



TESISTA: Macarena Alvarez

DIRECTOR: Mgter. Karina Jaureguiberry

CODIRECTOR: Lic. Sebastián Lima

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Caso: Estación Experimental Agropecuaria Mendoza (EEA Mendoza)
del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

2023

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi directora de tesis Karina Jaureguiberry y a mi co-director Sebastian Lima, por haberme guiado y acompañado en este proceso tan significativo para mí, esta tesis de grado es una muestra de todo lo aprendido en mi paso por la carrera, donde todos y todas las docentes tuvieron un rol fundamental, enseñándome a desarrollar mis ideas, a defenderlas y defender mis derechos, a tener una mirada más amplia, crítica y reflexiva, no solo en el marco de la comunicación social, si no como persona y como futura profesional.

Agradezco enormemente a la Universidad Nacional de Cuyo y a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, por darme la posibilidad de estudiar una carrera gratuita, laica y de calidad, mi paso por la institución me hizo crecer como persona, y me dio la posibilidad de conocer gente maravillosa, incluyendo compañeros y compañeras, que hoy se transformaron en amigos/as y colegas.

Por último, agradezco a mi mamá Fabiana y a mi querida abuela Nélide, porque sin ellas no hubiera podido llegar hasta acá, sus enseñanzas, valores y apoyo, son pilares fundamentales en mi vida. Agradezco a toda mi familia, que siempre me inspira a seguir adelante, con mis sueños y proyectos y también quiero mencionar y agradecer a dos personas muy importantes, a Giuliana mi gran amiga y a mi compañero Facundo por todo su apoyo y motivación durante todo el proceso de mi carrera.

Este trabajo es una pequeña devolución de todo lo que me dio la UNCuyo, en mi camino por ella y espero que pueda contribuir mínimamente, no solo para aquellos que estudian Comunicación Social, si no también que sirva para seguir construyendo una Universidad más inclusiva, equitativa, comprometida y formando profesionales que estén al servicio de la comunidad y que contribuyan a generar una sociedad más justa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	7
CAPÍTULO 1: LAS ORGANIZACIONES	8
1.1. El concepto de organización	8
1.2. Tipos de organizaciones.....	9
1.2.1. Organizaciones públicas.....	10
1.3. La estructura organizacional.....	11
1.4. Desarrollo organizacional	12
1.5. Los recursos de la organización	13
1.5.1. Las personas y la organización	14
CAPÍTULO 2: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	15
2.1. Públicos y receptores de mensajes	16
2.2. Comunicación Interna	17
2.2.1. Herramientas de comunicación interna	20
2.2.2. Comunicación Interna 2.0.....	20
2.2.3. Medios de comunicación interna	21
2.3. Comunicación Externa.....	23
2.3.1. Herramientas de comunicación externa.....	24
CAPÍTULO 3: IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA	25
3.1. Identidad corporativa	25
3.1.1. Cultura corporativa	26
3.1.2. Filosofía corporativa.....	27
3.2. Imagen corporativa	28
SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DEL CASO.....	31
CAPÍTULO 4: PERSPECTIVAS METODOLOGICAS.....	32
4.1. Hipótesis	33
4.1.1. Objetivo general	33
4.1.2. Objetivos específicos	33
4.2. Técnicas de producción de la información	34
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN	36
5.1. Análisis desde la perspectiva funcionalista.....	36

5.2. Presentación de la organización: Estación Experimental Agropecuaria Mendoza, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (EEA Mendoza, INTA).....	36
5.2.1. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).....	37
5.3. Centro Regional Mendoza- San Juan	41
5.4. Estación Experimental Agropecuaria Mendoza	42
5.5. Análisis desde la perspectiva interpretativista	50
5.5.1. Identidad Organizacional o Corporativa	50
5.5.2. Filosofía Corporativa: Misión, Visión y Valores	51
5.5.3. Identidad Visual.....	54
5.5.4. La Cultura Corporativa	56
5.6. Perspectiva crítica	57
5.6.1. Procesos de distorsión en la comunicación organizacional	58
5.6.2. Técnicas manipulativas de la comunicación.....	59
5.7. Análisis de Instrumentos	59
5.7.1. Observación participante.....	60
5.7.2. Entrevistas.....	61
5.7.3. Encuestas	65
5.8. Análisis Estratégico de la Situación	73
5.8.1. Análisis FODA	73
CÁPITULO 6: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	76
6.1. Introducción al Plan de Comunicación Estratégica.....	76
6.2. Investigación.....	76
6.2.1. Problemática a resolver	77
6.2.2. Público destinatario.....	77
6.3. Planificación.....	77
6.3.1. Objetivo general.....	77
6.3.1.1. Objetivos específicos	78
6.3.2. Situación actual	78
6.3.3. Propuesta de comunicación.....	79
6.3.4. Acciones y estrategias	80
6.4. Implementación.....	82
6.4.1. Evaluación del Plan de Comunicación	83
6.4.2. Diagrama de Gantt	83
6.4.3. Presupuesto	85
CONCLUSIONES FINALES	87

ANEXOS.....	89
ANEXO A: ENTREVISTAS	90
ENTREVISTA 1: en el capítulo 5.	90
ENTREVISTA 2: MARÍA CECILIA SCRIFFIGNANI.....	90
ENTREVISTA 3: CARLOS ANGULO	93
ENTREVISTA 4: ALEJANDRO AMBROGETTI	96
ENTREVISTA 5: PABLO BAUZÁ.....	100
ANEXO B: MODELO DE ENCUESTAS	104
Encuesta de Comunicación Interna.....	104
Encuesta de Comunicación Externa	106
ANEXO C: IMÁGENES.....	108
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	110

INTRODUCCIÓN

A lo largo de este trabajo de tesina se abordará como tema principal la realización de una planificación estratégica de comunicación que se desarrollará para la *Estación Experimental Agropecuaria Mendoza (EEA Mendoza)*, del *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)*.

Es de gran importancia saber que se realizaron en la Institución, las prácticas profesionales de la carrera, lo cual ayudó a determinar este tema como proyecto de tesina ya que se evaluó que, dentro de dicha área, es necesario un diagnóstico, planificación y gestión de estrategias de comunicación.

La Estación Experimental Agropecuaria Mendoza, forma parte del INTA, una institución de carácter público a nivel nacional, y particularmente está ubicada en Luján de Cuyo en el mismo predio que el Centro Regional Mendoza-San Juan. Es decir, está junto al centro administrativo que abarca ambas provincias, por lo tanto, en muchas oportunidades se presta confusión cual es realmente su función y las actividades que realizan. A esto también se le suma, que es una institución en la cual los cambios introducidos por las nuevas tecnologías, afectan el modo en que gestionan su comunicación interna y externa, lo cual también determina como es su identidad y su cultura para quienes la conforman a nivel interno, sino también para los públicos a los que la organización se dirige. Estos, se han transformado en sujetos cada vez más dinámicos, activos, que buscan informarse a través de tecnologías digitales, que participan y que quieren ser interpelados. Esto se convierte en un desafío para la organización ya que debe estar atenta a estos cambios y también proporcionar que dentro de la misma se desarrollen, actualicen y se adapten.

Este proyecto buscará analizar y aportar sobre esta serie de cambios en su modo de organizar y gestionar la comunicación, ya que, como futura licenciada en comunicación social, orientada al ámbito de la comunicación institucional, considero de gran importancia poder aportar soluciones y estrategias en este ámbito, para que las organizaciones logren y mejoren sus canales de comunicación, ya sea a nivel interno y externo, y afiancen su identidad corporativa. A lo largo del desarrollo de este proyecto de tesina se utilizarán ejemplos y casos específicos dentro de la EEA Mendoza que den

cuenta de la importancia de un diagnóstico y la planificación de acciones y de estrategias de comunicación para las organizaciones.

Por estos motivos descriptos es que el siguiente proyecto de tesina estará orientado hacia el estudio y planificación de los procesos y estrategias en el campo de la comunicación de la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza.

De esta forma, este trabajo se dividirá en dos secciones: en primer lugar, se desarrollará un marco teórico que nos permitirá introducirnos en los conceptos básicos que acompañan esta investigación; mientras que, en la segunda parte, se realizará el análisis del caso y el Plan de Comunicación.

Esta primera parte de la tesina dará inicio tras la introducción y contemplará las nociones teóricas de organización, comunicación organizacional, e identidad e imagen corporativa, a lo largo de tres capítulos; por su parte, el segundo tramo del trabajo estará enfocado netamente en el análisis de caso, es decir, el análisis de la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza. En este apartado se encontrarán otros 3 capítulos en los que se incluirán: las perspectivas metodológicas; un análisis profundo de comunicación, incluyendo aquí el análisis de los instrumentos de recolección de datos, para luego dar lugar al último capítulo que es la propuesta del Plan de Comunicación, contemplando tres etapas importantes como la Investigación, Planificación e Implementación de dicho plan.

Por último, se desarrollarán las conclusiones finales alcanzadas con este trabajo de tesina, junto con la bibliografía consultada y los anexos, que proporcionarán cierto material adicional, como imágenes, y el modelo de encuesta y entrevistas realizadas.



PRIMERA PARTE
MARCO TEÓRICO

CÁPITULO 1: LAS ORGANIZACIONES

Para abordar este proyecto de tesina resulta necesario estimar una serie de conceptos teóricos que nos permitirán comprender mejor los principios en los que este trabajo se sustentará y con los cuales se trabajará durante todo el desarrollo del mismo.

Para comenzar con el marco teórico considero pertinente establecer una acepción en relación a la materia organizacional, ya sea la definición de organización, los tipos de organizaciones, su estructura y sus complementos.

1.1. El concepto de organización

Una organización según Annie Bartoli (1992), es un *“conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen. Lo que nos remite a la noción de sistema”* (p. 19). En efecto el concepto de sistema se va a relacionar con tres ideas claves: en primer lugar, un sistema es un conjunto de elementos unidos entre sí; en segundo lugar, un sistema está, él mismo, inmerso dentro de un entorno; y, por último, este sistema, se adapta y evoluciona conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes.

Además, estas organizaciones, son vistas como un *“conjunto organizado”*, en donde hay una suerte de unión, un enlace, que se da entre dos o más individuos miembros de una sociedad, los cuales se alían entre sí para ejecutar un objetivo común. Existen factores distintivos de este conjunto organizado, tales como: la distribución de roles y tareas, la división de autoridades y poder formal, tener una misión permanente en función de determinado objetivo, sistemas de comunicación y coordinación y, por último, criterios de evaluación y control de resultados.

Por otra parte, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), en su *“Guía Temática Básica”* (1997), define a las organizaciones como un *“sistema socio-técnico para la integración racional de la actividad humana, creado deliberadamente para la consecución de objetivos explícitos, tendientes a la satisfacción de las necesidades de sus miembros y de una población externa, a través de la división horizontal y vertical del*

trabajo”. También agregan que toda organización “está inserta en un contexto con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación” (p.3).

1.2. Tipos de organizaciones

Siguiendo con la definición presentada en el punto anterior, la autora Annie Bartoli (1992) plantea que “La peculiar organización que constituye una empresa (pública o privada) es un sistema de transformación acabado y complejo, ya que está formado por subsistemas interconectados” (p. 19). Estos subsistemas o componentes de las organizaciones ya sean estas de carácter público o privado son: la estrategia, estructuras, los comportamientos y la cultura.

Para diferenciar los distintos tipos de organizaciones, es necesario saber que, en las organizaciones de carácter privado, podemos encontrar todas aquellas empresas, organizaciones de la sociedad civil, cooperativas, etc., que surgen de la unión entre individuos pertenecientes al rubro privado. Mientras que en las organizaciones públicas ubicamos a todas aquellas organizaciones que se hallan supeditadas al Estado Nacional, o a alguno de sus organismos.

Si profundizamos sobre los distintos tipos de organizaciones, encontramos algunas diferenciaciones importantes que puntualiza el INAP en su “Guía Temática Básica” (1997). Las mismas son:

- ▶ “Mientras que en las agendas de las organizaciones públicas predominan las cuestiones de interés público que trascienden la perspectiva de los intereses propios, las agendas de las organizaciones privadas incluyen, mayormente, asuntos concernientes a sus propios intereses”
- ▶ “Las organizaciones públicas forman parte del sistema político, en cambio, para las organizaciones privadas, el sistema político constituye parte de un entorno al que consideran exógeno en la mayor parte de los casos”.
- ▶ “Las organizaciones privadas están sometidas a una competencia creciente en los mercados nacionales e internacionales, mientras que las organizaciones públicas mantienen frecuentemente una condición monopólica en algunos mercados de bienes y servicios públicos. Sin embargo, debe pensarse que los eventuales vacíos que dejen estas últimas pueden ser cubiertos por organizaciones potencialmente competidoras”.

- ▶ “Las normas de comportamiento formal en las organizaciones de la Administración Pública están reglamentadas por el Derecho Administrativo, mientras que en las organizaciones privadas las normas son internas y exclusivas de cada organización, generadas en su propio ámbito”.
- ▶ “Los clientes de las organizaciones públicas actúan, en diferentes ocasiones, desempeñando el rol de ciudadanos (por ejemplo, ante el Registro Nacional de las Personas), de usuarios de bienes y servicios (por ejemplo, ante el Correo Argentino), de beneficiarios de bienes y servicios (por ejemplo, respecto de un programa de desarrollo social), o de contribuyentes (por ejemplo, frente a la Dirección General Impositiva). Los clientes de las organizaciones privadas son los consumidores de los bienes y servicios que éstas producen” (p. 7).

Teniendo en cuenta lo nombrado anteriormente, nuestro análisis y plan de comunicación estará abocado hacia las organizaciones públicas, ya que la institución (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) en la que esta tesis se sustenta es de carácter público.

1.2.1. Organizaciones públicas

Siguiendo con las organizaciones de carácter público como lo es el INTA, objeto de estudio de esta tesina, tomaré algunos conceptos de Norma Paolini y Julieta Odriozola en “Diferentes tipos de organizaciones, ¿Por qué no todas son iguales?” (2019), ellas expresan que, “los organismos públicos son organizaciones creadas por el Estado en sus tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal, y que pertenecen a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Su creación está prevista tanto en la Constitución Nacional, como en las Constituciones Provinciales, y en las Leyes Orgánicas de Municipios. También se generan a través de leyes especiales dictadas por los distintos niveles de gobierno. Es decir, que pertenecen al sistema político de una nación” (pp.14,15). Las distintas instituciones que forman parte del grupo de organizaciones públicas poseen diversas características según la actividad que desempeñen, pero todas coinciden en que “prestan servicios propios del Estado, que están previstos en las instituciones políticas (Constitución Nacional, constituciones provinciales, y leyes orgánicas) como, por ejemplo: educación, salud, seguridad, justicia, etc., y que constituyen la esencia del funcionamiento del Estado” (Paolini & Odriozola, 2019, p.15).

1.3. La estructura organizacional

Si pensamos en el término de estructura, podríamos decir que es una especie de soporte, la disposición y orden de las partes dentro de un todo.

En una organización se realizan distintas actividades y se ejecutan diferentes funciones de manera íntegra y paulatina, en un intento por fijar y realizar ciertos objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Estas funciones, son definidas bajo el concepto de “estructura organizacional”. Para el INAP (1997), “la estructura de una organización es el resultado de una definición de órganos, competencias y relaciones, de acuerdo con determinados criterios de división horizontal y vertical del trabajo, para que la organización actúe como una totalidad” (p. 18).

La estructura organizacional es esencial en todas las organizaciones, porque define los elementos y características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Annie Bartoli en su libro titulado “Comunicación y Organización”(1992), plantea que para estructurar correctamente el funcionamiento de una organización, será necesaria: “una reflexión intensa acerca de los motivos, contribuciones, y límites de cada elección que formaliza; elementos complementarios relativos a los objetivos del conjunto y de cada parte, a los métodos de trabajo, a los procedimientos de coordinación, a los soportes de información y comunicación; la gestión (anticipada) de sus influencias en términos de formación, de planes de carrera, condiciones de trabajo, equipamientos, herramientas, capacidad de evolución y adaptación, etcétera” (p.24).

Por lo tanto, para adoptar una correcta estructura dentro de la organización, deben tenerse en cuenta factores (internos y externos) que permitan no sólo conectar y mantener unida a la misma, sino también incidir en sus hábitos y comportamientos para así mantener una conexión fluida entre todas sus partes.

Para Annie Bartoli (1992), algunos de los factores que afectan en la estructura de toda organización son:

- Las formas de poder presentes;
- La cultura de la organización;

- El grado de estabilidad y complejidad del medio;
- La filosofía de gestión de los cuadros superiores;
- La misión de la organización (estrategia);
- Las características del personal y de los puestos de trabajo;
- La diversificación de actividades;
- La tecnología empleada;
- La envergadura de la organización (p.26).

En consecuencia, teniendo en cuenta a la organización como un conjunto estructurado de componentes que interactúan y del cual se obtiene un funcionamiento sistémico no solo a nivel interno sino para con el entorno, se establecerán normas en cada área, para poder alcanzar determinadas metas que puedan darle la oportunidad de crecer y evolucionar a dicha organización.

1.4. Desarrollo organizacional

Si pensamos en las organizaciones como un todo, es importante tener en cuenta que, dentro de ella, el funcionamiento y la efectividad de las relaciones humanas están mediadas por el desarrollo organizacional. Este pone énfasis al capital humano dinamizando los procesos, analizando a nivel interno la organización, lo cual permite obtener información para guiar y adoptar una o varias estrategias de comunicación para lograr cambios y el éxito y eficacia en las metas y objetivos que se plantean.

Esto requiere que una organización encuentre la capacidad o tenga los elementos necesarios para ingresar a competir en el mundo actual, la mayoría de ellas lo hace a través de una planificación estratégica, por lo tanto, el desarrollo organizacional es indispensable, ya que contempla esa planificación, sus modificaciones pensadas con anticipación y la capacidad de ejecutar las acciones necesarias para lograr los cambios y objetivos que se propongan.

Es importante señalar que, en su mayoría, los procesos de transformación que afectan a las organizaciones son provocados por diversas fuerzas que generan la necesidad de adaptación y que deben ser abordados.

En este contexto, resulta relevante que una organización considere el desarrollo organizacional como una opción para mostrar flexibilidad y receptividad al introducir cambios o transformaciones que permitan abordar una problemática emergente. Estas

acciones indican una capacidad de respuesta y gestión, con el objetivo de promover el bienestar general, adaptarse a las constantes innovaciones y posibilitar la creación de un plan de acción y desarrollo adecuado a las necesidades futuras de la organización.

En resumen, el desarrollo organizacional implica un esfuerzo conjunto de todas las partes de la institución para llevar a cabo con éxito los cambios planificados y representa un trabajo a largo plazo que requiere una labor intensiva para diagnosticar, detectar y aplicar una estrategia apropiada para resolver la problemática en cuestión.

1.5. Los recursos de la organización

Después de analizar la estructura y el desarrollo organizacional, es preciso tener en cuenta los recursos de la misma. Estos son indispensables para consolidar y fomentar su desarrollo y crecimiento, ya que permiten alcanzar los objetivos establecidos y sirven como medios para llevar a cabo las actividades y funciones necesarias para un desempeño apropiado de las tareas de la organización.

Según INAP (1997), se denominan recursos al “conjunto de factores de producción que contribuyen a la transformación de insumos en productos” (p.17) y los clasifica ya sea en recursos humanos, financieros, materiales, normativos, informativos y tecnológicos.

A pesar de la diversidad de recursos disponibles, este estudio se centrará en los humanos. Este, es para Chiavenato (2009) “el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo” (p.81).

Según el autor, estas personas que ingresan, permanecen y participan activamente en la organización representan un tributo de ventaja competitiva, ya que sus contribuciones y conocimientos influyen en el rendimiento y el éxito de una organización.

Las habilidades, conocimientos, aptitudes y compromisos otorgan el valor añadido que sostiene y consolida la estructura de la organización. Aunque hay empleados con diferentes características, personalidades y funciones, cada uno de ellos es un recurso diversificado que demuestra su cooperación con la organización.

1.5.1. Las personas y la organización

Comprender la relación e interacción que existe entre los individuos y las organizaciones es crucial para poder entender los intereses que cada uno persigue. En primer lugar, las personas se agrupan y forman organizaciones con el objetivo de alcanzar una meta en común. Si tienen éxito en su objetivo, la organización podrá mantenerse y crecer en consecuencia, lo que requerirá la contratación de más personal para llevar a cabo las tareas necesarias. Al entrar a una organización, los objetivos individuales cambiarán gradualmente en relación a los objetivos organizacionales

Por lo tanto, la relación entre los individuos y las organizaciones es un tema complejo y dinámico que se aborda desde diferentes perspectivas, ya que, en el análisis de los deseos y metas, a menudo encontramos un clima de intereses tensos y conflictivos.

Para lograr una óptima integración entre ambos, es necesario alinear las necesidades a satisfacer. Por un lado, los individuos persiguen intereses personales, como salario, tiempo libre, seguridad, oportunidades de crecimiento y comodidad, mientras que las organizaciones buscan alcanzar sus propios intereses, como dinero, equipo, insumos, utilidades y desarrollo del capital humano. Vemos cómo surge una interdependencia de necesidades entre los individuos y las organizaciones, lo que lleva a contextualizar y entender por qué es difícil alinear las vidas de ambos para lograr un funcionamiento exitoso. Para que esto suceda será necesario capacitar a las personas, brindarles herramientas que colaboren a mejorar y afianzar sus habilidades, contribuyendo a lograr con eficacia los objetivos propuestos por la organización.

CAPÍTULO 2: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Desde que iniciamos la carrera universitaria, el concepto y la importancia de la Comunicación pasa a ser un hilo conductor con el que trabajaremos y desarrollaremos distintos objetos de estudio. Una mención importante es la de Zalba (2012) que plantea que: “La comunicación es un proceso humano fundamental, que preside y enmarca la vida del hombre, tanto en su construcción como individuo como en su inmersión en lo social. Lo comunicativo está en la base de la mayoría de las prácticas sociales y es el proceso que posibilita la vida de relación” (p.1). Siguiendo con este concepto también Ritter (2008) agrega que, “Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones” (p.6).

Si pensamos en este objeto de estudio en particular, comprender la Comunicación desde lo Organizacional será sumamente importante, entendida esta como una forma de comunicación que se da en organizaciones públicas y que presenta características específicas, que son distintas a las de una organización con fines de lucro. Es a su vez, considerada como el tipo de comunicación planificada por una institución, que se dirige a personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Las instituciones actúan dentro de una sociedad determinada, comunicando de manera permanente y están presentes en el diálogo social, influyendo y siendo influidas.

En la actualidad encontramos que cada vez son más los directivos de las distintas organizaciones que optan por emplear una vasta cantidad de tiempo y recursos en mejorar la comunicación de sus organizaciones, ya que el éxito o fracaso en el manejo de la comunicación puede determinar el éxito o fracaso de la organización, a causa de la estricta interrelación que existe entre ambas. Paul Capriotti (2012) explicaba justamente que en una organización todo comunica, lo que se dice y lo que no. Es decir que en una organización se emite a diario una gran cantidad de información hacia sus públicos. No sólo comunican las redes sociales, los medios de comunicación o una campaña de difusión, si no que todos los comportamientos lo hacen. La conducta de la organización adquiere una dimensión comunicativa a través de las actividades cotidianas que esta realiza. Lo que los públicos piensan de una entidad es el resultado obtenido de su experiencia con ella.

