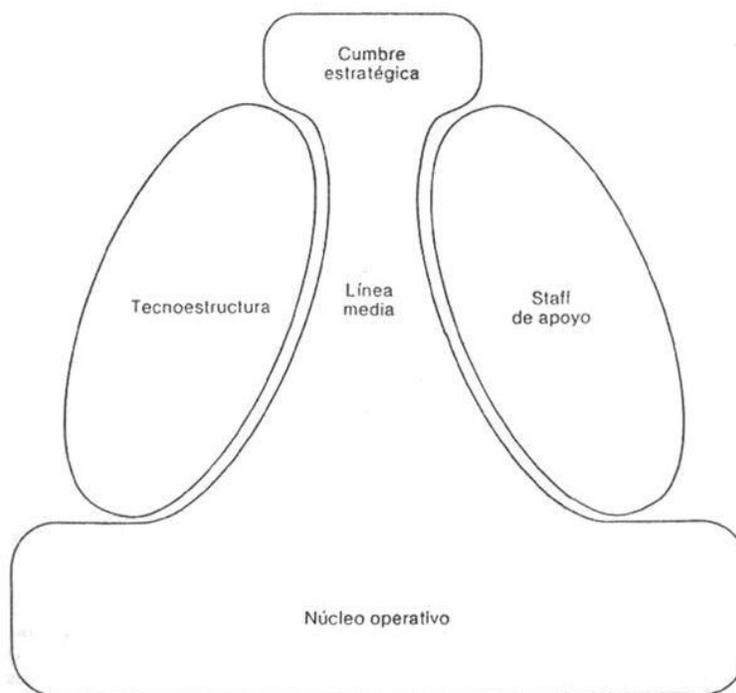


Gráfico N° 1: Las cinco partes básicas de la organización.

Fuente: *Diseño de Organizaciones Eficientes de Henry Mintzberg.*

- La cumbre estratégica: se encuentra la máxima autoridad del Organismo, tienen la responsabilidad general sobre el desempeño del mismo. Es la encargada de hacer cumplir a toda la organización la misión<sup>21</sup>, visión<sup>22</sup> y valores<sup>23</sup> de la Institución. En SENASA: Presidente y Vicepresidente.

<sup>21</sup> Misión del SENASA: Planificar, normar, ejecutar, fiscalizar y certificar procesos y acciones en el marco de programas de sanidad animal y vegetal e inocuidad, higiene y calidad de los alimentos, productos e insumos, dando respuesta a las demandas y exigencias nacionales e internacionales, a los temas emergentes y a las tendencias de los nuevos escenarios.

<sup>22</sup> Visión del SENASA: ser la organización gubernamental referente a escala nacional e internacional por su confiabilidad, capacidad técnica y valores humanos en la preservación y control de la sanidad animal y vegetal, calidad, higiene e inocuidad de los productos agropecuarios e insumos y alimentos de su competencia, propendiendo al bienestar general con sustentabilidad en todos sus procedimientos.

<sup>23</sup> Valores del SENASA: Confiabilidad: es nuestro compromiso generar credibilidad y confianza en los distintos actores, ofreciendo seguridad y garantía sobre los resultados obtenidos. Ética: el organismo se compromete a desarrollar sus actividades dentro de un marco de conductas éticas. Respeto y reconocimiento: respetar a las personas

- Gerentes de línea media: situada en el nivel medio de la estructura. Es la gerencia intermedia. Son quienes supervisan, aconsejan y brindan herramientas para que la cumbre estratégica tome decisiones. Sirven de nexo y/o unión entre la cumbre estratégica y el núcleo operativos. En SENASA: Direcciones Nacionales, Direcciones Regionales, Directores de primera línea en materia operativa, Coordinaciones Generales dependientes de estas últimas direcciones.
- Tecnoestructura: situada en el nivel medio de la estructura. Tiene el poder de aconsejar en el diseño y funcionamiento de la estructura del Organismo y a veces tomar decisiones, sin embargo, esta fuera de la autoridad formal que supervisa al núcleo operativo. En SENASA: Gerencia General y demás Asesores de Presidencia.
- Staff de apoyo: situada en el nivel medio de la estructura. Tiene facultad para desempeñar diferentes funciones y en base a ellas toma decisiones relacionadas indirectamente con las funciones del núcleo operativo. En SENASA: Dirección General, Técnica y Administrativa, Dirección de Servicios Administrativos y Financieros y sus Coordinaciones dependientes. Dirección de Tecnología de la Información, Dirección de Asuntos Jurídicos; Dirección de Recursos Humanos, Coordinación General de Comunicaciones Institucionales, Coordinación de Ceremonial y Protocolo; Coordinación de Gestión Ambiental.
- Núcleo operativo. Son quienes desempeñan las tareas básicas para la prestación del servicio. En SENASA: los veterinarios, los ingenieros agrónomos y

---

y reconocer sus logros, creando oportunidades de desarrollo personal y valorando las ideas que contribuyan a la mejora de la calidad institucional. Equidad: garantizar la equanimidad e imparcialidad en el trato, y las relaciones internas y externas. Compromiso social: el desarrollo de todas las actividades se realizará dentro de un marco de responsabilidad social pública. Profesionalidad y competencia: proponer en forma continua hacia el desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal, promoviendo y esforzándonos en la actualización permanente. Transparencia: las acciones y comportamientos se realizarán en forma clara, evidente, comprensible, trazable y sin ambigüedades.

forestales, licenciados en ciencias biológicas, los técnicos en alimentos, los técnicos operativos (a punto de ser profesionales en las materias mencionadas en este punto), administrativos vinculados directamente a la parte operativa y desempeñando funciones en la misma.

El diseño de la estructura de una organización está determinado por la cantidad limitada de partes como se divide, estas partes Mintzberg las denomina configuraciones.

El organigrama del SENASA puede encajar dentro de la famosa imagen presentada por Mintzberg donde muestra una organización con flujo de autoridad formal:

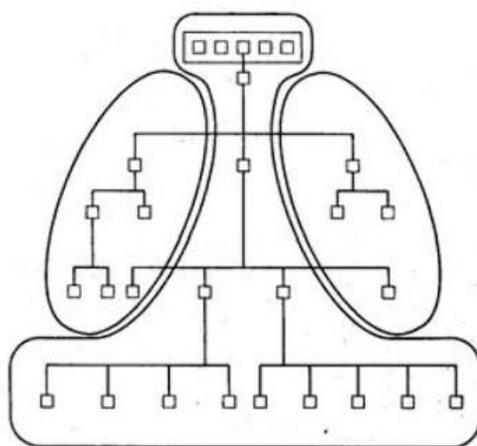


Gráfico N° 2: el flujo de autoridad formal.

*Fuente: Diseño de Organizaciones Eficientes de Henry Mintzberg.*

Este tipo de estructura determina el tipo de comunicación existente dentro del Organismo. La comunicación formal predominante, desde la creación del SENASA<sup>24</sup>, se corresponde con su estructura piramidal, la cual se inicia en la cumbre estratégica y desciende por la línea media, y ésta última comunica al núcleo operativo.

Sin embargo, los resultados de la encuesta<sup>25</sup> realizada para el presente trabajo muestra, que en la década bajo estudio, legalmente existe una estructura piramidal desde un aspecto formal como lo plantea Mintzberg hasta el año 2017, año donde comienza a predominar un aspecto informal, donde los nuevos directores<sup>26</sup> intentan terminar con toda la línea media que les sigue jerárquicamente en la estructura, estableciendo canales de comunicación directo con el núcleo operativo, con el objetivo de lograr algunas ventajas, sin diferenciar si las mismas originaban el éxito o fracaso de las actividades operativas dentro del Organismo.

#### **4. B) II) Contexto político**

Parece importante ubicar al mencionado organismo dentro del contexto político que atravesó la Argentina en el período bajo análisis, dado que se consideró erróneamente que los cambios en la comunicación interna del Organismo tenían mucho que ver con la corriente política del gobierno nacional de turno, al observar que cada gobierno tiene sus características y sus habilidades a la hora de establecer estas cuestiones.

---

<sup>24</sup> En el año 1996 se determinó la fusión del ex-Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA) y el ex-Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal (IASCAV) formalizado a través del Decreto Nacional N° 1585/96.

<sup>25</sup> Encuesta anónima realizada a los fines del presente trabajo con agentes del Organismo. Ver los resultados en Anexo apartado 7. II.

<sup>26</sup> Los nuevos directores, fueron profesionales no formados dentro del Organismo. Período 2015-2017 provenían de otras reparticiones públicas, pero tenían la debilidad de no conocer la operatividad característica del SENASA, mientras que en el período 2017-2019, el problema se agravó, dado que los puestos directivos más altos de la estructura provenían del ámbito privado.

Para comprender lo mencionado en párrafo que antecede se traza un paralelismo entre el Gobierno Nacional y las máximas autoridades del SENASA:

<b>AÑO</b>	<b>PRESIDENCIA DE LA NACION</b>	<b>AÑO</b>	<b>PRESIDENCIA DEL SENASA</b>
2007-2011	Dra. Cristina Fernández de Kirchner Ing. Julio Cesar Cleto Cobos	2007-2009	Dr. Jorge Amaya Ing. Carlos Casamiquela
		2009-2011	Dr. Jorge Amaya Ing. Carlos Paz
2011-2015	Dra. Cristina Fernández de Kirchner Lic. Amado Boudou	2011-2013	Dr. Marcelo Míguez Dr. José María Romero
		2013-2015	Ing. Diana Guillen (FCS) Dr. Luis Carné (FCS)
2015-2019	Ing. Mauricio Macri Lic. Gabriela Michetti	2015-2017	Dr. Jorge Dillon (FCS) Ing. Guillermo Rossi (FCS)
		2017-2019	Ing. Ricardo Negri Ing. Guillermo Rossi (FCS)

*Cuadro N° 1: Comparación en paralelo entre mandatos presidenciales nacionales y a cada UP SENASA*

*Fuente: <https://www.casarosada.gob.ar> › nuestro-país › galería-de-presidentes. Cartelera del SENASA.*

Como se puede apreciar durante la década bajo análisis se muestran 3 gobiernos nacionales y 6 mandatos presidenciales dentro del Organismo. La característica particular es que en cada mandato presidencial se producen dos cambios en las Unidades de Presidencia (UP) del Organismo. La diferencia radica en las conceptualizaciones tomadas para tales cambios. En la

primera presidencia de la Dra. Fernández de Kirchner, solo se cambia al vicepresidente del SENASA, pero siguiendo el mismo lineamiento político, el Ing. Agr. Casamiquela se va como presidente del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), y el Ing. Paz deja de ocupar esta línea de sucesión para ocupar el que Casamiquela tenía como vicepresidente dentro del SENASA.

Sin embargo, en los dos mandatos presidenciales posteriores, el último de la Dra. Fernández de Kirchner y el del Ing. Macri, a pesar de ser de partidos y corrientes políticas totalmente distintas, ambos decidieron tener dos mandatos en el SENASA durante cada una de sus gestiones. Estas modificaciones estuvieron originadas en los cambios coyunturales de la situación política y económica del país.

Dentro del SENASA estos últimos cambios de gestión en las UP se hicieron sentir, trajeron consecuencias en el clima organizacional y afectaron gravemente a los agentes del organismo desde varios aspectos: económicos, sociales, psicológicos, laborales, etc. Afectando gravemente el desarrollo del normal y adecuado funcionamiento del Organismo en función a la misión y visión de la Institución que se había logrado desarrollar durante la UP Amaya-Casamiquela.

Asimismo, se podrá observar que, en los dos últimos mandatos presidenciales mencionados (Fernández de Kirchner- Macri) siempre formó parte de la terna del SENASA (Presidente– Vicepresidente) por lo menos un funcionario que tuviera carrera dentro del Organismo (FCS) y que habían tenido anteriormente cargos directivos. Esto último muestra no solo un mismo patrón en corrientes políticas distintas, sino también pauta la particularidad del SENASA y la importancia de contar necesariamente con gente idónea y experta en la materia, con amplios conocimientos de la cultura organizacional y la temática propia del SENASA.

#### **4. B) III) Descripción de cada conducción en el SENASA**

En este punto se van a comenzar a utilizar la información obtenida a través de la encuesta<sup>27</sup> realizada, mediante el análisis del resultado de ésta última.

