

# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE

Centro Universitario Regional Zona Atlántica

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



**La gestión de las relaciones sociales de recursos humanos, el caso de FUNBAPA: su traspaso de control de las barreras zoo fitosanitarias, puertos y aeropuertos al Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) durante el periodo 2014-2015, una descripción del proceso. ¿Pérdida de derechos adquiridos?**

Tesis para alcanzar el grado de Licenciado en Gestión de Recursos Humanos

Director: Magister María Fernanda Sánchez

Autor: Tec. Galvan Lucas

2024

## INDICE

---

Resumen .....	6
Abstract.....	8
Capítulo 1 .....	10
1.1 Introducción.....	10
1.2 Fundamentación:.....	12
Capítulo 2 .....	13
2.1 Consideraciones previas .....	13
Estado de la cuestión, antecedentes científicos.....	13
2.2 Enfoque teórico .....	16
2.3 El Problema de investigación:.....	29
2.4 Preguntas de investigación:.....	29
2.5 Objetivos: .....	30
Generales:.....	30
Específicos: .....	30
2.6 Supuestos de investigación: .....	30
Capítulo 3 .....	33
3.1 Enfoque teórico metodológico .....	33
3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....	35
3.3 Unidad de Análisis:.....	37
3.4 Unidad de información:.....	38
3.4 Población:.....	39
3.5 Muestra: .....	40
Capítulo 4 .....	42
4.1 Contexto Organizacional y descripción del caso.....	42
4.1.1 La barrera zoofitosanitaria .....	45
4.2 Características de la población objeto de estudio.....	48

4.3 La Transición .....	51
4.4 Las Consecuencias o impactos luego del traspaso .....	60
4.5 Clima laboral .....	62
4.6 Desarrollo de los supuestos de investigación .....	67
Capitulo 5.....	71
5.1 Conclusión.....	71
5.2 Recomendaciones.....	73
5.3 Bibliografía: .....	76
5.4 Apéndices/Anexos,.....	79
Anexo entrevistas: .....	79
Cuestionario encuesta .....	100

## **Agradecimientos**

En primer lugar, a mi Directora de tesis, la Magister María Fernanda Sánchez por su labor como tutora, que ha demostrado no solo un gran conocimiento, sino también paciencia, comprensión y empatía. Características que ayudaron a realizar mi investigación.

Agradezco también a Javier, por su ayuda para brindar información y organizar las entrevistas.

A mi familia, amigos y compañeros que durante este tiempo han ayudado a que esta tesis sea hoy una realidad.

Y finalmente una mención a la educación pública, sin la cual no habría podido ser esto posible.

## Dedicatoria

Dedico mi tesis principalmente a mis abuelos, abuelas y a mi tía Susana, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta.

A mis padres y hermanos, por todo su amor y por motivarme a seguir hacia adelante.

También a mi primo Esteban y familia, por brindarme su apoyo a la distancia.

Y, finalmente, a los que creyeron en mí.

## Resumen

Este trabajo es el resultado de una investigación realizada para la Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Nacional del Comahue. Su objetivo es describir el proceso de transición del personal de las barreras zoofitosanitarias de FUNBAPA y su posterior incorporación al organismo estatal SENASA, por lo que se centra principalmente en el Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, según lo desarrollado por Longo en su Modelo Integrado, con un enfoque complementario en el Subsistema de Gestión del Empleo, que aborda los ingresos, movimientos y desvinculaciones de las organizaciones.

Desde una perspectiva teórico-metodológica, esta investigación se inscribe en el campo de los Recursos Humanos, que se nutre de diversas disciplinas de las Ciencias Sociales y Humanas. En relación a las decisiones metodológicas se planteó un estudio de caso que posibilitó describir e interpretar utilizando una metodología cualitativa y exploratoria. Para tal fin se emplearon cuestionarios estructurados vía virtual y entrevistas semiestructuradas con trabajadores de SENASA y FUNBAPA como herramientas de recolección de datos, lo que permitió obtener la perspectiva de los participantes.

Los resultados revelaron que aproximadamente el 60% de los participantes percibieron desorganización durante el traspaso, con falta de cooperación por parte de la fundación y escasa comunicación entre ambas organizaciones, lo que afectó el clima organizacional durante la transición. Además, se evidenció una falta de planificación adecuada, motivación y compromiso durante el proceso, generando descontrol, frustración e incertidumbre entre los trabajadores. En relación con los derechos laborales adquiridos, el 82% de los encuestados y entrevistados coincidieron en haber perdido su estabilidad laboral, lo que mantuvo a muchos en un estado de incertidumbre permanente. En este sentido, se destacó la necesidad de que SENASA, a diez años del traspaso, observe la situación de los trabajadores de las barreras zoofitosanitarias de la Patagonia.

**Palabras Claves**

Transición laboral, clima laboral, ambiente laboral, diseño metodológico, supuestos, estabilidad laboral, comunicación, estatización, FUNBAPA, SENASA.

## **Abstract**

This work is the result of a research carried out for the Bachelor's Degree in Human Resources at the National University of Comahue. Its objective is to describe the transition process of FUNBAPA's zoophytosanitary barriers personnel and their subsequent incorporation to the state agency SENASA, so it is mainly focused on the Human and Social Relations Management Subsystem, as developed by Longo in his Integrated Model, with a complementary focus on the Employment Management Subsystem, which addresses the income, movements and disengagements of organizations.

From a theoretical-methodological perspective, this research is inscribed in the field of Human Resources, which is nourished by various disciplines of the Social and Human Sciences. In relation to the methodological decisions, a case study was proposed, which made it possible to describe and interpret using a qualitative and exploratory methodology. For this purpose, structured questionnaires via virtual means and semi-structured interviews with SENASA and FUNBAPA workers were used as data collection tools, which made it possible to obtain the participants' perspective.

The results revealed that approximately 60% of the participants perceived disorganization during the handover, with a lack of cooperation from the foundation and poor communication between the two organizations, which affected the organizational climate during the transition. In addition, there was a lack of adequate planning, motivation and commitment during the process, generating lack of control, frustration and uncertainty among the workers. In relation to acquired labor rights, 82% of those surveyed and interviewed agreed that they had lost their job stability, which kept many in a state of permanent uncertainty. In this sense, the need for SENASA, ten years after the transfer, to observe the situation of the workers of the zoophytosanitary barriers in Patagonia was highlighted.



**Keywords:**

Labor transition, work climate, work environment, methodological design, assumptions, labor stability, communication, nationalization, FUNBAPA, SENASA.

## Capítulo 1

En el Capítulo 1 se desarrollará sobre la introducción al tema de investigación y la fundamentación del mismo, en la que se describe la motivación y relevancia del tema objeto de estudio.

### 1.1 Introducción

La Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica (FUNBAPA) es una ONG sin fines de lucro conformada en el año 1992 integrada por el sector público y privado que brinda servicios a la producción animal y vegetal de la Patagonia, con el fin de mejorar la competitividad de la producción para cubrir, resolver problemas fitosanitarios y de calidad de la región patagónica.(FUNBAPA, Memoria Institucional 2001).

Mediante este trabajo se pretende realizar una descripción y análisis desde el subsistema de Francisco Longo: Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, describiendo e investigando cómo fue el traspaso de una institución a otra desde el punto de vista del personal, y si hubo consecuencias en el recurso humano.

En el año 1992, se realiza la asamblea constitutiva Fundación Barrera Patagónica (FUNBAPA) con sede en Viedma, avalada y aprobada por el Gobierno Nacional y los gobiernos provinciales de la Patagonia Argentina. En su estatuto fija como misión crear, generar, establecer mecanismos, condiciones necesarias para la declaración y mantenimiento del territorio sur de los ríos Barrancas y Colorado, libres de todas las enfermedades y plagas perjudiciales para la producción vegetal y animal.

Con el apoyo de SENASA, se inspeccionaron los pasos habilitados hasta el mes de julio de 1993 y desde esa fecha la fundación se hace cargo de las mismas.

Durante el año 2014, el Estado Nacional solicita el traspaso del control de las barreras zoofitosanitarias, puertos y aeropuertos al Servicio Nacional de Sanidad y Calidad

Agroalimentaria. Este traspaso significó absorber a la masa de empleados dependientes de la fundación.

Por tal motivo, el período seleccionado para el desarrollo de la investigación, se debe a la solicitud elevada desde el Gobierno Nacional, en el año 2014 a la provincia de Río Negro. Mediante Proyecto de Comunicación Nº 4 659/2014 la Legislatura provincial da su beneplácito al traspaso del recurso humano correspondiente a la Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica para el año 2015. Este hito marca la importancia de realizar una descripción del traspaso del recurso humano de la barrera zoofitosanitaria dependiente de FUNBAPA a SENASA, organismo nacional.