Es por eso que cada aspecto de la comunicación debe ser cuidado y pensado como un todo, en el que se integre la comunicación interna con la externa en un conjunto informativo coherente. Es por esto, que a lo largo del siguiente capítulo iremos explicando determinados elementos que resultan imprescindibles dentro del ámbito de la comunicación en las organizaciones.

2.1. Públicos y receptores de mensajes

Toda organización ya sea de carácter público o privado está dirigida a un público, estos son definidos según Paul Capriotti (2007) como “aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en la relación con la organización, y no a la totalidad de grupos de una sociedad” (p.71), y agrega además que estos “...surjirán del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización. Y el tipo de relación o vinculación específica que tengan los individuos con la empresa marcará la forma en que se relacionarán y actuarán con respecto a la organización” (p.72).

Capriotti (2012) explica, además, que el sistema global de comunicación de una organización no es un simple conjunto de técnicas de comunicación, sino que es una estructura compleja y específica de relaciones que establece con sus diferentes públicos, para que ambas partes logren alcanzar sus objetivos. Este enfoque se orienta hacia lo relacional de la comunicación, prestando atención al modo de vinculación de la organización con sus públicos.

Según Amado Suárez (2011) en la conformación de los públicos aparecen problemas compartidos, es decir, los públicos comparten motivaciones en relación a la organización que varían según la situación, contexto, conducta y el entorno.

Es por tal motivo que resulta fundamental para la organización poder identificar y definir los públicos mediante la reflexión de sus intereses, roles, expectativas y necesidades. En este sentido, Capriotti (2012) indica que los públicos deben estudiarse desde las relaciones que entablan las personas con la organización con el objetivo de conocer el vínculo que se establece entre ambos. De allí surge el concepto de stakeholders (grupos de intereses), que vincula a los grupos con una conducta comunicativa latente y se los define como los grupos o individuos que son afectados o que afectan el logro de objetivos de la organización. Además, Capriotti (1999) plantea cuatro tipos de vínculos:

el vínculo permisivo se da mediante el público que rige autoridad, control y da autorización para que la organización funcione; el vínculo funcional es relativo a todas las acciones dentro de la organización; en el vínculo normativo el público comparte un marco de normas; y el vínculo difuso es aquel que no está organizado formalmente.

Por eso es importante llevar a cabo un análisis de los públicos, porque dependiendo de la importancia que se le asigne a cada uno de los que forman parte del entorno de la organización, se determinará la forma y la estrategia para dirigirse hacia ellos. Cuanto mejor definido esté el público, más específicos podrán ser los mensajes y más favorables serán los resultados buscados. Esto conlleva a que las distintas organizaciones empleen un tipo de comunicación específica según el lugar que representan cada uno de sus públicos.

En las organizaciones entonces, los diversos miembros de la misma se comunican tanto de manera interindividual, como para con el medio externo, estableciendo así dos tipos de comunicación: una de tipo interna, para aquellos públicos constituyentes de propia organización; y otra de tipo externa, destinada a aquellos públicos que pese a ser extrínsecos guardan cierta relación con la organización. A continuación, se explicarán las características de cada una de ellas.

2.2. Comunicación Interna

Hasta hace unos años la comunicación en el interior de las organizaciones estaba marcada por flujos unidireccionales, descendentes y orientados casi por completo a que los públicos internos contaran con toda la información necesaria para realizar su trabajo de la mejor forma posible. Era información más que comunicación. Pero ahora, en tiempos de cambio constante, esto ya no es suficiente para que las empresas se adapten en mercados en constante movimiento. Ante estos escenarios, las empresas con culturas jerárquicas, rígidas y burocráticas tardan el doble en reaccionar y adaptarse a las necesidades del mercado. Sin embargo, con la llegada de las nuevas tecnologías e Internet, las organizaciones han comenzado a cambiar sus estructuras por unas más flexibles, basadas en la Red. Las empresas de hoy deben ser concebidas como una red de relaciones y contactos entre personas y grupos de trabajo. Hacia un nuevo modelo de organización basada en el diálogo y la colaboración. Si antes nos encontrábamos con organizaciones verticales, jerárquicas y funcionales; hoy debemos entender la organización como una red de personas que reemplaza jerarquías por objetivos

comunes, y donde prima el intercambio de conocimientos y el sentido de colaboración entre todos los integrantes de la misma.

Este nuevo modelo de organización se basará en las premisas del diálogo, los fundamentos de la sociedad en red, la transparencia y la implicación de todos los trabajadores apunta a la comunicación interna como una herramienta de primer orden, en un contexto general donde los aspectos comunicativos de las organizaciones ganan peso relativo en la estructura general. La comunicación interna cumple la función primordial de integrar a las personas en los objetivos de su empresa, con la finalidad de fomentar el diálogo entre las distintas áreas que la conforman y la participación de los trabajadores. Es una clara herramienta de gestión vinculada a la consecución de resultados y al éxito del proyecto corporativo.

Justo Villafañe (1999) considera que la comunicación interna tiene entre sus objetivos, implicar a toda la organización en el desarrollo de su proyecto institucional y su visión estratégica, equilibrar la comunicación descendente, ascendente y la horizontal, consolidar un estilo de dirección basado en el trabajo en equipo, favorecer la adecuación a los cambios del entorno y proyectar una imagen positiva a través del personal. El autor también enumera una serie de principios fundamentales para la gestión de la comunicación interna basados en distinguir entre información y comunicación, impulsar una actitud proactiva de la comunicación entre los altos directivos, garantizar la coherencia entre la comunicación interna y la externa y extender la comunicación interna más allá del ámbito de la organización, haciéndola atractiva.

Se trata de una comunicación que se gestiona conjuntamente con el área de recursos humanos para poder dictaminar las estrategias de comunicación que pretendan dar a conocer a sus trabajadores. La aceptación e integración participativa por parte de los empleados, permite a la institución poder desarrollarse y crecer, pues teniendo en cuenta que ellos representan a la misma, saber que están comprometidos con su labor, favorece a la reputación de la institución.

Esto se relaciona con lo que Alejandro Formanchuk (2011) denomina como branding interno, el conjunto de las acciones y comunicaciones para lograr que el personal valore la marca para la cual trabaja, es decir que se pretende que el personal tenga una buena imagen y percepción de la organización, potencie su sentido de pertenencia y logre mejorar sus resultados laborales, generando un clima organizacional positivo.

Sumado esto, Capriotti (2009) en su libro “Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa” también considera que el Branding dentro de una organización, es aquel proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos.

A medida que vamos avanzando hacia la comunicación a nivel interno, resulta interesante evaluar los objetivos que se persiguen con ella. Así, tal como explica Justo Villafañe (1999), algunos objetivos a tomar en cuenta son:

- ▶ “Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica, identificando a los empleados con los objetivos de la compañía, interiorizando el sentido de pertenencia a la organización y compartiendo sus valores y cultura corporativos.
- ▶ Proyectar una imagen positiva, más allá de los ámbitos naturales de la compañía. Los empleados de una gran compañía pueden ser un ejército de termitas a la hora de destruir su reputación corporativa o, todo lo contrario. Que esos empleados proyecten una imagen positiva o negativa de su organización en sus círculos de influencia dependerá de la propia “autoimagen” que ellos tengan, y ahí es donde la comunicación interna es decisiva.
- ▶ Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, informando a cada empleado sobre aspectos funcionales y corporativos y tratando de obtener de él la información de retorno necesaria para retroalimentar el sistema de comunicación interna.
- ▶ Implicar al personal en el proyecto de la empresa a partir de su integración en el mismo. Cada empleado de la compañía debe saber cómo contribuye él en la satisfacción de las metas corporativas de la empresa y no de una manera genérica sino de la forma más precisa y personalizada posible.
- ▶ Consolidar un estilo de dirección, basado en el trabajo en equipo, en la participación y en el compromiso de los empleados y en general que sea armónico con la cultura corporativa de la organización.
- ▶ Favorecer la adecuación a los cambios del entorno, desde los cambios originados por la evolución tecnológica, comercial o productiva a los que son consecuencia de procesos externos a la empresa (procesos de desregulación, privatizaciones, etc.).” (Villafañe, 1999, pp. 303-304).

Continuando con este análisis resulta de gran importancia saber que la carencia de estrategias a nivel interno puede terminar por producir una barrera en distintos niveles

jerárquicos, funcionales y geográficos dentro de la organización, pues hablamos en definitiva de un déficit de comunicación institucional que termina por generar procesos y acciones retardadas o que nunca ven la luz. Es por esto que, si la comunicación interna está definida, va a posibilitar la interacción indispensable para fomentar y gestionar acciones coherentes para el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, teniendo siempre presente la realidad del entorno.

2.2.1. Herramientas de comunicación interna

Dentro de las herramientas de comunicación interna, se distinguen las necesidades de comunicación interna de las necesidades de información interna. Algunos de los programas informativos pueden ser los manuales de funciones, de procedimientos o de identidad visual, cartas, módulos de formación, newsletter o revistas, que circulan a través de canales como intranet, la web institucional, publicaciones internas o vídeos. Desde lo cultural, la comunicación interna apunta a crear nuevos espacios o a su fortalecimiento. Las reuniones son el ámbito preferencial para fomentar el intercambio directo entre integrantes de la organización y generar sinergia. Existen reuniones con diferentes propósitos, pueden ser reuniones de trabajo, de equipo o de integración (Villafañe, 1999).

Otras herramientas y acciones específicas de comunicación interna que pueden implementarse en una organización son la auditoría de clima interno, encuestas, el correo electrónico, boletines informativos, evaluaciones de desempeño, buzón de sugerencias, eventos internos, comidas de trabajo, reuniones informales, carteleras, videoconferencias, videos institucionales, publicaciones, grupos de WhatsApp, redes sociales, síntesis de prensa, memoria anuales, circulares, códigos de ética, memorandos, informes, partes, resoluciones, disposiciones, expedientes, entre otras (Villafañe, 1999; Sutelman, 2004).

2.2.2. Comunicación Interna 2.0

Al cambiar la estructura de la organización es lógico que también cambie el modelo de comunicación interna. Hasta hace unos años, la comunicación dentro de las empresas era principalmente descendente. El feedback era mínimo, y el objetivo de las acciones de comunicación hacia los empleados era brindarles información exclusivamente

operativa. No había vías de diálogo ni participación, y el que intentaba dar su opinión era tildado como un empleado problemático. Los límites funcionales y de poder de cada nivel de la estructura jerárquica producían escaso compromiso y aceptación del objetivo general de la organización. En este escenario, el conocimiento formaba parte de ese poder y conservarlo permitía mantenerse en esa posición. En la comunicación interna 2.0. nos encontramos con un modelo de comunicación basado en el objetivo común de la organización. Todas las acciones de comunicación interna apuntan a la materialización de la misión, visión y valores de la empresa. Este modelo fomentará el intercambio de conocimiento, el cual será compartido con libertad para que todos lo usen para alcanzar los objetivos laborales.

En su libro “Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural”, Alejandro Formanchuk (2010) aborda esta comunicación, analizándola como un vehículo que permita interconectar a la organización de una manera más eficaz, en sus palabras “Una comunicación interna 2.0 implica que la empresa le tenga que brindar al personal más acceso a la información. Que vuelva disponibles muchos datos que antes estaban vedados o reservados para un grupo exclusivo” (p. 26). Esto va en relación a una idea de implementar la interactividad como punto nodal, aquel donde el personal disponga y aproveche la oportunidad para poder intervenir, crear y participar en la elaboración y gestión de contenidos que potencien el ambiente y el factor laboral de la organización.

También este tipo de comunicación intenta que la organización se adapte al mundo de las nuevas tecnologías 2.0, pero teniendo en cuenta que, si bien el consumo y creación de contenidos en internet crece de manera constante, la planificación en torno a medios digitales no debe realizarse de forma total, ya todavía existe un público vinculado a medios tradicionales, que se manejan y desempeñan bajo estos formatos. En definitiva, se trata de equiparar ambos mundos, asumiendo claro que uno está en constante crecimiento y que cuanto más podamos interiorizarnos con él más sencillo será adaptarse al mundo por devenir.

2.2.3. Medios de comunicación interna

Siguiendo a Formanchuk (2011), “desde el momento en que el Branding Interno traspasa su círculo obvio de acción (emitir mensajes) se convierte en una tarea compleja, entramada, en la que muchos actores siguen una visión unificada, pero desplegando herramientas diferentes” (p.10). Razón por lo cual es cada vez más común

ver cómo las organizaciones optan por utilizar un formato de comunicación integrado en el que puedan desplegar herramientas clásicas de modelos offline, característicos de la Comunicación 1.0, como así también, las novedosas herramientas online propuestas por el modelo de Comunicación 2.0; generando así un extenso abanico de canales a través de los cuales las organizaciones puedan proyectar los mensajes a sus empleados.

En este aspecto, dentro de los diversos medios de comunicación interna podemos destacar:

- ▶ Carteleras: correspondientes al modelo de comunicación 1.0, las carteleras junto con los afiches y la folletería constituyen una fuente clásica de presentación de información para el empleado que a día de hoy continúa siendo muy utilizada por la mayoría de las empresas e instituciones.
- ▶ Internet y redes sociales: Tanto Internet como las redes sociales, si bien usualmente son categorizados como medios destinados al público externo, también pueden ser destinados a mejorar la comunicación interna. Por tal motivo, es común encontrar tanto en los sitios webs de las organizaciones, como así también en las redes sociales de las mismas diversos apartados de información destinada exclusivamente al personal de las mismas.
- ▶ Correos electrónicos (mailing institucional): “Existe la creencia, bastante generalizada, de que el correo electrónico se ha convertido en un medio anticuado (“old fashioned”) para llevar a cabo procesos de comunicación interna de manera eficaz, como si sus únicos valores fuesen ser menos invasivo que el teléfono y más rápido que el servicio postal” (Álvarez Teijeiro, 2013, p.176).

Sin embargo, esto no deja de ser más que una creencia pues a día de hoy sigue siendo uno de los medios más directos para poder contactar con los empleados de la organización, tanto para mensajes importantes, boletines de noticias, o invitaciones a actividades. Lo importante a la hora de pensar en los correos electrónicos como medio de comunicación reside en que los mismos posean un “asunto” y una redacción atractiva para los destinatarios, ya que sin este dicho requisito es muy posible que los mismos terminen siendo ignorados o integrando la carpeta de “spam”.

- ▶ Intranet (Portal del Empleado): uno de los medios por excelencia para la comunicación directa organización-personal es la creación de una red interna (Intranet), la cual día a día atrae cada vez más organizaciones a que la adopten, a punto tal que Justo Villafañe (1999) la define como “el canal de información y

comunicación interna del presente, y por unos cuantos años también el del futuro” (p.308).

A diferencia de internet, los Portales del Empleado o Intranet, son redes cerradas, privadas, que integran a las personas pertenecientes a una organización al mismo tiempo que les proporcionan seguridad a los empleados de que toda información que allí se comparte no estará disponible para la totalidad de usuarios de la web.

Para Villafañe (1999), “una intranet ofrece tres grandes ventajas: 1) incrementa la productividad a través de un mejor acceso a la información; 2) es un canal eficaz para fomentar la colaboración en el seno de la empresa; 3) en la actualidad constituye el sistema de gestión de la información más eficaz porque: jerarquiza la información, da coherencia y cohesión a los contenidos, facilita la actualización de estos contenidos, permite segmentar y personalizar la comunicación y es un canal informativo seguro” (p. 308).

Aun así, más allá de la cantidad de vías que una organización elija, lo importante, “es la definición del mensaje, y para ello no basta con pensar qué se quiere comunicar: el contenido es pensable en función de los medios que se encuentren a disposición y también, esto resulta decisivo, en función de la comprensión que se espera por parte de los destinatarios.” (Álvarez Teijeiro, 2013, p.199)

2.3. Comunicación Externa

Cuando hablamos de comunicación externa nos referimos a aquella que se establece con clientes, proveedores o incluso otras organizaciones, instituciones o empresas. Este tipo de comunicación debe estar orientada a mejorar la imagen de marca, potenciar la venta de productos de la empresa y mantener una escucha activa para saber lo que opina el público de la propia compañía, para así poder posicionarse en la mente de esos públicos y lograr su reconocimiento y valoración. Las relaciones con los medios de comunicación, la institución y la comunidad pueden servir como vehículos para alcanzar este objetivo.

Desde la perspectiva de Annie Bartoli (1992), “la comunicación externa abarca varias dimensiones: una comunicación externa operativa de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores; una comunicación externa estratégica, que

consiste ya en la constitución de una red, ya en una actitud de 'vigía'; y la información externa de notoriedad (publicidad, promociones, etcétera)" (p.100).

Para conseguir una buena comunicación externa será necesario establecer una estrategia previa y un plan de acción para implementar distintas acciones encaminadas a conseguir los objetivos de esta.

2.3.1. Herramientas de comunicación externa

Siguiendo con el punto anterior, para establecer una comunicación eficaz con los públicos, será necesario establecer una estrategia de comunicación externa, seleccionando adecuadamente los mecanismos y canales específicos para lograr el mayor alcance e impacto posible de los mensajes que se pretenden enviar.

Respecto a la relación con los medios masivos de comunicación, algunos de los soportes informativos escritos a tener en cuenta son la nota de prensa, el comunicado de prensa, la revista, dossier y el resumen de prensa. También existen otros formatos de relación directa de comunicación con los medios como la rueda de prensa, la entrevista o las comunicaciones especiales como el "off the record" o las filtraciones intencionales (Villafañe, 1999).

Algunas de las actividades más recurrentes de comunicación externa en una organización pública son: las campañas publicitarias o de bien público, la relación con los medios masivos (radio, tv y periódicos), organización de actos, jornadas, congresos y eventos, participación en ferias de muestras, gestión de la identidad visual, mecenazgo o patrocinio, gestión de comunicación en internet (sitios institucionales, redes sociales y boletines informativos), creación de revistas, producciones audiovisuales, confección de artículos periodísticos y de discursos, merchandising, folletería, guía de trámites, atención telefónica, atención al público, cartelería, señalización, sistema de quejas y sugerencias (Capriotti, 2012; Villafañe, 1999; Sutelman 2004).

La elección de una u otra de estas herramientas dependerá de los objetivos que se busquen alcanzar dentro de la organización, algunos medios se utilizan cotidianamente, como por ejemplo los sitios institucionales, las redes sociales propias de la institución, etc.; y otros se utilizan a veces en ocasiones especiales, ya sea la organización de un evento, congreso, actos o la campaña publicitaria sobre alguna noticia que se quiera dar a conocer en un momento particular.

CAPÍTULO 3: IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

En los capítulos anteriores se desarrollaron nociones importantes acerca de la organización y la comunicación institucional/organizacional, por lo tanto, es pertinente desarrollar también conceptos y características de la identidad e imagen corporativa, ya que son elementos fundamentales dentro de una organización u institución, ya sea esta de carácter público o privado.

3.1. Identidad corporativa

En toda organización resulta indispensable mencionar la noción de identidad, la cual constituye un recurso significativo para pensar y definir a una organización, ya que, en términos generales, refleja lo que los miembros perciben, sienten y piensan acerca de su organización.

Paul Capriotti en su libro “Branding Corporativo” (2009), la describe “como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características ‘centrales’ nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por ‘perdurables’, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características ‘distintivas’ están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades” (p.21).

Por tanto, cuando hablamos de identidad corporativa estamos aludiendo prácticamente a una suerte de “esencia”, y siguiendo a Villafañe (2004), el autor pone en manifiesto justamente que la identidad es el ser de la organización, su esencia y su modo de existir. Este autor va a plantear al igual que Capriotti, que la identidad de una organización tiene que ser entendida desde una concepción dinámica, ya que, aunque posea atributos permanentes, otros van cambiando e influyen sobre los primeros, reinterpretando su sentido y su significado. Al igual que una persona, con el paso del tiempo, su personalidad puede ir cambiando e irse adaptando a los cambios de su entorno.

Al mismo tiempo, dentro de la Identidad Corporativa podemos encontrarnos con dos componentes que resultan trascendentales para su conformación: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. A continuación, se detallarán cada uno de ellos.

3.1.1. Cultura corporativa

El primero de estos elementos constitutivo de la identidad corporativa lo es la cultura corporativa, la cual contribuye en su integridad al enfoque, tanto individual como colectivo, que tendrán los empleados a la hora de valorar la identidad de la organización a la que pertenecen.

La cultura de la organización representa para Capriotti (2012) lo que la organización es en ese momento y que conecta el presente con el pasado. Es el conjunto de códigos compartidos conformados por la interpretación que los miembros hacen de la organización. Son una serie de principios básicos que las personas comparten y aceptan y que rigen la forma de comportarse. Se expresa mediante tres componentes: las creencias, que son presunciones básicas compartidas, son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas; los valores, que son principios compartidos en las relaciones cotidianas y tienen mayor visibilidad que las creencias, pero no se observan de manera manifiesta; y las pautas de conducta, que son modelos de comportamientos observables, es decir, aspectos visibles y manifiestos.

En este aspecto, encontramos correspondencia con la perspectiva de Justo Villafañe (1999) quién entiende a la cultura como “la ‘autoimagen’ o percepción global que el personal de una compañía tiene de ésta. Esa autoimagen identificada con la cultura corporativa resume los significados, símbolos y valores compartidos por la organización, y cuanto mayor sea ese consenso, más fuerte será la cultura” (p.125).

De este modo, la cultura corporativa se erige como el lugar en donde actúan y cobran protagonismo los integrantes de las instituciones, ya que es en este punto donde los fundamentos de la organización definen la realidad a compartir por cada uno de ellos, esclareciéndose así la forma de pensar, actuar y resolver que irradia cada institución. En tal aspecto, la cultura corporativa termina representando una percepción común entre sus empleados, permitiendo que individuos de diferente procedencia, pensar, o vivir, puedan estar sentirse integrados en un ambiente laboral que los contenga.

Adicionalmente, conviene adjuntar la exhaustiva noción que propone Paul Capriotti (2009), quien presenta a la cultura corporativa como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría– los miembros de una entidad. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo” (p. 24).

La cultura corporativa, en consecuencia, se encuentra sólidamente arraigada en las entrañas de las organizaciones, aunque esto no significa que las mismas sean rígidas en cuanto a su composición, pues deben contar en su arquitectura con una estirpe versátil que le permita amoldarse a los diversos cambios y variantes propiciados por el entorno, ya que a fin de cuentas “es imprescindible que el proyecto empresarial y la cultura corporativa se desarrollen armónicamente, de lo contrario la cultura puede convertirse en la principal barrera de la empresa en el logro de sus metas corporativas. Cuando esto sucede es cuando hay que cambiar la cultura corporativa.” (Villafañe, 1999, p. 151); a lo que Michael Ritter (2008) complementa, afirmando que “todo cambio cultural sólo tendrá éxito en tanto y en cuanto los miembros de la organización estén persuadidos de la necesidad del cambio. Persuadir es convencer, no informar. Y convencer significa lograr un cambio de actitud; significa convertir a los empleados de “objetos del cambio” en “agentes del cambio”, es decir: ganarlos para la causa del cambio. Esto se puede alcanzar únicamente con una dosis mínima de empatía y una comunicación “blanda” considerando la actitud defensiva que tendrá por naturaleza el personal frente a una transformación que los involucra y llena de incertidumbre” (p.109).