Comenzando en orden cronológico, la unidad de presidencia llevada a cabo por el DR. Amaya y el Ing. Agr. Casamiquela y/o Ing. Agr. Paz que reemplazó a este último, es considerada la conducción que marca la “época de oro en materia de comunicación interna”<sup>28</sup>.

Esta conducción no tuvo que ver con el partido político sino con el grado de involucramiento hasta lograr ser expertos en la comunicación interna, por la pasión, la entrega y la calidez humana, características adquiridas por esa UP durante su paso por el SENASA.

El nivel de comunicación interna era excelente, propiciada desde las máximas autoridades hasta los agentes sin cargo jerárquico, todos sabían que se estaba haciendo y como contribuían en la cadena de prestación de servicios que el Organismo brindaba. Incluso se trabajó en el primer programa de planificación estratégica dentro del Sector Público.

El programa de planificación estratégica realizado por el SENASA, conocido con el nombre de Plan Estratégico Participativo del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (PEPS), desarrollado en el período 2008-2012, tuvo como propósito desarrollar un modelo de gestión basado en premisas políticas y ejes estratégicos orientados hacia la sistematización, planificación y prevención en los programas y acciones operativas que aseguraran la sanidad y calidad de la producción agropecuaria a lo largo de su cadena de valor.

La particularidad de que sea un proceso participativo, donde absolutamente todos los que formaban parte del organismo estuvieran involucrados y asumieran el compromiso de colaborar

---

<sup>27</sup> Encuesta anónima realizada a los fines del presente trabajo con agentes del Organismo. Ver Anexo en apartado 7.II

<sup>28</sup> Ver Anexo en apartado 7.II, punto 4 de la encuesta.

en el PEPS, permitió obtener grandes resultados en materia de comunicación interna, dado que todos eran escuchados y sus opiniones tenidas en cuenta en la elaboración del Plan.

Los resultados obtenidos desde el desarrollo hasta la implementación del mismo géneron un ambiente organizacional de colaboración integral y un gran nivel de compromiso institucional apoyado por todos los miembros del SENASA.

La conducción del Dr. Miguez y Dr. Romero tuvo la ventaja de ser la continuación de la UP considerada como la época de oro, donde había sido tan fuerte el impulso y por consiguiente el impacto en el desarrollo del PEPS, el plan continuo con su fase de implementación y ésta UP, con escasa intervención, obtuvo los beneficios sin ser partícipe del plan.

Durante la unidad de presidencia encabezada por la Ing. Guillen y el Dr. Carné, quienes mantenían los principios políticos y de conducción que tuvo la UP Amaya- Casamiquela/Paz, fluía la comunicación interna casi con similares características que en la primera conducción del período bajo estudio.

Asimismo, contaron con la particularidad de ser la primera UP que tuvo el apoyo político dado que el Ing. Casamiquela<sup>29</sup> llegó a ser Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca durante el período 2013-2015, manteniendo estrecha vinculación y comunicación con el SENASA.

Sin embargo, no todo se mantiene en el tiempo, aunque el 99% de sus involucrados sigan siendo las mismas personas (trabajadores de carrera del SENASA), queda en evidencia el valor y la importancia que representa la conducción superior en un Organismo Nacional.

La comunicación interna comienza a entrar en decadencia de manera abrupta y repentina<sup>30</sup> durante la última parte del período bajo estudio, más precisamente durante los años 2015-2018.

---

<sup>29</sup> Vicepresidente del Organismo durante el período 2007-2009. Asimismo fue Presidente del INTA desde el 2007 al 2013.

<sup>30</sup> Ver Anexo en apartado 7.II, punto 4 de la encuesta.

Las unidades de presidencia que precedieron, Dr. Dillon- Ing. Rossi y Ing. Negri- Ing. Rossi, mostraron grandes quiebres en materia de comunicación en general, trayendo graves consecuencias en el desarrollo de las tareas del organismo impactando, no solo hacia los consumidores de los servicios ofrecidos por SENASA, sino también puertas adentro. Durante este período se elabora el segundo Plan Estratégico del Organismo, sin embargo, los resultados fueron muy diferentes y los principios que le dieron origen distaron del PEPS, dado que los objetivos planteados eran la comunicación hacia público externo (los usuarios), y estuvo muy lejos de ser un proceso participativo integral<sup>31</sup>.

Para representar lo descripto en este apartado se mostrará en un gráfico el tipo de comunicación por cada conducción.

La valoración surge de los datos de la encuesta<sup>32</sup>, tomando en cuenta los porcentajes y adaptándolos a una escala de 1 a 5, donde 5 es alta/Excelente y 1 es baja/inadecuada:

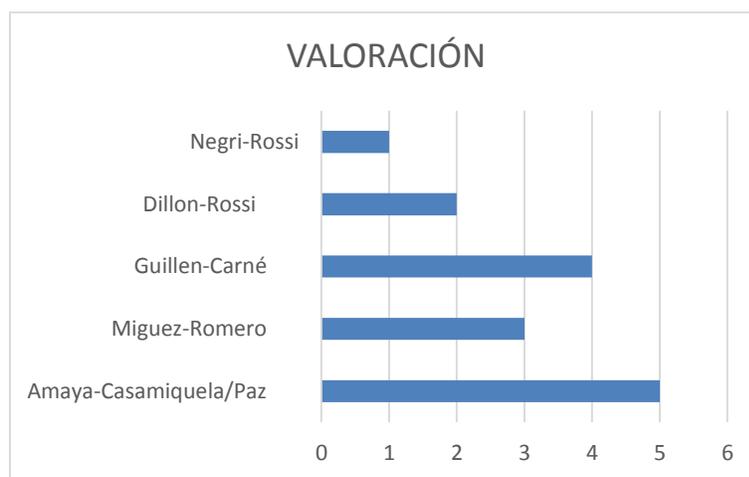


Gráfico N° 3: Valoración de la comunicación en relación a cada UP SENASA

<sup>31</sup> Solo se trabajó con los funcionarios de mal alto rango. En ese período esos cargos estaban ocupados por personas no formadas dentro del Organismo.

<sup>32</sup> Ver Anexo en apartado 7.II, punto 4 de la encuesta.

#### **4. C) Relevamiento de la realidad organizacional**

Según Adriana Amadeo Suarez *“El relevamiento es el comienzo de la auditoría en el sentido estricto del término (...)”* (Amado Suarez, 2011, 11). Previo al diagnóstico organizacional del SENASA, este apartado muestra como se ve afectada la comunicación interna desde la perspectiva del estado situacional del Organismo, el impacto de cada conducción sobre la cultura organizacional, el clima laboral y la introducción de nuevas tecnologías.

#### **4. C) I) Estado situacional del SENASA**

Un obstáculo importante, que marca a simple vista que la comunicación interna sufre algunos quiebres presentes desde el año 2017 y 2018, fue cuando no se pudo realizar, para este trabajo, la serie de entrevistas previstas con altos funcionarios, sin que participaran y/o analizaran el contenido los asesores de prensa de la UP. Su participación implicaba aprobación y/o eliminación de las preguntas, y revisión de las respuestas.

Esta participación en los contenidos de las entrevistas mostraba que las relaciones de poder se basaban en el control de la comunicación y la información.

Para que el SENASA, como cualquier otro organismo, funcione adecuadamente es imprescindible que la información circule a los largo de toda la estructura organizacional y que el conocimiento sea compartido, y esto solo se origina fomentando la comunicación interna.

Con la intención de fomentar la comunicación interna y mejorar el flujo de información, desde el año 2014, en el organismo comenzó a instaurarse el concepto de profesionalización de los

agentes del SENASA. Esta profesionalización se sustenta con una fuerte campaña de capacitación con el propósito de incorporar distintas competencias en los agentes del organismo.

Para fomentar la comunicación es imprescindible que todo funcionario/agente, jerárquico o no, participe del proceso y esto solo se logra con las competencias profesionales que cada uno tenga.

En las últimas décadas ha tomado relevancia el concepto de competencia en el sector público argentino, relacionado con profundos cambios en los modelos de enseñanza-aprendizaje y en la formación profesional actual, pudiendo predecir el éxito laboral futuro y en la vida de las personas.

Este enfoque basado en la competencia pone énfasis en la globalidad de las capacidades del individuo. Esto a su vez, repercute en la construcción de contenidos de formación, con una lógica menos académica y más orientada a la temática del Organismo, en la solución de problemas, incluyendo los contenidos procedimentales (saber hacer) y actitudinales (saber ser).

Actualmente, el concepto de competencia está en revisión debido a su complejidad, dado que la misma puede ser desarrollada por cada persona de manera distinta y no un aprender de una sola y única vez y que dicha competencia se adquirida por siempre. Por lo expuesto se suele hablar de distintas categorías de competencias: técnicas, profesionales, personales, básicas, claves, genéricas, transferibles, emocionales, socioemocionales, etc. Podemos pensar a las competencias emocionales como un subconjunto de las competencias personales.

Hace tiempo se intenta conceptualizar el término competencia. Algunas definiciones que se pueden mencionar en concordancia a la temática del Organismo serían las siguientes:

- *“Conjunto de conocimientos, destrezas, y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar con el entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994)*
- *“Comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Lévy-Leboyer, 1997, 57)*
- *“Conjunto de conocimientos, procedimientos y aptitudes combinados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa- profesional), que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares” (Tejada, 1999, 29)*

Fomentar el crecimiento de competencias profesionales de los miembros del SENASA, favorece y enriquece la comunicación interna, estimulada por la interacción de equipos multidisciplinarios<sup>33</sup>.

Apoyando esta línea de pensamiento surge la necesidad de contar con un área especialista en comunicación, creándose en el año 2015 el área de difusión y prensa cuyo objetivo era establecer y determinar lineamientos de comunicación interna y externa, preponderando el interés en ésta última.

En el año 2017, para fortalecer la temática comunicacional en el Organismo, se crea la Coordinación General de Comunicación Institucional, dependiente de la unidad de presidencia

---

<sup>33</sup> Conformados por profesionales de diversas ramas como: veterinarios, ingenieros agrónomos, ingenieros forestales, licenciados en ciencias biológicas y químicas, licenciados en administración pública, contadores, etc.

#### **4. C) II) El impacto de las conducciones en la cultura organizacional y el clima laboral.**

En lo que va del desarrollo del presente trabajo se ha mencionado varias veces a la cultura organizacional como algo de vital importancia y lo que se ha visto afectada por las distintas UP.

Para poder describir la organizacional y realizar un análisis de la comunicación interna es fundamental conocer la cultura organizacional del organismo bajo estudio.

Para Capriotti la cultura de una Organización es

*“el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartida y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en su comportamiento”*

(Capriotti, 1992)

La cultura organizacional puede ser entendida por el comportamiento que cada miembro de un organismo muestra a través de los modos de pensar, creer y hacer su trabajo.

*A los efectos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cual es el modo esperado de pensar y efectuar frente a situaciones concretas. Tratándose de un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales (por ejemplo, el dilema entre alquilar o comprar equipos nuevos), pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. (Etkin y Schvarstein, 1997, 201)*

Los grupos de trabajo que interactúan entre sí con lenguajes propios y a través de distintos canales de comunicación, se suele dar por preferencias compartidas o liderazgos internos no formales.

Cabe aclarar que dentro del SENASA se convive con más de una cultura organizacional en el mismo momento o en el transcurso del tiempo.

Cuando conviven varias culturas diferentes en una misma organización, se habla de subculturas, diversidad cultural o multiculturalidad, y no necesariamente deben existir relaciones igualitarias entre los diferentes grupos culturales, sino una interacción sana y reconocer al otro como distinto.

Con el objetivo de unir y no de diferenciar. La diversidad cultural es parte del patrimonio común de toda Institución.

Debe existir un sano equilibrio entre los diferentes grupos culturales que existen en las distintas esferas o públicos<sup>34</sup> para que todas las culturas puedan defenderse, protegerse, coexistir, y contribuir para el desarrollo y evolución de la organización.

Se pueden distinguir las siguientes categorías de sistemas culturales:

a) Fuertes o débiles: la conducta de los distintos públicos de una organización puede ser fuerte cuando comparten sus contenidos, rituales y procedimientos e impulsan su comportamiento cotidiano. Cuando esta conducta no puede ser compartida por todos los públicos se considera que la cultura organizacional es débil.

b) Concentradas o Fragmentadas: cuando los sistemas culturales se alojan en las organizaciones con mayor solidez en todos sus públicos se las llaman concentradas. Sin embargo, cuando cada público o dirección/coordiación dispone de una fuerte autodeterminación, convierte al sistema cultural en fragmentado.