Frente a lo expuesto, se propone la siguiente organización del estudio de caso:

En el capítulo 1 se realiza la introducción al tema de la estatización de FUNBAPA, la relevancia del mismo y el planteamiento de algunos interrogantes que posibilitaron guiar la investigación.

El capítulo 2 y 3 analizan el encuadre de las perspectivas teóricas y metodológicas con las que se desarrollan las consideraciones previas, enfoque teórico, el objeto de estudio, los objetivos por los cuales se llevó a cabo la investigación y la metodología, los sujetos participantes de la investigación, las técnicas e instrumentos utilizados.

Capítulo 4 aborda el desarrollo contextual, el análisis de las entrevistas y encuestas donde aborda la transición e incertidumbre de los empleados frente al traspaso, su impacto y el clima laboral desde la visión de los entrevistados.

Finalmente, el 5 capítulo, en el apartado de conclusiones, se destacan los aspectos que, para la investigación, resultaron más significativos para comprender el proceso de la transición de FUNBAPA a SENASA. Se exponen también las conclusiones finales de la investigación y se señalan algunas orientaciones acerca de los aspectos posibles para ser profundizados en futuras investigaciones.

## 1.2 Fundamentación:

La motivación para realizar un proyecto de investigación, en torno a la transición del personal afectado al sector de barreras absorbido por SENASA, surge de la inquietud de conocer cómo se realizó ese proceso del que participaron los agentes de una organización social como es una fundación. Desde un punto de vista social debemos comprender que el total de empleados afectados a la barrera en 2014 era de 337 personas de los cuales SENASA contrató a su mayoría, así, debido al número de empleados vinculados a la Fundación es que la siguiente investigación posee relevancia social. En consecuencia, no solo desde el número de actores incluidos sino como una organización estatal incorpora a una gran cantidad de empleados los cuales ya estaban en funciones.

A partir del trabajo de investigación la Fundación podrá beneficiarse de los resultados del análisis de la información recabada sobre el proceso que sucedió entre el año 2014 y 2015, y así saber si se cumplieron los objetivos establecidos antes y después del traspaso del personal.

Realizar una investigación descriptiva de un suceso que se produjo en la ciudad de Viedma, del cual no se han realizado investigaciones, denotará un aporte novedoso para la comunidad académica, aplicando un Subsistema de un autor pilar de la carrera de Ciclo Complementario de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Desde una perspectiva personal, motiva mi investigación visualizar el proceso desde otro punto de vista, mediante técnicas y métodos no utilizados, e indagar las medidas que se llevaron a cabo, y así construir o documentar teorías del proceso analizado. El trabajo aportará a mi calidad como profesional de los Recursos Humanos, el poder realizar un diagnóstico de un organismo a través de entrevistas y un posterior análisis de los mismos posibilitaría crear nuevas herramientas o posible modelo para que al realizar futuros diagnósticos de una organización pueda utilizarse este trabajo como objeto de consulta.

## Capítulo 2

En el siguiente capítulo se describen las consideraciones previas en relación al estado de la cuestión y los antecedentes científicos relevantes para la investigación. Se mencionan investigaciones internacionales, nacionales y locales, destacando distintos enfoques relacionados con el clima laboral, la gestión de recursos humanos y la transición organizacional. Además, se especifican las perspectivas teóricas y los conceptos que serán el marco teórico para analizar la información recabada.

Finalmente, se plantea el problema de investigación, las preguntas de investigación, los objetivos y los supuestos de investigación que guiarán el estudio sobre el proceso de transición del personal de FUNBAPA a SENASA durante el periodo 2014-2015.

### 2.1 Consideraciones previas

#### Estado de la cuestión, antecedentes científicos

Respecto al estado del arte, se realizó una búsqueda internacional, nacional y local, referido al tema de investigación, si bien se han encontrado antecedentes, no se observó una correlación directa con el tema de estudio, SENASA, utilizando el Subsistema de la Gestión de Recursos Humanos de Longo.

Internacionalmente las distintas búsquedas realizadas dieron como resultados en su mayoría estudios relacionados al clima laboral, la mayoría toma como marco teórico a Chiavenato Idalberto, un ejemplo es la tesis de Espinoza Apaza, Bruno (2019), titulada “Diagnóstico del clima organizacional de la subgerencia de inmigración y nacionalización-Gerencia de Servicios Migratorios de la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña”, el cual indaga respecto al reconocimiento del clima organizacional dentro de la Subgerencia, utiliza una evaluación de percepción de los trabajadores desde las dimensiones del comportamiento de las condiciones ambientales, el comportamiento de

la dimensión incentivos, el comportamiento de la dimensión comunicación organizacional, el comportamiento de la dimensión relaciones interpersonales. Determinando cuál es su estado actual, en base a los resultados obtenidos sugiere un conjunto de acciones que pueden servir para mejorar la situación y por ende la actividad laboral en la organización. Realizar un estudio de condiciones ambientales es un organismo público, es útil como marco para nuestra investigación.

Córdoba Gómez Agustín, en el año 2015 realizó un trabajo de grado para acceder al título de Especialista en Gestión Pública, "Análisis del clima laboral de los servidores públicos en el sector central de la Defensoría del Pueblo", en el cual describe y analiza el proceso de reestructuración que se llevó a cabo en la Defensoría del Pueblo de la ciudad de Bogotá, Colombia. La metodología utilizada es de investigación experimental donde realizó un diagnóstico de situación, la finalidad es presentar una propuesta de mejoramiento del clima laboral. Encuentro conveniente a la investigación, puesto que en el organismo mencionado se realizó una reestructuración, si bien como veremos es distinto a una nacionalización o estatización, se realizan cambios de su estructura interna que pueden causar un efecto en los agentes de la institución. Es por ello que el diagnóstico realizado puede utilizarse como referencia.

A nivel nacional, se realizaron distintas Tesis de grado. Mencionaré e incluiré tres como aproximación a la investigación, las dos primeras de Buenos Aires, y la tercera de la ciudad de Córdoba. Las nombraré por criterio y relevancia para esta investigación.

Kearney Pedro, (2015) en su Tesis de grado, "Impacto de la Nacionalización y recursos no convencionales en la gestión de personas de YPF", realizó una investigación donde su objetivo es comprender y describir los desafíos y retos de la compañía luego de ser nacionalizada, para alcanzar sus objetivos, desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos. La tesis intentará responder a distintas interrogantes respecto de los resultados obtenidos, la opinión de los empleados, y de qué forma impactó la nacionalización de la compañía en el modelo de gestión de las personas de YPF. Para ello utiliza como marco teórico tres ejes, de los cuales resultan pertinentes a nuestra

investigación el tercer eje que se centra en el estudio de modelos de gestión recursos humanos en las organizaciones. Selecciona cuatro modelos: Modelo de Recursos Humanos de Chiavenato, Modelo de Beer, Modelo de Mercer y Modelo de las 7s de Mckinsey. Es una tesis no experimental, no controla ni manipula variables, con un diseño de investigación transversal, recogiendo información al momento y analiza los mismos. La metodología que utilizo es de tipo descriptiva, donde relaciona lo que concierne en la organización, el modelo de gestión de las personas de YPF, relacionado con la nacionalización de la compañía. En virtud de lo mencionado considero pertinente tomar la investigación ya que aporta distintos modelos para comprender la estatización de una empresa, a su vez, busca información de cómo afectó al personal el cambio de perspectiva de la organización.

Costa Federico, (2016) en su tesis “Medición del clima organizacional y satisfacción laboral-claves para ejercicio efectivo”, utilizando una metodología de investigación descriptiva a la organización de Centro de Servicios Compartidos, realizó una medición del clima organizacional y de satisfacción laboral, ya que observó un aumento de renuncia de los empleados de la compañía mencionada. Considero relevante el estudio ya que su trabajo responde a la interrogante de cuál herramienta o técnica es mejor para analizar el clima organizacional. A su vez deberemos emplear un sistema de encuestas dentro de SENASA, y la investigación propicia herramientas de encuestas para tomar como modelo, así utilizar resultados que aporte a mi investigación.