3.1.2. Filosofía corporativa

El segundo componente básico que constituye a la identidad corporativa lo compone la llamada filosofía corporativa, la cual refiere esencialmente a aquellos principios sobre los que se sustenta la organización con el fin de alcanzar unas metas y objetivos que sean, por consecuencia, centrales, perdurables y distintivos.

A tal efecto, la filosofía corporativa contempla 3 aspectos básicos que determinan: la misión, la visión y los valores:

- ▶ “La misión: es la definición de la actividad a la que se dedica la organización. Responde a la pregunta: ¿qué hace la empresa?
- ▶ La visión: es la perspectiva de futuro y responde a: ¿dónde quiere llegar la empresa?
- ▶ Los valores: son los atributos propios de la organización, que definen su forma de comportarse y trabajar” (Aced, p.36).

Por lo cual, siguiendo a Capriotti (2009) vemos que “La Misión Corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “qué hace” la entidad. La Visión Corporativa es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. [...] Los Valores Centrales Corporativos representan el „cómo hace” la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar, y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma” (p.26).

Cada uno de los puntos abarcados, no hacen más que exponer la preponderancia de la identidad como factor clave de la organización, pues es esta misma la encargada de definir y proyectarla entre sus públicos, lo que termina generando una idea acerca de la imagen que se tenga de esta. Es decir, la institución es quien en un primer momento define su identidad para comunicarla, y es ahí cuando el público reacciona ante tal eventualidad, interpretando y percibiendo lo que recibe, definiendo así su imagen corporativa.

Permitir adoptar una filosofía en la organización que no se muestre reacia a la llegada de cambios, sino que los entienda, comprenda y acepte, logrará encauzar con un menor margen de error cada paso que dé para lograr las metas que se proponga.

3.2. Imagen corporativa

Una vez definida la identidad corporativa de la organización, lo que sigue en consiguiente, es cómo proyectarla a los públicos, a fin de inducir y manifestar una imagen apropiada. Hacer coincidir identidad/imagen como un todo, no es una tarea sencilla, pues hablamos del ideal a alcanzar. Y ante la dificultad de lograr con éxito una unanimidad de fuerzas, son los procesos comunicativos de la organización, los que a

final de cuentas intentarán descubrir los fallos producidos tanto en la emisión de lo que se pretende dar, como la de la percepción que exista en los públicos.

Es sobre todo esta percepción que existe en los individuos lo que realmente nos interesa a la hora de construir y perfeccionar una imagen corporativa idónea. Pues como Justo Villafañe (1999) sostiene que “la imagen corporativa es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos (...)” Es decir, “la imagen se constituye en la mente de los públicos. Esto significa que el protagonismo en la construcción de la imagen corporativa lo tiene, en última instancia, el público y no la empresa” (p.30).

En base a lo dicho, debemos entender a la imagen como algo global, donde al reunir cada componente y recurso esencial de la organización se está manifestando una Gestalt corporativa que va terminando manifestándose en la mente de los públicos. Darse el trabajo para medir y considerar las acciones a tomar en la organización en pos de definir su imagen no debe ser tomado a la ligera.

A fin de que la organización logre posicionarse con éxito, proponemos acuñar las premisas que Villafañe manifiesta al momento de alcanzar una imagen positiva, pues cualquier planteamiento o diagnóstico bien podría considerar previamente estas nociones:

“1) La primera es que la imagen sea una síntesis de la identidad corporativa. Esto significa que debe basarse en la realidad de la empresa y debe ser proyectada globalmente, traduciendo a imagen lo mejor de ésta, pero sin mistificaciones ni exageraciones que no producirían otra cosa que una “contraimagen”, es decir, una imagen negativa.

2) La imagen debe destacar los puntos fuertes del proyecto empresarial, primando las orientaciones estratégicas elegidas para contribuir a lograr la imagen intencional y el posicionamiento estratégico que ese proyecto requiere.

La comunicación y cualquier otro instrumento de creación de imagen deben dirigirse hacia las orientaciones estratégicas de la compañía. Eso sí, de la manera más atractiva posible, pero sin caer en banalidades que se alejen de los sustantivos, esto es, procurando que la imagen favorezca el cumplimiento del proyecto empresarial”.

3) La tercera premisa refiere a la necesaria armonía que debe existir entre las políticas funcionales y formales de la empresa para lograr sinergias que se traduzcan en una

imagen positiva. Ya se ha insistido suficientemente sobre la trascendencia que tiene para la imagen de una compañía su comportamiento y cultura corporativos y, por tanto, es necesario que se proyecten en sintonía con su comunicación.

4) La última premisa para lograr una imagen positiva exige integrar la política de imagen en el management de la compañía, al mismo nivel que, por ejemplo, su política financiera, ya que ambas son políticas transversales que cruzan toda la organización.

Si la gestión de la imagen forma parte de un diseño estratégico común, lo menos importante es cómo se denomine esa política; lo realmente sustantivo es que el ámbito de influencia de esta política de imagen o de comunicación alcance al resto de las políticas de la compañía para poder integrarlas en una estrategia común de su imagen corporativa” (Villafañe, 1999, pp.33-34).

Esta estructura mental que se moldea y reajusta en base a determinados lineamientos, atributos, rasgos, o características, son sumamente significativas para los públicos, pues si ellos logran percibir con éxito la imagen percibida, la organización en sí debe procurar rendir cuenta de aquello que ha conseguido con tanto esmero.



SEGUNDA PARTE
ANÁLISIS DEL CASO

CAPÍTULO 4: PERSPECTIVAS METODOLOGICAS

En este capítulo se explicarán los mecanismos que serán utilizados para analizar la problemática de investigación y la serie de técnicas y métodos que se aplicarán para alcanzar los resultados deseados.

La perspectiva metodológica de esta investigación se abordará desde dos modelos convencionales de análisis: el método cuantitativo, y el método cualitativo.

Siguiendo a Cea D'Ancona (1998), el *paradigma cuantitativo* pone el énfasis en la explicación, en la constatación empírica y en la medición objetiva de los fenómenos sociales, por lo que la importancia de este modelo reside en la necesidad del investigador de establecer una medición cuantificable (medible) de los datos recogidos que permita obtener un grado significativo de representatividad, hábil de generar las muestras más objetivas posibles (p.45).

Por el otro, el *paradigma cualitativo* “aboga por el análisis de lo individual y concreto, por medio de la comprensión o interpretación de los significados intersubjetivos de la acción social, desde el punto de vista del actor social” (Cea D'Ancona, 1998, p.44), estableciéndose su relevancia en el análisis de las conductas de los individuos dentro de la comunidad en qué habitan, llevando a que dicho análisis sirva para contemplar la realidad examinada tal y como es.

La selección de uno u otro paradigma dependerá del método de análisis que cada investigador desee desarrollar a lo largo de su trabajo. En esta tesina he optado por utilizar un modelo de investigación mixto, en el cual se incorporen simultáneamente técnicas cuantitativas y cualitativas en el mismo estudio, con el fin de alcanzar un análisis exhaustivo de la situación presentada.

Estos métodos mixtos, representan según Roberto Hernández Sampieri (2014), “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 534).

Por consiguiente, este trabajo buscará a través del uso de técnicas tales como las encuestas estandarizadas y los cuestionarios (propias del método cuantitativo), como también las entrevistas individuales y el análisis de documentos (referentes al modelo

cualitativo), alcanzar resultados más acabados sobre la problemática investigada y hacer un análisis de comunicación más integral.

4.1. Hipótesis

Las hipótesis según Hernández Sampieri (2014) “se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación” (p.104).

La hipótesis que se buscará establecer en esta investigación, será, un plan de comunicación estratégica (que abarque el plano interno como el externo) para lograr una comunicación integral y efectiva dentro de las áreas que conforman la EEA Mendoza. Se espera que la implementación del mismo logre mejorar la identidad corporativa de la organización, haciendo hincapié en la cultura y filosofía corporativas, para que esto pueda verse reflejado dentro de la organización, en el clima laboral, la imagen corporativa y en la percepción que tendrán los públicos.

4.1.1. Objetivo general

Desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación en la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza (INTA) orientado a fomentar, afianzar y optimizar la identidad y la imagen corporativa de la institución, tanto conceptual como visualmente.

4.1.2. Objetivos específicos

- ▶ Generar una estrategia de comunicación efectiva dentro de la EEA Mendoza.
- ▶ Realizar un análisis FODA que permita observar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la EEA Mendoza.
- ▶ Conocer la historia de la organización y las diferentes áreas que posee.
- ▶ Analizar las herramientas y sistemas de medios de comunicación que dispone la organización.
- ▶ Promover la Identidad Corporativa de la EEA Mendoza a través de estrategias de comunicación, incentivando la inclusión del personal de planta en la toma de decisiones y formalizando los canales de comunicación interna.

- ▶ Lograr la aprehensión de la filosofía corporativa por parte de cada uno de los miembros de la EEA Mendoza (Misión, Visión y Valores).
- ▶ Establecer un organigrama dentro de la EEA Mendoza para definir con claridad roles y tareas del personal de acuerdo a las necesidades institucionales.
- ▶ Capacitar en la generación de contenidos y manejo de recursos de comunicación externa.
- ▶ Potenciar los vínculos existentes entre las distintas áreas de la Estación e incentivar la creación de nuevos lazos entre ellas.

4.2. Técnicas de producción de la información

Para abordar los objetivos planteados anteriormente, se realizará en primer lugar una investigación profunda con el fin de recolectar distintos tipos de datos de la organización. Por medio de cuestionarios, se realizarán encuestas a los miembros de la entidad sobre temas relacionados al ámbito de trabajo, en relación a sus tareas dentro de la organización, su experiencia y antigüedad en la misma, para luego proceder a conocer cómo se comunican entre los miembros de la organización, que medios y canales utilizan y cuál es su valoración sobre el desarrollo de la misma. También se efectuarán entrevistas personales en profundidad hacia miembros claves de las distintas áreas, para obtener información sobre la cultura organizacional y sobre su experiencia con las formas comunicativas que utilizan dentro de la organización.

Por otro lado, a través de un análisis de la organización, se reflexionará sobre lo que la organización es y quiere ser. Se reconocerán y estudiarán los elementos que contribuyen a definir la identidad, trabajando sobre sus dos componentes: la cultura y la filosofía corporativa.

Se buscará descubrir cuáles son los elementos que determinan los valores y creencias compartidas. También se profundizará sobre cómo está compuesta la estructura organizativa, el estilo de dirección y los sistemas y procesos, entendidos como la manera en que se realizan las tareas. Por último, desde los factores comunicativos se buscará indagar sobre cómo funciona la comunicación interna y la comunicación externa del organismo.

Dentro de la comunicación interna se intentará describir cómo es la estructura formal e informal de los sistemas de comunicación, cuáles son los canales de comunicación y la

importancia que le dan a los mismos dentro de la organización. Además, se evaluarán los procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal y entre las distintas áreas que conforman la institución, ya sea a nivel provincial y nacional. En cuanto a la comunicación externa, se analizarán cuáles son las herramientas o canales de comunicación y difusión externa de la organización y las relaciones con otras instituciones y medios externos a ella.

Luego de abordar la organización desde un diagnóstico comunicacional, se realizará el análisis DAFO o FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. También se detallarán las problemáticas encontradas y los objetivos tendientes a resolverlas, determinando intención, medida y plazo de la transformación que se quiere lograr. A continuación, se llevará adelante la propuesta comunicacional, definiendo el perfil de identidad que será utilizado en el plan, es decir, se explicará cómo quiere ser vista la organización por sus públicos, mediante el conjunto atributos, beneficios y valores a destacar. Además, se describirán los conceptos, mensajes o argumentos a ser comunicados y la estructura del discurso que se utilizará en la estrategia comunicacional.

Por último, serán seleccionadas las actividades, medios o soportes internos o externos de comunicación a utilizar para abordar cada uno de los públicos. Las acciones mencionadas serán presentadas junto a una planilla de planificación y una metodología de evaluación para medir los alcances y resultados obtenidos, tras haber sido ejecutado el plan. Como conclusión se darán a conocer posibles reestructuraciones de la estrategia comunicacional.

CÁPITULO 5: ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN

En este capítulo analizaremos la organización desde 3 perspectivas metodológicas, que nos permitirán conocer en profundidad aspectos importantes de la Estación Experimental Mendoza. Esto servirá como punto de partida para poder identificar algunas de las problemáticas de comunicación existentes y poder proceder luego al diagnóstico y plan estratégico de comunicación de la organización.

5.1. Análisis desde la perspectiva funcionalista

Uno de los tres grandes paradigmas teóricos desde donde podemos estudiar a la comunicación está constituido por la perspectiva tradicional o funcionalista, la cual considera que el funcionamiento de las organizaciones reside en la obtención, mantención y eficacia de la comunicación.

Según Verona Madrid (1993): “Los funcionalistas creen que la comunicación organizacional es una actividad objetiva y observable que puede por lo tanto ser medida, clasificada, y relacionada con otros procesos organizacionales. Por ello una auditoría funcionalista de la comunicación organizacional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación” (p.4).

Desde esta perspectiva, el objetivo final de una auditoría de comunicación funcionalista debe basarse en la detección y corrección de aquellas prácticas comunicacionales que estén impidiendo la correcta producción y efectividad de la organización, razón por la cual se dice que este enfoque está centrado más que nada en los intereses de la administración y gerencia de la empresa.

5.2. Presentación de la organización: Estación Experimental Agropecuaria Mendoza, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (EEA Mendoza, INTA).

La organización en la cual está basada esta tesina es la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza (EEA Mendoza) que se encuentra dentro del Centro Regional

Mendoza San Juan (CR Mendoza-San Juan) y a su vez forman parte del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

Para poder orientar este trabajo considero pertinente conocer no solo la historia de la Estación Experimental Mendoza, sino también la del INTA, lo que nos permitirá dotar de contexto a esta investigación, ya que se trata de una organización de carácter público muy importante dentro de nuestra provincia y es parte de un instituto nacional reconocido.

Desarrollaré a continuación una breve historia del INTA como entidad nacional y algunos datos sobre el Centro Regional Mendoza-San Juan, para poder dar así lugar a la historia de la EEA Mendoza, objeto principal de este estudio.

Para acceder a toda esta información realicé una recolección de datos a partir de diversas fuentes como es la página de internet del INTA (<https://inta.gob.ar/>) de folletería provista por la misma entidad y documentación obtenida del INTRANET de la EEA Mendoza y datos y documentos proporcionados por el mismo personal de la entidad.

5.2.1. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

Somos un organismo público descentralizado con autarquía operativa y financiera, que se encuentra actualmente bajo la órbita del Ministerio de Economía dentro de la Secretaría de Agricultura y Pesca de la Nación.

Nacimos en 1956 y nuestros objetivos y esfuerzos se orientan a la innovación como motor del desarrollo nacional. Como integrante del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación nacional, desarrollamos capacidades para el sector agroindustrial y participamos en redes que fomentan la cooperación interinstitucional; generamos conocimientos y tecnologías que ponemos al servicio de distintos sectores de la sociedad, a través de sus sistemas de extensión, información y comunicación.

Nuestros aportes le permiten al país alcanzar mayor potencialidad y generar nuevas oportunidades para acceder a los mercados regionales e internacionales con productos y servicios de alto valor agregado.

5.2.1.1. Historia del INTA

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) fue creado el 4 de diciembre de 1956 por medio del Decreto Ley 21.680/56. El organismo nació con la finalidad de

“impulsar, vigorizar y coordinar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuaria y acelerar, con los beneficios de estas funciones fundamentales, la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural”.

En la actualidad, y luego de distintas modificaciones en la Ley de Ministerios, su dependencia es bajo la órbita del Ministerio de Economía de la Nación, bajo la órbita de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Durante los primeros años la investigación se organizó agrupando el trabajo por producto o por disciplina. La extensión y la transferencia de tecnología, a su vez, determinaron la necesidad de instalar Unidades de Extensión Rural distribuidas en todo el territorio nacional para atender las necesidades de los productores del sector.

Durante la década del sesenta y parte de la del setenta, el INTA cumplió un rol muy importante en la generación y difusión de tecnología. En esos años el organismo contribuyó eficazmente con el cambio que se produjo en el sector agropecuario argentino y fue casi el único actor con la misión de acelerar la tecnificación para el mejoramiento de la empresa y de la vida rural. Por ello, alcanzó un sólido reconocimiento de los productores, situación que se mantiene hasta el presente.

Desde mediados de los años 80 se observó una desaceleración relativa de la productividad agrícola, en el marco de transformaciones significativas en los mercados de los productos primarios como resultado de grandes cambios estructurales que definieron un nuevo contexto para este sector. Por ello, se efectuó un profundo rediseño de la organización, con énfasis en la descentralización, la participación y la integración.

La descentralización se concretó principalmente en la constitución de los 15 Consejos de Centros Regionales y 3 Consejos de Centros de Investigación, a los cuales se les confirió la responsabilidad de determinar prioridades y distribuir los fondos en cada una de sus jurisdicciones. Estos Consejos se conformaron con representantes de distintas asociaciones de productores, de los gobiernos provinciales, de la comunidad científica y de las universidades.

Por último, la integración se obtuvo con formas de acción conjunta con la actividad privada, destacándose la figura de convenios de vinculación tecnológica, especialmente útiles para la culminación y puesta en uso de desarrollos propios y compartidos. Por su parte, la integración con el sector público permitió la implementación del Programa Federal de Reconversión Productiva (Cambio Rural) con la SAGPyA, destinado a

productores pequeños y medianos, y el Programa Prohuerta para la producción de alimentos por parte de poblaciones carenciadas.

Durante este período también se elaboró el Plan de Tecnología Agropecuaria Nacional (PLANTA), precursor del actual Plan Estratégico Institucional (PEI), preparándose al mismo tiempo en cada Centro Regional un Plan de Tecnología Agropecuaria Regional (PLANTAR).

A principios del 2000, la Ley 25.641 restituyó al INTA las atribuciones conferidas por la Ley de creación del organismo.

En la actualidad, el INTA representa un aporte clave al sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial. La investigación y el desarrollo son los pilares de trabajo que toman cuerpo en el Plan Estratégico Institucional (PEI) donde se despliega una visión de largo plazo para responder a las demandas de todas las regiones del país.

Los convenios nacionales e internacionales que el INTA suscribe con los más diversos organismos y entidades del sector público y privado permiten crecer y aumentar la intervención en las cadenas de valor, a fin de mejorar el desarrollo rural sustentable en todo el territorio nacional.

El INTA es un organismo de vanguardia en el desarrollo agro-tecnológico mundial, que está junto al productor y sus necesidades asistiendo a los sectores sociales que merecen atención. De este modo, proyecta sus acciones para alcanzar competitividad, sostenibilidad social y económica con sentido nacional, priorizando la sustentabilidad ambiental de los territorios.

5.2.1.2. Estructura organizativa y administrativa

Tenemos presencia en las cinco ecorregiones de la Argentina (Noroeste, Noreste, Cuyo, Pampeana y Patagonia), a través de una sede central, centros regionales, estaciones experimentales, centros e institutos de investigación y unidades de extensión.

5.3. Centro Regional Mendoza- San Juan

El CRMJ es una de las dependencias del INTA, y cuenta, a su vez, con 5 Estaciones Experimentales Agropecuarias: Rama caída, La Consulta, Junín, Mendoza y San Juan. A ello podemos sumar una oficina técnica recientemente abierta en Uspallata.

Por decreto N° 39903 del 12/12/47 el Superior Gobierno de la Nación declara de utilidad pública y sujeta a expropiación con destino a la instalación de la Estación Experimental de Mendoza la finca ubicada en la provincia de Mendoza Departamento de Luján de Cuyo, distrito La Carrodilla, inscripta en la oficina de rentas de la provincia con el número 1322/157 del registro de la propiedad, de la sucesión Narcisa Araujo de Guiñazú. Este es el lugar en 1949 tenía su sede central la Estación Experimental Nacional de Mendoza, lugar que actualmente ocupa.

La Estación Experimental Agropecuaria Mendoza estaba integrada en 1949 por 3 subestaciones, ubicadas en las zonas básicas en las que puede dividirse el norte de la provincia, a saber:

- ▶ Estación experimental central: constituía la sede administrativa de la Estación Experimental Mendoza y tiene su asiento en el departamento de Luján de Cuyo, a 14 km de la capital de la provincia. Abarca una superficie total de 94 hectáreas.
- ▶ Subestación La Consulta: predio de 79 hectáreas, que se encuentra sobre el camino que une Mendoza con San Rafael y dista a 96 km del centro de la Ciudad.
- ▶ Subestación Junín: predio de 48 hectáreas, que se encuentra sobre el camino que une la capital de la provincia con la villa cabecera del departamento de Junín, pasando por San Martín y dista a 50 km del centro de la ciudad.

Su responsabilidad es establecer las políticas, estrategias y asignación de recursos, garantizando la equilibrada participación de los distintos sectores de la producción, gobiernos provinciales, universidades y comunidad científico técnica.

En cuanto a la actividad llevada adelante en esta sede, se organiza a través de Proyectos Regionales con enfoque Territorial. Estos constituyen la principal estrategia de intervención para lograr la innovación en los territorios. Son plataformas donde se articulan los componentes estratégicos institucionales: investigación y desarrollo, extensión y transferencia, vinculación tecnológica, relaciones institucionales e información y comunicación. Dicho enfoque posibilita una visión holística del territorio, en el marco de sistemas complejos, y un abordaje interinstitucional e interdisciplinario

de problemas y oportunidades. En San Juan y Mendoza, el INTA delimitó 11 territorios, cada uno de los cuales cuenta con un proyecto regional.

5.3.1. Organigrama



Fuente: Boletín informativo en formato papel, proporcionado por el personal de la EEA Mendoza.

5.4. Estación Experimental Agropecuaria Mendoza

La Estación Experimental Agropecuaria Mendoza cuenta con una superficie total de 85 hectáreas, 60 de las cuales se destinan a cultivos de vid para ensayos y colecciones de variedades.

En el área vitivinícola, es un centro de referencia a nivel nacional y latinoamericano, que enmarca sus principales actividades de investigación, extensión, desarrollo y conformación de alianzas estratégicas. Además, en sus actividades sustantivas están las que se desarrollan en las áreas de fruticultura y horticultura.

Su infraestructura incluye laboratorios y centros de estudio vinculados a las diferentes áreas temáticas que abordan los grupos de trabajo e investigación de la unidad.

Su zona de influencia abarca unas 83.000 hectáreas, y comprende los departamentos mendocinos de Capital, Godoy Cruz, Guaymallén, Las Heras, Lavalle, Luján de Cuyo, Maipú y sector norte de San Martín.