---

<sup>34</sup> Los públicos presentes en el SENASA serán tratados y abordados en el punto 4. D) c).

c) Tendientes al cierre o hacia la apertura: si la organización acepta los cambios del entorno, incorpora tecnologías y/o permite adoptar ideas utilizadas por otras instituciones, es una organización que tiende hacia la apertura. Si entorpece o no es permeable a los cambios y/o incorporación de nuevas tecnologías o ideas es una organización tendiente al cierre desde el punto de vista cultural.

d) Autónomas o reflejas: si la organización tiene sus propias singularidades y estrategias, sin copiar o imitar a otras instituciones hablamos de sistemas culturales autónomos. Sin embargo, si tienden a la imitación o copia de modelos utilizados en otras instituciones para conseguir estrategias de modernización concretas con éxito en otras instituciones, se habla sistemas culturales reflejos.

Asimismo, se mencionan los elementos de la cultura organizacional, los cuales presentan la característica de ser compartidos por todos los públicos del SENASA:

- Entorno de la organización;
- Tecnologías, hábitos y modos;
- Valorización de puestos de trabajo y sus funciones;
- Roles de los distintos públicos;
- Rutinas de comportamiento social no escritas;
- Redes de comunicación que conectan a los distintos públicos (son redes ni técnicas, ni burocráticas);
- Valores, mitos y creencias.

Es importante destacar que la cultura organizacional se instala por imitación, interacción y aprendizaje que se dan en un determinado clima laboral.

El clima laboral es el conjunto de cualidades, atributos y condiciones físicas, sociales y psicológicas que se dan en una organización, que son percibidas, sentidas o experimentadas por los individuos que la conforman, llegando a incidir directamente sobre el desempeño laboral.

Para determinar las variables negativas o positivas que pueden incidir en el clima laboral, la encuesta realizada resulta ser una herramienta para poder diagnosticar como se encuentra el mismo dentro del SENASA.

El objetivo a cumplir con un adecuado clima laboral y respetando la cultura organizacional, es instalar un auténtico espíritu o conciencia de unidad, donde cada agente, desde el Presidente hasta el inspector de un lejano puesto de frontera se pueda reconocer como parte de un proyecto común, desarrolle un sentido de pertenencia e interactúe correctamente entre los que forman parte del Organismo.

Considerando lo mencionado hasta el momento en el presente apartado, se expondrán las distintas categorías de sistemas culturales de acuerdo con cada Unidad de Presidencia del SENASA y vinculándola la existencia o no de la diversidad cultural<sup>35</sup>, subculturas<sup>36</sup> y con el tipo de clima laboral<sup>37</sup> existente en cada una de ellas:

---

<sup>35</sup> Diversidad cultural o Multiculturalidad: Se dice que hay diversidad cultural cuando coexisten distintas culturas Organizacionales dentro de un mismo Organismo, promoviendo el derecho y la aceptación de las diferencias. Puede existir (estará representada con un SI), puede ser inexistente (estará representada por un NO) o puede haber un punto medio entre las dos anteriores (estará representada con la palabra MEDIA).

<sup>36</sup> Subculturas: Se dice que existen subculturas dentro de un mismo Organismo, cuando la cultura organizacional puede tener elementos contradictorios en si mismos sin que afecte los rasgos básicos de la identidad organizacional. Las subculturas en el SENASA suelen coincidir con los diferentes públicos que se encuentran presentes en la misma.

<sup>37</sup> Clima Laboral: Podrá ser POSITIVO, cuando favorece a la interacción y al desarrollo de las tareas de todos los públicos del Organismo. Podrá ser NEGATIVO, cuando favorece solo a determinados públicos y no permite el desarrollo normal de las tareas de cada trabajador.

➤ UP Amaya - Casamiquela:

Sistema cultural: fuerte, concentrado, tendientes hacia la apertura, autónomas.

Diversidad cultural: No.

Subculturas: Si.

Clima laboral: positivo.

➤ UP Amaya - Paz:

Sistema cultural: fuerte, concentrado, tendientes hacia la apertura, autónomas.

Diversidad cultural: No.

Subculturas: Si.

Clima laboral: positivo.

➤ UP Miguez - Romero:

Sistema cultural: débil, fragmentado, tendientes al cierre, autónomas.

Diversidad cultural: media.

Subculturas: Si.

Clima laboral: alterado.

➤ UP Guillen - Carné:

Sistema cultural: fuerte, concentrado, tendientes hacia la apertura, autónomas.

Diversidad cultural: No.

Subculturas: Si.

Clima laboral: positivo.

➤ UP Dillon - Rossi:

Sistema cultural: débil, concentrado, tendientes hacia la apertura, reflejas.

Diversidad cultural: Si.

Subculturas: Si.

Clima laboral: negativo.

➤ UP Negri- Rossi:

Sistema cultural: débil, fragmentado, tendientes hacia la apertura, reflejas.

Diversidad cultural: Si.

Subculturas: Si.

Clima laboral: negativo a gran escala en todos los públicos.

En el caso bajo análisis, la diversidad cultural, ha traído como consecuencia la pérdida de las costumbres tradicionales y típicas del SENASA, estableciendo características laborales que son universales y unipersonales, incrementando los canales de comunicación informales.

La diversidad cultural presente en las dos últimas Unidades de Presidencia del Organismo ha traído aparejado la diversidad lingüística<sup>38</sup>, originando una pérdida en el entendimiento de los temas abordados por las distintas temáticas que práctica esta Institución.

La comunicación interna entraña necesariamente una complejidad dada por el hecho de que las particularidades propias de cada institución atraviesan a los sujetos que la conforman y

---

<sup>38</sup> Cuando se habla de diversidad lingüística dentro del SENASA, se hace referencia a los diferentes tipos de terminología que se emplea dependiendo de la formación profesional y la temática en la que se desarrolle el funcionario y/o agente. Por ejemplo: si los agentes dependiente de la Dirección de Administración hablan de “programa” se refieren a programa presupuestario (según la temática: animal, vegetal, inocuidad, laboratorio; etc), sin embargo, cuando es un agente dependiente de la Dirección Nacional de Protección Vegetal se refiere a “programa” como programa operativo (langosta, cítricos, viveros, etc.). Para administración los programas operativos son de rango inferior en la apertura presupuestaria y son llamados Centros de Gastos.

delinean su manera de comunicarse, dándole sentido a la manera que éstos se entienden y entienden el entorno en el cual se encuentra sumergida la institución.

#### **4. C) III) Los avances de la tecnología dentro de los canales de comunicación de cada conducción.**

Durante la década bajo estudio la comunicación sufre innumerables variantes en sus canales de transmisión. Las mutaciones en materia de tecnologías, hizo lo suyo.

*“(…) La mutación digital está invirtiendo la manera en la que percibimos nuestro entorno y también la manera en la que la proyectamos. No involucra únicamente nuestros hábitos, sino que afecta, a la vez, nuestra sensibilidad y sensibilidad”.* (Berardi, 2017, 10)

Estos avances tecnológicos no solo se dan en la esfera social sino también en el mundo laboral. Esto ha originado el cambio en las habilidades para interpretar la comunicación, o intentar interpretarla.

La tecnología puede ser una herramienta enriquecedora que facilite los procesos de comunicación, siempre y cuando se utilice prudente y correctamente. Si nuestra intención es que el receptor del mensaje entienda correctamente lo que se intenta decir sería conveniente una reunión presencial (a la vieja usanza) o por video conferencia (a la nueva), dado que de esta manera se puede escuchar y complementar con mirar la expresión corporal de quién habla.

El WhastApp (WSP) en el ambiente laboral es una herramienta inapropiada dado que interfiere en la comunicación al alterar la esfera lingüística con las frases cortas, abreviaturas o

los famosos emoticones que pueden ser interpretados de diversas maneras dependiendo incluso de la situación emocional tanto del emisor como del receptor.

El avance de las tecnologías provoca la transformación de los procesos de trabajo y el lugar que ocupa cada agente y/o funcionario utilizando las mismas. Esta constante necesidad de estar conectados, esta manera de comunicarse hace que la jornada laboral se extienda no solo a las horas oficiales (contractuales) que el trabajador permanece en una oficina, sino que uno se conecta desde que amanece, revisando los mensajes de correo electrónico o los WSP, durante el trayecto al trabajo e incluso los fines de semana y todo con el simple mirar el teléfono celular.

A continuación se ilustra cómo se incorporan las nuevas tecnologías con cada conducción superior del SENASA:

UP: Amaya Casamiquela



UP: Amaya - Paz



UP: Miguez - Romero



UP: Miguez- Romero: No hubo avances en esta gestión en materia informática o equipos de comunicación que modifique los canales de comunicación interna.

UP: Guillen - Carné



UP: Dillon - Rossi



UP: Negri - Rossi



UP: Negri- Rossi: No hubo avances en esta gestión en materia informática o de equipos comunicacionales que modifique los canales de comunicación interna, solo se encargaron en fortalecer los servicios hacia el usuario externo.

Con la incorporación de la tecnología, como ya se ha mencionado, los canales de comunicación se fueron modificando.

Si el canal es el medio a través del cual un mensaje es transmitido, nos preguntamos: ¿qué canales utiliza el SENASA para comunicarse con su público interno?

En SENASA predominan dos tipos de comunicación: descendente y horizontal. La comunicación es descendente cuando la misma circula por la estructura organizacional piramidal de arriba hacia abajo. Cuando la comunicación se da entre pares de un mismo nivel jerárquico hablamos de comunicación horizontal.

Los canales formales más conocidos y utilizados, en SEANASA se detallan a continuación:

<b>Com. descendente SENASA → Público. Interno</b>	<b>Memos y circulares</b>	Documentos formales que notifican eventos con carácter oficial. Incluye comunicaciones que, en general se trata de información relacionada con normas y procedimientos técnicos y administrativos que suele estar dirigida a los distintos sectores.
	<b>Intranet</b>	Portal interno para uso de los agentes del organismo. Además de información sobre la actividad que se difunde internamente, permite realizar gestiones de Recursos Humanos, gestiones vinculadas a la Dirección de Servicios Administrativos y Financieros, operar en el sistema de viáticos, ingresar al aula virtual de Capacitación, etc.
	<b>Línea Directa</b>	Servicio informativo a cargo de la Coordinación General de Comunicación Institucional dedicado a la difusión de temas en general sobre la actividad del organismo y toda otra de importancia o utilidad para los agentes.
	<b>Carteleras</b>	Soportes físicos en general destinados a los agentes de un piso o sector determinado. Es un canal muy utilizado por el ámbito gremial.

<b>Comunicación horizontal</b>	<b>Correo electrónico</b>	El canal masivo y común de intercambio de mensajes escritos. Agrega funcionalidades como la de adjuntar archivos, insertar imágenes, enlaces de internet, etc.
	<b>Pidgin</b>	Otra herramienta de comunicación interna. En este caso, se trata de un mensajero instantáneo para chatear con los contactos que se añadan.
	<b>Teléfono fijo-interno</b>	Para hacer llamadas a otros internos, o bien para comunicarse con líneas externas.
	<b>Teléfono Corporativo</b>	Útil en comisiones, visitas o toda gestión fuera de la oficina. Mayormente ofrece un circuito cerrado de comunicación entre los teléfonos celulares adquiridos por el Organismo, algunos cuentan con minutos de crédito para realizar llamadas fuera del circuito.

*Cuadro N° 3: Canales de comunicación*

En todo este tipo de comunicación ya sea descendente u horizontal, si el SENASA emite los mensajes con información relativa al quehacer del organismo, sus diferentes estructuras internas también pueden colocarse en el rol de emisor para hacer llegar información a sus públicos internos específicos.

Cada área organizacional, sin importar su tamaño ni las funciones que realice, a diario produce hechos y muchos de ellos pueden tener una relevancia que amerite dar difusión. Pueden ser antes de que se realicen a modo de anuncio o aviso, o bien después de realizados a modo de crónica o nota.

El canal de comunicación informal más utilizado a partir del año 2017 fue el Whatsapp.