También se realizó en Córdoba una investigación, Farías Natalia, (2016) “Desarrollo de un procedimiento de inducción en el SENASA Centro Regional Córdoba”. Si bien este trabajo de especialización se basa en desarrollar una propuesta de procedimiento de inducción para SENASA. Me resulta interesante porque realiza encuestas y recaba información de diferentes empleados para saber sus experiencias durante su inducción a la empresa. Destaco esta investigación porque los empleados de FUNBAPA fueron desvinculados de la fundación e incorporados a SENASA, por lo que se podría tomar como antecedente para la investigación que se realizará.

A nivel local, respecto de clima organizacional utilizando el Subsistema de Longo se realizaron dos investigaciones.

Sanso, Laura - Schutt, Eliana, (2018), "Ethos Organizacional: Una descripción del sentido de pertenencia laboral en la Administración Pública. El caso de los Empleados Públicos Rionegrinos" 2016-2017. La tesis, utiliza el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil (2002), el mismo en el que basaremos nuestro tema de investigación. Indagando respecto de la pérdida de identidad de las personas dentro de una organización, se ubica en el último Subsistema de Gestión de las Relaciones humanas y Sociales, para llevar a cabo su investigación. A su vez establece una matriz, centrada en cinco dimensiones, utilizando diferentes autores que adhieren al enfoque planteado. Las dimensiones son: "clima organizacional", "gestión de las Relaciones Sociales", "valores predominantes", "cultura organizacional" y "las políticas y prácticas de recursos humanos". Considero que la tesis mencionada puede aportar un nuevo enfoque a la teoría utilizada, un nuevo punto de vista desde nuevas dimensiones más abarcativas que las utilizadas por Longo, ya que es una investigación de una organización local.

Tesis de Farra, Angeles – Jauge, Carlos, (2018) "Clima Laboral, en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Provincia de Rio Negro: factores que influyen en el desempeño laboral de los Recursos Humanos. Periodo 2017-2018". Resulta importante a la investigación, ya que utiliza los autores que tomó como marco para mi investigación, lo novedosa de este estudio dentro de una organización de Rio Negro utilizando el Marco Analítico de Longo, estudiando el clima organizacional y relacionándolo con los factores que motivan al personal de la organización.

## **2.2 Enfoque teórico**

El marco utilizado es el diseñado por Francisco Longo (2002)<sup>1</sup>, se presenta un modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH) compuesto por siete subsistemas

---

1 La visión y teoría de Idalberto Chiavenato, (2004) "El Capital Humano de las Organizaciones" resultó la base para el Subsistema de las Relaciones Humanas y Sociales, de Longo.



interconectados en tres niveles. La Planificación de Recursos Humanos se encuentra en el nivel superior, actuando como la puerta de entrada al sistema integrado de GRH y permitiendo la formulación de políticas coherentes en los demás subsistemas. En el nivel intermedio se encuentran cinco subsistemas, organizados en cuatro bloques.

El primer bloque es la Organización del Trabajo, que tiene como objetivo prefigurar y concretar los contenidos de las tareas y las características de las personas encargadas de desempeñarlas. El segundo bloque es la Gestión del Empleo, que abarca los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas dentro de la organización. El tercer bloque es la Gestión del Rendimiento, que se encarga de planificar, estimular y evaluar la contribución de las personas. El cuarto bloque incluye la Gestión de la Compensación, encargada de retribuir la contribución, y la Gestión del Desarrollo, que se ocupa del crecimiento individual y colectivo.

En el nivel inferior se encuentra la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, la cual se relaciona con todos los subsistemas mencionados anteriormente. Según Longo, es fundamental que estos subsistemas estén operativos, funcionen de manera interconectada y estén alineados con una estrategia de recursos humanos derivada de la estrategia organizativa. Este enfoque integrado permite lograr coherencia estratégica y maximizar el valor de la GRH para la organización.

El trabajo de Francisco Longo propone un modelo analítico para el diagnóstico institucional de sistemas del servicio civil, en el cual se destaca la integración de siete subsistemas interconectados en tres niveles, abarcando desde la planificación de RRHH hasta la gestión del empleo, rendimiento, compensación, desarrollo y las relaciones humanas y sociales.

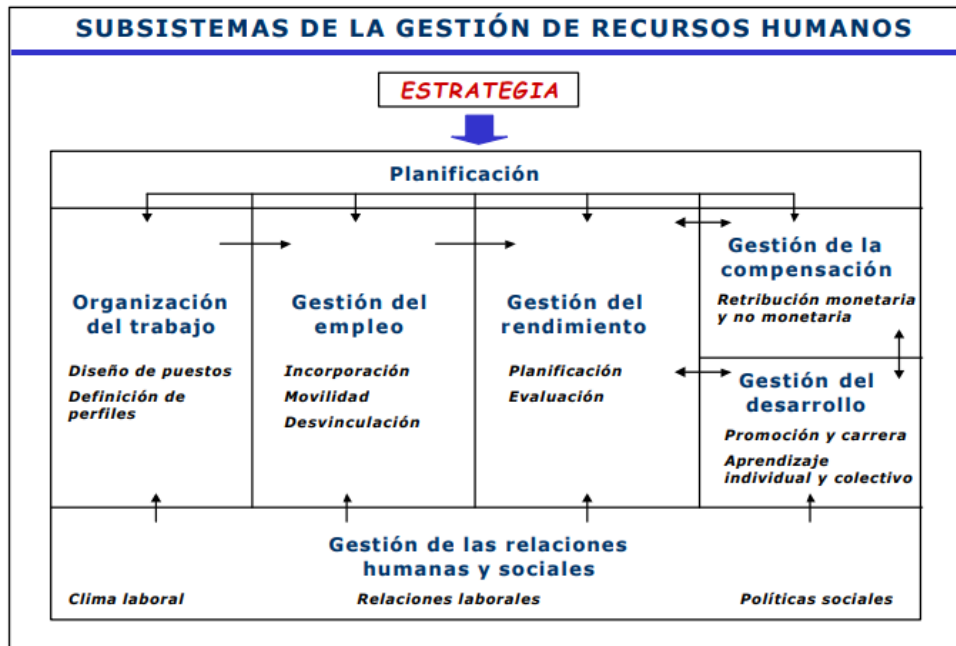


Figura 1: La figura 2 de Longo (2002. p.15)

La Planificación de Recursos Humanos (PRH) es un subsistema que se encarga de asegurar la coherencia estratégica entre las diferentes políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) y las prioridades de la organización. Funciona como la "puerta de entrada" a un sistema integrado de GRH.

La PRH se relaciona con todos los subsistemas de GRH, lo que asegura que las políticas y prácticas de personal estén alineadas con los objetivos previamente definidos, en lugar de ser reactivas o inerciales. Para evaluar estas interconexiones, es necesario examinar cada uno de los subsistemas y preguntarse en qué medida las políticas y decisiones de GRH en cada campo específico se derivan de un proceso consciente de PRH.

Dentro del subsistema de PRH, se identifican varios procesos. El primero es el análisis de las necesidades brutas de recursos humanos, que implica prever las necesidades cuantitativas (cantidad de personas y tiempo) y cualitativas (competencias requeridas) para llevar a cabo determinadas tareas en momentos específicos. Otro proceso es el análisis de las disponibilidades actuales y futuras, que permite identificar la situación

previsible si no se toman medidas correctivas respecto a la evolución de los recursos existentes. Luego, se realiza un análisis de las necesidades netas de recursos humanos, que surge al contrastar los dos procesos anteriores y revela una diferencia, ya sea un exceso o un déficit. Por último, se lleva a cabo la programación de medidas de cobertura, donde se identifican y prevén las acciones necesarias para satisfacer las necesidades netas detectadas, afectando potencialmente a todos los subsistemas de GRH.

Al analizar un sistema de PRH, es crucial considerar aspectos como la existencia e integridad del sistema, la coherencia estratégica entre la planificación de personal y las prioridades organizativas, la disponibilidad de información base sobre el personal, la eficacia de las políticas e instrumentos utilizados, y consideraciones específicas como la ausencia de excedentes o déficits significativos de personal, el coste global de las plantillas públicas dentro de parámetros razonables, la redistribución de efectivos cuando es necesario y la tecnificación adecuada de las dotaciones de personal.

Es importante destacar que el análisis de la PRH debe abordar tanto los instrumentos, mecanismos y decisiones propios de la planificación de personal como la evaluación de su operatividad y su influencia en las diferentes políticas, prácticas y decisiones de GRH. Para obtener una visión completa de la PRH, se deben analizar todos los subsistemas que integran el modelo, sin predefinir una secuencia temporal de trabajo.