Sede de la que depende

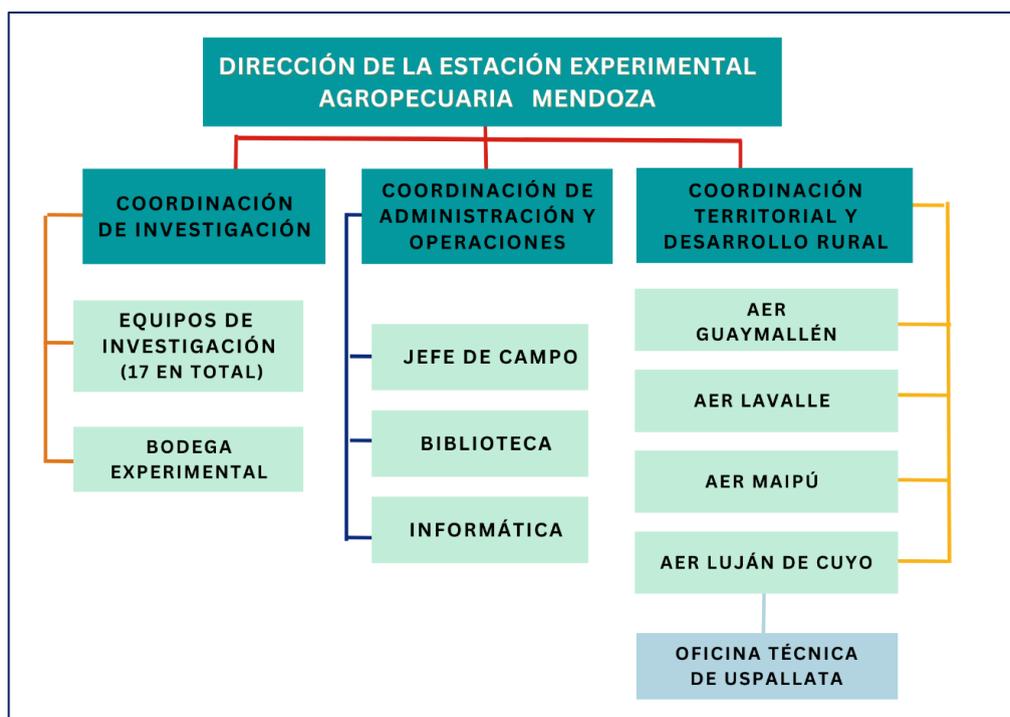
C.R. Mendoza - San Juan

Sedes dependientes

- Agencia De Extensión Rural Guaymallén
- Agencia De Extensión Rural Lavalle
- Agencia De Extensión Rural Luján de Cuyo
- Agencia De Extensión Rural Maipú
- Cooperadora

5.4.1. Organigrama

El organigrama de la EEA Mendoza es de elaboración propia, ya que en la organización no cuentan con uno, fue realizado a partir de los datos aportados a través de las entrevistas y con la ayuda de Cecilia Scriffignani quien está a cargo del área de personal. Cabe aclarar también que la Cooperadora actualmente depende la EEA Mendoza, pero no forma parte de ella, actúa de manera privada según los datos que nos aportaron en la organización, por lo tanto, no aparece en el organigrama. Las siglas AER, corresponden a las Agencias de Extensión Rural.



5.4.2. Historia de la EEA Mendoza

Para interiorizarnos un poco más en la estructura de la organización, considero oportuno hacer referencia a su evolución histórica, teniendo en cuenta los diferentes cambios a los que ha sido sometida la EEA Mendoza.

En 1947 siendo presidente Perón, se hicieron negociaciones con la familia Guiñazú para la expropiación venta de los terrenos con una superficie de 95 ha donde funciona actualmente la EEA Mendoza. Concretada la misma, en 1948 pasó la finca (con viñedos y frutales) a formar parte del Ministerio de Agricultura de la Nación. Había en ese tiempo casas para contratistas y el chalet de la familia Guiñazú donde funciona actualmente el Museo Provincial de Bellas Artes Emiliano Guiñazú conocido como casa de Fader. Para esto, al realizar el trámite sucesorio, la Sra. Narcisa Araujo de Guiñazú donó 1,5 ha.

En 1952, el Ministerio hace reserva de una superficie inferior a una ha para afectar posteriormente a la construcción de una escuela de educación primaria que hoy funciona en calle Terrada y Aráoz.

Los profesionales comenzaron con estudios de ampelografía y pomología habiendo realizado algunos trabajos al respecto, hasta el año 1956 que se crea el INTA, decreto ley 21.680 del 4/12. Sus objetivos fundacionales son la investigación agropecuaria, el desarrollo y transferencia de las tecnologías.

La creación de este Organismo descentralizado de ciencia y técnica respondió a la necesidad manifiesta por investigadores, funcionarios del Ministerio de Agricultura y empresarios rurales para fomentar la reactivación de la producción agropecuaria, recomendación del Dr. Prebish al presidente Aramburu para mejorar las exportaciones agropecuarias a Europa principalmente. En el año 1966 se construyó el edificio central con 900 m² donde funcionaron los laboratorios de Patología Vegetal, Fisiología e Insectario con la parte de Administración, Biblioteca y Dirección. Estos laboratorios abarcaban las disciplinas más relevantes de la época: Terapéutica Vegetal, Suelos y Agua, Industrialización de la Uva y Zoología Agrícola que fueron armando sus propios edificios.

Posteriormente se terminó la ampliación del cuerpo de la Biblioteca que hasta la fecha tiene una importante colección bibliográfica que ha permitido cubrir las necesidades de todos los departamentos de la provincia y de lo que era en ese tiempo el Centro Regional

Andino (San Juan, San Luis y Mendoza), teniendo una interacción importante con la biblioteca de la Facultad de Ciencias Agrarias.

En el año 1973 se transfirieron por venta a la DN de Vialidad 8 ha para la realización de la ruta Acceso Sur y luego en 1978 1 ha más para ensanche de la calle Aráoz.

Entre los años 1969 y 1974 se comenzó con la diversificación de los laboratorios, surgieron Entomología, Fruticultura, Fitopatología, Mecanización Agrícola, la Agencia de Extensión Rural, Enología, Viticultura, Intendencia: con talleres, imprenta, maestranza y personal de campo. Se completaron los estudios ampelográficos sobre el cultivo de la vid haciendo un aporte sumamente valioso e importante para el cultivo de la vid.

Entre los años 1980 y 2000 se construye el cuerpo de Bodega Experimental y se incorporan otras disciplinas con sus laboratorios: Fitovirología, Postcosecha, Aromas, Ecofisiología, Fitofarmacia, Plagas Cuarentenarias estos dos últimos que surgen de Terapéutica, Microbiología, Biotecnología y la Agencia de Extensión Lavalle. Entre el año 2010 y 2014 se suman 2 Agencias de Extensión: Guaymallén y Maipú.

Todos los sectores detallados fueron el resultado de incremento de las investigaciones científicas tecnológicas para responder a las demandas de productores, profesionales y empresarios que ampliaron su campo de acción sumando otros cultivos a los tradicionales y poder cumplir con los requisitos de los mercados nacionales e internacionales.

5.4.3. Sistemas de comunicación y medios

En INTA existe un área de comunicación y prensa que se encarga del manejo y de la coordinación de estrategias y medios de comunicación, dependientes de la secretaria y Ministerio al cuál pertenecen a nivel nacional. Esta área esta centralizada en Buenos Aires y son quienes implementaron una normativa para regular toda la información que se publique sobre la institución en los puntos del país. También cuentan con un equipo de diseño, quienes llevaron a cabo un Manual de Imagen para que cada centro regional cumpla con las normas de estilo y estética que caracterizan a la organización. Dicho manual se va actualizando a medida que la organización crece con el tiempo.

Es importante aclarar que en la EEA Mendoza, perteneciente al Centro Regional de Mendoza-San Juan, no existe un área de comunicación propiamente dicha, sino que hay un solo encargado de comunicación que trabaja en el CR (Centro Regional) y que

es quien se encarga del manejo y la coordinación de los medios de comunicación que abarca el CR en Mendoza y en parte de la provincia de San Juan.

Los medios de comunicación del CR y la EEA Mendoza son:

- ▶ Sitio web del INTA: <https://www.argentina.gob.ar/inta>

Es importante aclarar que pertenece actualmente al Ministerio de Economía, bajo la órbita de la secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Dentro de la Web de Argentina.gob.ar se ingresa al INTA.

The image shows a screenshot of the INTA website. At the top, there is a blue header with the 'Argentina.gob.ar' logo and a search bar. Below the header, the INTA logo is prominently displayed, followed by the text 'Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria'. A descriptive paragraph states: 'Contribuimos al desarrollo sostenible del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial a través de la investigación y la extensión. Impulsamos la innovación y la transferencia de conocimiento para el crecimiento del país.' Below this, there are five circular icons representing different categories: 'Temáticas', 'Variedades vegetales', 'Dónde estamos', 'Agenda', and 'Libros'. A video player is embedded in the center, showing a person in a lab coat working with a piece of equipment, with the text 'Este en el INTA' and 'Ver en YouTube' below it. At the bottom, a section titled 'Principales servicios' features four buttons: 'Análisis de laboratorio', 'Pronósticos agroclimáticos', 'Radares meteorológicos', and 'Repositorio INTA Digital'.

► Sitio web oficial del INTA: <https://inta.gob.ar/>

The screenshot shows the official website of INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria). At the top, there is a navigation bar with social media icons (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram) on the left, and links for 'Contacto', 'Agenda', and 'Prensa' on the right, along with a search box labeled 'Ingresar texto...'. Below the navigation bar is the INTA logo and the text 'Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria'. A main menu includes 'ACERCA DE', 'I+D', 'TEMÁTICAS', 'SEDES EN EL PAÍS', 'SERVICIOS', and 'BIBLIOTECA VIRTUAL'. The main content area features a large blue banner with the INTA logo and the text '¿Qué es el INTA?'. Below this, there are several paragraphs of text describing the organization's mission and structure. To the right of the text, there are three small video thumbnails: 'El INTA en Desarrollo Sostenible', 'INTA y el Ambiente de Trabajo', and 'Tendencias agrícolas sustentables del INTA 2004-2017'. At the bottom left, there is a section for mobile devices with a photo of several people working in a field and the text '► INTA: UN ORGANISMO DE VANGUARDIA'. At the bottom right, there is a 'Vea también:' section with a list of links: 'Autoridades', 'Organigrama del INTA', 'Grupo INTA', and 'Historia del INTA'.

INTEA
Instituto Nacional de
Tecnología Agropecuaria

ACERCA DE I+D TEMÁTICAS SEDES EN EL PAÍS SERVICIOS BIBLIOTECA VIRTUAL

¿Qué es el INTA?

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria es un organismo de vanguardia en Argentina, líder del escenario agro-tecnológico en investigación, extensión e innovación.

El **Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)** es un organismo estatal descentralizado con autarquía operativa y financiera, dependiente del Ministerio de Agroindustria de la Nación. Fue creado en 1956 y desde entonces desarrolla acciones de investigación e innovación tecnológica en las cadenas de valor, regiones y territorios para mejorar la competitividad y el desarrollo rural sustentable del país.

Sus esfuerzos se orientan a la innovación como motor del desarrollo e integra capacidades para fomentar la cooperación interinstitucional, generar conocimientos y tecnologías y ponerlos al servicio del sector a través de sus sistemas de extensión, información y comunicación.

La institución tiene presencia en las cinco ecorregiones de la Argentina (Noroeste, Noreste, Cuyo, Pampeana y Patagonia), a través de una estructura que comprende: **una sede central, 15 centros regionales, 52 estaciones experimentales, 6 centros de investigación y 22 institutos de investigación, y más de 350 Unidades de Extensión**

Por su parte, dos entidades privadas creadas por la Institución en 1993, Intea S.A. y Fundación ArgenINTA, se suman para conformar el Grupo INTA.

El resultado del trabajo del INTA le permite al país alcanzar mayor potencialidad y oportunidades para acceder a los mercados regionales e internacionales con productos y servicios de alto valor agregado.

- Conozca la **presentación institucional** en español

Para su dispositivo móvil:

► INTA: UN ORGANISMO DE VANGUARDIA

Vea también:

- Autoridades
- Organigrama del INTA
- Grupo INTA
- Historia del INTA

- ▶ Sitio web de la EEA Mendoza (que se despliega dentro de la web de INTA, donde también se encuentra el CR Mendoza-San Juan que es la sede de la cual depende)

The image shows two screenshots of the INTA website. The top screenshot displays the 'Estación Experimental Agropecuaria Mendoza' page. It features a header with the INTA logo and navigation links: 'ACERCA DE', 'I+D', 'TEMÁTICAS', 'SEDES EN EL PAÍS', 'SERVICIOS', and 'BIBLIOTECA VIRTUAL'. The main content area includes a 'CONTACTAR' section with contact information: 'Teléfono: (0261) 496 3320', 'Dirección: San Martín N° 3853 (5507) Luján de Cuyo Mendoza', and social media icons. A map of the region is shown, and a sidebar on the right lists menu items: 'Inicio', 'Sobre esta sede', 'Proyectos', 'Servicios', and 'Convenios Mendoza'. Below the map is a search bar with the text 'Buscar en esta sede' and a 'BUSCAR' button.

The bottom screenshot displays the 'Centro Regional Mendoza - San Juan' page. It has a similar layout to the top screenshot. The 'CONTACTAR' section provides contact information: 'Teléfono: (0261) 496 1783, (0261) 496 3500', 'Dirección: Acceso Sur y Aráoz (5507) Luján de Cuyo Mendoza', and social media icons. The sidebar on the right lists menu items: 'Inicio', 'Sobre esta sede', 'Servicios', 'Vinculaciones con empresas e instituciones', 'Consejo Regional', and 'Unidad Mixta para el sistema agroalimentario'. A search bar with the text 'Buscar en esta sede' and a 'BUSCAR' button is located at the bottom.

- ▶ Página de Facebook de la EEA Mendoza:

<https://www.facebook.com/INTA.Mendoza>



- ▶ Cuenta de Instagram de la EEA Mendoza: <https://instagram.com/intamendoza>



5.5. Análisis desde la perspectiva interpretativista

El paradigma interpretativista entiende a las diferentes organizaciones como componentes culturales cargados de creencias, valores y símbolos, que a su vez se reflejan en las organizaciones a través de la comunicación y las relaciones de sus integrantes. Según Adriana Amado Suarez (2008), desde una auditoría de comunicación centrada en la perspectiva interpretativa podemos alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- ▶ “Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de comunicación.
- ▶ Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización” (p.44).

Es por esto que el interés desde esta perspectiva estará en mostrar cómo es la identidad organizacional de la institución, es decir la filosofía y la cultura organizacional, y cómo estas son recibidas por sus integrantes.

5.5.1. Identidad Organizacional o Corporativa

En capítulos anteriores se definieron algunos conceptos en relación a la Identidad Corporativa, pero me parece pertinente volver a nombrar algunos de ellos para el análisis interpretativista de la organización. Siguiendo el libro de Paul Capriotti “Branding Corporativo” (2009), el autor plantea que la identidad corporativa tiene dos componentes fundamentales; por un lado la Cultura Corporativa que es el “alma” de la Identidad Corporativa y representa “aquello que la organización realmente es, en ese momento”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello. Y por otro lado esta la Filosofía Corporativa que es la “mente” de la Identidad Corporativa, y representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo (p. 23).

5.5.2. Filosofía Corporativa: Misión, Visión y Valores

La Filosofía Corporativa estaría compuesta por 3 aspectos básicos: **La Misión Corporativa, La Visión Corporativa y Los Valores Centrales Corporativos.**

Capriotti define cada uno de estos aspectos de la siguiente manera:

- ▶ La Misión Corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece Qué es y Qué hace la compañía.
- ▶ La Visión Corporativa es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad. Con ella, la firma señala a dónde quiere llegar.
- ▶ Los Valores Centrales Corporativos representan el Cómo hace la organización. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales. (Capriotti, 2009, p. 26).

Para conocer como esta conformada la Filosofía Corporativa de organización (EEA Mendoza), decidí utilizar el documento (PEI 2015-2030) extrído de la Página Web del INTA. Este documento es un Plan Estrategico Institucional que se elaboró en el año 2015 y que tiene como objetivo principal plasmar las acciones y objetivos que persigue el INTA como institución nacional. Allí encontré la Misión, Visión y Valores del INTA, a las cuales adhiere la Experimental Mendoza. Los mismos son:

Misión

Teniendo en cuenta las características del contexto y los desafíos que las próximas décadas del siglo XXI suponen para la Institución, durante la vigencia del PEI 2015-2030 el INTA se compromete a: impulsar la innovación y contribuir al desarrollo sostenible de un SAAA competitivo, inclusivo, equitativo y cuidadoso del ambiente, a través de la investigación, la extensión, el desarrollo de tecnologías, el aporte a la formulación de políticas públicas y la articulación y cooperación nacional e internacional.

Visión

INTA aspira ser percibido por la sociedad como una institución pública:

- ▶ Protagonista de los sistemas de innovación del SAAA y de la sociedad en general.
- ▶ Referente para la formulación e implementación de políticas públicas para el SAAA.
- ▶ Relevante en los procesos de desarrollo de los territorios que valora, respeta, incluye y promueve el protagonismo de los actores locales.

- ▶ Que contribuye a la soberanía científico-tecnológica, a la seguridad y soberanía alimentaria.
- ▶ Comprometida con la competitividad sistémica en un marco de sostenibilidad ambiental, inclusión social y equidad. • Comprometida con el desarrollo y bienestar laboral de todo su personal.
- ▶ Confiable, eficiente, eficaz, transparente y con valores.
- ▶ Con capacidad de anticipación y reacción frente a las problemáticas emergentes.

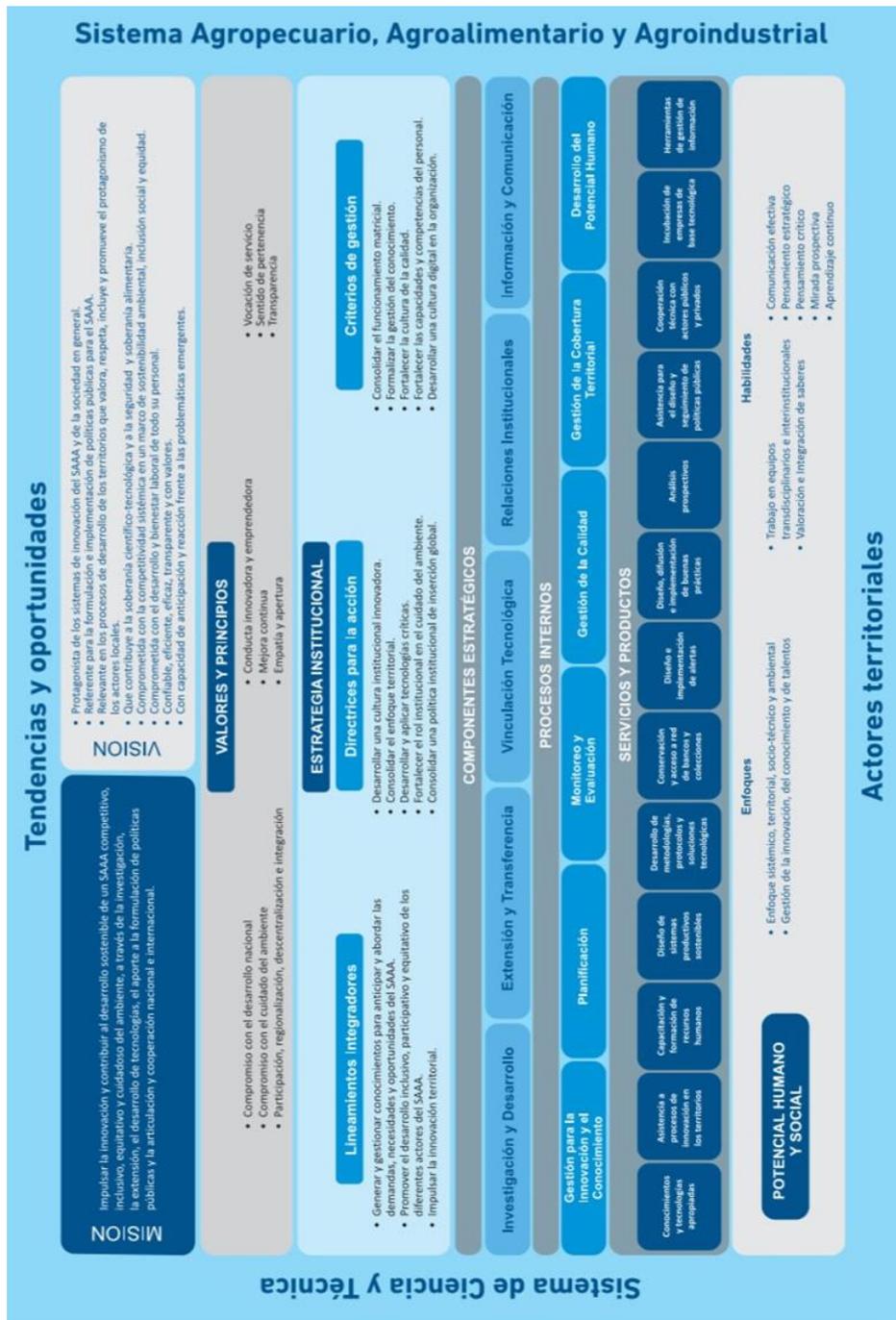
Valores

Las acciones del INTA se deben orientar de acuerdo a normas, costumbres y valores, de manera individual y colectiva. Las reglas se deben conocer y respetar porque los valores en los que se sostienen son legítimos, deseables y obligatorios. Los valores y principios que la Institución prioriza y considera vitales para la consecución de las metas estratégicas son:

- ▶ Compromiso con el desarrollo nacional, a través del desarrollo humano y social. Desde su rol específico, la institución se compromete a promover el desarrollo científico, tecnológico, económico, social y cultural.
- ▶ Compromiso con el cuidado del ambiente. La Institución contribuye a la búsqueda del equilibrio entre las metas productivas y de cuidado ambiental desarrollando tecnologías y modelos socio-productivos sostenibles.
- ▶ Participación, regionalización, descentralización e integración. En todos los ámbitos se busca ampliar los espacios de integración y participación activa de todos los agentes y actores con una visión regional y descentralizada.
- ▶ Conducta innovadora y emprendedora. Se manifiesta en la predisposición permanente al aprendizaje, a la cooperación y a la articulación, a la búsqueda de mejoras y oportunidades en el conocimiento, y en su aplicación para el diseño de soluciones socio-técnicas.
- ▶ Mejora continua. Búsqueda de la excelencia en las tareas y procesos institucionales.
- ▶ Empatía y apertura. Respeto a la diversidad, procurando el consenso y la integración de las diferentes perspectivas.
- ▶ Vocación de servicio. El compromiso de los agentes del INTA para con la comunidad y la institución cobra sentido social basado en el reconocimiento de la importancia de la función pública que se instrumenta desde el Estado Nacional y es fuente de orgullo profesional y cívico.

- ▶ Sentido de pertenencia. Este valor es un activo fundamental de la Institución. Se refiere a la fuerte identificación que la institución genera en sus integrantes.
- ▶ Transparencia. Accesibilidad y claridad en el accionar y en la rendición de cuentas a la sociedad.

Del mismo Plan Institucional elegí este cuadro sinóptico que adjunto a continuación, ya que resume algunas de las características institucionales del INTA. Estas, como aclaré anteriormente, también son tomadas por la EEA Mendoza como propias.