Como se mencionó anteriormente, la comunicación interna formal o informal sí puede tener como emisor a cualquier estructura que forme parte del organigrama. Además, si el suceso alcanza únicamente a agentes del organismo (capacitaciones, talleres, reuniones, gestiones realizadas, etc.) el lugar donde se dan a conocer estas noticias es la intranet.

#### **4. D) Diagnóstico comunicacional del SENASA**

Se considera que resulta difícil gestionar la comunicación sin realizar un diagnóstico preciso y realista de las necesidades del emisor y de la naturaleza del intercambio con sus distintos receptores.

El diagnóstico que se realiza en este punto permite diferenciar los componentes que conforman la problemática de comunicación en el SENASA y analizarlos individualmente a partir de su desagregación teniendo en cuenta el contexto en el cual se encuentra actualmente el Organismo.

El diagnóstico tiene en cuenta las siguientes variables: Identidad, comunicación, públicos, posicionamiento, imagen.

##### **a) Identidad**

*“(…) La identidad es la auto-representación de la institución, es decir, el discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos”. (Sanz de la Tejada, 1996, 33)*

La identidad de una institución es la forma de presentarse que tiene la misma ante la sociedad, son los rasgos esenciales que diferencian a cada organismo o repartición pública.

Si bien la identidad es única, hay varios atributos que comunican la identidad. Se pueden distinguir entre: elementos de la identidad visual o físicos, son los atributos sígnicos visuales, y los elementos de la identidad conceptual, son los atributos integrados por los diferentes elementos culturales de un Organismo.

*Para analizar la identidad visual de una organización, Norberto Chávez establece una diferenciación entre signos identificatorios primarios y secundarios. Los primarios incluyen los isotipos, logotipos e isologotipos. Sintéticamente, los isotipos hacen referencia a la representación icónica de la marca; el logotipo a la representación simbólica y el isologotipo a la integración de ambos (...). Los signos básicos de identidad visual forman una totalidad y cada uno por separado no tiene función precisa, ese todo que es la identidad tiene como función la de hacer conocer, reconocer y memorizar una institución. Los identificadores secundarios son aquellos que no poseen entidad suficiente para independizarse de los primarios, tales como aspectos morfológicos comunicacionales, configuraciones, colores, texturas, etc (...)* (Amado Suárez, 2011,66,67)

Dentro de la identidad del SENASA, distinguimos el aspecto tangible de ésta, que se traduce en la identidad visual, o el diseño gráfico que ayuda a transmitir los valores intangibles de la identidad. Esta identidad visual está conformada por el isologotipo, el color, la tipografía que se emplea, los materiales de difusión que se imprimen, etc. Para que el organismo sea bien reconocido es necesario que aplique correctamente su marca en los diferentes soportes donde aparezca. Para ello se utiliza un manual de uso interno que especifica las normas y reglas de

aplicación. Continuando con una mayor descripción de la identidad del SENASA, a continuación, se mostrará cómo se compone:



Continuando con los elementos que hacen a la identidad de una Organización, donde se dice que:

*“El elemento fundamental que compone la identidad es el nombre de la institución”*

(Amado Suárez, 2011, 65)

Como se menciona en el párrafo que antecede, si el principal elemento de la identidad es el nombre de la Institución, este Organismo presenta diferentes tipos de nombre:

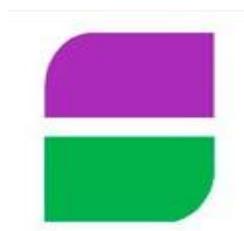
- Descriptivo: el Organismo presenta en su nombre, la enunciación sintética de los atributos de identidad del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).
- Toponímicos: en su nombre indica que es Nacional, por cual sus actividades y/o funciones se aplican en todo el territorio argentino. El Organismo está presente en todo el país, conformado por Sede Central en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su asistencia en 7 Centros Regionales y más de 280 oficinas locales, pasos y puestos de fronteras, puertos y aeropuertos.

- Contracciones: el Organismo es conocido por sus siglas, contracción mediante iniciales que hace referencia a sus funciones: SENASA.

*Un identificador secundario importante es la gama cromática, que es una combinación distintiva de colores con los que se identifica una institución y es el elemento identificador portador de una notable carga funcional y psicológica. En este sentido, los efectos del color por una parte ejercen una función simbólica y por la otra señalética. (Costa, 1993, 94)*

El SENASA se reconoce visualmente a través de un isotipo que permite la representación simbólica, la identificación a simple vista que el Organismo ha intervenido en los controles sanitarios sobre los productos y/o servicios que se están por consumir y/o prestar.

La misma solo ha sido modificada en un aspecto cromático durante el periodo de estudio de la Organización, con la finalidad de trabajar en la unidad de las temáticas<sup>39</sup> del SENASA. Otro logro de la gestión del Dr. Amaya-Casamiquela.



*Logo utilizado desde el 1996 hasta el año 2009.*



*Logo utilizado a partir del 2009 hasta la actualidad.*

<sup>39</sup> El SENASA originalmente era el Servicio Nacional de Sanidad Animal donde solo trataba temas de origen animal identificándose con el color violeta, rojo o bordo. Los temas de origen vegetal eran tratados por la Junta Nacional de Granos, luego por el Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal (ISCAV) y representados por el color verde. En el año 1996 la parte animal y vegetal se fusionan y adoptan el nombre de SENASA para ambas temáticas. Origen de la 1° imagen.

Ya se mencionó y ejemplificó el elemento visual del SENASA, ahora se aborda el elemento de la identidad conceptual del Organismo bajo estudio.

*El plano conceptual remite a aspectos más profundos y menos evidentes de la institución como son la filosofía, cultura, misión, visión de una organización, entre otros elementos.*

(Amado Suarez, 2011, 67)

El SENASA mantiene en la teoría su identidad conceptual, desde un aspecto filosófico, dado que continua siendo responsable de planificar, organizar y ejecutar programas y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.

A partir del año 2018, se incorpora a la identidad conceptual del Organismo aspectos nuevos, claves y centrales, fomentados desde el gobierno nacional, como la desburocratización y fomento de la auto-gestión del público externo.

La desburocratización en la administración pública consistió en cambios no solo en los canales de comunicación implementando la gestión electrónica documental tendiente a reducir el uso de papel, sino también sobre la administración de bienes del estado y la unidad de información financiera.

La auto-gestión consiste en la realización de trámites efectuados directamente por el usuario externo, accediendo a sistemas informáticos desarrollados por el SENASA y vinculados en línea con otras reparticiones públicas como la Afip a fines de validar datos.

*Para algunos autores la identidad es la personalidad de la institución, ya que indica los rasgos particulares que la hacen única y diferente a las demás. La identidad es el elemento*

*que menos varia de la institución, puede haber cambios en algunos elementos (como la identidad gráfica, colores institucionales, etc.) pero es muy poco probable que una institución varíe constantemente el nombre, las pautas culturales, su misión o visión, solo por mencionar algunas” (Amado Suárez, 2011, 65)*

La identidad de una institución es la forma de presentarse que tiene la misma ante la sociedad, a través de las características propias, valores y creencias propias que le permiten diferenciarse de las demás.

Por lo expuesto, a través de la realización del diagnóstico para determinar el estado en que se encuentra la comunicación interna dentro del SENASA, se toma en cuenta los datos recolectados y analizados de la encuesta<sup>40</sup> anónima efectuada, donde se refleja la discrepancia entre la identidad conceptual en la teoría de lo que fue la identidad conceptual en la práctica.

Durante la UP Dillón-Rossi, comenzaron los primeros indicios de resquebrajamiento de la identidad del organismo, dado que se enfocaron en desarraigar los modos de pensar, creer y hacer su trabajo (aspectos de la cultura organizacional) y suprimir los valores éticos y morales<sup>41</sup>.

La ruptura abrupta con la identidad de la institución como tal, se produjo drásticamente en la UP SENASA Negri-Rossi, donde terminaron por destruir la forma tradicional de trabajar, discontinuando los controles claves en materia fitozoosanitaria, la delegación de actividades claves como policías sanitarios en manos de los que deben ser controlados, cambios de normativas en materia sanitaria, etc.

---

<sup>40</sup> Ver punto 7. II).

<sup>41</sup> Despidos de personal sin analizar conocimiento ni experiencia en la materia, deterioro de las condiciones ambientales y de seguridad sanitaria.

Durante la UP Amaya-Casamiquela es donde más se trabajó y afianzó la identidad del SENASA. En la fase Guillen-Carné como UP, se prosiguió con esta línea, aunque en menor escala.

Sin embargo, durante la UP Miguez-Romero no se hizo absolutamente nada al respecto. Como dato paradójico y representativo de su presidencia, totalmente distinta a cualquier otra, su mandato lo terminaron acompañándolo de un escándalo mediático, visto en la televisión nacional, a las trompadas en la puerta de la Sede Central del Organismo en CABA.

Estas últimas UP del SENASA mencionadas, a pesar de compartir el mismo presidente de la Nación, la Dra. Fernández de Kirchner, tomaron caminos totalmente distintos como se podrá apreciar.

## **b) Comunicación**

Al trabajar sobre la falta de comunicación interna en el Organismo, cualquiera sea su público, las primeras preguntas que surgen son: ¿Por qué sucede esto?, ¿El problema está en el emisor, el receptor o ambos?

Conocemos a la comunicación interna como los mensajes conscientes/voluntarios o inconscientes/involuntarios que se emiten dentro de una institución, con diversidad de temas no solo los vinculados directamente con las tareas o actividades propias del puesto de trabajado sino con las culturales, personales, sociales, etc.

Los canales de comunicación formales son utilizados pero no logran adquirir mayor preponderancia que los canales informales, que muestran desconexión comunicacional entre las autoridades o mandos directivos con el núcleo operativo.

Originalmente la manera de comunicar era a través de los mandos medios, por vía de reuniones donde participaban los involucrados en el tema, se generaban espacios de debates en aquellos aspectos que eran nuevos o no había acuerdos y se elegía un curso de acción. Se pactaban procedimientos a seguir, se hacía respetar la normativa vigente y en caso de vacíos legales de la misma sobre aspectos muy puntuales, se creaban procedimientos internos que eran escritos para su conocimiento y su posterior aplicación. En el período 2017- 2018 no existió nada de ello y los cargos directivos desconocen la normativa vigente.

Esto trae como consecuencia que en muchos casos el emisor sea el incorrecto y comunique información inadecuada.

Hacia finales de la década analizada en el presente trabajo, se distingue la existencia de difusión sobre las acciones que el SENASA realiza dentro de canales de comunicación internos como Intranet (página web de acceso solo a usuarios internos, personal SENASA), correo electrónico, página web (página web de acceso a todo interesado, usuarios internos y externos), pero es considerado puro marketing.

Cuando se utiliza la prensa o publicidad como únicos elementos de comunicación interna, la misma suele ser engañosa.

Existen números acciones de comunicación interna como: correo electrónico, reuniones, boletín, rumores, evaluaciones de desempeño, carteleras, capacitación, circulares, videos institucionales, línea abierta, eventos internos, buzón de sugerencias, videoconferencias, informes a agentes, código de ética, memos, comidas de trabajo, etc. Teniendo en cuenta las acciones mencionadas, habría que analizar ¿cuántas de las mismas se realizan? y decidir cuales hay que comenzar a ponerlas en práctica.