En el ámbito público, es común encontrar áreas donde las decisiones son inerciales o reactivas, así como otras áreas donde se ha desarrollado un enfoque planificador sólido debido a prioridades estratégicas contundentes. El análisis de la PRH está relacionado con los sistemas de información sobre el personal, por lo que es fundamental evaluar la calidad de dichos sistemas. En ausencia de instrumentos más específicos, los presupuestos también contienen elementos de planificación de personal que deben ser considerados.

El segundo es el subsistema de Organización del Trabajo, parte integral de un sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH) y se conecta principalmente con el subsistema de Gestión del Empleo. Se encarga de definir las características y condiciones de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas que las desempeñarán.

Dentro de este subsistema, se consideran dos procesos diferenciados: el diseño de los puestos de trabajo y la definición de los perfiles de los ocupantes.

El diseño de los puestos implica la descripción de actividades, funciones, responsabilidades y finalidades asignadas por la organización, y busca lograr un ajuste entre las necesidades de la organización y el mercado laboral. Esto incluye decisiones sobre el grado de especialización horizontal y vertical del puesto, así como el grado de formalización del comportamiento establecido.

La definición de perfiles se enfoca en identificar las competencias básicas que deben tener los ocupantes de los puestos. Los perfiles van más allá de requisitos de titulación o especialización técnica y consideran otras competencias relevantes para el desempeño exitoso. Estos perfiles son definidos previamente a través de estudios técnicos a cargo de expertos y se revisan periódicamente para adaptarlos a las nuevas exigencias de las tareas. Es importante destacar que tanto el diseño de los puestos como la definición de los perfiles deben contar con la participación de los directivos de línea, quienes son los principales actores en el uso efectivo de los instrumentos de Organización del Trabajo. Además, la existencia de descripciones de puestos no garantiza su utilización efectiva, por lo que se deben obtener evidencias de su aplicabilidad y utilización real.

Continuando con los subsistemas se encuentra la Gestión del Empleo, es un subsistema de la Gestión de Recursos Humanos que se encarga de facilitar la conexión entre las personas y las tareas asignadas a lo largo de su trayectoria laboral. Su principal vínculo es con el subsistema de Organización del Trabajo, ya que el diseño de puestos y perfiles es esencial para su correcto funcionamiento. También se relaciona con el subsistema de Gestión del Rendimiento, ya que proporciona información relevante para decisiones relacionadas con la movilidad y la salida de las personas de la organización.

Este subsistema abarca tres áreas principales de gestión: la incorporación, la movilidad y la desvinculación. En cuanto a la incorporación, se incluyen políticas y prácticas para atraer y seleccionar candidatos adecuados para los puestos de trabajo. La movilidad implica los movimientos de las personas dentro de la organización, tanto a nivel funcional

como geográfico. Por último, la desvinculación se refiere a las políticas y prácticas relacionadas con la terminación de la relación laboral, ya sea por motivos disciplinarios, de rendimiento o económicos.

Es importante asegurar la igualdad y el mérito en el acceso a los puestos de trabajo, garantizando que los requisitos se basen en la idoneidad y no en criterios arbitrarios. También se deben aplicar mecanismos para evitar la arbitrariedad y el favoritismo durante el proceso de incorporación. Asimismo, se deben utilizar instrumentos de selección adecuados y contar con órganos de selección profesionales e independientes. La recepción adecuada de los empleados, la flexibilidad en la movilidad, la disciplina efectiva y una desvinculación justa y objetiva son consideraciones clave dentro de este subsistema.

Es importante tener en cuenta que el análisis de este subsistema debe basarse en las políticas y prácticas reales en lugar de simplemente en el marco normativo. El uso de indicadores cuantitativos, como la tasa de designaciones políticas, el ausentismo y la rotación, puede ser útil para evaluar su funcionamiento. Además, se debe investigar y documentar el uso de consultorías u otros mecanismos alternativos de contratación de personal.

El cuarto subsistema de la teoría de Longo es la Gestión del Rendimiento es el mismo es clave en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) que busca influir en el desempeño de las personas en el trabajo para alinearlos con los objetivos organizacionales. Este subsistema se relaciona estrechamente con otros subsistemas de la GRH, como la Compensación y el Desarrollo.

En relación a la Compensación, la Gestión del Rendimiento se vincula cuando se incorpora el pago de retribuciones variables basadas en el rendimiento. Aunque este enfoque ha recibido críticas, se ha convertido en una tendencia significativa en los sistemas de Compensación en todo el mundo.

En cuanto al Desarrollo, la conexión con la Gestión del Rendimiento es bidireccional. Por un lado, proporciona información esencial para los procesos de promoción y carrera, evitando que se basen únicamente en la antigüedad y los méritos formales. Por otro lado,

identifica las necesidades de desarrollo de competencias en las personas, lo cual es fundamental para diseñar políticas de formación efectivas.

La Gestión del Rendimiento se puede visualizar como un ciclo que abarca la planificación del rendimiento, el seguimiento activo, la evaluación del rendimiento y la retroalimentación al empleado. En la planificación, se definen pautas y estándares de rendimiento alineados con la estrategia y objetivos de la organización, y se comunican de manera efectiva a los empleados. Durante el seguimiento activo, se observa y respalda el desempeño de las personas. En la evaluación, se contrastan las pautas y objetivos con los resultados obtenidos. Finalmente, se proporciona retroalimentación al empleado y se elaboran planes de mejora del rendimiento.

Al evaluar la Gestión del Rendimiento, es importante considerar que algunos puntos críticos suelen ser la falta de compromiso de los directivos, la falta de tiempo y capacitación en el uso del instrumental de gestión, la tendencia a evaluar de manera homogénea para evitar conflictos y la falta de fiabilidad y objetividad en los instrumentos de medición.

El subsistema de Gestión de la Compensación se relaciona con la Organización del Trabajo y la Gestión del Rendimiento. Su objetivo es gestionar las compensaciones retributivas y no retributivas que la organización brinda a los empleados. El diseño de estructuras salariales se basa en la valoración de los puestos de trabajo y la clasificación por niveles. También se consideran los beneficios extrasalariales y el diseño de mecanismos de evolución. La administración de salarios implica definir políticas transparentes y coherentes, mientras que el reconocimiento no monetario busca premiar los logros sin efectos salariales. La equidad interna y externa, así como la eficacia de las políticas de compensación, son aspectos clave. Es importante contar con una estrategia de compensación alineada con los objetivos organizativos y manejar la información actualizada sobre retribuciones.

La Gestión del Desarrollo se relaciona estrechamente con otros subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, como la Gestión del Empleo, la Gestión del Rendimiento y

la Gestión de la Compensación. Se encarga de estimular el crecimiento profesional de los empleados, desarrollando políticas de promoción y carrera, así como políticas de formación. En cuanto a las relaciones con otros subsistemas, interactúa con la Gestión del Empleo para definir los flujos de movimiento de las personas en la organización. También se conecta con la Gestión del Rendimiento para obtener información necesaria sobre las necesidades de aprendizaje y oportunidades de promoción. Además, debe coordinarse con las políticas de compensación, especialmente en relación con los mecanismos de progresión salarial y los diferentes diseños de carrera.

Las políticas de Gestión del Desarrollo se dividen en dos áreas principales. Por un lado, se encuentran las políticas de promoción y carrera, que definen los procesos a través de los cuales los empleados progresan en su aportación y reconocimiento dentro de la organización. Por otro lado, están las políticas de formación, que garantizan los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional. Algunos puntos críticos en la Gestión del Desarrollo incluyen la eficacia de las políticas de promoción, la calidad del diseño de carreras y la calidad de la formación ofrecida. Es importante que las personas vean satisfechas sus expectativas razonables de promoción, que existan planes de carrera y sucesión que armonicen las expectativas individuales con las necesidades organizacionales, y que los criterios y mecanismos de promoción estén vinculados al rendimiento, potencial y desarrollo de competencias.

Asimismo, es esencial que las personas reciban la capacitación adecuada para complementar su formación inicial, adaptarse a las tareas en evolución, abordar deficiencias de rendimiento y apoyar su crecimiento profesional. La formación debe respaldar tanto los aprendizajes individuales como los colectivos, y debe estar alineada con los procesos de innovación y cambio cultural de la organización.

Es recomendable que la Gestión del Desarrollo se base en diagnósticos fiables de necesidades de formación, y que la inversión en formación se realice mediante planes diseñados para apoyar las prioridades claras de la organización. La evaluación de la

formación es fundamental, considerando la satisfacción de los participantes, la relación entre resultados y costos, y el impacto en el rendimiento laboral.