5.5.2.1. Misión, objetivos y estrategias actuales

La Estación Experimental Mendoza, como ya se ha mencionado, adhiere a los lineamientos establecidos por el INTA a nivel nacional en el Plan Estratégico Institucional 2015/2030. Es por ello que no posee misión, visión y valores propios. Podemos identificar dos lineamientos principales en esta filosofía corporativa: uno orientado a la profesionalización, el compromiso con la sociedad y la formación constante de quienes forman parte de la organización, y otro con la mirada puesta

en la transparencia, la accesibilidad y la descentralización de la información. Todos los miembros de la organización tienen un gran sentimiento de pertenencia a ella y, sobre todo, al área en la que desarrollan su trabajo. Sin embargo, es posible afirmar que no comparten este sentimiento entre las distintas áreas. Cada rubro trabaja por separado y el contacto entre ellos se da únicamente en caso de necesidad o de trabajo compartido.

Una vez explicitado esto podemos identificar que, si bien la Estación Experimental Mendoza mantiene en los hechos el primer lineamiento relacionado con la formación de los miembros, no sucede lo mismo con el segundo. Según lo relevado en los distintos instrumentos de recolección, valores como la transparencia de la información o la descentralización de los datos no se cumplen al interior de la organización. Lo mismo sucede con apreciaciones como la empatía y la apertura, con la pretensión de inclusión y consideración de todas las partes de la organización. En líneas generales, las demandas de los miembros consultados se orientan a la falta de inclusión de los mismos a la hora de tomar decisiones que los incumben.

Considerando todo esto, se puede establecer también, que la filosofía corporativa no es conocida por todos los miembros de la organización. Esta información es manejada únicamente por quienes hacen uso de ella y por los altos mandos, siendo desconocida por la generalidad del personal.

5.5.3. Identidad Visual

Es importante, antes de comenzar a desarrollarla, definir de qué hablamos con identidad visual. Para ello he recurrido al libro “Comunicación Visual: reflexión y práctica de la enseñanza” (2014) de María Jorgelina Branda y Ana Cuenya. La Identidad visual, es la visibilización homogénea que se construye para conseguir que se identifique una

institución, una ciudad, un grupo o una persona. Para que pueda ser fácilmente reconocida y presentar una imagen adecuada, se la conforma a través de diferentes elementos visuales, casi siempre presentes y compartidos en la vida social

Como hemos analizado el logotipo de la entidad, también nos parece necesario definirlo:

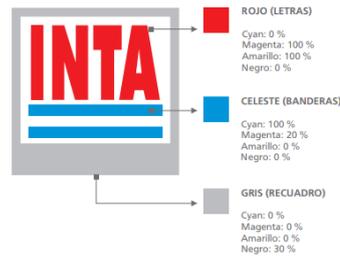
El "logotipo", es probablemente la forma de identidad más empleada, así como las diferentes piezas que se articulan en consonancia con una visión de los valores que se quieren transmitir, que tienen la finalidad de reflejar de distintos modos, la sustancia, la identidad o la personalidad, sea institucional o empresarial. Lo que comúnmente se llama "logotipo" es según expresa el diccionario de la lengua española; "El distintivo formado por letras, abreviaturas, etc., peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto". Sería entonces, una representación verbal que consiste en una o varias palabras mediante signos tipográficos. No se trata del icono o símbolo, sino solamente de las palabras y del uso de las tipografías o de los signos identificatorios. (Branda y Cuenya, 2014)

La marca, que fue creada en los inicios del INTA, es el pilar de la identificación corporativa y como tal, es importante conocer cómo se construye, respetar su forma y colores. Sobre el contorno de un cuadrado y los principios fundamentales de equilibrio, simplicidad y economía:

-Recuadro gris: Permite el funcionamiento de la marca prácticamente sobre cualquier superficie, sin interferencias ni necesidad de recortes; el cambio de espesor en el lado inferior otorga un sentido de solidez y anclaje.

-Bandas celestes: Similares a las de la bandera argentina, aportan el criterio de "Identidad Nacional", identificando al INTA como institución del Estado.

-Letras rojas sobre fondo blanco: Al tener un alto contraste aportan gran pregnancia visual. Esto permite que se destaque en cualquier entorno, independientemente del nivel de interferencia al que se encuentre expuesto. Los cambios sutiles en el espesor de la tipografía, en las verticales como en las horizontales, acentúan el carácter de Institución de sólidos cimientos.



Por su parte, la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza no tiene logo propio, sino que utiliza el del INTA y adapta sus colores y publicaciones a ello. Existe a nivel nacional un Manual de Identidad visual y estilo del INTA. Si bien no pude acceder a el, en mis visitas a la institución, me comentaron que lo utilizan como reglamentación a la hora de realizar alguna publicación o cuando tienen que armar algún flyer, folleto, infografía, etc; allí tienen normativas que se deben seguir, como por ejemplo respetar los colores de la institución, el tipo de letra y el logo de la misma.

Por otro lado, es importante saber que el edificio central y las distintas áreas de la EEA Mendoza, están señalizados acorde a las pautas establecidas para la cartelería. En los anexos (ver Anexo C) se encuentran las imágenes recolectadas en las visitas en donde pueden verse estas cartelerías.

5.5.4. La Cultura Corporativa

La Cultura Corporativa representa el alma de la Identidad organizacional, y esta compuesta por las creencias, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en cada uno de sus comportamientos y en su manera de actuar dentro de la misma.

La Cultura Corporativa de la EEA Mendoza está relacionada a dos componentes muy importantes que trabajan en la organización, que son la vinculación y cooperación. En las visitas a la organización y en las entrevistas y encuestas realizadas, pude determinar que los miembros de la EEA Mendoza y también dentro de lo que es INTA a nivel nacional, tienen en cuenta la vinculación entre las áreas y la cooperación para lograr los objetivos institucionales que se plantean. Articulan acuerdos y convenios con otras instituciones lo que también refuerza que como institución trabajen estos valores.

Esta identidad cultural estará también orientada a reforzar los valores entre sus miembros, reforzando su sentido de pertenencia y también contribuyendo a que la comunidad que los rodea los reconozca y valore. El INTA tiene como principio fundamental el compromiso con la institución, buscan siempre destacar la pertenencia a la misma y su prestigio.

Es por esto, que también buscan que su conducta sea “innovadora y emprendedora”, que los miembros de la organización tengan predisposición permanente al aprendizaje, a la cooperación y a la articulación, a la búsqueda de mejoras y oportunidades en el conocimiento, y en su aplicación para el diseño de soluciones socio-técnicas.

5.6. Perspectiva crítica

Finalmente, analizaremos a la organización desde la perspectiva crítica. Dicha corriente se basa en la detección de las distorsiones en la comunicación que puedan producirse en las organizaciones a fin de favorecer a ciertos grupos en detrimento de otros.

Adriana Amado Suarez, entiende que el estudio desde una perspectiva crítica permite la sistematización de las prácticas comunicacionales presentes en las organizaciones, junto con sus diferentes manifestaciones; con el propósito de fundamentar aquellos objetivos que suelen considerarse en los estudios críticos, como pueden ser:

- “Identificar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación en la organización.
- Evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación.
- Analizar los intereses creados que sirven a los procesos de distorsión de la comunicación.
- Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar la forma de opresión y manipulación que existen en la organización.”

(Amado Suarez, 2008, p.44)

A continuación focalizaremos el estudio en dos puntos importantes: los procesos de distorsión en la comunicación organizacional y las técnicas manipulativas en la comunicación.

5.6.1. Procesos de distorsión en la comunicación organizacional

Cuando hablamos de “distorsión”, hacemos referencia a la alteración de una cosa de tal forma, que cambia la realidad. En los procesos de comunicación dentro de una organización, se hace hincapie en el análisis de las acciones de comunicación que se llevan a cabo, ya que estas pueden estar atravesadas por procesos distorsivos, guiados para disfrazar verdades, emitir falacias, y principalmente, a distorsionar toda aquella información que vaya en contra de los intereses perseguidos por la organización.

Si bien en la Experimental Mendoza pregonan la integridad en los mensajes comunicacionales, gracias a la aplicación de encuestas y entrevistas, pude observar y determinar la existencia de ciertas distorsiones en la forma en que los empleados y empleadas acceden a la información, y sobretodo en la forma en la que se “publica” o no esa información.

Al no existir un plan de comunicación interna y no contar tampoco con un manual de comunicación en la organización, la información no llega a ser bien distribuida y publicada, lo que genera malestar entre los miembros de las distintas áreas, no solo porque no se enteran de los que sucede dentro de la EEA Mendoza, si no también porque se quedan sin participación en actividades o eventos. Esto no hace más que evidenciar una falla comunicacional que expone a los empleados y empleadas de la Experimental, pues al no contar ellos con toda la información circulante, pueden verse ignorantes acerca de lo que pasa en la organización.

En última instancia, también es relevante decir que como no existe un área conformada de comunicación, a la hora de dar mensajes e información para el público, también encontramos que existe una gran distorsión en la comunicación, ya que los canales que utilizan para publicar o informar algo son manejados por los mismos empleados que lo hacen de forma voluntaria, por lo tanto no todo llega a ser informado/publicado. Lo mismo sucede con el área de comunicación que se encuentra en el Centro Regional Mendoza-San Juan, del cual depende la Estación, al haber una sola persona encargada de todo, la información que se publica no siempre es suficiente, ya que con una sola persona es difícil poder abarcar todo al mismo tiempo.

Es importante destacar también que en la práctica, el personal de la institución no siente que existe un canal claro para establecer consultas, sugerencias, o reclamos. Es decir, por más que existen canales y herramientas destinados a la retroalimentación, los

mismos o no han sido adecuadamente difundidos para una plena utilización, o simplemente no cumplen con las necesidades de los usuarios.

5.6.2. Técnicas manipulativas de la comunicación.

Entendemos por técnicas de manipulación a aquellos hábitos presentes en el accionar de los directivos de una organización, al momento de generar productos comunicacionales, generando que los demás miembros de la institución sirvan a los intereses de sus superiores.

En esta organización en particular lo que podría presentarse como una técnica de manipulación es que, al no tener un área de comunicación conformada formalmente, se ha creado un equipo que realiza ciertas tareas (como por ejemplo el manejo de las redes sociales de la Estación) de forma voluntaria. Esto representa un problema ya que la mayoría de las veces la información y los mensajes no se difunden de manera correcta y el personal de la Estación no tiene del todo claro cómo ejecutar este tipo de tareas.

Además, al depender también del Centro Regional Mendoza-San Juan y de la toma de decisiones a nivel nacional, el accionar de la Estación misma se ve condicionado por una comunicación interna variada, que se adapta al modelo de funcionamiento del INTA, lo que genera una producción de mensajes con carga manipulativa.

5.7. Análisis de Instrumentos

Los instrumentos de medición que elegí para la recolección de información y datos son de carácter tanto cualitativos como cuantitativos. Con respecto al primer tipo, desde un primer momento como método implemente la “observación participante” para luego, en la instancia del diagnóstico proceder a las “entrevistas en profundidad”. En cuanto al instrumento cuantitativo elegido recurrí a encuestas mixtas (preguntas abiertas y cerradas), realizando una encuesta de Comunicación Interna, y otra a nivel Externo.

5.7.1. Observación participante

El método de observación participante se aplicó desde el día en que entré en la organización, teniendo en cuenta que tuve la oportunidad de realizar mis prácticas profesionales en el lugar, en el año 2021, para proceder luego a visitar la Estación Experimental, pero en el marco de mi tesina. Realicé en total 9 visitas en las cuales las estuve en jornadas de entre 2 a 3 horas aproximadamente por cada visita, realizadas en horario matutino. Cada una de las visitas a la organización estuvieron pactadas con anterioridad, como también las entrevistas que realicé a los distintos miembros del personal. En un primer momento, procedí a conocer el Edificio Central de la Experimental Mendoza, ya que el predio donde se encuentra es muy grande, está compuesto por varios edificios perteneciente a otras áreas, también en lugar hay viñedos, huertas, laboratorios, etc. En el edificio Central están las oficinas de los directivos, administración y área de personal, un auditorio y sala de reunión. Visité algunas de las oficinas más importantes en búsqueda de la información pertinente para el desarrollo de mi trabajo, realizando las presentaciones necesarias. Un factor destacable de esta instancia fue la participación que algunos de los miembros de jerarquías menores de la EEA Mendoza demostraron a la hora de entablar conversaciones, aportando información relevante en instancias informales de interacción.

Luego de recorrer el edificio principal de la Estación, procedí a conocer el resto de las instalaciones, al ser el predio un lugar muy amplio, cada visita requería de bastante tiempo para poder ir de un lugar a otro. Las calles y demás edificios del lugar, también están señalizadas, para que cualquier persona que visita el lugar pueda ubicarse, pero es importante destacar que, si bien hay cartelería en los diferentes pasajes y calles internas del lugar, estas se constituyen como largas listas de los edificios que la componen junto con flechas imprecisas de la dirección para encontrarlos, esto sumado la característica de que no todas las áreas están señalizadas en su exterior. Adjunto algunas imágenes de las carteleras en los Anexos (ver Anexo C).

Otro de los edificios que visité fue donde se encuentra el área de investigación y Laboratorio, compuesto por varias oficinas, 1 sala de reunión y donde también está el Jefe de Campo, que, si bien depende de la Coordinación de Administración y Operaciones, comparte el edificio con algunos investigadores y el laboratorio de la Experimental. Luego procedí a conocer otro de los edificios que es donde se encuentra

una de las Agencias, en este caso la Agencia Extensión Rural de Luján de Cuyo (AER Luján de Cuyo), aquí pude observar que las oficinas y el movimiento del personal es más desestructurado, ya que la mayor parte del tiempo, el personal se encuentra haciendo tareas fuera de la oficina y del lugar.

Por último, es importante destacar, que en las visitas a cada una de las áreas pude notar que las líneas de acción y los tratos entre los empleados se realizan de manera diferente en cada una de ellas, como así también el grado de flexibilidad que las distingue. La concentración y el silencio caracteriza el espacio de los laboratorios, la fluidez y organización es propia de la agencia de extensión, el movimiento es característico tanto de Cooperadora como del Centro de Estudios Enológicos, y se distingue una división marcada entre sub áreas junto con el trabajo a “puerta cerrada” dentro del Edificio Central, entre otras características de la EEA.

5.7.2. Entrevistas

Las entrevistas personales que se llevaron a cabo en la EEA Mendoza configuran uno de los métodos cualitativos más eficientes a la hora de obtener información. En total realicé 5 entrevistas en profundidad a miembros del personal de la Estación, pertenecientes a distintas áreas, con el objetivo de tener una mirada más amplia sobre cómo es el desarrollo de la comunicación en la organización.

La primera entrevista que realicé a fue a Germán Aguado quien trabaja desde hace años en el área de investigación de la EEA Mendoza. Esta entrevista fue pactada con anterioridad y me gustaría resaltar que, en mis prácticas profesionales, una de mis tareas consistió en hacer una nota sobre una investigación que se lleva a cabo dentro de la EEA Mendoza sobre el uso y efecto de luces led plantines hortícolas, para la cual tuve que realizar una reunión con Germán, es decir que ya lo conocía y cuando le comenté sobre mi tesis accedió con buena predisposición a realizar la entrevista. Gracias a su aporte, pude conocer todo el edificio de esta área, el laboratorio y los alrededores.

Siguiendo con el proceso de recolección de la información procedí a realizar entrevistas cuidando la variedad de enfoques y testimonios de los elegidos para las mismas. Otra de las entrevistas que realicé fue a María Cecilia Scriffignani a cargo del área de personal, a Pablo Bauzá que se encuentra en la coordinación de desarrollo rural y extensión. Por último, entrevistamos a Alejandro Ambrogetti, jefe de campo, y Carlos Angulo técnico de campo que trabaja en la Agencia de Extensión de Luján de Cuyo.

Cada uno de las entrevistas permitió tener un enfoque y testimonio diferente, ya que los entrevistados trabajan en áreas muy diferentes, pero que forman parte de la totalidad de la EEA Mendoza y que persiguen los mismos objetivos.

Una de las barreras que más dificultaron mi proceso de recolección de información fue el no haber podido acceder a la entrevista con la Directora de la Estación Experimental, luego de haber solicitado la reunión en más de 5 oportunidades, a través de distintos medios y en las visitas que hice a la organización. Considero que fue un aspecto sumamente negativo, ya que su aporte hubiera sido muy significativo para el análisis y desarrollo de mi tesina.

Siguiendo con el análisis de las entrevistas, es posible afirmar que, en todos los casos consultados, confirman que encuentran ciertos problemas de comunicación, relacionados en su mayoría a la falta de un área que se encargue formalmente de la comunicación ya sea interna como externa.

A continuación, desarrollaré las preguntas que realicé en la entrevista, compartiendo una de ellas (Germán Aguado) y adjuntando las entrevistas restantes de forma completa en los Anexos (Ver Anexo A).

5.7.2.1. Entrevista Germán Aguado

Antes de llevar a cabo la entrevista, me presente formalmente y comente brevemente de que se tratarían las preguntas. Esto lo hice en cada una de las entrevistas, para generar un buen clima y mayor comodidad a los y las entrevistadas.

Referencias:

G: Germán Aguado (Entrevistado)

- ▶ ***Nombre y Cargo (¿Cuál es tu tarea dentro de la institución? ¿Hace cuantos años trabajas en la misma?)***

G- Mi nombre es Germán Aguado, soy investigador. Desde hace siete años estoy en el área de investigación y desarrollo de la Experimental de Mendoza. Unos ocho años para atrás, también trabajé en la agencia de extensión de Luján de Cuyo y en la de Maipú, como extensionista. En el año 2017, me trasladaron al área de investigación, donde me dedico fundamentalmente a la investigación aplicada en cultivos hortícolas y vitícolas.

Específicamente, pertenezco al grupo de agrotecnologías sostenibles, donde trabajamos con un gran conjunto de manejos que tienden a la sostenibilidad de los agroecosistemas, tanto en campo como cultivos protegidos. Generamos criterios de manejo y conocimientos científicos que permiten optimizar el uso de los recursos que el ambiente deja disponible para los cultivos o para que los agroecosistemas tiendan a ser sostenibles en el tiempo.

▶ ***¿Conoces la misión, visión y valores de la EEA Mendoza/INTA?***

G- Sí, en general sí, son los mismos tanto la Estación como la Regional y como el INTA a nivel nacional, están dentro del plan estratégico institucional. En la mayoría de las reuniones de planificación anuales que tenemos o reuniones de avance dentro de la experimental, permanentemente estamos con el tema de la visualización explícita de la misión y visión que tiene el INTA y cómo queremos que la Experimental se vea hacia afuera. De todas maneras, es importante ir ocupando áreas de vacancia que, por demanda de los territorios en donde nos tenemos que hacer fuerte. Por ejemplo, esta Experimental es sumamente importante o ha generado durante muchos años conocimientos y tecnologías que están orientadas al sector vitivinícola. Pero muchas veces no se logra visualizar el trabajo que se hace, siento este parte de la misión que tiene el INTA.

▶ ***¿Qué medio de comunicación utilizas para comunicarte con tus compañeros/as de trabajo? ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado para comunicarse con otras áreas, estaciones y agencias? ¿Consideras que ese medio es eficiente?***

G- El medio que veo más efectivo es un mensaje y un llamado. El correo electrónico lo uso muy poco, para dejar alguna base o algo, sino mensajes de WhatsApp o grupos de WhatsApp y llamados por teléfono. Para cada proyecto, tenemos 55 000 grupos de WhatsApp, pero en general, cada línea de trabajo en donde intervienen más de tres, cuatro o cinco personas, lo que hacemos es armar grupos de WhatsApp para poder volcar toda la información de los proyectos. Y, por otro lado, también para propuestas de planificación, también las hacemos a partir de ahí, porque no solamente estamos trabajando dentro de este grupo, que somos seis y siete personas, sino que trabajamos

con otros grupos de la Experimental en algunos proyectos, y con otras experimentales, básicamente en mi caso en particular, con la Experimental de La Consulta y con la Experimental de Rama Caída.

▶ ***¿Qué canales de comunicación utilizas habitualmente para difundir/dar a conocer tu trabajo?***

G- Si es una publicación científica, directamente te comunicas con la revista y ellos lo publican. Dentro del grupo de trabajo que tenemos, hay algunos a los que les es más fácil comunicarse con las distintas revistas porque ya tienen más *training* que yo. Yo estuve mucho tiempo en Extensión y más que nada también trabajando con tecnologías e investigación aplicada, que es tecnológica o de manejo. Muchas veces son publicaciones en páginas abiertas o también colaboramos entre todos para hacer publicaciones en revistas científicas. Y donde las personas que tienen más práctica en esto, colaboran muchísimo y también participan en los trabajos de investigación en sí, en la planificación y en la ejecución de las actividades de los ensayos.

▶ ***¿Tienen algún manual de comunicación?***

G- Las normas las establecen las mismas revistas y si son informes técnicos a través de vinculaciones o con vinculación institucional con empresas o con otros organismos estatales, en general tenemos un modelo de informe técnico institucional que más o menos se respeta y que te orienta para que lo puedas presentar.

▶ ***¿Qué problemas encuentras en cuanto a la comunicación y los medios que utilizan en la EEA Mendoza?***

G- Problemas siempre hay, más que nada de comunicación, que nacen cuando la articulación es deficiente, la articulación de líneas de trabajo. Y eso me parece que ha ido evolucionando mucho en los últimos 15 años de que estoy acá, donde cada uno tenía que tener su línea particular de trabajo o tenía que ser un referente en algo específico. Y la mixtura actual y la eficiencia de ejecución de actividades, tanto

presupuestarias como de ejecución de ensayos, como publicaciones, como estábamos hablando recién, tiene que ser o funciona mejor cuando hay una multidisciplinariedad y donde hay muchas personas que están vinculándose. Obviamente, me parece, yo no puedo hablar más de 17 años para atrás, pero dentro de las áreas de investigación hay algunos departamentos que tienden a ser más cerrados, les cuesta trabajar con otras áreas, vincularse, se cierran en sus tareas, dejando afuera la oportunidad de complementar los proyectos, ensayos e investigaciones.

Me parece que tiene que cambiar la dinámica, y entender que las relaciones institucionales son entre personas.

► ***¿Qué propuestas sugerirías para que mejore la comunicación de la institución, ya sea a nivel interno como externo? ¿Y dentro de la EEA Mendoza particularmente?***

G- Y desde lo personal no veo un área de comunicación dentro de la institución fortalecida o considero que lo que nosotros llamamos área de comunicación que se encuentra en el Centro Regional, está focalizada y prioriza sus actividades en algunas cosas y en otras no. Creo que esto es importante a nivel institucional, es necesario que se fortalezca la comunicación y la visibilización de las personas más que solamente de la institución, porque el corazón de cada uno de los investigadores e investigadoras, extensionistas, etc., que están dentro de la institución tiene que ser valorado y reconocido. Reconocer el esfuerzo de cada uno, porque muchas veces el trabajo solo se ve plasmado en el logo de INTA, olvidando a la persona que está detrás de todo eso.