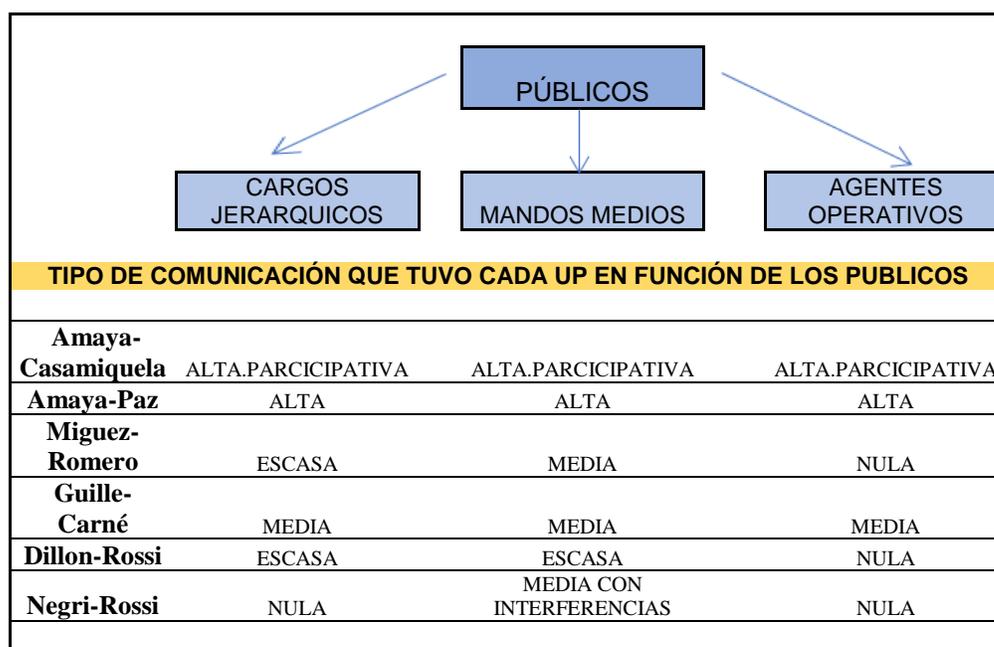
### c) Públicos

Si se realiza un mapa de públicos a los que está destinada la comunicación interna se puede apreciar 3 tipos de usuarios: con rango jerárquico, los mandos medios y los agentes operativos. Coincidentemente se puede apreciar la estructura piramidal de Mintzberg.

Esta determinación de cada público permite determinar cuales se relacionan y cuales pueden tener fricciones. Asimismo, esta desagregación en tres públicos permite determinar las acciones de comunicación que se propondrán para cada uno en el Plan Comunicacional.

Por ejemplo, un mismo mensaje puede ser tomado de maneras distintas por cada público, dado que cada público tiene un tramado distinto de relaciones, intereses, ascendencia o dependencia.

Para ver la relación y/o vinculación entre los públicos, a continuación, se muestra un gráfico que permite visualizar la comunicación relacionada entre las UP y los usuarios:



Cuadro N° 3: Tipos de comunicación empleados por cada UP SENASA según tipo de público.

#### **d) Posicionamiento**

Es un derivado de la imagen, y consiste en la búsqueda por ocupar un lugar de relevancia en la mente del público.

Este Organismo tiene un posicionamiento absoluto dado que no tiene competencia a nivel nacional, provincial y/o municipal, ni siquiera en el ámbito privado.

Sin embargo, en todo el mundo existen Organismos con las mismas funciones, pero no son vistos como competencia, sino que se trabaja en forma planificada, combinada y coordinada en normativas y políticas fitozoosanitarias.

Asimismo, es constante el trabajo que se realiza para que el SENASA tenga un posicionamiento a nivel mundial y que sea modelo para otros Organismos. Esto se consolida sobre la base de la educación de sus agentes y alinearse con Normas de Calidad.

Como se mencionó en este apartado no existe competencia estatal, pero hay organizaciones/asociaciones privadas que tienen grandes intereses en deteriorar el posicionamiento del SENASA como organismo de control y policía sanitario para sus propios beneficios.

#### **e) Imagen**

La imagen actúa en el terreno de lo concreto. Es cómo en realidad se muestra y cómo es percibida o vista la organización, y qué es lo que genera en la sociedad o en los públicos a los que se apunta. Si la identidad es lo que se busca proyectar, la imagen es lo que efectivamente proyecta la institución y lo que descubren los demás acerca de ella. Y así como la identidad es patrimonio del sujeto que comunica, la imagen se ubica en los públicos destinatarios. Una imagen

puede buscar construirse con fantasías y aspiraciones, pero finalmente será la experiencia real del encuentro del organismo con los públicos el momento en que la verdadera imagen se construye. Por ejemplo “policía sanitaria”, “la que nos para en la ruta” o en casos más extremos “la que pone trabas a los productores” son algunos de los atributos de imagen (en este último caso negativos) que suelen escucharse cuando del SENASA se trata.

En los últimos años se ha trabajado muchísimo en fortalecer y brindar una excelente imagen de la institución. Las UP Dillon-Rossi/Negri- Rossi trabajaron arduamente en el desarrollo de sistemas informáticos para permitir el fácil acceso a todos los públicos de la información, como se muestra en el apartado 4. C) III) del presente trabajo.

El interés radica en que los distintos públicos tengan una buena opinión sobre el servicio brindado a los distintos usuarios y que pueda apreciarse el trabajo y entrega brindada por todos los trabajadores.

Se considera que parte de mejorar y/o fortalecer la imagen del organismo es a través del trabajo en materia de comunicación interna de forma constante, permanente, eficaz y eficiente. Un pilar para mantener adecuados canales de comunicación y tomar conciencia de la importancia de la misma, es mediante la profesionalización de los trabajadores del sector público.

Como se trabaja en la profesionalización: con capacitación, elaboración de manuales de ética y procedimientos, entre otros.

#### **4. E) Definición del problema**

Para desarrollar este punto se toma en cuenta el punto 4. B) y C) donde se abordó el análisis del estado situacional sociopolítico, la cultura organizacional, el clima laboral y la estructura del SENASA.

Como se mencionó en otros apartados, se realizó una encuesta sobre la comunicación dentro del SENASA y la misma permitió obtener una radiografía del estado de situación de la misma durante el período bajo análisis.

El resultado de los datos recolectados y analizados en los puntos anteriores muestra los siguientes problemas:

- irregularidades en la comunicación oral/verbal, escrita y/o informal sobre un mismo tema;
- inconsistencias en la comunicación escrita y oral sobre los procedimientos administrativos y técnicos operativos;
- falta de comunicación a los agentes de las actividades que realiza el Organismo en cada temática operativa tanto a nivel regional, nacional o internacional;
- incremento considerable en la comunicación interna a través de los canales informales.

A continuación se elabora una matriz que permite mostrar por cada problema el tipo de comunicación interna (CI) y públicos que son afectados y las consecuencias que trae cada uno:

<b>PROBLEMAS</b>	<b>TIPO DE CI AFECTADA</b>	<b>PÚBLICOS AFECTADOS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
Irregularidades en la CI sobre un mismo tema.	Formal Informal	Cargos Jerárquicos Mandos Medios Agentes Operativos	Información errónea para la toma de decisiones
Inconsistencias en la CI sobre Procedimientos Adm. y Operativos.	Formal Informal	Mandos Medios Agentes Operativos	Incumplimiento de Procedimientos. Observaciones de Auditorías Internas y externas.
Falta de CI sobre actividades del Org.	Formal Informal	Agentes Operativos	Se pierde la razón de ser del Organismo y el sentido de pertenencia. Afecta la misión y visión del Org.
Incremento de los canales informales.	Formal	Cargos Jerárquicos Mandos Medios Agentes Operativos	Rompe la cultura organizacional y quiebra el apropiado clima laboral.

Cuadro N° 4: Matriz de Problemas.

El resultado de la encuesta se muestra en el apartado 7. II), sin embargo, algunos de los datos que arrojó la encuesta reflejan una tendencia marcada de los tipos de comunicación empleados y el grado y conocimiento de los procedimientos. Por lo expuesto, se muestran los siguientes gráficos:



Gráfico N° 2: Tipo de CI

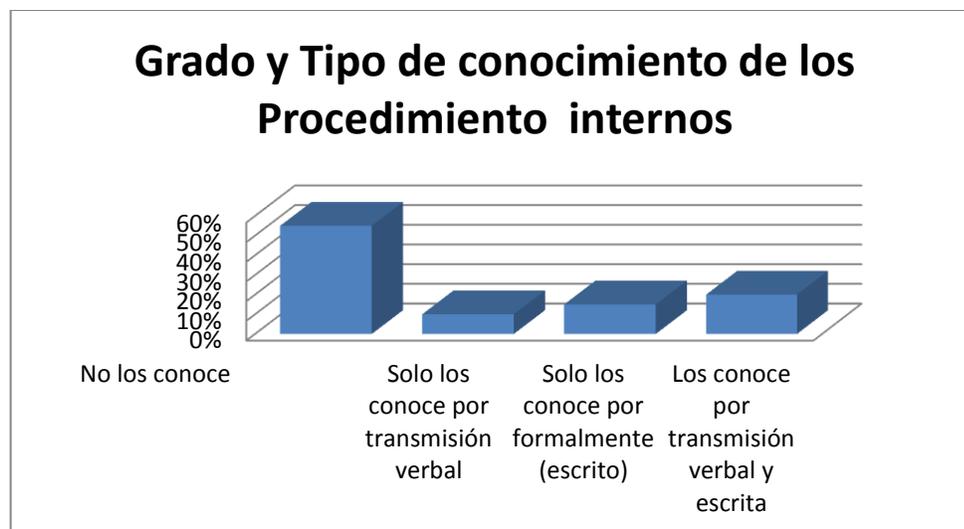


Gráfico N° 3: Grado y Tipo de Conocimientos de los procedimientos internos.

Como resultado de la encuesta trabajada y habiendo analizado los cuatro problemas detectados en la misma y planteados en el presente apartado, se observa un gran descontento y numerosas críticas de los agentes a los cuales no les llega la comunicación.

Los problemas son motivados en su mayoría por el mal uso de los canales de comunicación elegidos o las acciones implementadas, provocando en algunos casos incluso ausencia de la comunicación interna.

#### **4. F) Plan de comunicación**

Con el objetivo de mejorar la calidad y la transparencia en la comunicación interna del Organismo y disminuir el impacto de los problemas detectados en el apartado que antecede, se considera apropiado presentar un Plan de Comunicación (PC) que se tome como ejemplo y pueda ser aplicado en otras reparticiones públicas que presenten problemas de similares características.

*“Un plan de comunicación consiste en organizar un conjunto de acciones que impliquen también el uso de diferentes recursos para lograr un fin determinado” (Amado Suárez, 2011, 93)*

La intencionalidad de elaborar un PC es la de resolver los problemas actuales detectados y proponer acciones para los aspectos de comunicación no desarrollados o reforzar aquellos realizados precariamente.

En el presente trabajo se toma como base los problemas detectados en el apartado 4. E) y sobre cada uno de ellos se establecen objetivos, acciones y estrategias. Las estrategias estarán representadas por los medios<sup>42</sup>, los mensajes<sup>43</sup> y los públicos<sup>44</sup>.

➤ **Problema: irregularidades en la comunicación oral/verbal, escrita y/o informal sobre un mismo tema.**

Objetivos comunicacionales:

- Fortalecer la comunicación formal.
- Reducir mensajes distorsionados.

Acciones comunicacionales:

- Realizar una fuerte campaña de comunicación interna hacia todos los públicos utilizando los canales de comunicación descendente que existen actualmente en el organismo.

---

<sup>42</sup> Los medios son los distintos sistemas (Televisión, informáticos, etc.) a través de los cuales se pueden lograr los objetivos comunicacionales.

<sup>43</sup> Los mensajes permiten optimizar las acciones de comunicación.

<sup>44</sup> Se toman como públicos a las tres categorías propuestas en este trabajo. En este apartado se identifica a que público están dirigidas las acciones de comunicación.

- Realizar reuniones distribuidas en varias mesas chicas (de no más de 10 integrantes) donde se hablen de los temas abordados en cada mensaje de la campaña para evaluar el grado de alcance. La reunión deberá estar comandada por un agente de la Coordinación General de Comunicación Institucional (CGCI).
- Cada mesa chica elegirá un representante para asistir a reuniones denominadas mesas generales de intercambio de conocimiento.
- Cada representante que forma parte de la mesa general deberá volver a su dirección/coordinación/temática y transmitir el intercambio y/o feedback<sup>45</sup>.

#### Estrategias:

- Medios para la campaña: memos y circulares, intranet, línea directa y carteleras.
- Medios para la convocatoria de reuniones: correo electrónico, llamado telefónico personalizado para recordar.
- Mensajes: para los medios: título corto de impacto que llame la atención. texto corto con hipervínculos que derive a temas puntuales a saber. Ejemplo ver Anexo III. Para las reuniones: “Por medio del presente se convoca a asistir a la reunión sobre bienes patrimoniales el día dd/mm/aaaa, en la sala de reuniones del 7º piso frente en el horario de 15 hs a 17 hs.” (máximo dos horas).
- Públicos: Cargos Jerárquicos, Mandos Medios, Agentes Operativos.

---

<sup>45</sup> Por Feedback se entiende la capacidad que tiene el emisor para recoger las palabras y reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con la información recogida.