El último subsistema es el de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales se encarga de administrar las relaciones entre la organización y sus empleados cuando adquieren una dimensión colectiva. En lugar de tratar con empleados individuales o grupos de trabajo específicos, este subsistema se dirige al personal en su totalidad o a grupos de empleados que comparten identidades laborales o profesionales.

Este subsistema se relaciona con todos los demás subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Las relaciones colectivas que son su objeto pueden desarrollarse en cualquier área de la gestión de personas. Existe una clasificación en tres áreas de gestión:

- a) Gestión del clima organizativo: incluye políticas y prácticas de comunicación ascendente y descendente, así como políticas destinadas a mantener y mejorar la satisfacción colectiva de los empleados.
- b) Gestión de las relaciones laborales: abarca la negociación colectiva de salarios y condiciones de trabajo, así como las relaciones entre la dirección y los representantes de los empleados, como sindicatos y asociaciones.
- c) Gestión de las políticas sociales: se refiere a políticas y prácticas relacionadas con la salud laboral y el bienestar de los empleados, incluyendo beneficios y ayudas para aquellos que lo necesiten.

En el ámbito de la gestión del clima organizativo, es importante que la organización evalúe periódicamente el clima laboral utilizando herramientas confiables. Las evaluaciones de clima deben ser consideradas para mejorar las políticas y prácticas de la GRH. Además, la comunicación interna debe ser efectiva, con mecanismos para recopilar iniciativas, solicitudes, sugerencias, información y opiniones de los empleados. La dirección debe garantizar que las decisiones y la información relevante circulen correctamente y lleguen a todos los involucrados. También se deben utilizar instrumentos de comunicación específicos



para fortalecer el sentido de pertenencia y la implicación de los empleados en el proyecto organizativo global.

En cuanto a las relaciones laborales, es importante que haya un equilibrio y calidad en las mismas. Cada parte debe representar su papel sin excederse, y las transacciones deben reflejar un equilibrio razonable de poder entre la dirección y los empleados. Las relaciones laborales deben enfocarse en la transacción y concertación, evitando la confrontación y la descalificación del adversario. Además, se debe gestionar eficazmente el conflicto laboral, evitando una alta conflictividad y estableciendo mecanismos para la gestión y resolución pactada de los conflictos.

Respecto a la gestión de las políticas sociales, se debe prestar atención a la salud laboral y asegurar que las atenciones y beneficios sociales sean adecuados y apreciados por los empleados, sin exceder lo que es propio del entorno en el que opera la organización. Nos centraremos principalmente en el Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, que abarca Clima Laboral, Relaciones Sociales, y las Políticas Sociales. Este Subsistema si bien lo menciona como el último dentro de su Modelo, se relaciona con la totalidad de los subsistemas que le preceden: Organización del trabajo, Gestión del empleo, Gestión del Rendimiento, Gestión de las compensaciones y Gestión del desarrollo.

De los subsistemas mencionados abordaremos complementariamente el de Gestión del empleo, dentro del mismo comprende los ingresos, movimientos y desvinculaciones de las organizaciones, lo cual nos lleva a tenerlo en consideración para la investigación por los procesos que sucedieron en la desvinculación de los empleados de FUNBAPA y su posterior incorporación a SENASA durante fines del 2014 y principios del año 2015.

Ampliando el marco teórico de nuestra investigación es necesario desarrollar el concepto de clima organizacional, para el mismo tomaremos la teoría de Idalberto Chiavenato (2009), el mismo lo define como resultado de la motivación individual y representa un aspecto fundamental de la relación entre las personas y las organizaciones. Se reconoce que las personas están constantemente adaptándose a diversas situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio personal. Esta adaptación

no se limita solo a las necesidades básicas de seguridad y fisiológicas, sino que también abarca las necesidades sociales de estima y autorrealización. Dado que la satisfacción de estas necesidades superiores depende en gran medida de las interacciones con otras personas, especialmente aquellas en posiciones de autoridad, es crucial comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

El concepto de adaptación se considera un continuum que abarca desde una adaptación precaria hasta una excelente adaptación, siendo esta última indicativa de una buena salud mental. Chiavenato (2009) identifica tres características principales de las personas mentalmente sanas: sentirse bien consigo mismas, sentirse bien en relación con los demás y ser capaces de hacer frente a las demandas de la vida y las circunstancias.

Por lo tanto el clima organizacional está influenciado por diversos factores, tales como la cultura corporativa, las políticas y prácticas de recursos humanos, el liderazgo, la comunicación y las relaciones entre los miembros del equipo. Asimismo, subraya la importancia de la percepción subjetiva de los empleados acerca de estos factores y cómo ello influye en su experiencia laboral.

Asimismo, Chiavenato (2009) proporciona enfoques y estrategias para gestionar y mejorar el clima organizacional. Estas incluyen la promoción de una comunicación abierta y efectiva, el fomento de la participación y empoderamiento de los empleados, el reconocimiento y recompensa adecuada, y la creación de un entorno de trabajo favorable.

El mismo autor, señala que "la cultura organizacional influye en el clima organizacional y en la motivación de los empleados, ya que una cultura que valora a sus empleados y promueve su bienestar tiende a generar un ambiente de trabajo positivo y motivador" (Chiavenato, 2009, p. 312).

Entonces se deduce que cuando la motivación es alta, el clima organizacional tiende a ser positivo y favorece relaciones satisfactorias, entusiastas, interesadas y colaborativas entre los participantes. Por otro lado, cuando la motivación es baja debido a la frustración o barreras para satisfacer las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a deteriorarse. Sostiene que "el clima organizacional puede ser positivo o negativo en función

de la satisfacción de las necesidades de los empleados y del grado de adaptación al ambiente de trabajo" (Chiavenato, 2009, p. 315).

En contraposición un clima organizacional bajo se caracteriza por la falta de interés, apatía, insatisfacción, depresión e incluso puede dar lugar a situaciones extremas de inconformidad, agresividad o disturbios, donde los miembros se enfrentan abiertamente a la organización. En resumen, el clima organizacional representa el ambiente interno percibido o experimentado por los miembros de la organización y está estrechamente vinculado al nivel de motivación existente.

La teoría de Chiavenato también aborda el concepto de motivación, el cual se refiere a "los estímulos internos y externos que impulsan a los empleados a realizar sus tareas de manera eficiente y eficaz" (Robbins y Judge, 2019, p. 195). En este sentido, sostiene que "la motivación se relaciona con el clima organizacional, ya que un ambiente de trabajo que satisface las necesidades de los empleados tiende a aumentar su motivación y, por ende, su rendimiento laboral" (Chiavenato, 2009, p. 314).

Finalizando el marco teórico y de acuerdo a lo sucedido en el sector afectado a barreras fitosanitarias principalmente, a partir del traspaso, resulta pertinente introducir los conceptos de nacionalización o estatización. Kaplan (1978), explica que, la empresa pública es un proceso central del intervencionismo estatal, en cual convergen distintos factores, de los cuales pueden ser: históricos, coyunturales, militares, económico-social, económico – ideológico. La nacionalización se da primero en defensa de intereses y para la estabilidad. En segundo lugar para la atención de los problemas creados por las transformaciones urbanas, industriales, agrarias. Es por ello que las empresas públicas toman mayor importancia debido a su influencia en la política económica. Si bien el texto es del siglo pasado, los conceptos se mantienen vigentes.

Kaplan (1978), expone que la intervención estatal implica que el gobierno adopte medidas para salvaguardar los intereses nacionales y regular la actividad económica. En el caso específico del sector afectado por las barreras zoofitosanitarias, el Estado podría considerar la nacionalización o estatización como estrategias para garantizar el

cumplimiento de las normas y regulaciones, así como para ejercer control sobre los procesos de importación, exportación y producción relacionados con la zoofitosanidad.

La nacionalización consiste en transferir la propiedad y el control de una empresa o industria al Estado, lo que le permite tener una influencia directa en su funcionamiento y decisiones. Por otro lado, la estatización se refiere al proceso en el cual el Estado asume la gestión y control de una empresa privada, aunque la propiedad legalmente permanezca en manos de particulares.

Estas estrategias pueden implementarse con el objetivo de garantizar la seguridad y calidad de los productos zoofitosanitarios, prevenir la entrada de plagas y enfermedades, promover la producción nacional y proteger a los agricultores y ganaderos locales.