5.7.3. Encuestas

Como método cuantitativo, llevé a cabo dos encuestas ya que configuran una de las herramientas más efectivas en la recolección cuantitativa de datos. La primera la hice para el personal de la EEA Mendoza, con el objetivo de tener más datos sobre el desarrollo de la Comunicación Interna en la organización. La segunda encuesta fue para el público en general, con el objetivo de identificar si conocen o no que es el INTA y poder identificar si es eficiente o no la forma de Comunicación Externa que tiene la Estación.

Las encuestas según Cea D'Ancona (1998), "pueden definirse como la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra muy amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés;

y la información se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario precodificado, diseñado al efecto.” (p.240)

De este modo, seleccioné una muestra representativa de X trabajadores de la EEA Mendoza y otra muestra de público en general a los que les envié un formulario de preguntas cerradas y otras abiertas (ver Anexo B); los cuales podemos traducir en los siguientes resultados detallados a continuación.

5.7.3.1. Encuesta de Comunicación Interna

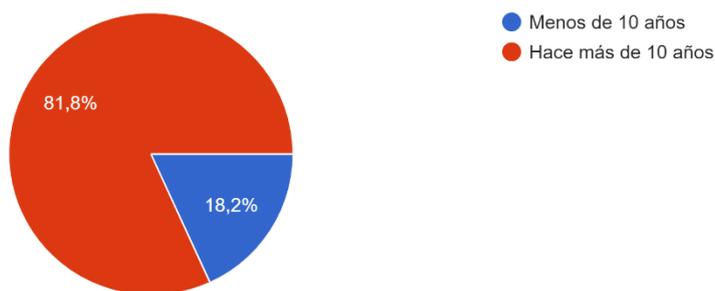
¿Cuál es tu cargo/puesto de trabajo dentro de la institución?

20 respuestas



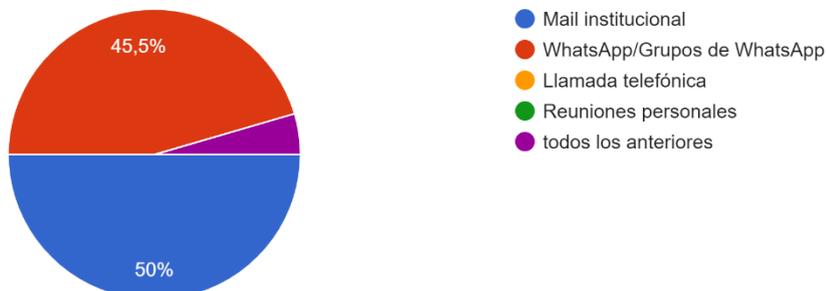
¿Hace cuantos años trabajas en la EEA Mendoza?

22 respuestas



¿Cuál es el medio de comunicación que más utilizas para comunicarte/vincularte con otras áreas, agencias dentro de la EEA Mendoza?

22 respuestas



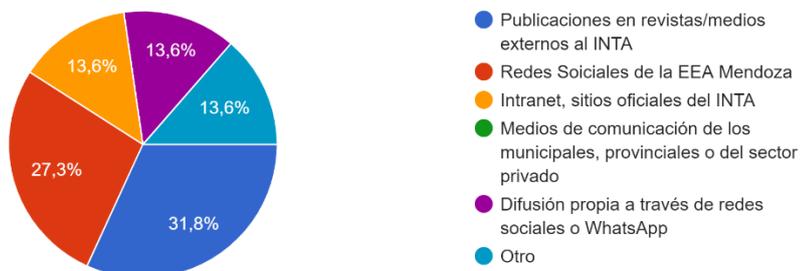
¿Consideras que ese medio es eficiente?

22 respuestas



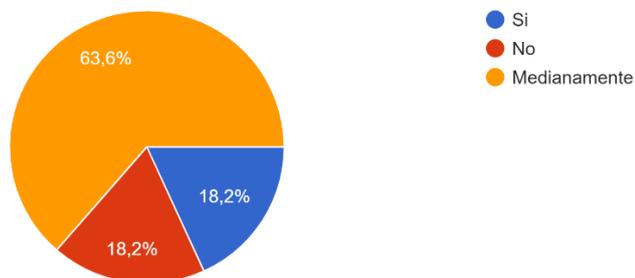
¿Qué canales de comunicación utilizas habitualmente para difundir/dar a conocer tu trabajo?

22 respuestas



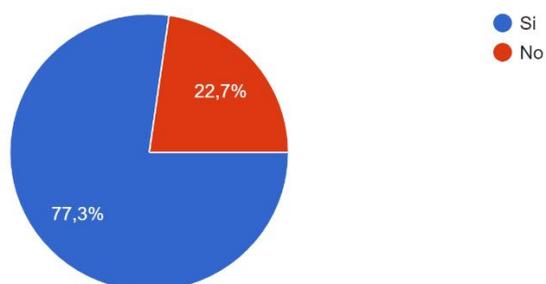
En cuanto a los canales de comunicación externa propios de la EEA Mendoza ¿Notas que las cosas se difunden correctamente?

22 respuestas



¿Conoces/seguís las cuentas de las Redes Sociales de la EEA Mendoza?

22 respuestas



¿Qué problemas encontras en cuanto a la comunicación y los medios que utilizan en la EEA Mendoza?

19 respuestas

Que los agentes no se comprometen con la difusión

Hay demora en la salida de la comunicacion, xq aveces las actividades se definen c poco anticipacion. Tb para las actividades ya realizadas

En cuanto a la comunicación a través de Redes Sociales, no tienen continuidad las publicaciones. Lo que se difunde es poco y esporádico, lo cual hace perder el interés en seguirlas.

Se sentraliza todo en buenos aires

Deberían utilizarse mas

no llega a tiempo la información, falta de rigor científico en algunos casos, falta de profesionalismo, burocracia

Falta de conocimiento acerca de los canales a seguir para publicar correctamente

Para mí el problema más relevante en mi caso es no pasar a tiempo las actividades que se realizan a diario ya que estamos en una boragine de trabajo que muchas veces se nos pasa elevar estas actividades.

Falta de actualización de la información, o falta de comunicación en eventos externos por ejemplo, cuando se dictan cursos los participantes al curso andan perdidos dentro de la institución. Y modernizarse más en el diseño y forma en que se comunica, llegar a todas las franjas etarias

Se publican solo algunos eventos, noticias, etc

No hay una comunicación clara respecto a las funciones y tareas de los agentes, ni cuales son los objetivos institucionales. Muchas veces no se conoce entre distintos grupos de trabajo en que desempeñan actualmente, desalentando el trabajo intergrupos. Hacia afuera la comunicación es parcial ya que algunos de los trabajos que realizan investigadores o extensionistas no llegan al grupo de la CoCom.

Se podría utilizar más un programa de reuniones internas.

externamente: creo que existe, en general, un gran desconocimiento acerca de ¿qué es el INTA, qué hacemos en el INTA?

internamente: creo que la burocracia, la verticalidad, la tradición, la carrera individualista y la mala voluntad de las personas afectan en gran medida la comunicación.

En general, creo que se desconoce el trabajo que realizan de otros sectores. En cuanto al trabajo diario falla la comunicación de las tareas que se asignan o deberían asignarse; lo mismo ocurre cuando hay situaciones especiales, p. ej Cortes de agua. También falla la comunicación de capacitaciones que se dan en forma interna o externa al INTA. Y falla, en un grado importante, la comunicación de los derechos y obligaciones que tenemos como trabajadores de INTA, así como también la relacionada a las responsabilidades de los puestos de trabajo.,

Falta de conocimiento y posterior comunicación de las actividades que se desarrollan en el territorio

No siempre se es eficiente, no se responde a los mails. Hay muchas cosas que no se comunican. Nos pasó que se difundió un evento que organizaba nuestro grupo pero la estética y el contenido lo manejaba alguien del equipo de comunicación sin nuestra participación o consentimiento previo

No siempre se es eficiente, no se responde a los mails. Hay muchas cosas que no se comunican. Nos pasó que se difundió un evento que organizaba nuestro grupo pero la estética y el contenido lo manejaba alguien del equipo de comunicación sin nuestra participación o consentimiento previo

Falta de comunicación interna

En la respuesta anterior, se que existen las redes, pero no las sigo, no tengo Instagram y muy rara vez ingreso a facebook.
Considero que no tienen una gran llegada al público que debería llegar, a los productores. Se llega bien a l agente que tiene finca o interés, y maneja redes sociales. Conociendo la realidad de muchos productores, creo que lo más usado para informarse son los grupos y estados de WhatsApp.

¿Qué propuestas sugerirías para que mejore la comunicación hacia dentro y fuera de la institución?

18 respuestas

Organizar una mejor estructura de comunicación

Propondría un tipo boletín digital mensual con distintas secciones: INNOVACION, EXTENSION, CONSEJOS ASESORES, PROYECTOS DE INVESTIGACION.

Hacia afuera de la Institución, se debería dar difusión permanente a todo lo que hace INTA (no solo huerta). Las redes sociales son un buen canal, ya que la gente las usa para informarse.
Hacia adentro de INTA, me parece que el problema no son los medios de comunicación que se utilizan, sino la falta de integración del personal o la desmotivación que hay. La gente recibe los mensajes y los ignora.

Listas de difusión de whatsapp

Que hubiera más comunicación local

No conozco estrategias para mejorar la comunicación

incorporar especialistas en el tema

Espacios de interacción para conocer, guías de comunicación interna, protocolos y utilización de logos e imagen institucionales

Mi sugerencia es nos demos un tiempo de nuestro trabajo para hacer difusión de las actividades realizadas y a realizar.

Que la comunicación pase a ser estratégica dentro de la institución

Utilizar todos los medios disponibles difundir en tiempo y forma, de manera oportuna, sin privilegios

Es necesario realizar con mayor periodicidad reuniones con el personal para comunicar y además debatir. Debería ser una práctica habitual transmitirle a la CoCom los resultados o trabajos en proceso para que difundan por las distintas redes (tanto internas como externas) y dar a conocer en que se está trabajando.

Más reuniones.

Armar un sistema de Comunicación organizado, con personal con dedicación exclusiva, con aportes de distintas disciplinas y designación de RR;
Generar un Plan de comunicación, implementarlo y revisarlo en forma continua. Determinar los públicos objetivos y generar formas de medición de la llegada de la información a ese público. Asegurar que se den los canales para el feedback;
Implementar estrategias comunicacionales flexibles y adecuadas a los diferentes contextos.
Fomentar la percepción de la comunicación como un proceso y no un producto (escribir un artículo en una revista no es un proceso comunicacional);
Capacitar a todo el personal en formas de comunicación de la ciencia, el ambiente, la agricultura, etc. amigables con el público destino, e implementar continuamente.

Armar un depto/área de RRHH con personal y RR.
Generar un Plan de desarrollo de RRHH, implementarlo y revisarlo en forma continua.
Generar e implementar un Plan de inducción para el personal;
Generar espacios de convivencia para el personal; de intercambios; pasantías internas; ayudas entre sectores;
Fomentar y premiar valores como: respeto, tolerancia, aceptar la diversidad, honradez, justicia, confianza, amistad, trabajo en equipo, responsabilidad, paz, transparencia, comunicación no violenta, empatía, gratitud, colaboración ...

Contratar a alguien que sepa del tema... que capacite, difunda, organice, comunique, etc., etc....porque en general somos ingenier@s agronom@s, con un profundo desconocimiento del tema...a lo que se suma la falta de tiempo por la dedicación a múltiples actividades/responsabilidades....

Trabajar de manera articulada

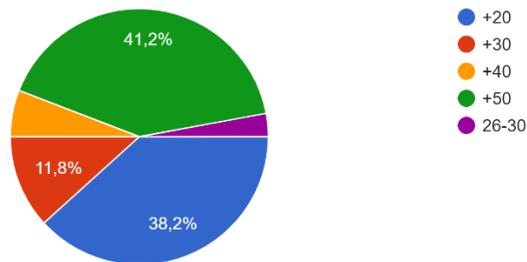
Necesidad de equipo de comunicación

Hacia dentro, jornadas de intercambio, hay muchos compañeros que no saben con exactitud lo que hace su vecino de oficina. Hacia afuera, hay profesionales con una muy buena red de productores y nexos, que dan una charla y se llena el tema que sea y otros profesionales que trabajan en un círculo muy chico, que hacen cosas interesantes pero no salen de ese círculo. El equipo de comunicaciones debería ser más proactivo, estando pendiente de lo que se pueda publicar en lugar de esperar a que le lleguen las notas para difundir.

5.7.3.2. Encuesta de Comunicación Externa

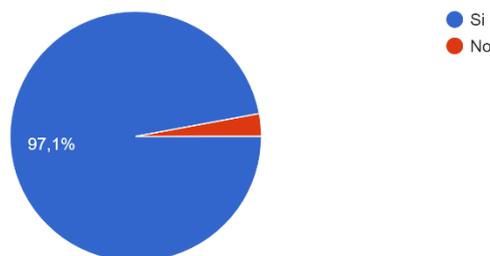
Edad

34 respuestas



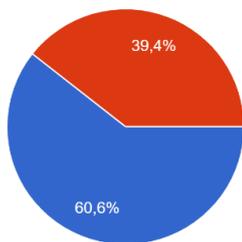
¿Conoce o sabe que es el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria)?

34 respuestas



¿Conoce la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza?

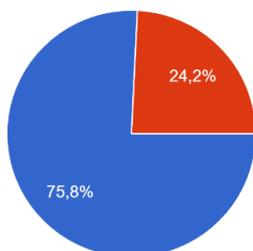
33 respuestas



● Si
● No

¿Sabe donde se encuentra ubicada?

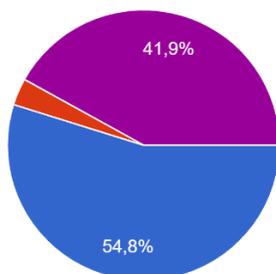
33 respuestas



● Si
● No

¿Cómo la conoció?

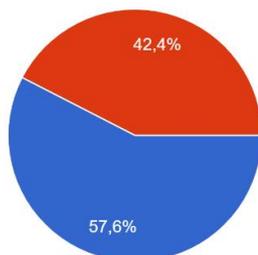
31 respuestas



● A través de un familiar, conocido u amigo/a
● A través de las Redes sociales (Facebook, Instagram)
● A través de noticias en otros medios de comunicación (Radio, Tv, Diarios)
● Sitio Web institucional
● Otro

¿Ha visitado alguna vez la EEA Mendoza?

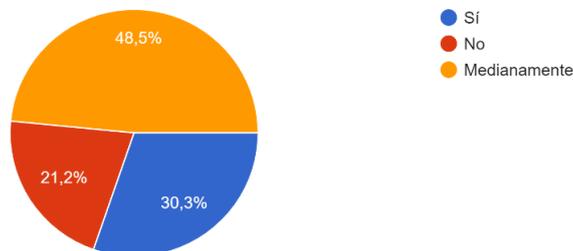
33 respuestas



● Si
● No

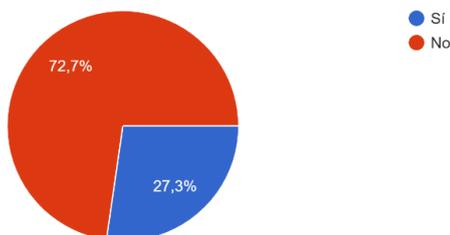
¿Conoce las actividades que se realizan en la institución?

33 respuestas



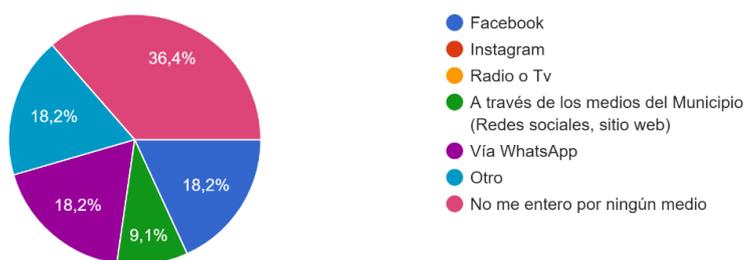
¿Ha participado de alguna actividad, evento, capacitación de la EEA Mendoza?

33 respuestas



¿Cómo te enteras de los eventos, noticias, actividades, capacitaciones y cursos que hace la EEA Mendoza?

33 respuestas



5.8. Análisis Estratégico de la Situación

5.8.1. Análisis FODA

El análisis FODA o también llamado DAFO, es una técnica que se utiliza para evaluar el desempeño de una organización en el mercado y para desarrollar estrategias

comerciales efectivas. En una organización es el encargado de esquematizar las Fortalezas y Debilidades internas de una organización, como así también las Oportunidades y Amenazas externas, respondiendo así a las iniciales FODA.

“El análisis DAFO (o FODA, como se denomina en muchos países de Latinoamérica) es un diagnóstico (análisis y evaluación) de la situación actual y de su posible evolución futura para la organización y su entorno, en función de la información disponible.” (Capriotti, Branding Corporativo, 2009; p.202).

En el caso de la EEA Mendoza desarrolle un análisis FODA a partir del análisis desde las perspectivas funcionalista, interpretativista y crítica, sumando a la evaluación de las entrevistas y encuestas, a continuación, encontramos el esquema correspondiente.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Formación y prestigio: Los miembros de la organización poseen un alto grado académico, que les permite desempeñar sus tareas con un gran nivel de profesionalización, posibilitando el compromiso en cuanto al desarrollo comunicacional se refiere. Es un organismo muy importante en cuanto fuente de información, colaboración y avance científico en el rubro agropecuario a nivel nacional y reconocido internacionalmente. • Identificación: Todos los miembros de la organización se sienten identificados con ella, existe un sentimiento de pertenencia fuerte. La mayoría de los empleados llevan más de 10 años trabajando en la EEA Mendoza y en el INTA. • En cuanto a la comunicación externa: Existe un alto interés en mostrar lo que se realiza en el INTA, poseen a nivel nacional medios de comunicación propios, 	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición: Existe una apertura por parte de los empleados en cuanto a colaboración se trata, están dispuestos a aportar propuestas creativas y soluciones a problemas. • Capacitaciones: los empleados se encuentran interesados en mejorar sus herramientas de comunicación interna y externa, la EEA Mendoza apuesta a hacer capacitaciones sobre comunicación para mejorar su desarrollo dentro de la organización. • En cuanto a comunicación externa: desde hace unos meses están formando un equipo de comunicación entre empleados de la EEA Mendoza, con el objetivo de actualizar y mejorar las redes sociales y la comunicación de la organización.

<p>como revistas científicas, un canal de tv, etc.; que les permiten tener un amplio reconocimiento en sus trabajos.</p>	
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación: No tiene lugar una gran vinculación entre las diferentes áreas de la Estación, muchas veces entre compañeros de trabajo, desconocen las tareas que realiza uno u otro. • Falta de un área de comunicación: no cuentan con personal capacitado en comunicación ni con un área de trabajo que desarrolle tareas de comunicación interna y externa, todo depende del Centro regional Mendoza-San Juan. • Difusión: No existe una difusión efectiva de la información entre los altos mandos y el resto de los miembros. • En cuanto a la comunicación externa: tampoco es efectiva la difusión de la información, los eventos y actividades que realizan en la EEA Mendoza no llegan a ser reconocidos ni recibidos por el público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto: escaso presupuesto para el desarrollo de proyectos en comunicación, recorte de personal y disminución de espacios de trabajo.

CÁPITULO 6: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

6.1. Introducción al Plan de Comunicación Estratégica

En el último capítulo del presente trabajo, nos adentraremos de lleno en la realización de un Plan de Comunicación Estratégica con el propósito de efectivizar los diferentes análisis presentados en los capítulos anteriores de esta tesina.

El autor Paul Capriotti (2021) formula que “el plan estratégico de comunicación es un documento que recoge, sistematiza y presenta todo el proceso estratégico. Permite formalizar, estructurar, visualizar y tangibilizar todos los análisis realizados, las diferentes decisiones tomadas y la planificación de la actuación. Si bien no es obligatorio, es muy recomendable su elaboración, ya que sirve de guía y marco de referencia para la actividad de comunicación, a la vez que es un apoyo para la difusión de la gestión.” (p.409)

Así mismo, en su trabajo titulado “Branding Corporativo” (2009), Capriotti nos explica que “para una planificación sistemática y coherente de la Comunicación Corporativa, podemos establecer tres grandes etapas: a) Investigación, b) Planificación y c) Implementación. Estas tres etapas no tienen un carácter lineal, sino circular. Un plan de comunicación no debería tener un comienzo y un final, sino que, una vez evaluado un programa determinado, se debería iniciar un nuevo proceso, para plantear nuevas situaciones, nuevos objetivos y nuevas acciones a desarrollar y así sucesivamente”. (p.232)

Así, ya presentado el concepto de Plan Estratégico de Comunicación, procederemos en las siguientes líneas con la ejecución del mismo.

6.2. Investigación

La primera etapa de la planificación de la comunicación es la investigación, donde se produce “la búsqueda sistemática de información para describir y comprender los públicos y la propia actividad de comunicación”. (Capriotti, 2009, p.234)

En esta etapa se planteará la problemática a resolver, evaluaremos la situación actual de la organización y se establecerá el público destinatario del plan.

6.2.1. Problemática a resolver

La problemática que se busca resolver a través de este trabajo de tesina, es la falta de conocimiento, ausencia de estrategias y de un plan, en materia de comunicación en la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza, perteneciente al INTA.

6.2.2. Público destinatario

“Definimos como público de una organización a un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o fracaso de la misma” (Capriotti, 2009).

El público destinatario de este Plan de Comunicación estará integrado por el personal de la EEA Mendoza, especialmente a la cúpula directiva y administrativa que es quién se encarga de la toma de decisiones de la organización.

6.3. Planificación

Una vez finalizada la etapa de recolección y análisis de la información a lo largo de la investigación, se da inicio a lo que se conoce como un proceso de planificación de la comunicación en la organización. Aquí Capriotti (2009) propone que “se deberá definir y establecer un conjunto de elementos que se detallan a continuación: los públicos, los objetivos, la estrategia global, las acciones tácticas, y la programación de las acciones de comunicación”. (p.239)

6.3.1. Objetivo general

El objetivo que se busca alcanzar con este Plan Estratégico de Comunicación es optimizar la comunicación integral de la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza, fomentando y afianzando la identidad y la imagen corporativa de la misma, entre los miembros que la forman parte de la organización y los públicos externos que se relacionan con ella.

6.3.1.1. Objetivos específicos

- ▶ Generar un espacio o área de trabajo dentro de la organización para proyectos de comunicación.
- ▶ Promover la Identidad Corporativa de la EEA Mendoza a través de estrategias de comunicación, incentivando la inclusión del personal de planta en la toma de decisiones y formalizando los canales de comunicación interna.
- ▶ Lograr la aprehensión de la filosofía corporativa por parte de cada uno de los miembros de la EEA Mendoza (Misión, Visión y Valores).
- ▶ Capacitar en la generación de contenidos digitales y manejo de recursos de comunicación externa.
- ▶ Potenciar los vínculos existentes entre las distintas áreas de la Estación e incentivar la creación de nuevos lazos entre ellas.
- ▶ Crear un manual de comunicación para formalizar los procedimientos de comunicación interna y externa de la organización.