➤ **Problema: inconsistencias en la comunicación escrita y oral sobre los procedimientos administrativos y técnicos operativos.**

Objetivos comunicacionales:

- Disminuir la brecha existente entre lo que está escrito y lo que se dice en materia de procedimientos administrativos y técnicos operativos.

Acciones comunicacionales:

- Elaborar Manuales de Procedimientos en cada materia por cada tema tratado.
- Comunicarlos a todos los públicos a través de los medios descendentes y horizontales.
- Realizar encuestas anónimas obligatorias según la temática de injerencia, que permitan evaluar el grado de conocimiento.

Estrategias:

- Medios: memos y circulares, intranet, línea directa, carteleras, correo electrónico.
- Mensajes: “Se remite para su conocimiento el Manual de Procedimientos de Bienes Patrimoniales”. “Se solicita entrar aquí para realizar la siguiente encuesta sobre Manual de Procedimientos de Bienes Patrimoniales” (Correo electrónico).
- Públicos: Cargos Jerárquicos, Mandos Medios, Agentes Operativos.

➤ **Problema: falta de comunicación a los agentes de las actividades que realiza el Organismo en cada temática operativa tanto a nivel regional, nacional o internacional.**

Objetivos comunicacionales:

- Fortalecer el conocimiento de los agentes operativos de las tareas realizadas en ese momento por el Organismo.
- Motivar el interés general por la tarea realizada por todo el Organismo.

Acciones comunicacionales:

- Maximizar las campañas comunicacionales por los distintos medios disponibles.
- Fortalecer los servidores y las redes en todo el país.

Estrategias:

- Medios: intranet, línea directa, carteleras, correo electrónico.
- Mensajes: “Resumen semanal de actividades desarrolladas en el Organismo” (incluye imagen fotográfica).
- Públicos: Cargos Jerárquicos, Mandos Medios, Agentes Operativos.

➤ **Problema: incremento considerable en la comunicación interna a través de los canales informales.**

Objetivos comunicacionales:

- Incrementar la comunicación formal.
- Disminuir los canales informales.

Acciones comunicacionales:

- Toda comunicación de carácter formal deberá utilizar los medios formales ya sean descendentes y/o horizontales.
- No interactuar por canales informales como el WhatsApp para cualquier tipo de comunicación vinculada con la operatoria diaria del organismo.

- Fomentar el uso de herramientas propias del organismo como el Pidgin<sup>46</sup> para las comunicaciones que requieran respuesta ágil y corta.
- Elaborar un listado que conceptualice, para uso general, que tipo de simbología (emoticones) se puede utilizar y que significa. De esta manera se conseguiría el manejo de un mismo lenguaje

#### Estrategias:

- Medios: memos y circulares, intranet, línea directa, carteleras, correo electrónico, Pidgin.
- Mensajes: Emisor: Buen día, ya está listo todo para la reunión. Retorno (receptor y emisor): ok, ya voy.
- Públicos: Cargos Jerárquicos, Mandos Medios, Agentes Operativos.

En el caso del SENASA el Plan de Comunicación presentado debería ser implementado, monitoreado y actualizado por la Coordinación General de Comunicación Institucional que depende directamente de la Unidad de Presidencia.

En el caso que se presenten nuevos problemas se deberá realizar una nueva auditoría y por consiguiente un nuevo plan de Comunicación.

---

<sup>46</sup> Otra herramienta de comunicación interna. En este caso, se trata de un mensajero instantáneo para chatear con los contactos que se añadan. Tiene la particularidad que se archivas todas las conversaciones mantenidas en un servidor Web del organismo y permite acceso a todos los agentes del SENASA. Es un medio oficial de la Institución.

## 5. Conclusiones y recomendaciones.

Cuando se comienza a analizar y diagnosticar al SENASA se deja en clara evidencia los cambios acontecidos y los problemas que tiene la comunicación interna a lo largo de la década bajo estudio, tomando como base la comparación entre las distintas unidades de presidencia que pasaron por el organismo en ese periodo de tiempo. La comparación permite ayudar a identificar el tipo de comunicación en cada momento.

En la introducción se plantearon tres interrogantes, que luego del análisis y diagnóstico de toda la organización a lo largo de la década bajo análisis (2008-2018) se puede responder cada una de ellas de la siguiente manera:

- ¿Por qué la comunicación interna parece no ser importante dentro del Organismo? Si hubo lugar para esta pregunta es porque a simple vista se vieron vaivenes y la falta de Planes de Comunicación, que traspasaran los cambios de los Gobiernos Nacionales, con lineamientos claros a lo hora de fomentar la comunicación interna. Una de las posibles causas originales es que siguen con la retrógrada idea de que *saber es poder*, por lo cual prefieren no comunicar los sucesos que acontecen dentro del Organismo dejando a la deriva a los trabajadores, generando malestar laboral, competencia entre los compañeros, etc.
- ¿Detectan los funcionarios que existen estos vaivenes en la misma? Hubo gestiones que si la detectaron y otros que no. Dentro de los grupos que la detectaron existen dos subgrupos: quienes trabajaron en fortalecer la comunicación interna y quienes ni les importo.

- ¿Cuáles son los factores que alteran los flujos de comunicación? los flujos de la comunicación se ven afectados por la alteración de la cultura organizacional en una institución con valores y creencias tan arraigadas y el ingreso a cargos jerárquicos de directores colocados políticamente que no pertenecían al SENASA y carentes de conocimiento básicos para formar parte de la nueva clase dirigente de una repartición pública nacional.

La comunicación dentro del SENASA presenta distorsiones, limitaciones y empobrecimientos originados en las características peculiares de la experiencia de cada miembro.

Así es como surge el planteo de considerar la existencia de los diversos modelos mentales<sup>47</sup> que poseen los encuestados, no dando como verdad absoluta sus comentarios, sino transcribiendo sus respuestas para percibir, analizar e interpretar la comunicación dentro del Organismo.

El desarrollo del presente trabajo permite determinar que lo que cada individuo observa e interpreta aporta datos que permite ver la realidad organizacional desde cada agente y/o funcionario del organismo de acuerdo a sus intereses, interpretaciones, creencias e inquietudes. Es decir, en el mismo periodo de tiempo y con la misma realidad, la comunicación en el organismo otorga diferentes panoramas.

Considerando lo mencionado en los apartados que anteceden, la efectividad del intercambio comunicacional depende de la re-construcción de un lenguaje común cimentado por los agentes y funcionarios del SENASA, dado que de nada vale que se diga y reitere algo con un sentido, si quién escucha los interpreta de una manera diferente.

---

<sup>47</sup> Por modelos mentales se entiende al conjunto de opiniones, teorías personales, valores, paradigmas, distinciones y creencias que se utilizan para interpretar los fenómenos y circunstancias que se presentan en la vida cotidiana.

Para que esta re-construcción lingüística sea efectiva es necesario lograr el compromiso, de cada miembro del Organismo, trabajando en el fortalecimiento de la comunicación interna.

Para establecer una adecuada comunicación dentro de un Organismo, la profesionalización de los empleados públicos y la cultura organizacional son factores más fuertes e importantes que los cambios en la estructura política de un país.

La profesionalización que se menciona no solo tiene que ver con la formación universitaria sino también con la formación de competencias, que se pueden ir adquiriendo y/o desarrollando por los trabajadores en forma constante y sostenida en el tiempo.

En esencia, se trata de desarrollar las competencias necesarias para la vida cotidiana en el SENASA, promoviendo métodos reflexivos y creativos del desarrollo del pensamiento, los valores y las capacidades humanas.

Para que se propicie la comunicación interna dentro del SENASA, es necesario motivar la construcción de una institución que tienda a construir una cultura organizacional y un clima laboral que contemple integrar la diversidad cultural en todos sus ámbitos, propicie los espacios de diálogo, dónde prevalezcan los valores, la tolerancia, la aceptación de la diferencia y el respeto, fortaleciendo los puntos de encuentro y la colaboración.

Asimismo, se recalca la relevancia de desarrollar políticas públicas que hagan frente a las desigualdades presentes a la hora de enviar un mensaje dentro de una organización entre sus diferentes públicos, con el fin de promover el diálogo intercultural (o subcultural) y la inclusión del núcleo operativo en los canales de comunicación, desfavoreciendo la discriminación y la desigualdad.

Es deseable que todos los agentes del SENASA adquieran el hábito de ejercitar su “sentido de la comunicación”, intentado detectar oportunidades de comunicación sobre las actividades

que sus grupos llevan a cabo, dándole así visibilidad y reconocimiento a su trabajo, y por ende a contribuir en el fortalecimiento de la imagen institucional.

El plan de comunicación planteado en el presente trabajo en el apartado 4. F) muestra que, una vez reconocido los problemas en la comunicación interna, se pueden utilizar herramientas para atacarlos y no pensar que todo está llegando a su fin.

El plan comunicacional funciona como punta pie de un cambio cultural transversal, o sea, que atraviesa toda la estructura institucional.

Cada plan de comunicación debe ser desarrollado por profesionales<sup>48</sup> en la materia sin dejar de ser participativos<sup>49</sup>. Si dichos planes no se elaboran organizando, priorizando y delimitando la información con que se cuenta, tienden a resolver problemas puntuales sin tener una mirada estratégica de la misión comunicativa del Organismo.

Los planes de comunicación requieren de un monitoreo y revisión constante por parte de sus profesionales, dado que, si no se aplican las correcciones o ajustes, a través de una nueva auditoría, de nada serviría para mantenerse en el tiempo y lograr ser una política pública en la agenda de todos los gobiernos.

En la comunicación también hablamos y recurrimos a la planificación estratégica como un aporte a las auditorías en comunicación.

Por último, volvemos a remarcar la importancia de la comunicación interna dado que la misma es la base de sustentación que da origen a las instituciones y es el único enlace entre el organismo y todos sus públicos. Sin ella no se concibe la vida en sociedad.

---

<sup>48</sup> Profesionales en comunicación: Dentro del SENASA se cuenta con la Coordinación General de Comunicación Institucional.

<sup>49</sup> Por participativos, se entienden a los procesos que son elaborados por todos los públicos del Organismo adquiriendo un grado importante de involucramiento a lo largo de todo el proceso.

## 6. Bibliografía

- AMADO SUÁREZ, Adriana. (2008) *Auditorias de Comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Crujía.
- ANDER EGG, Ezequiel. (2007) *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen Humanitas.
- BERARDI, Franco. (2017) *Fenomenología del fin. Sensibilidad y mutación conectiva*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Caja Negra.
- BERGER, Peter y LUCKMANN, Thomas. (1988) *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Amorrortu.
- BUNK, Gerhard P. (1994) *La Transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales de la RFA*. Revista Europea de Formación Profesional N° 1, 8-14.
- COSTA, Joan. (2001) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Crujía. 2001.
- COSTA, Joan. Imagen pública. (1992) *Una ingeniería social*. Madrid, España: Editorial Fundesco.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN Leonardo. (1997) *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós SAICF.
- GORDILLO, Agustín. (1980) *Tratado del Derecho administrativo y obras selectas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. (1997) *Gestión de las competencias*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.

- MINTZBERG, Henry. (2001) *Diseño de Organizaciones Eficientes* (4º reimpresión); Buenos Aires, Argentina; Lima, Perú; Barcelona, España: Editorial El Ateneo.
- PIOLA, Mariana. (2009) *Impresiones desde la comunicación. Ensayos sobre la cultura y organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken.
- RIORDA, Mario (Diciembre 2017). Jornadas y Seminarios de la Universidad Nacional de Cuyo. <http://www.uncuyo.edu.ar/planificacion/la-transformacion-de-la-comunicacion-politica-mario-riorda>
- SARTORI, Giovanni Sartori & MORLINO, Leonardo. (1999) *La comparación en las ciencias sociales*. Madrid, España: Editorial Alianza.
- SCHEINSOHN, Daniel. (1997) *Más allá de la imagen corporativa. Como crear valores a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.
- TEJADA FERNANDEZ, José. (1999) *Acerca de las competencias profesionales. Herramientas, 56-20-30*. Barcelona, España: Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Ciencias de la Educación.
- VALVERDE, Oscar. (2001) *El enfoque de la competencia laboral*. Montevideo, Uruguay. Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT.
- WOLTON, Dominique. (2011) *Informar no es comunicar*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

## 7. Anexos

Se presentará el modelo de las encuestas realizadas, las preguntas de las entrevistas, los resultados que proporcionó las mismas y se presentará un modelo de comunicación interna utilizando la intranet del Organismo.