El Estado, como señala Kaplan, desempeña un papel esencial al establecer las bases institucionales de las relaciones sociales y de poder en una sociedad. A través de la creación y regulación de instituciones, normas y leyes, el Estado establece el marco en el cual se desarrollan las interacciones entre individuos y grupos sociales (Kaplan, 1978). Además, busca generar aceptación y reconocimiento de su autoridad y poder, promoviendo valores democráticos, respeto a los derechos humanos, participación ciudadana y transparencia (Kaplan, 1978). Asimismo, es responsabilidad del Estado garantizar el cumplimiento de las leyes y normas establecidas, a través de un sistema jurídico sólido y una administración de justicia imparcial (Kaplan, 1978).

En relación al crecimiento del sector público y las empresas nacionalizadas, estos fenómenos pueden ser consecuencia de presiones políticas y sociales que buscan fortalecer la intervención estatal en la economía. Movimientos sindicales y políticos, como menciona Kaplan, pueden exigir un mayor protagonismo del Estado y protección de los intereses públicos (Kaplan, 1978). Si bien el texto es del siglo pasado, los conceptos se mantienen vigentes.

### **2.3 El Problema de investigación:**

El proceso de transición del personal de las barreras zoofitosanitarias de FUNBAPA y su posterior incorporación al organismo estatal de SENASA durante el periodo 2014-2015 implicó una serie de cambios y ajustes en las funciones, responsabilidades y relaciones laborales de los agentes de la barrera zoofitosanitaria.

Este proceso de transición podría haber afectado el clima organizacional de los trabajadores y, por ende, su motivación y rendimiento en el trabajo. Por lo tanto, es fundamental comprender cómo se manejó la transición del personal de FUNBAPA a SENASA, y si se tomaron en cuenta los factores clave para garantizar una transición exitosa y una buena adaptación de los trabajadores al nuevo contexto laboral.

Asimismo, este proceso de traspaso se llevó a cabo en un contexto de cambios políticos y económicos en el país, por lo que es relevante considerar los factores políticos, económicos e institucionales que influyeron en la decisión de transferir el personal de FUNBAPA a SENASA. Además, es importante evaluar si los objetivos y metas de la transferencia del personal se cumplieron satisfactoriamente, y cómo se evaluaron los resultados de esta acción en términos de eficiencia y eficacia.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el tema de investigación, radica la importancia de realizar una descripción del proceso de traspaso del personal de la barrera zoofitosanitaria dependiente de FUNBAPA, analizando la desvinculación de los agentes de la fundación y su posterior incorporación a SENASA. ¿Cómo se desarrolló el proceso de transición del personal de las barreras zoofitosanitarias de FUNBAPA y su posterior incorporación al organismo estatal de SENASA durante el periodo 2014-2015?

### **2.4 Preguntas de investigación:**

En relación a lo expuesto anteriormente, se plantearon los siguientes interrogantes que guiaron la investigación.

¿Cómo recibió internamente el personal el cambio de la estructura organizacional durante la transición de FUNBAPA a SENASA?

¿Cómo fue la comunicación entre SENASA y el personal previo a su incorporación al Estado?; ¿Cómo fue el proceso interno durante la estatización?

¿Cómo se realizaron las incorporaciones de personal durante el proceso de transición, considerando las desvinculaciones y nuevos contratos que se llevaron a cabo?

¿Cómo fue el impacto del traspaso en el recurso humano de FUNBAPA en relación a los derechos laborales adquiridos?

## **2.5 Objetivos:**

### **Generales:**

La investigación presenta como objetivo general, describir el proceso de transición del personal de las barreras zoonosanitarias de FUNBAPA y su posterior incorporación al organismo estatal de SENASA.

### **Específicos:**

- Describir los cambios y ajustes, en las funciones de los empleados, realizados en el traspaso del personal de FUNBAPA y su posterior incorporación a SENASA.
- Identificar qué consecuencias tuvo este proceso respecto de los derechos laborales.
- Conocer el paso a paso de la estatización desde el punto de vista de los agentes.
- Describir las condiciones del ambiente laboral durante el período de transición.

## **2.6 Supuestos de investigación:**

En el marco de la investigación científica, los supuestos desempeñan un papel fundamental al establecer las bases teóricas y conceptuales sobre las cuales se fundamenta un estudio. Autores como Sampieri Hernández y Sabino han contribuido

significativamente en el campo de la metodología de la investigación al abordar el tema de los supuestos y su importancia en el proceso de indagación científica.

Según Sampieri Hernández (2014), los supuestos de investigación constituyen las creencias y presuposiciones que subyacen a un estudio científico. Estos supuestos proporcionan el marco teórico desde el cual se plantean las preguntas de investigación, se seleccionan las variables a estudiar y se interpretan los resultados obtenidos. Reconocer y explicitar estos supuestos es esencial para garantizar la transparencia y la rigurosidad en la investigación.

De manera similar, Sabino (1992) enfatiza que los supuestos son premisas o hipótesis implícitas que orientan la investigación. Estos supuestos están influenciados por las teorías existentes, las experiencias previas o la perspectiva del investigador sobre el fenómeno en estudio. Identificar y analizar estos supuestos permite comprender la base conceptual y epistemológica de la investigación, y contribuye a la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

En este contexto, el presente estudio se centra en analizar los supuestos de investigación relacionados con la implementación del proceso de estatización de un sector de la fundación. Específicamente, se examinará cómo estos supuestos han afectado la situación contractual y el desempeño laboral de los agentes involucrados. Para ello, se realizará un análisis detallado de los supuestos identificados, explorando las implicaciones que estos han tenido en el proceso de transición.

Podríamos afirmar dentro de los supuestos que la implementación del proceso de estatización de un sector de la fundación no solo modificó la situación contractual de los agentes, sino que también pudo generar incertidumbre y preocupación en ellos respecto a su estabilidad laboral. El proceso de transición fue realizado sin tener en cuenta la situación individual de cada agente, lo que desencadenó en SENASA nuevos contratos a los agentes de la organización, con todos los derechos y obligaciones que esto conlleva. Esta situación generó incomodidad y tensión en los agentes, lo que afectó su desempeño laboral en el futuro.

Durante el proceso de transición, la estructura organizacional de la que dependían los agentes se vio afectada por el cambio realizado. Este proceso se llevó a cabo en un tiempo relativamente corto, lo que dificultó el proceso de inducción y capacitación de los agentes para adaptarse a las nuevas políticas y procedimientos de SENASA. Esto puso en cuestión la planificación y comunicación interna durante el proceso de traspaso de empleados.

Es posible que la falta de una planificación adecuada y de una comunicación efectiva haya generado cierta confusión y desorganización en el proceso, lo que pudo haber afectado la calidad del servicio ofrecido por los agentes en el futuro. Siguiendo esa línea de investigación, se podría deducir que afectó las políticas sociales y/o derechos adquiridos tales como: antigüedad, vacaciones, salario, estabilidad.



## Capítulo 3

Este capítulo proporcionará una visión general del enfoque teórico metodológico aplicado en éste estudio, estableciendo las bases necesarias para llevar a cabo la investigación. Este enfoque es fundamental para comprender el marco conceptual y el diseño de la metodología que sustenta este estudio.

### 3.1 Enfoque teórico metodológico

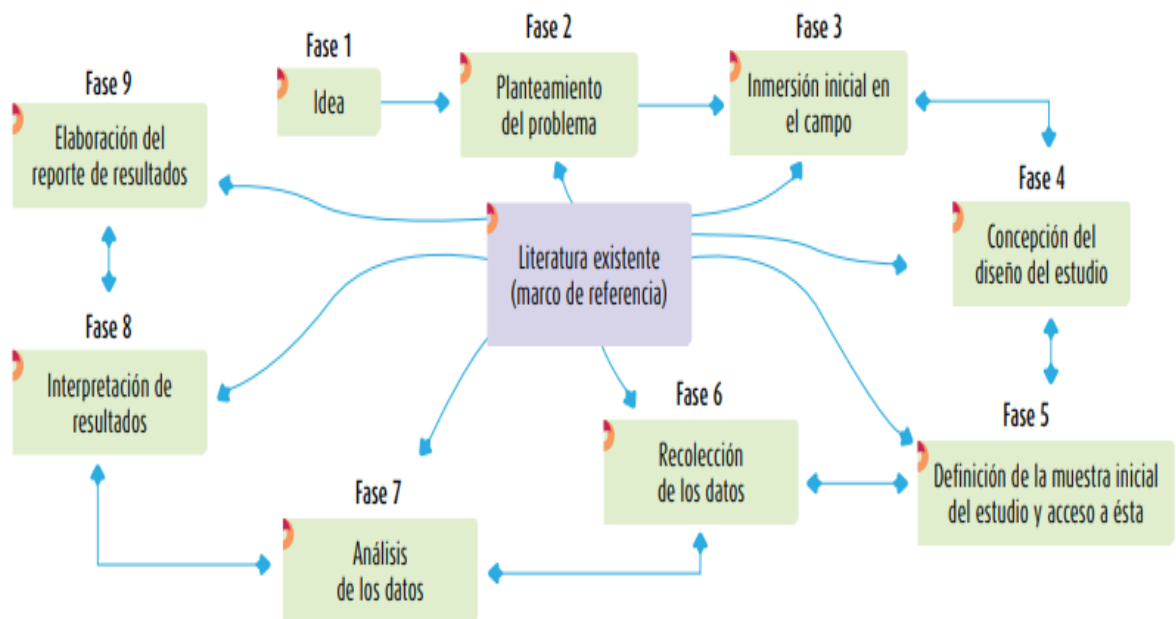
La presente investigación, como puede anticiparse, se constituyó como estudio de caso, considerando el estudio en profundidad de un fenómeno social contemporáneo a partir de una o unas pocas instancias de manera holística y significativa en el contexto social que acontecen. Neiman, G.; Quaranta, G. (2006).