6.3.2. Situación actual

La situación actual en la que la organización se encuentra, según los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, es bastante negativa en materia de comunicación. Los datos y respuestas que fueron recolectados sirven para dimensionar el valor que tiene la comunicación hacia dentro y fuera de la organización. Un gran porcentaje del personal que respondió las encuestas, manifestó que encuentra problemas en las vías de comunicación de la Estación, tanto a nivel interno como externo.

Si bien la EEA Mendoza es una sede dependiente del INTA y del Centro Regional, considero que es necesario que se planteen acciones y estrategias particulares para mejorar el desarrollo de la comunicación puertas adentro y también poder planificar estrategias para dar a conocer e informar lo que hacen, hacia afuera de la organización, teniendo en cuenta que hay un amplio porcentaje de gente que desconoce qué hacen en el INTA y en particular en la EEA Mendoza.

Como conclusión creo que, si bien hay una predisposición y motivación por parte del personal para mejorar el desarrollo comunicacional de la organización, aún queda mucho trabajo por delante para que la organización logre darle un espacio formal a la comunicación institucional.

6.3.3. Propuesta de comunicación

La propuesta de Comunicación para la EEA Mendoza busca gestionar y realizar acciones que inciten cambios significativos en la organización, con el fin de darle mayor importancia y practicidad al desarrollo comunicacional en la misma. El objetivo de esta propuesta está pensado en el lapso de un año, teniendo en cuenta la etapa de diagnóstico e investigación, la planificación e implementación del Plan Estratégico de Comunicación.

Para lograr tal esto, en primer lugar, es necesario que se produzca una modificación en el manejo de la comunicación interna de la organización, dándole el valor y espacio necesario para su desarrollo. Es decir, un lugar en donde se puedan formalizar las vías de comunicación y donde se reflejen los valores de la institución.

Por otra parte, fomentar los vínculos existentes entre las distintas áreas de la Estación e incentivar la creación de nuevos lazos entre ellas, facilitaría la tarea de la difusión de la información, mejoraría el sentido de pertenencia y generaría una comunicación más integral en la organización.

Paralelamente, si se formaliza un área de comunicación, es importante tener a cargo de la misma personal capacitado y dedicado a la comunicación, pero también ampliar los conocimientos del resto de los miembros de la Estación, en el uso de herramientas y contenidos digitales. Esto ayudaría a que la comunicación externa de la organización también mejore, que los medios institucionales y redes sociales se consoliden y se optimicen.

Por último, considero necesaria la creación de un Manual de Comunicación para formalizar los procedimientos de comunicación interna, ordenando la manera de actuar en las labores comunicacionales para que la información fluya y se disminuyan los posibles problemas. Se propone armar una guía práctica para la gestión de la comunicación, que ayude a fijar pautas de trabajo con el fin de producir y transmitir mensajes homogéneos y mantener coherencia de la línea de comunicación que tiene el INTA.

6.3.4. Acciones y estrategias

- ▶ *Generar un espacio o área de trabajo dentro de la organización para proyectos de comunicación.*

Se sugiere conformar en la organización un área de trabajo para desarrollar proyectos y tareas en materia de comunicación. Para lograr esto, se propone realizar una reunión en primer lugar con los directivos de la organización en donde se presente el Plan Estratégico de Comunicación, para poder posteriormente conformar equipos de trabajo que lleven adelante dicho plan y las tareas de comunicación que son propias de la EEA Mendoza.

- ▶ *Promover la Identidad Corporativa de la EEA Mendoza a través de estrategias de comunicación, incentivando la inclusión del personal de planta en la toma de decisiones y formalizando los canales de comunicación interna.*

Se sugiere promover instancias de encuentro entre los distintos mandos, así como también la consulta ante la toma de decisiones que incluyan a todos los trabajadores. También se propone la creación de canales de comunicación formal, más allá del mail institucional existente. Para ello se propone lo siguiente:

Organizar una reunión pactada con anterioridad con la directora de la EEA Mendoza y los jefes de las áreas que la componen, para darle a conocer los resultados de las encuestas y los requerimientos de los miembros de la organización.

Establecer instancias mensuales de encuentro y entre los jefes de área y los empleados en las cuales se comunique las actualidades de la organización, realizar talleres de debate luego entre los jefes de las áreas y los directivos de la Estación.

Realizar visitas bimestrales a las distintas agencias y áreas de la Estación, por parte de la dirección de la EEA Mendoza, con el objetivo de conocer desde adentro las actividades que realiza y lleva a cabo el personal de la organización.

- ▶ *Lograr la aprehensión de la filosofía corporativa por parte de cada uno de los miembros de la EEA Mendoza (Misión, Visión y Valores).*

Se sugiere desarrollar herramientas que incentiven y amplíen el conocimiento acerca de la Filosofía Corporativa de la institución, para esto se propone hacer una jornada de

capacitación, en donde se presente nuevamente el PEI (Plan Estratégico Institucional 2015-2030) y sus actualizaciones, haciendo hincapié en la misión, visión y valores que persigue el INTA. Esto también ayuda a afianzar el sentido de pertenencia a la organización. Posteriormente, conformar equipos de trabajo con el personal de distintas áreas para llevar a cabo un taller de debate y medir los resultados de los conceptos expuestos en la capacitación.

- ▶ *Capacitar en la generación de contenidos digitales y manejo de recursos de comunicación externa.*



Se sugiere generar espacios de formación en materia de comunicación externa, promovidos por la dirección y orientados, pero no exclusivos, para aquellos que se encargan de la comunicación. Plantear talleres de formación en producción de contenidos para la web y redes de la organización, brindados por especialistas externos a la organización o en el caso de que se cree un área, que sea el encargado de la misma en darlo.

Realizar una presentación formal del nuevo manual de imagen que tiene el INTA, para que el personal pueda ser capacitado también en las formas de presentación de notas, imágenes, uso de logos, creación de flyer e información que comparten de la institución.

Desarrollar tutoriales audiovisuales, confeccionados por expertos en contenidos web para los miembros de la EEA Mendoza, en donde se explique el manejo de los sitios web del INTA y cómo utilizar, promocionar y difundir información en las Redes sociales propias de la organización.

- ▶ *Potenciar los vínculos existentes entre las distintas áreas de la Estación e incentivar la creación de nuevos lazos entre ellas.*

Se sugiere establecer fechas festivas en las cuales se invite a todo el personal y se realicen actividades de integración. Como propuesta concreta, se podría establecer un “Día de la EEA Mendoza” que consistirá en jornadas de intercambio, en las cuales se expondrán una vez por jornada, las principales actualizaciones y trabajos que se realizan en cada área, con el objetivo de conocerse entre miembros de la organización y estar informados de todo lo que sucede en la Estación. Al final de la jornada, se realizará una puesta en común de lo aprendido.

- ▶ *Crear un manual de comunicación para formalizar los procedimientos de comunicación interna y externa de la organización.*

Se sugiere crear un manual de comunicación dentro de la Estación donde se formalicen los procedimientos de comunicación interna, para ordenar la manera de actuar en las labores comunicacionales para que la información fluya y no se produzcan problemas. Se establecerán normas y formas en la ejecución de la información y de los contenidos. Sumado a esto se explicarán cuáles son los procedimientos y pasos a seguir para realizar piezas comunicacionales (de comunicación externa). Esto se desarrollará en conjunto con el manual de imagen que el INTA propuso para toda la institución. El manual estará dividido en los segmentos:

- Importancia de la comunicación para la organización.
- Funciones y servicios del equipo de comunicación.
- Procedimientos para la ejecución de la comunicación.
- Estilo y tono de comunicación.
- Recomendaciones y procedimientos para la redacción.
- Formalidades institucionales para el envío de documentación, correos electrónicos y atención telefónica.
- Recomendaciones para la escritura de notas institucionales, modelos a seguir y banco de imágenes disponibles.
- Tips para la publicación y contenidos en redes sociales.
- Instrumentos de evaluación de la comunicación.

6.4. Implementación

La última etapa del Plan de Comunicación consiste en la implementación del mismo, es decir poner en marcha las actividades ya fijadas en las etapas previas, desarrollando cada una de las tareas propuestas y evaluando constantemente los resultados de las mismas. Esto también permite una retroalimentación y posibles reestructuraciones en el Plan.

6.4.1. Evaluación del Plan de Comunicación

Una vez que el Plan de Comunicación es ejecutado, es necesario realizar una evaluación, para medir los resultados obtenidos y la efectividad de las acciones planteadas. Esto nos permitirá saber si se cumplieron o no los objetivos propuestos y poder plantear a futuro nuevas acciones y estrategias.

La información necesaria para la evaluación del Plan se obtendrá mediante la recolección de datos a través de:

- ▶ Encuestas dirigidas al personal de la EEA Mendoza.
- ▶ Análisis del alcance de los mensajes de comunicación interna.
- ▶ Reuniones con la comisión directiva y administrativa para ver cómo repercuten las actividades presentadas en el Plan.
- ▶ Visitas periódicas a la organización para observar y evaluar la comunicación entre las áreas de la Estación.
- ▶ Participación en capacitaciones de comunicación y estrategias de contenidos para las redes y medios externos de la organización.

6.4.2. Diagrama de Gantt

A continuación, presentamos el diagrama de Gantt correspondiente al Plan de Comunicación. El mismo es tentativo y puede estar sujeto a modificaciones.

Elaboración/Planificación

Implementación

Actividades	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presentación de diagnóstico y sus resultados a la dirección de la Experimental Mendoza.											
Entrevistas y encuestas											
Presentación de la propuesta de comunicación											
Puesta en marcha y desarrollo de las estrategias y acciones del Plan de comunicación											
Reuniones con los jefes de áreas y personal. Planificación de talleres y jornadas de debate.											
Elaboración del Manual de gestión de la comunicación											
Presentación e implementación del manual de comunicación											
Jornadas en el marco de "Día de la EEA Mendoza" Talleres.											
Capacitación en contenidos digitales para el personal de la organización (Comunicación externa)											
Elaboración de tutoriales de comunicación digital y manejo de redes sociales para el personal de la Estación.											
Presentación e implementación de los tutoriales											
Evaluación de comunicación											

6.4.3. Presupuesto

En base a lo presentado anteriormente, se establecerá un presupuesto estimado del Plan Estratégico de Comunicación, detallado de la siguiente manera:

PRESUPUESTO ETAPA DIAGNÓSTICO		
CONCEPTO	TIEMPO EMPLEADO	REMUNERACIÓN (\$2500 x hora)
Entrevistas y encuestas	20 horas	\$50.000
Trabajo de campo (observación participante, visitas, recolección de documentos)	15 horas	\$37.500
Análisis de la información	18 horas	\$45.000
SUBTOTAL	53 horas	\$132.500

PRESUPUESTO GESTIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ANUAL		
CONCEPTO	TIEMPO EMPLEADO	REMUNERACIÓN (\$2500 x hora)
Elaboración del Plan de comunicación	120 horas	\$300.000
Presentación del manual de comunicación.	8 horas	\$20.000
Reuniones con los jefes de áreas y personal. Planificación de talleres y jornadas de debate.	8 horas	\$20.000
Jornadas en el marco de "Día de la EEA Mendoza" Talleres.	100 horas	\$250.000
Capacitación en contenidos digitales y redes sociales para el personal de la organización.	12 horas	\$30.000
Elaboración de tutoriales de comunicación digital y manejo de redes sociales.	20 horas	\$50.000
Presentación e implementación de los tutoriales.	4 horas	\$10.000
SUBTOTAL	272 horas	\$680.000

PRESUPUESTO EVALUACIÓN DEL TRABAJO		
CONCEPTO	TIEMPO EMPLEADO	REMUNERACIÓN (\$2500 x hora)
Realización de encuestas y cuestionarios al personal	10 horas	\$25.000
Estudio del alcance de los mensajes de comunicación interna y externa	8 horas	\$20.000
Reuniones con encargados y directivos	20 horas	\$50.00
Informe final	30 horas	\$75.000
SUBTOTAL INTERANUAL	68 horas	\$170.000

PRESUPUESTO TOTAL ANUAL	\$982.500
--------------------------------	------------------

CONCLUSIONES FINALES

Tomando en consideración la hipótesis de la investigación, “establecer un plan de comunicación estratégica orientado a fomentar, afianzar y optimizar la identidad y la imagen corporativa de la institución, tanto conceptual como visualmente, se llega a la conclusión de que esta es verdadera, aunque de manera parcial, ya que todavía falta poner en marcha dicho plan para medir su impacto. A la luz de los resultados obtenidos en la investigación y análisis de comunicación, se pudieron descubrir problemas de comunicación que en las visitas no habían sido del todo dilucidados. También se actualizaron datos elementales de la entidad, teniendo en cuenta que pertenece a una institución nacional y que varía según el gobierno.

En cuanto al objetivo principal que se propuso “mediante un Plan Estratégico de Comunicación, optimizar la comunicación integral de la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza, fomentando y afianzando la identidad y la imagen corporativa de la misma, entre los miembros que la forman parte de la organización y los públicos externos que se relacionan con ella”, podrá evaluarse objetivamente, al igual que la hipótesis, una vez que sea ejecutado por completo, teniendo en cuenta que las acciones y estrategias que se proponen para llevar adelante este y todos los objetivos del plan, están pensadas en el marco de un año de trabajo. De todas formas, si puedo afirmar que, gracias a la investigación y a los datos aportados por las encuestas y entrevistas, si se lograron clarificar las fallas en los procesos y sistemas de comunicación de la organización. Esto favoreció la elaboración de las acciones y estrategias, que buscan solucionar esas problemáticas y con ello poder optimizar la comunicación.

Por otra parte, los objetivos específicos que se propusieron en este plan como: “realizar un análisis FODA que permita observar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización, conocer la historia de la Estación y las diferentes áreas que posee, analizar las herramientas y sistemas de medios de comunicación que dispone y establecer un organigrama dentro de la EEA Mendoza para definir con claridad roles y tareas del personal de acuerdo a las necesidades institucionales”, se pudieron concretar a medida que se desarrollaba el plan de comunicación. Los objetivos específicos restantes, que se plantearon en la organización, se podrían evaluar una vez que sea ejecutado dicho plan, por ejemplo “capacitar al personal en la generación de contenidos y manejo de recursos de comunicación externa, potenciar los vínculos existentes entre las distintas áreas de la Estación e incentivar la creación de nuevos

lazos entre ellas, lograr la aprehensión de la filosofía corporativa por parte de cada uno de los miembros de la EEA Mendoza (Misión, Visión y Valores)”.

Es importante destacar que el paso por la organización tuvo aspectos positivos y negativos. En primer lugar, considero que fue muy positivo el hecho de haber podido tener un conocimiento previo de la organización, a través de mis prácticas profesionales, esto me permitió ubicarme en el lugar y conocer parte de los miembros de la Estación que me ayudaron e hicieron aportes a la hora de recolectar información. Pero hubo ciertos momentos en los que mi trabajo se vio dificultado, ya que la organización es bastante rígida y burocrática en ciertos aspectos, por lo tanto, en algunos aspectos se mostraron un poco cerrados a los cambios. De todas formas, pude concretar entrevistas, realizar las encuestas y visitas correspondientes para mi trabajo de tesina.

Creo que la EEA Mendoza en sí, es una organización que tiene muchísimos recursos y que cuenta con una gran trayectoria, por lo tanto, considero que, si logran mejorar la gestión de la comunicación, podrían potenciar mucho más sus trabajos y su valor e importancia dentro de nuestra provincia. El objetivo principal de la investigación también está orientado, a través de la comunicación estratégica, a fortalecer la identidad y la imagen corporativa de la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza, es decir, que los miembros de la organización refuercen su sentido de pertenencia, conozcan cual es la misión, visión y valores que persiguen, y, por otro lado, lograr influir en la imagen que los públicos tienen de ella, destacando su valor e importancia dentro de la provincia. Por lo tanto, considero que este trabajo sería muy valioso para la organización, es un proceso que se debe desarrollar a largo plazo, que debe ser evaluado, considerando posibles reestructuraciones, pero que serviría para colaborar con el crecimiento de la entidad.

Por último, considero que es importante poner en valor nuestro trabajo como comunicadores y comunicadoras sociales, ya que este trabajo representa nuestro desempeño como profesionales, valorando nuestra capacidad de análisis, de reflexión, de investigación y construcción de acciones y estrategias que promueven cambios y mejoras en el desarrollo de la comunicación.



ANEXOS Y
BIBLIOGRAFÍA

ANEXO A: ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1: en el capítulo 5.

ENTREVISTA 2: MARÍA CECILIA SCRIFFIGNANI

Referencias:

M: Macarena Alvarez (Entrevistador)

C: Cecilia Scriffignani (Entrevistada)

M-Te voy a pedir que te presentes, que me digas tu nombre, tu cargo acá en la institución.

C- Bueno, mi nombre es María Cecilia, me dicen Cecilia o Ceci, depende de las personas. Y esta es la oficina de personal. Tenemos el Centro Regional donde está Recursos Humanos y en cada Estación Experimental tenemos la oficina de personal y derivamos todo ahí a recursos humanos y recursos humanos del CR es el que eleva a todo al área de recursos central del INTA.

M-Bien. ¿Y hace cuántos años que estás trabajando en la institución en el INTA y acá en la Experimental Mendoza en particular?

C. Veinte años en la institución, cumplí ahora en febrero y empecé en esta área, en el área de personal. Estuve un tiempo trabajando en tesorería y después, cuando se jubiló la persona que estaba en este lugar, fue cuando yo la reemplacé, precisamente en el año 2016.

M-. Bien. ¿Y sabes más o menos cuántas personas conforma el personal de la Estación Experimental?

C- Somos aproximadamente unas 110 personas, divididos entre la Estación, las Agencias, la Cooperadora y el área de investigación.

M-Un poco de lo que se trata mi tesis es de comunicación interna y externa, con la idea de presentar un plan estratégico de comunicación sobre la Experimental, realizando un análisis, un diagnóstico de cómo es el manejo de la comunicación dentro de una

institución, pero más que nada centrado en la Estación Experimental de Mendoza. Entonces, las preguntas son un poco referidas a eso y lo que te quería preguntar es, por ejemplo, vos desde tu cargo, ¿qué medios de comunicación a nivel interno utilizas más, ya sea para comunicarte con tus compañeros de trabajo o con otras áreas de la institución?

C- Bueno, el primero es vía mail, yo manejo todo por mail. Teléfono en la oficina no tengo, el teléfono celular es mío particular. Sinceramente, algunos lo tienen, otros no, pero el hecho es que después de mi horario laboral, yo tengo vida, tengo familia, así que mi horario de trabajo es de 8 a 16. Entonces, depende si hay alguna persona con quien tengo más afinidad y que me llaman después de hora, sí la atiende y lo uso. Pero sí, para dar información a todo es por mail. Hay personas, por ejemplo, que trabajan en la parte de campo que por ahí no tienen acceso al mail en algunos horarios, les llega un mail y no lo ven. Entonces, lo que con esto hago, los llamo por teléfono y los cito a la oficina, porque por ahí por teléfono es más rápido y seguro de que contesten. Entonces, ahí, sinceramente, el personal de campo por ahí no tiene los estudios terminados.

M- Y ¿grupos de WhatsApp tienen?

C- Sí, hay uno que se llama EEA Mendoza, pero tiene acceso para escribir la directora, la administradora y el coordinador de extensión y el coordinador de investigación. Son los únicos cuatro que pueden escribir, porque una vez lo tuvimos como abierto y se hace el radio pasillo, se mezclaba todo.

Ahora es informativo, nada más, por ejemplo, el día 8 de marzo, día de la mujer, nos enteramos el día anterior que era feriado. O sea, no era feriado, era asueto para la mujer. Entonces ahí se comunica. Cuando fue la época del COVID, las últimas recomendaciones, los últimos mails o información que recibía la dirección, también lo informaban por ahí.

M- Y vos dentro de tus tareas, ¿coordinas como algunas acciones que tengan que ver con la comunicación externa de la institución o lo tuyo es más bien a nivel interno?

C-Es más a nivel interno.

M- En cuanto a los medios de comunicación que utilizan o cuando tienen que dar ciertas informaciones o transmitirlos a los compañeros o a otras áreas de trabajo, ¿tienen algún manual de comunicación que ustedes utilicen?

C- No sabría decirte, desconozco si hay un manual.

M- ¿Qué problemas encuentras en cuanto a la comunicación y los medios que utilizan en la EEA Mendoza?

Creo que lo que me pasaba a mí en particular es no poder comunicar e informar sobre lo que hacen en otras áreas, por ahí me ha pasado que me preguntan de algún evento o actividad que yo desconozco, entonces no se responder por la institución.

M- ¿Qué propuestas sugerirías para que mejore la comunicación de la institución, ya sea a nivel interno como externo? ¿Y dentro de la EEA Mendoza particularmente?

C- Pues a lo mejor poner en marcha un plan de funcionamiento o un manual de funcionamiento, como son los pasos para que nos comuniquemos en general entre todas las áreas. Sería bueno tener un plan de comunicación que se arme. Se que ahora se está conformando una comisión, entre algunas personas de la Experimental para mejorar un poco lo que es la comunicación.

ENTREVISTA 3: CARLOS ANGULO

Referencias:

M: Macarena Alvarez (Entrevistadora)

C: Carlos Angulo (Entrevistado)

M- Buenos días. Te voy a pedir que te presentes, que me digas cuál es tu cargo.

C-Bueno, mi nombre es Carlos Angulo. Yo soy técnico de campo en la Estación Experimental Mendoza y funcionando en la agencia de Luján. Llevo 28 años en el cargo y mi función dentro de la agencia es de técnico especializado en este último año.

Dentro de la institución llevo,28 años y dentro de la Agencia de Luján, harán cuatro años.

M- Con respecto, un poco, la entrevista es para hablar sobre la comunicación del lugar, sobre todo en la parte interna y también a nivel externo. Te quería preguntar, por ejemplo, ¿cuál es el medio de comunicación que vos utilizas diariamente para comunicarte con tus compañeros de trabajo, para comunicarte con otras áreas de trabajo a nivel interno dentro de lo que es la agencia y la Experimental Mendoza?

C- Muy bien. A ver, dentro de lo institucional trato de usar el correo de la institución, pero generalmente cuando uno trabaja en la parte de extensión y articulando con muchas instituciones, lo más fácil o lo más rápido es la comunicación telefónica o a través de las redes, en este caso el WhatsApp. Porque bueno, creo que de esta manera también uno va generando un vínculo con las otras instituciones para poder seguir trabajando mucho más rápido que lo que sería un correo electrónico.

M- Y a la hora, por ejemplo, de tener que comunicar o difundir alguno de los trabajos que ustedes hacen, eventos, capacitaciones o casos específicos en los que han trabajado en algún lugar o coordinando con otras áreas, ¿cuál es el medio que ustedes utilizan o cómo lo difunden a nivel institución?

C- En eso, creo que no he tenido muy buena experiencia. Debe ser porque también no hay o un sector o un área dentro de la experimental que también nos permita a nosotros poder hacer esto. Pero bueno, lamentablemente o generalmente, cuando nosotros

hacemos la difusión de alguna actividad que armemos en conjunto con otras instituciones, volvemos a hacer lo mismo, ocupar nuestras redes sociales para compartirlo dentro de nuestros contactos. Al igual que después, también cuando termina la actividad, también es muy difícil de que esa capacitación o ese trabajo o esa actividad se comunique y salga hacia afuera. Por lo menos es lo que a mí me está costando de la parte de la comunicación, de no usar la red institucional o el mail institucional para poder salir. Capaz que puede ser un error mío, pero bueno, creo que dentro de las actividades también me parece que sería bueno que este sector de comunicación también fuera rescatando qué actividades se hacen dentro de las agencias para comunicarlo.