### 7. I) Encuesta

Se trabajó sobre una muestra de 1.800 personas distribuidas en todo el país, con un universo total de 6.000 agentes.

#### **ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN EN SENASA.**

A los efectos de completar el siguiente cuestionario, deberá considerar el período 2008-2018.

Marque con una X el casillero que considera su elección.

1) ¿Usted considera que esta informado sobre los planes actuales de acción del SENASA para el año 2018?

SI

NO

2) Si fue negativa su respuesta del apartado anterior, ¿considera que siempre fue así?

SI

NO

3) Si su respuesta en el punto 2 fue afirmativa, ¿Por qué considera que pasó?

A los agentes/compañeros no les importa

A los directivos/jefes no les importa

A nadie le importa

Solo a algunos

Otros comentarios

4) Si su respuesta fue negativa en el punto 2, ¿Cuándo fue la época de oro en materia de comunicación Interna?

UP Conformada por Amaya-Casamiquela

UP Conformada por Amaya- Paza

UP Conformada por Miguez- Romero

UP Conformada por Guillen- Carné

UP Conformada por Dillon- Rossi

UP Conformada por Negri.Rossi

5) Considera que es necesario que exista comunicación interna?

SI

NO

6) Si la respuesta en el apartado 5 es afirmativa indique ¿Por qué?

Fomenta el trabajo en equipo y el compañerismo

Interfiere con las tareas que me son encomendadas

Se sabe los objetivos para los cuales se está trabajando

Se conoce como cada uno participa en el proceso con la finalidad de brindar un servicio de alta calidad

Otros comentarios

7) ¿Cuáles son los factores que alteran los flujos de comunicación?

No funcionan los mensajes descendentes

No funcionan los mensajes descendentes

No funcionan los mensajes transversales

No funcionan los mensajes horizontales

8) ¿Qué tipo de comunicación siente que funciona correctamente en el período 2008-2018?

Oral

Escrita

Informal

Todas

Ninguna

9) ¿Conoce los procedimientos administrativos y/o técnicos operativos del Organismo?

No los conozco

Solo los conozco por transmisión verbal

Solo los conozco por formalmente (escrito)

Los conozco por transmisión verbal y escrita

10) ¿Considera que lo que se comunica verbalmente coincide con lo comunicado por escrito?

No

Si

A veces

¿Por qué?

## 7. II) Resultados de la encuesta representados en gráficos

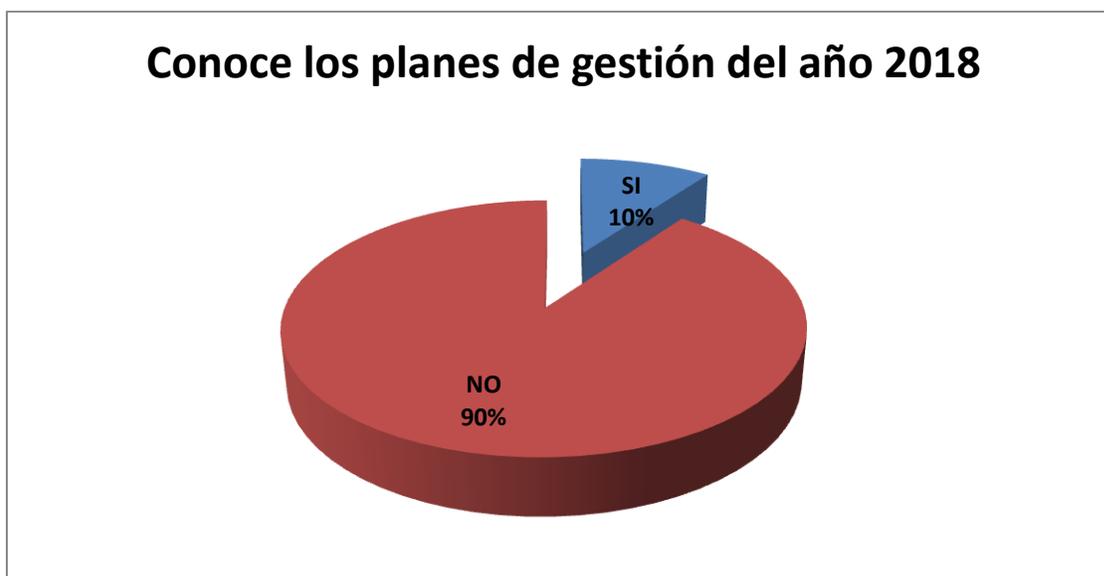


Gráfico N° 4: Resultados de punto 1) de la encuesta.

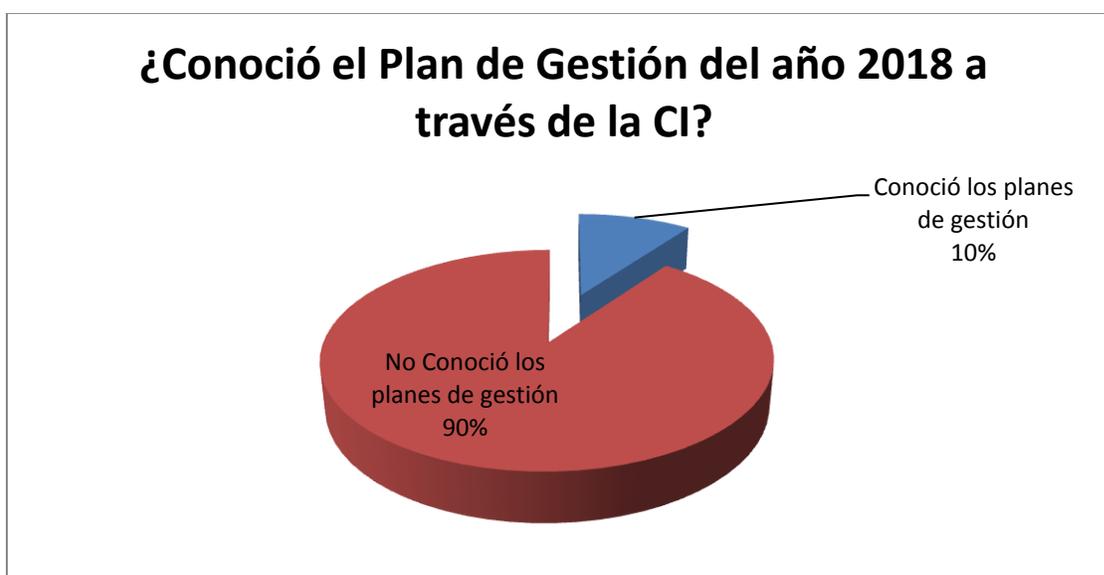


Gráfico N° 5: Resultados de punto 2) de la encuesta.



Gráfico N° 6: Resultados de punto 3) de la encuesta.

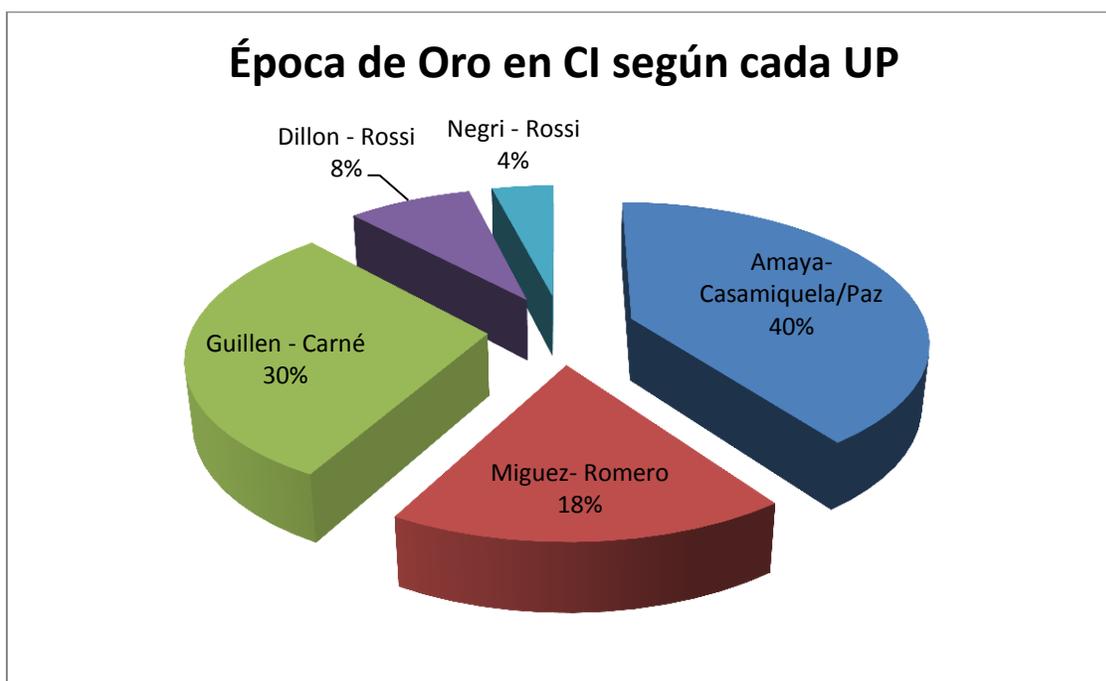


Gráfico N° 7: Resultados de punto 4) de la encuesta.

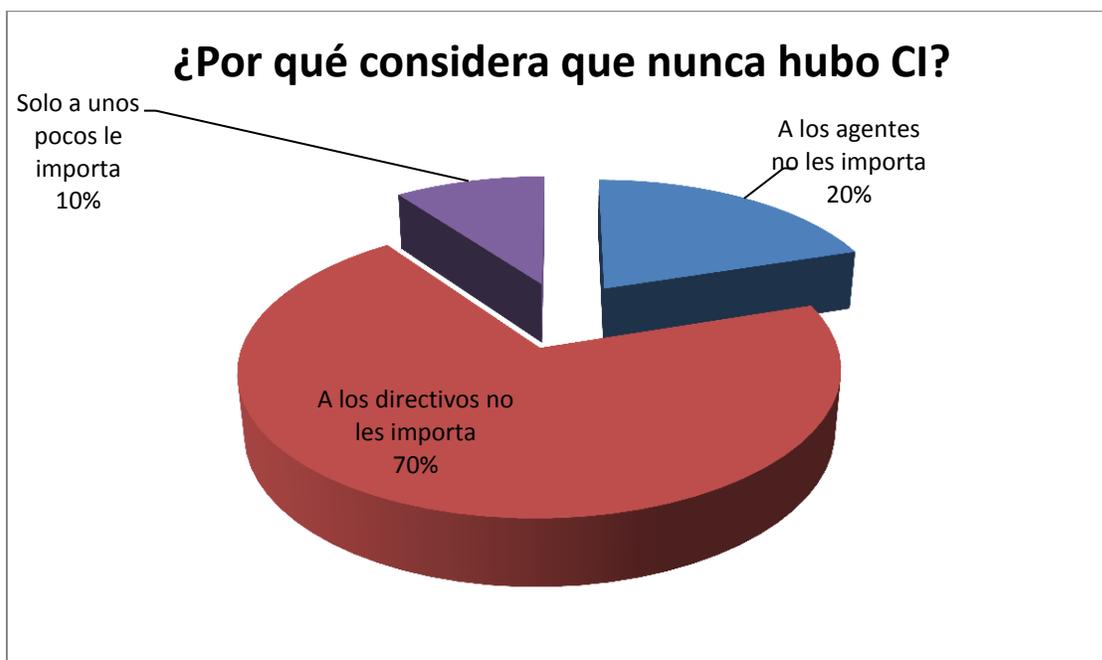


Gráfico N° 8: Resultados de punto 5) de la encuesta.



Gráfico N° 9: Resultados de punto 6) de la encuesta.