Se diseñó desde una metodología de tipo cualitativa, descriptiva, interpretativa y exploratoria. Según Sampieri Hernández (2014), el enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones. En este contexto, se basará en las vivencias o experiencias del traspaso del personal. La investigación cualitativa estudia un suceso que modificó, en este tema, la dependencia laboral de los empleados, por lo que este hecho resulta subjetivo para cada actor social.

También agrega que las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse. Además, el mismo autor sostiene que:

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción

indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. A continuación intentamos representarlo en la figura 1.3, pero cabe señalar que es simplemente eso, un intento, porque su complejidad y flexibilidad son mayores. (Sampieri Hernández, 2014, p. 6).



La investigación será descriptiva, ya que se centrará en la descripción de un proceso específico y se utilizarán cuestionarios para recopilar información de una muestra de la población objetivo. Además, será interpretativa, ya que se analizarán los datos obtenidos a través de la revisión de documentos, normativas y entrevistas con los participantes para comprender sus experiencias y perspectivas.

Se considerará exploratoria, ya que este proceso particular no ha sido ampliamente investigado como pudimos constatar. Se buscará explorar y comprender el proceso de transición desde la perspectiva de los trabajadores.

En cuanto a la población objetivo de la investigación, se trabajará con los trabajadores que fueron desvinculados de FUNBAPA y posteriormente incorporados a SENASA durante el período 2014-2015. La muestra será intencional, de los trabajadores seleccionados por su experiencia y conocimiento del proceso de transición.

Para la recolección de datos, se utilizarán cuestionarios estructurados, que permitirán obtener información sobre la transición de los trabajadores y su posterior incorporación a SENASA. También se realizarán entrevistas individuales en profundidad para obtener información más detallada sobre las experiencias y perspectivas de los trabajadores.

### **3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

La recolección de datos para esta investigación se basará en una combinación de técnicas cualitativas, en línea con los objetivos y enfoque de la metodología utilizada. Se utilizarán cuestionarios interpretativos y entrevistas a los trabajadores de SENASA y FUNBAPA, con el objetivo de explorar y comprender las experiencias de los empleados en relación con el proceso de transición.

Los cuestionarios se administrarán en formato virtual, a través de una plataforma en línea, para facilitar la participación de los trabajadores que no residen en la ciudad de Viedma. Estos cuestionarios serán diseñados de acuerdo a las técnicas de recolección de datos propuestas por Sabino (1992), que incluyen preguntas abiertas y cerradas, para recopilar información sobre la experiencia de los trabajadores antes, durante y después del proceso de transición.

Algunas variables que se indagarán en el cuestionario serán las siguientes:

	Femenino	Masculino	Otra/o
Género			

	Si	No	No se
¿Se le informó del traspaso de FUNBAPA a SENASA?			

	Organizado	Desorganizado	No se/ No recuerdo	Otra: completar
En una palabra, ¿Cómo describiría el traspaso de FUNBAPA a SENASA?				

	Si	No	No sabría decirlo
En cuanto a su percepción personal, el clima laboral durante el proceso de estatización de FUNBAPA, ¿se desarrolló adecuadamente?			

	Si	No	No se
A su entender, en ese momento. ¿Perdió derechos laborales?			

Respecto a las entrevistas se realizaron semi-estructuradas, permitiendo una mayor flexibilidad y adaptabilidad en función de las respuestas y experiencias de los trabajadores. Además, el análisis documental del marco teórico, permitió complementar los cuestionarios y entrevistas. Este análisis incluyó la revisión de normativas y documentos relevantes, como la legislatura de Río Negro, que documenta los pasos previos a la estatización del sector barreras de FUNBAPA.

La combinación de estas técnicas permitió una comprensión más completa de las percepciones y experiencias de los trabajadores durante el proceso de transición, y proporcionó una base sólida para la exploración y descripción de los cambios organizacionales, el impacto en los derechos laborales y el proceso de estatización en sí mismo.

### 3.3 Unidad de Análisis:

La definición de la unidad de análisis es fundamental para delimitar el objeto de estudio y ubicar temporalmente nuestra investigación. Según Sampieri Hernandez (2014), la unidad de análisis se refiere a la entidad o fenómeno que será estudiado y analizado, y en este caso específico, la unidad de análisis es el proceso de estatización y contratación de los agentes de barrera zoofitosanitaria pertenecientes a FUNBAPA, en la sede central de Viedma, durante el año 2014 y su posterior contratación por SENASA en el año 2015.

Por otro lado, Cohen y Rojas (2019) señalan que la unidad de análisis no solo debe permitir la identificación de los fenómenos o elementos que serán estudiados, sino que también debe establecerse claramente los criterios de inclusión y exclusión de los mismos. En este sentido, nuestra unidad de análisis se enfoca en el proceso de estatización y posterior contratación de los agentes de barrera zoofitosanitaria de FUNBAPA en la sede central de Viedma, lo que implica que se excluyen de nuestra investigación otros procesos de estatización en otras sedes o de otros sectores de la misma organización.

La delimitación de nuestra unidad de análisis nos permite centrarnos en un objeto de estudio específico y concreto, y al mismo tiempo, establecer los criterios necesarios para llevar a cabo la recolección y análisis de datos de manera precisa y rigurosa.

### **3.4 Unidad de información:**

Para la presente investigación, la unidad de información estará conformada por los empleados que estuvieron presentes en el proceso de estatización de los agentes de barrera zoofitosanitaria pertenecientes a FUNBAPA sede central Viedma durante el año 2014 y su posterior contratación por SENASA en el año 2015. Es importante destacar que estos empleados poseen una experiencia única y valiosa en relación a este suceso histórico, y a través de sus testimonios, se podrá comprender mejor las percepciones, vivencias y opiniones de quienes estuvieron involucrados directamente en el proceso.

Para la recolección de datos de la unidad de información, se utilizarán cuestionarios interpretativos y entrevistas en profundidad, que permitirán obtener información detallada y enriquecedora acerca de los puntos de vista y las experiencias de los empleados durante el proceso de estatización. Estas técnicas se complementarán con el análisis documental de normativas y otros materiales que resulten relevantes para la investigación.

### 3.4 Población:

La definición de la población de estudio es un paso fundamental para garantizar la validez de los resultados de la investigación. Según Sabino (1992), la población es "el conjunto de individuos, objetos o acontecimientos que comparten una o varias características comunes y que son objeto de estudio de la investigación". En nuestro caso, la población de estudio son los empleados de SENASA que trabajan en la sede de Viedma y que estuvieron involucrados en el proceso de estatización de los agentes de barrera zoofitosanitaria pertenecientes a FUNBAPA durante el año 2014.

Además, la definición de la población de estudio también debe considerar la temporalidad. Como señala Sampieri Hernández (2014), "la población es temporal y espacialmente limitada, y está determinada por el objeto de estudio". En nuestro caso, la población está limitada temporalmente al período en que se llevó a cabo la estatización de los agentes de barrera zoofitosanitaria de FUNBAPA y su contratación por parte de SENASA en el año 2015.

Es importante destacar que la población de estudio no incluye a todos los empleados de SENASA, sino solamente a aquellos que están involucrados en las tareas de barrera zoofitosanitaria. Esto se debe a que es el objeto específico de nuestra investigación y nos permitirá enfocarnos en un grupo homogéneo de individuos con conocimientos y experiencia en el tema.