M- Justamente, la otra pregunta que te iba a hacer era sobre eso, sobre qué problemas por ahí encontras en cuanto a comunicación y los medios que utilizan en la Experimental.

C- Yo creo que un poco tiene que ver con que vos tenes que armar todo, tenes que armar tu flyer, tenes que armar la noticia, lo que se hizo en un evento o actividad. Y bueno, por ahí yo no me considero una persona capaz para poder hacerlo. Quizás lo hago, pero me lleva mucho más tiempo y dejo de hacer lo otro, que es el tema de la organización del taller. Entonces, me parece que ahí tendríamos que hacer hincapié, en dar la información en la parte de comunicación, armar otros las actividades y difundirlo. Creo que deberíamos trabajar un poco más articulado, creo yo.

M- ¿Sabes si existe algún manual de comunicación en la institución?

C- Que yo conozca, no. Solamente tuvimos un taller de capacitación dentro de la Experimental Mendoza para todos los técnicos de cómo armar una comunicación. Es decir, teníamos una actividad, escribíamos una pequeña frase con una foto y lo mandábamos. Lo he hecho, todavía no he tenido la experiencia de que se me publique, no sé por qué, pero bueno, no veo un manual que te diga "Bueno, tenes que seguir estos pasos para hacerlo, o una plantilla que te diga: Bueno, tenes que ir llenando y esto sale".

M- ¿Qué propuestas por ahí sugerirías desde tu lugar para que mejore la comunicación, ya sea a nivel interno y externo dentro de la Estación Experimental?

C- Y creo que nosotros como agencia tenemos también de hacer un “meaculpa” y también proponernos publicar, informar, porque las actividades que se hacen dentro del área de extensión son muchas, pero generalmente te gana la cotidianidad de todos los días y vos pensar que lo que estás haciendo todo el mundo se entera y no se entera. Entonces, yo creo que deberíamos articular con otras áreas para poder informar y para poder salir mucho más hacia afuera de las cosas que nosotros hacemos a diario y con quién estaríamos articulando. Pero bueno, creo que tenemos que sentarnos y todos también ponernos a la par y decir bueno, yo también colaboro acá, el otro también colabora de este lado. Sí, porque no es culpa solamente de uno, sino también creo que tenemos que nosotros también sentarnos y especializarnos para informar.

M- ¿Has tenido alguna experiencia, por ejemplo, cuando han hecho alguna actividad o evento, de poder lograr difundirlo a nivel externo por otros medios de comunicación que no sean los institucionales?

C- Yo tuve la gran experiencia de que quien habla o de quien me pregunta, pudo hacer en sus prácticas profesionales una publicación de un taller de energía que realizamos en Uspallata. La verdad que mucha gente lo vio, mucha gente la comentó la noticia que se publicó. Entonces, bueno, creo que este es el camino para poder difundir cosas que otros no conocen. No tuve la misma experiencia con unos talleres que se armaron de energía, donde la única publicación que salió fue a través de otra institución, que en este caso es un medio municipal, pero no tuvimos una hacia adentro del INTA, de poder difundir ese trabajo que habíamos hecho en conjunto con otros.

M- Bueno Carlos, más que nada eran esas preguntas, sobre todo para conocer un poco cuáles son los medios que manejan acá la institución, las propuestas, los problemas por ahí que ustedes identifican, para después a la hora del análisis poder proponer estrategias de comunicación a través de un plan y que les sirvan a ustedes a futuro. Muchas gracias por tu tiempo.

C- A usted, muy amable.

ENTREVISTA 4: ALEJANDRO AMBROGETTI

Referencias:

M: Macarena Alvarez (Entrevistadora)

A: Alejandro Ambrogetti (Entrevistado)

M- Bueno, primero te voy a pedir que te presentes, que me digas tu nombre y tu cargo dentro de la estación experimental.

A- Bueno, soy Alejandro Ambrogetti, y estoy a cargo de la Jefatura de campo, que es un cargo que abarca el mantenimiento de edificios, vehículos, maquinaria agrícola y el mantenimiento del campo en sí, el campo experimental. Y bueno, eso hace que tenga personal a cargo de distintas capacidades y distintas formaciones

M- Bien. ¿Y hace cuántos años que trabajas en la institución, en el Inta, y en este cargo que me comentas?

A- En la institución hace 32 años. En este cargo hace 8 años, siempre dentro de la Experimental Mendoza.

M- Bien, perfecto. Bien, y en cuanto a la comunicación interna de la estación experimental, vos, por ejemplo, para comunicarte con tus compañeros o con otras áreas de la estación, ¿a través de qué medios lo haces?

A- En el trabajo diario, es personal, en el programa que se arma en la mañana, repartimos tareas y trabajos a ejecutar, de manera presencial. Y después, tenemos la comunicación a través de teléfono, que vamos siguiendo y consultándonos a medida que se van desarrollando las tareas, como es todo práctico lo nuestro y de ejecución, son trabajos manuales la mayoría, o con equipo agrícola, pero por tipo mecánico en el taller de mantenimiento. Entonces, qué pasa, van saliendo dudas, consultas, cambios de lo que se había planeado, porque nosotros, por ejemplo, tenemos el manejo de ensayos y en los ensayos de investigación puede ser que el técnico te pide un trabajo y

después ve que hay que modificarlo. Bueno, todas esas cosas se las tenes que comunicar al personal que lo está ejecutando y en todo esto nos manejamos con los teléfonos.

M- Bien y para otras tareas por ejemplo que medios utilizas, ¿Tenes un e-mail institucional?

A- Tengo mail institucional y tenemos una lista de usuarios que es para todo el personal de la Estación. Que eso se utiliza en mi función, por ejemplo, para cortes de servicios, para comunicar emergencias, para comunicados generales de funcionamiento y eventos. Y personalmente, por mail, sí nos manejamos ya directamente, no en la lista de usuarios, sino a los mails personales con la gente de personal, administración, que tenemos un trato directo, porque nosotros también, aparte de hacer todo lo que hacemos, también somos demandantes de insumos. Entonces, en la demanda de insumos es donde tenemos toda la gestión con la parte administrativa de compras, que no hacemos nosotros, solo somos colaboradores.

M- Eso te iba a preguntar justo. O sea, ¿no tenes comunicación a nivel externo con otras instituciones?

A- Sí, a través... A ver, nosotros estamos relacionados, por ejemplo, nosotros tenemos convenios con empresas privadas. Yo también tengo a cargo una parte de la administración de la cooperadora, que es la que administra la producción, excedentes de investigación, la parte comercial, y eso, como es una asociación sin fines de lucro, lo que hace es devolverlo en servicios y en insumos, lo que se gana a través de comercializar el excedente de producción de investigación. Entonces, eso genera también que podamos hacer algunos convenios con empresas privadas que también le dedican una parte de investigación. Entonces, bueno, ¿qué hacemos con eso? Le damos una finalidad al campo que tenemos en cultivo, le damos una utilidad. Y en esa utilidad, lo que hacemos es nosotros tenemos la posibilidad de hacer trabajos de cierta calidad. Entonces, ellos hacen un contrato de convenio por la tierra y por servicio. Y bueno, eso se maneja también a través de las cooperadoras.

Este año, por ejemplo, tenemos dos empresas con las que tenemos trato permanente, tenemos convenios con empresas a través de la Fundación ArgenInta.

Otro convenio es para el curso de tractoristas que llevamos a cabo, se hace totalmente tratando con instituciones y empresas. Una de ellas es la Facultad de Ciencia Agrarias y Agromaq como empresa privada. Ahí sí tienes mucha actividad. Incluso, yo durante años trabajé en una parte de mecanización agrícola y también en investigación en mecanización. Entonces, eso también genera convenios, trato con empresas que piden asesoramiento sobre el conocimiento que tenemos de la especialidad.

M- ¿Y esos convenios y esas actividades también lo hacías por teléfono o te manejabas ahí quizás con otro medio de Comunicación, más con el mail?

A- Y eso sí se maneja con todo, digamos, empieza con el trato de la primera comunicación por teléfono, luego hacen una entrevista, después de la entrevista, si se llega a un acuerdo, se comunica obviamente acá en los consejos, ya sea el consejo directivo de la cooperadora o la mesa directiva del Inta propiamente. Luego la comunicación formal se hace por mail y también se hacen reuniones formales en donde personalmente tenes que comunicar los objetivos de los convenios que podés llegar a hacer.

M- Bien. ¿Sabes si dentro de la Estación Experimental o dentro del Inta tienen un manual de comunicación que usen, por ejemplo, para dar información a la hora de hacer notas, a la hora de mandar un mensaje o de justamente de armar estos convenios?

A- A ver, no conozco si hay un manual. Sí hay procedimientos para realizar todo lo que sea el convenio y tratos con empresas privadas. También hay un procedimiento de escritura, pero no sé si existe un manual de comunicación.

M- Desde tu experiencia y en estos años en el cargo en el que estás actualmente, ¿encontras algunos problemas en cuanto a la comunicación interna en el lugar, algo que sugerirías que tiene que cambiar en cuanto a las actividades que vos también haces, y en cómo se difunden?

A- Sí, yo creo que, por ahí en la comunicación interna, se hace una comunicación, digamos, que podría ser un poco más formal y en cuanto a informaciones o procesos internos que por ahí son comunicados verbalmente y mientras todo funcione bien, están bien. Pero cuando hay una diferencia entre el procedimiento escrito con lo que se dice

que se va a hacer, surgen problemas. A veces pasa que nosotros estamos con una escasez de personal importante, entonces por ahí se obvia ese tiempo que hay que dedicarle a la comunicación y que tal vez sería necesario y se aprovecha para otras cosas, pero luego surgen los problemas de información.

En cuanto a lo externo, somos muy flojitos para comunicar lo que hacemos y para poderlo dar a conocer.

M- ¿y qué sugerirías, por ejemplo, para mejorar esto que me decís?

A- Yo creo que para la parte de interna lo que nos falta es dedicación y en cuanto a la comunicación externa creo que se necesitan recursos humanos y capacidades, para transmitir lo que hacemos mejor, porque yo lo noto es que llegamos poco, convocamos poco, es todo muy limitado.

M- Bueno, estas eran las preguntas, muchas gracias por tu tiempo.

ENTREVISTA 5: PABLO BAUZÁ

Referencias:

M: Macarena Alvarez (Entrevistadora)

P: Pablo Bauzá (Entrevistado)

M- Bien, primero te voy a pedir si te podés presentar y comentarme cuál es tu cargo dentro de la Estación Experimental Mendoza.

P- Bueno, soy Pablo Bauzá, soy Ingeniero Agrónomo, estoy terminando una maestría de desarrollo rural, hice antes una maestría de psicología social, que no presente la tesis, hice toda la maestría y en este momento estoy en un cargo de Coordinación de Desarrollo Rural y Extensión.

M- Bien. ¿Hace cuántos años que trabajas en la institución? ¿Y acá en la estación experimental?

P- En INTA entré en el 2001. Después contratado, después pasé a planta transitoria. En el 2005 pasé a planta permanente en la Experimental de La Consulta y en el 2020, por razones familiares, me mudo a esta Experimental, pedí el pase y me dieron el pase. Y la coordinación está, formalmente desde noviembre del 2021.

M- Bien, uno de los temas que he estado hablando con otros de tus compañeros de distintas áreas del experimental es preguntarles de qué forma o qué medios utilizan para comunicarse a nivel interno dentro de la Estación entre ustedes y qué medios utilizan también en cuanto a la comunicación externa, cuando tienen que informar a los cuáles es el más utilizado, el que más eficiente.

P- A nivel interno, últimamente lo más eficiente es WhatsApp, para cuestiones sobre todo operativas, de resolución rápida y diaria y cotidiana. Si tenes que discutir para poder tomar una decisión, claramente WhatsApp no sirve. En el área donde estoy yo, intentamos tener una reunión del equipo completo de extensión de las cuatro agencias más la oficina técnica de Uspallata. Intentamos hacer una juntada de toda esa gente,

que son un poco más de 20 personas, una vez por mes. No logramos hacerla todos los meses, pero más o menos. Y a su vez, yo intento ir por lo menos una vez por mes a cada agencia. O sea, que hay una parte que tiene que ver con lo personal, que tiene que ver con acordar cuestiones de fondo y que no alcanza con ni WhatsApp ni teléfono. También tiene que ver por los temas que hay que charlar, que tenes que ver a la otra persona tiene que ver cómo está sentado, cómo estás hablando, qué tono lo está utilizando para que la cuestión realmente funcione. Después, con el resto de la Estación Experimental, también tenemos reuniones de las coordinaciones con la dirección una vez por semana, y después vamos viendo con distinta gente. O sea, que hay una cuota importante que en lo personal y lo que es la comunicación cara a cara. Me parece que es súper importante para poder avanzar con algunos temas, con temas delicados. Y después de eso, WhatsApp, hay mucho correo electrónico, sobre todo todas las cuestiones formales van por correo electrónico. La gente cada vez usa menos el correo electrónico y no podés descansar en que se lea un correo electrónico es una novedad, sobre todo si es para los próximos tres, cuatro o cinco días. Hay gente que lo va a leer y gente que no. Entonces, medio complejo a la hora de tener un ida y vuelta en la comunicación. Es más, como un descanso decir yo mandé la información y está, pero refuerzo por otro lado.

Y a nivel externo, en realidad, hay un detalle importante que es que el INTA tiene plata para pauta publicitaria, a diferencia, no sé, de Irrigación, en este momento no tiene plata para eso, entonces, depende de lo que los medios, sobre todo los más masivos, quieran publicarte. En la medida de lo posible, nosotros vamos teniendo, digamos, hemos avanzado con el Mondra, con Javier Torres. Esta Experimentación venía laburando con una comisión de comunicaciones donde había una serie de personas voluntarias que hacían cosas de comunicación. La idea es ahora con Javier Torres mejorarla, por ejemplo, él tomó sobre todo el control de las redes sociales de la EEA Mendoza, entonces Facebook pasó a tener el doble de seguidores pasar, teníamos 10 000, pasamos a tener 20 000. Lo cual es poco, pero a la su vez al mismo tiempo es un crecimiento muy grande para nosotros y a su vez tenemos Instagram. Y lo que estamos viendo es que cada vez que hacemos publicaciones, hay medios que nos piden hablar con la gente que hace esas publicaciones para levantar la nota y ampliarla o hacer otras cosas. Dependemos mucho del Mondra, dependemos mucho del Santiago acá en la Regional y de sus contactos.

M- Te hago una consulta. ¿Las publicaciones y todo las hacen ustedes o tienen una persona que se encargue de subir el contenido a las redes?

P- El Mondra lo sube. Algunas publicaciones de cobertura de eventos las hace él, pero lo que le pedimos, por lo menos al equipo de extensión, que es con el que yo laburo, es el trabajo no termina hasta que ustedes nos suben una nota de cinco renglones y una foto en Instagram. Porque si no, hay un montón de laburos que no se ven, incluso no se ven hacia adentro.

Sí, hay una parte del laburo que tiene que ver con que hay gente que no sabe qué hacen quienes están en la oficina del lado, a veces. Hace un año atrás, hubo una de estas reuniones y un taller que tenía una temática que tenía que ver con comunicación para capacitar un poco al personal en como escribir notas.

M- Bien, aprovecho que me diste el pie con estos talleres que me estás contando. ¿Sabes si a nivel institucional o lo que es el Centro Regional Mendoza San Juan, que es donde está el área de comunicación, utilizan un manual de comunicación? ¿O ha surgido la idea de hacer un manual de comunicación para trabajar con las experimentales?

P- No sé si hay un manual de comunicación de trabajo en cuanto a los procedimientos. No conozco, habla muy mal de mí porque debería saber si existe o no. Sí sé que hay un manual de imagen y que tiene que ver con logos y un montón de cuestiones. Entiendo que a su vez a nivel de redes hay una suerte en protocolo bastante informal que dice qué notas podés subir y qué notas no podés subir y el contenido de temas candentes que se puede opinar y que no. No sé si eso es de público conocimiento o si es una cosa que va por abajo. Y cuando yo entré en la coordinación, yo lo que me encontré es que había algunas zonas que estaban como muy complicadas en cuanto a la comunicación interpersonal.

M- Bueno, justamente esa era una de mis preguntas. Vos, desde tu lugar y desde esta experiencia que me estás contando, ¿qué problemas de comunicación interna y externa identificas puntualmente y qué propuestas sugerirías para que esto mejore a futuro?

P- A ver, la comisión que se está formando o el equipo que armó el Mondra entiendo que tiene que ver más con colaborar para la comunicación hacia afuera, como esto del

manejo de las redes sociales que te comenté, hacia adentro no sabría decirte, pero creo que tenemos que reforzar el área de comunicación, fomentar equipos de trabajo y establecer relaciones con otras áreas de comunicación de otras instituciones, ya que a veces realizamos tareas y proyectos en conjunto.

ANEXO B: MODELO DE ENCUESTAS

Encuesta de Comunicación Interna

1. ¿Cuál es tu cargo/puesto de trabajo dentro de la institución?

2. ¿Hace cuantos años trabajas en la EEA Mendoza?

Marca solo un óvalo.

- Menos de 10 años
 Hace más de 10 años

3. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utilizas para comunicarte/vincularte con otras áreas, agencias dentro de la EEA Mendoza?

Marca solo un óvalo.

- Mail institucional
 WhatsApp/Grupos de WhatsApp
 Llamada telefónica
 Reuniones personales
 Otro: _____

4. ¿Consideras que ese medio es eficiente?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 Medianamente eficiente

5. ¿Qué canales de comunicación utilizas habitualmente para difundir/dar a conocer tu trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Publicaciones en revistas/medios externos al INTA
 Redes Sociales de la EEA Mendoza
 Intranet, sitios oficiales del INTA
 Medios de comunicación de los municipales, provinciales o del sector privado
 Difusión propia a través de redes sociales o WhatsApp
 Otro

6. En cuanto a los canales de comunicación externa propios de la EEA Mendoza
¿Notas que las cosas se difunden correctamente?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Medianamente

7. ¿Conoces/seguís las cuentas de las Redes Sociales de la EEA Mendoza?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

8. ¿Qué problemas encontras en cuanto a la comunicación y los medios que utilizan
en la EEA Mendoza?

9. ¿Qué propuestas sugerirías para que mejore la comunicación hacia dentro y fuera
de la institución?

Encuesta de Comunicación Externa

1. Edad *

Marca solo un óvalo.

- +20
 +30
 +40
 +50

2. ¿Conoce o sabe que es el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria)?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

Si conoce el INTA...

3. ¿Conoce la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

Sobre la EEA Mendoza...

4. ¿Sabe dónde se encuentra ubicada?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

5. ¿Cómo la conoció?

Marca solo un óvalo.

- A través de un familiar, conocido u amigo/a
 A través de las Redes sociales (Facebook, Instagram)
 A través de noticias en otros medios de comunicación (Radio, Tv, Diarios)
 Sitio Web institucional
 Otro

6. ¿Ha visitado alguna vez la EEA Mendoza?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

7. ¿Conoce las actividades que se realizan en la institución?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Medianamente

8. ¿Ha participado de alguna actividad, evento, capacitación de la EEA Mendoza?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

9. ¿Cómo te enteras de los eventos, noticias, actividades, capacitaciones y cursos que hace la EEA Mendoza?

Marca solo un óvalo.

- Facebook
- Instagram
- Radio o Tv
- A través de los medios del Municipio (Redes sociales, sitio web)
- Vía WhatsApp
- Otro
- No me entero por ningún medio

ANEXO C: IMÁGENES

A continuación, comparto algunas imágenes tomadas en las visitas a la organización ubicada en Luján de Cuyo. Algunas son de los exteriores de la EEA Mendoza, fotos de las carteleras y frente de los edificios que la componen.



Exteriores del predio donde se encuentra la Estación Experimental, imagen del frente del edificio y carteles de la calle que indican la ubicación de los edificios.





Exterior agencia de Extensión Rural Luján de Cuyo y frente de la Cooperativa



Centro Regional- Mendoza-San Juan Exteriores Laboratorios

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ▶ Aced, Cristina (2013). "Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital". Ed. UOC. Barcelona, España.
- ▶ Álvarez Teijeiro, Carlos (2013). "Comunicación interna gubernamental: ¿Qué funciona?". En Elizalde, L. & Riorda, M. (Eds.). "Comunicación gubernamental 360" (pp.143 -214.). Ed. La Crujía. Buenos Aires, Argentina.
- ▶ Amado Suarez, Adriana (2008). "Auditoría de Comunicación". Ed. La Crujía. Buenos Aires, Argentina.
- ▶ Bartoli, Annie (1992). "Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada". Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- ▶ Branda, María Jorgelina y Cuenya, Ana (2014): "Comunicación Visual: reflexión y práctica de la enseñanza". Facultad de Bellas Artes- Universidad Nacional de La Plata.
- ▶ Capriotti, Paul (2009). "Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa". Colección de Libros de la Empresa. Santiago, Chile.
- ▶ Capriotti, Paul (2009). "Impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna". En Carretón Ballester, M. y Ramos Soler, I. (eds.): Las Relaciones Públicas en la gestión de la comunicación interna. Ed. AIRP (Málaga, España).
- ▶ Capriotti, Paul (2021). "DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación". Bidireccional. Barcelona, España.
- ▶ Cea D'Ancona, María de los Ángeles (1998). "Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas en investigación social". Ed. Síntesis. Madrid, España.
- ▶ Chiavenato, Idalberto (2009). "Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones". Ed. McGraw-Hill. CDMX, México.

- ▶ Formanchuk, Alejandro (2010). “Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural”. Ed. Formanchuk & Asociados. Buenos Aires, Argentina.
- ▶ Formanchuk, Alejandro (2011). “Branding Interno. Una trama inteligente”. Ed. Formanchuk & Asociados. Buenos Aires, Argentina.
- ▶ Hernández Sampieri, Roberto (2014). “Metodología de la Investigación. Sexta Edición”. Ed. McGraw-Hill. CDMX, México.
- ▶ Instituto Nacional de Administración Pública - INAP (1997). “Organizaciones públicas. Tomo I. Guía temática básica”. Buenos Aires, Argentina.
- ▶ Paolini, Norma; Odriozola, Julieta (2019). “Diferentes tipos de organizaciones: ¿Por qué no todas son iguales?”. EDULP. Libro digital - PDF, La Plata, Argentina.
- ▶ Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2030: “Un INTA comprometido con el Desarrollo Nacional” 1a. edición 2016, Ediciones INTA, (Buenos Aires, Argentina).
- ▶ Página Web del INTA: www.inta.gob.ar
- ▶ Ritter, Michael (2008). “Cultura organizacional”. Ed. La Crujía. Buenos Aires, Argentina.
- ▶ Villafañe, Justo (1999). “La gestión profesional de la imagen corporativa”. Ed. Pirámide. Madrid, España.
- ▶ ZALBA, E. (2012) La comunicación como proceso semiótico: un enfoque integral. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.