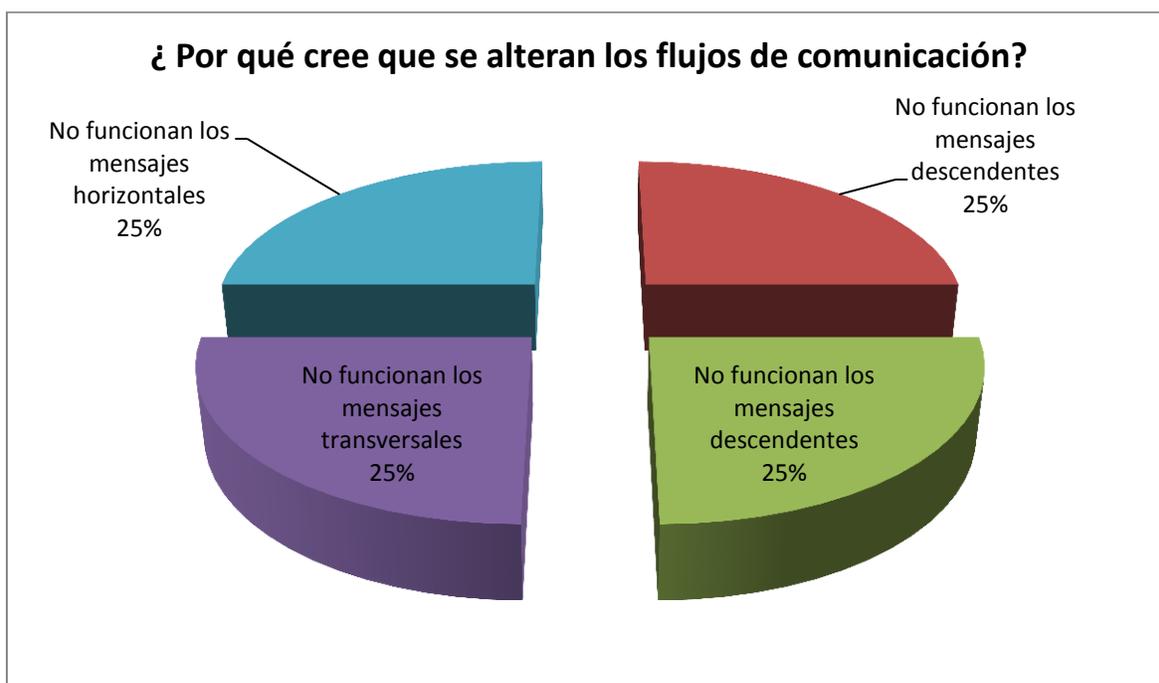


Gráfico N° 10: Resultados de punto 7) de la encuesta.

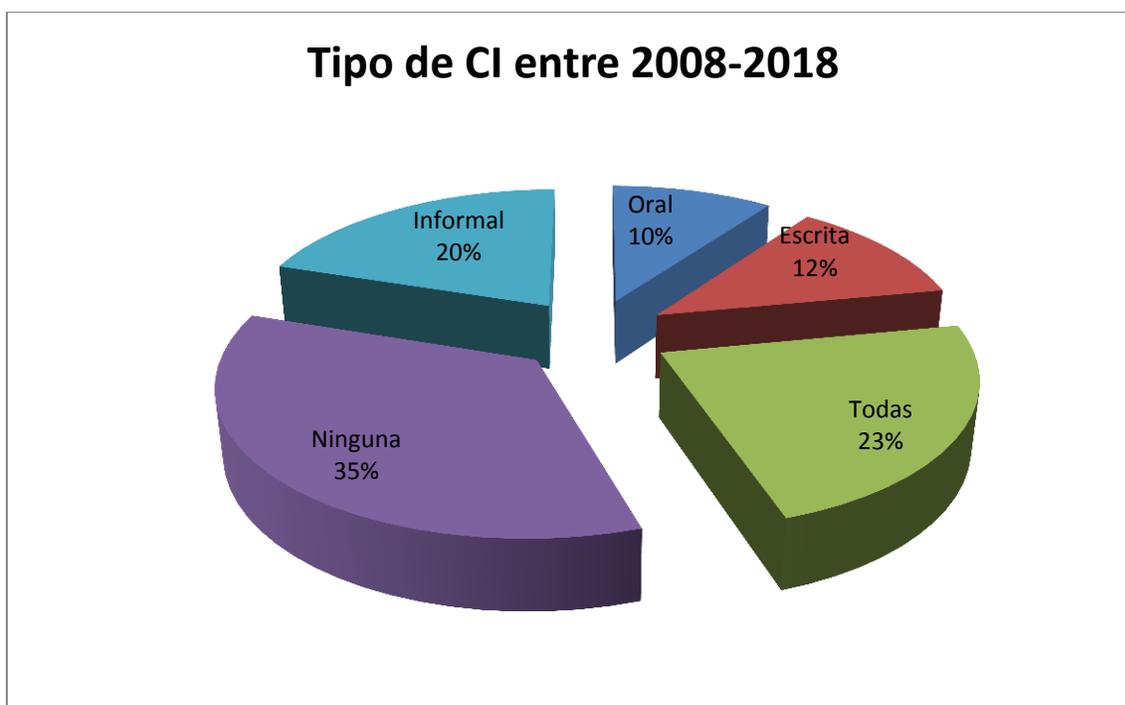


Gráfico N° 11: Resultados de punto 8) de la encuesta.

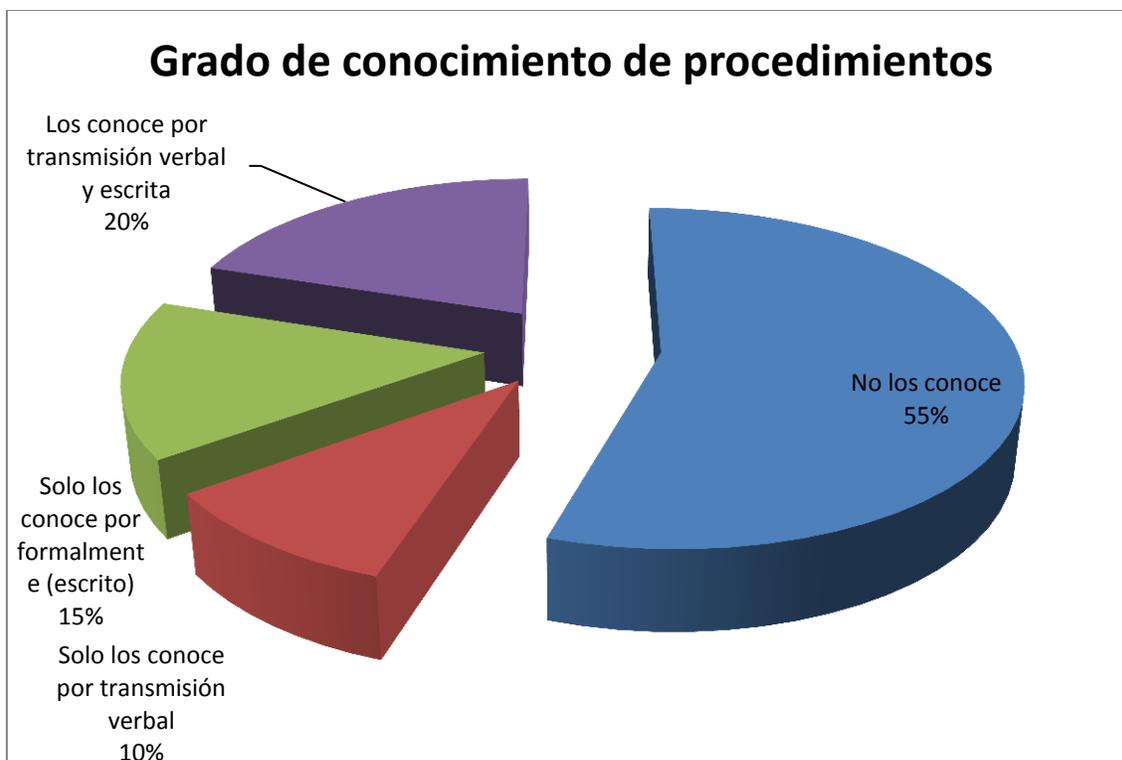


Gráfico N° 12: Resultados de punto 9) de la encuesta.

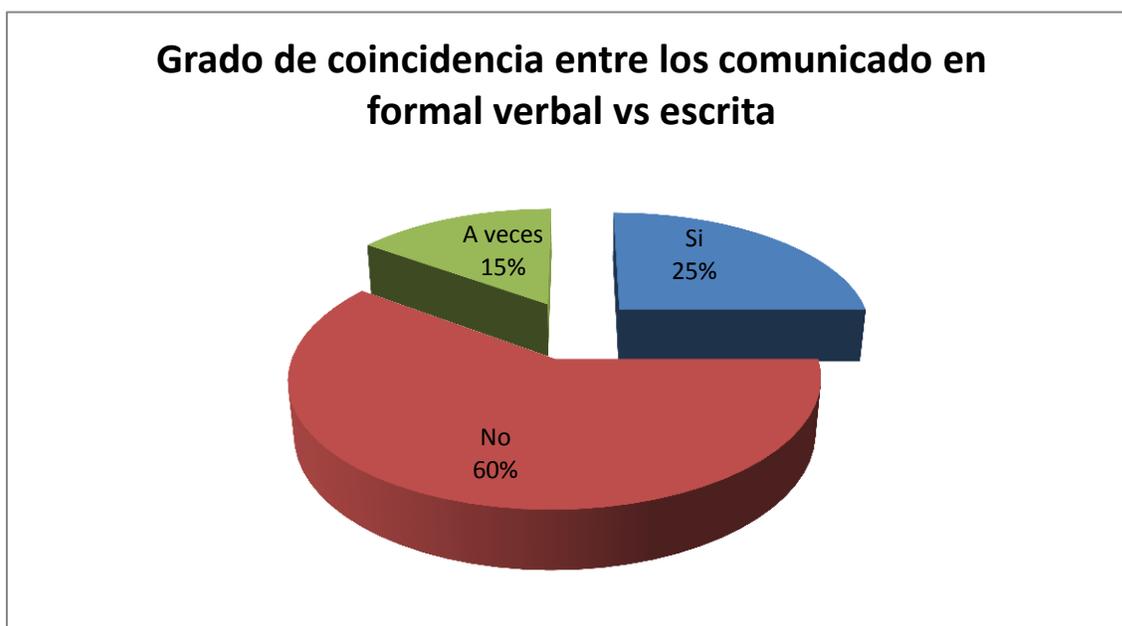
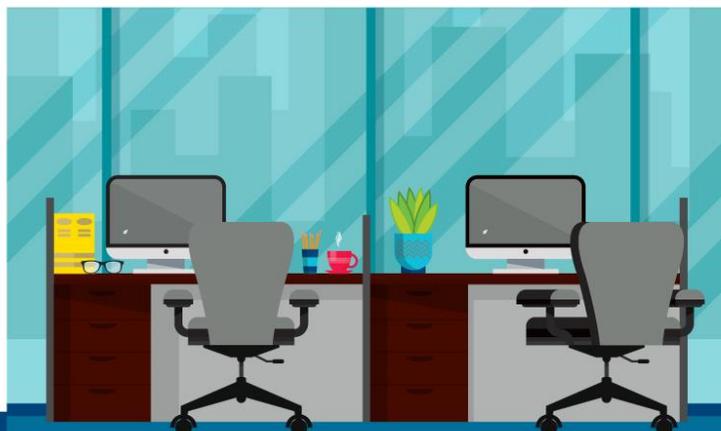


Gráfico N° 13: Resultados de punto 10) de la encuesta.

7. III) Modelo de mensaje que representa la estrategia a adoptar para tratar el **Problema**: irregularidades en la comunicación oral/verbal, escrita y/o informal sobre un mismo tema.

ADMINISTRACIÓN DE BIENES



## ¿CÓMO GESTIONAR LOS BIENES -MOBILIARIO O EQUIPOS- EN CASA CENTRAL?

Existe un formulario para cada una de estas solicitudes:

- 1) Pedido o asignación de un bien: [Bienes Pedido Patrimonial](#)
- 2) Desafectación de un bien (en buen estado) por transferencia: [Bienes Transferencia Patrimonial](#)
- 3) Desafectación de un bien por solicitud de baja: [Bienes Baja Patrimonial](#)

En todos los casos la gestión será absoluta responsabilidad de cada agente y debe efectuarse bajo los procedimientos aprobados por la Coordinación de Administración de Bienes, dependiente de la Coordinación General Administrativa.

**Recordá que NO está permitido deshacerse de los bienes arrojándolos a la basura o dejándolos en los pasillos.**

**MÁS INFORMACIÓN**  
CLICK AQUÍ

 **senasa**