En cuanto a la cantidad de empleados que pasaron a depender de SENASA en el año 2015, según datos de la institución, fueron 337. Sin embargo, como menciona Sabino (1992), la selección de la muestra debe estar basada en criterios claros y objetivos, para asegurar la representatividad y minimizar el sesgo. En nuestro caso, la muestra estará conformada por aquellos empleados que estuvieron involucrados en el proceso de estatización y que se encuentran actualmente en SENASA, lo que representa una muestra específica y acotada de la población de estudio.

### 3.5 Muestra:

Siguiendo la perspectiva de Sabino (1992), en la investigación cualitativa, la muestra no tiene una dimensión estadística, sino que se selecciona de forma selectiva basada en la reunión de información. Se busca obtener suficiente información para abordar el problema de investigación de manera completa y rigurosa. Sampieri Hernández (2014) destaca la importancia de elegir participantes y considerar el contexto de la investigación para comprender adecuadamente los datos.

En la planificación de la investigación, es fundamental definir el objeto o sujetos de estudio sobre los cuales se recolectarán los datos. La selección de las unidades de muestreo dependerá del enfoque y los objetivos del estudio, y puede involucrar participantes, objetos, eventos o comunidades específicas. Esta fase impactará directamente en la calidad y relevancia de los datos recolectados (Sampieri Hernández, 2014).

La muestra será no probabilística, ya que el estudio se dirige al personal presente durante la estatización. Este tipo de muestras se caracteriza por seleccionar individuos o casos "típicos" sin seguir un criterio estadístico de generalización, sino en función de las características específicas de la investigación. Tanto en la perspectiva cuantitativa como en la cualitativa, las muestras no probabilísticas tienen ventajas en la elección cuidadosa y controlada de casos con características definidas en el planteamiento del problema. Para obtener datos ricos, se buscará contar con la participación de empleados de diferentes edades, géneros y roles dentro de la organización, buscando una muestra diversa y representativa.

En cuanto al tamaño de la muestra, estimamos la participación de al menos el veinte por ciento de los empleados afectados, lo que implica alrededor de 25 empleados que responderán a entrevistas y cuestionarios. Esto asegurará una representación suficiente para el proceso de investigación, el mismo podrá contrastarse con las entrevistas realizadas.



El análisis de los datos en una investigación cualitativa se realiza de manera simultánea a la recolección de la información. Recibiremos datos no estructurados que deberán ser interpretados y analizados. El autor Sampieri Hernández (2014), una de nuestras consultas bibliográficas propone un proceso de análisis que incluye explorar, estructurar, describir, comprender el contexto, interpretar, reconstruir sucesos, vincular resultados con conocimiento documental y generar una teoría fundamentada en datos.

## Capítulo 4

En el siguiente apartado se realiza el desarrollo contextual, a su vez se describe el análisis de la transición organizacional de FUNBAPA a SENASA. Además, se examinan los efectos de la transición en el clima laboral, la cultura organizacional y la percepción de seguridad laboral de los empleados. Este análisis se apoya en los testimonios recopilados durante las entrevistas, así como en los supuestos de investigación formulados para comprender mejor las implicaciones del cambio organizacional en la experiencia de los empleados.

Así, se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas a informantes clave, teniendo en cuenta a los empleados pertenecientes a barrera zoofitosanitaria que estuvieron presentes en sus lugares de trabajo, en distintas barreras de la provincia en el período seleccionado para ésta investigación. La elección de los entrevistados fué al azar, y responde a cuestiones geográficas de cercanía, ya que debido a su dispersión en la provincia y que, actualmente se encuentran desempeñando sus funciones en la barrera de Pedro Luro, éste lugar resultó más accesible para realizar las entrevistas. Si bien no implica una generalización, es una muestra que tiene su importancia, como lo describe uno de los entrevistados (Javier) en su entrevista: la mayoría de los empleados se desempeñaban en barreras zoofitosanitarias.

Los entrevistados son: Javier, que viajaba a Río Colorado y a la barrera de Pichi Mahuida (límite con La Pampa); Carlos, que se desempeñaba en la barrera de Pedro Luro; Luis, que estaba en la barrera de San Antonio Oeste; y Rodrigo, que estaba en la barrera de Bahía Blanca.

### 4.1 Contexto Organizacional y descripción del caso

Se comenzará el capítulo desarrollando una descripción del momento político social que se vivía en el año 2014 en Argentina. Donde cada elección presidencial sugiere la

alternancia en el poder político, lo que constituirá momentos cruciales en la narrativa histórica de una nación. La República Argentina, con su enriquecida trayectoria política y un panorama económico en constante cambio, vivió un episodio de esta índole en el año 2014. En dicho período, se materializó un relevo en la dirección gubernamental que no solo repercutió en la dinámica interna de la nación, sino también en su posición a nivel global. La transición desde la gestión encabezada por Cristina Fernández de Kirchner hasta la administración de Mauricio Macri marcó un punto de inflexión en la senda política, económica y social de Argentina. Murillo, Rubio y Mangonnet (2016).

Para el año 2014, Argentina había atravesado más de diez años bajo la tutela de los presidentes Néstor Kirchner y su sucesora, Cristina Fernández de Kirchner. En ese lapso, el gobierno kirchnerista implementó políticas económicas caracterizadas por la intervención estatal y la protección de la industria nacional. Asimismo, se pusieron en marcha programas sociales que dejaron una huella significativa en la distribución de la riqueza y el bienestar social. No obstante, con el transcurrir de los años, surgieron desafíos económicos apremiantes como la inflación descontrolada, el déficit fiscal y la escasa inversión extranjera.

El período anterior al cambio de gobierno se vio marcado por una polarización política en aumento en Argentina. La sociedad se hallaba dividida en torno a cuestiones como la gestión económica, la concentración de poder y la libertad de prensa. La insatisfacción pública respecto a la inflación.

El evento electoral de 2015 se erigió como un hito de relevancia en la historia política argentina. Mauricio Macri, empresario y político que había ocupado el puesto de Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, emergió como la figura representante de la oposición. A través de la promesa de un enfoque más orientado al mercado libre, una mayor apertura a la inversión extranjera y la intención de abordar la inflación, Macri se posicionó como una alternativa a la prolongada administración kirchnerista.

En ese contexto, donde el Estado buscaba mayor intervención en los controles en la calidad animal y vegetal en sus productos y derivados<sup>2</sup>, se solicita el traspaso de las barreras zoofitosanitarias a depender de SENASA.

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) es una entidad descentralizada con autonomía económica, técnica y administrativa, dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca y del Ministerio de Economía de la Nación. Su función principal es implementar las políticas nacionales relacionadas con la salud y calidad de los animales y plantas, así como la seguridad alimentaria, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente. Entre sus responsabilidades se incluye el control del tráfico federal y las importaciones y exportaciones de productos agrícolas, productos de origen animal, alimentos, productos veterinarios y agroquímicos<sup>3</sup>.

En su misión, SENASA se compromete a planificar, regular, ejecutar, supervisar y certificar procesos y acciones en el ámbito de la sanidad animal y vegetal, la inocuidad, higiene y calidad de los alimentos, respondiendo a las demandas nacionales e internacionales, así como a los desafíos emergentes y las tendencias futuras. Para ello se crearon 15 centros regionales; adaptando su funcionamiento a las necesidades del país y las exigencias de los consumidores nacionales y extranjeros<sup>4</sup>.

La localidad donde se focaliza la investigación es la ciudad de Viedma, lugar donde se sitúa la sede central de FUNBAPA. En esta ciudad capital de la Provincia de Río Negro, la población según el censo nacional 2022 es de 65.273<sup>5</sup>. La actividad laboral principal se concentra en la administración pública. Al ser la capital de la provincia, la ciudad es el epicentro de la administración estatal provincial, y por lo tanto, el empleo público es el principal motor de la economía local, siendo el Estado el empleador más importante. A diferencia de otras subregiones de la provincia, como el Alto Valle del río Negro, donde predominan las actividades productivas agroindustriales, o la región Andina, enfocada en el

---

2 <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-354-2013-210345/texto>

3 <https://www.argentina.gob.ar/senasa/que-es>

4 <https://www.argentina.gob.ar/senasa/que-es/historia>

5 [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022\\_resultados\\_provisionales.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf)

turismo, o bien la zona Noroeste, donde las actividades extractivas como la minería y el petróleo son las principales, en Viedma la estructura estatal es la que aporta la mayor cantidad de recursos económicos, y tiene una influencia significativa en el sector privado de comercio y servicios (Alonso y otros, 2008). A su vez, debemos caracterizar la ciudad de Carmen de Patagones ciudad que se ubica geográficamente en el extremo norte del río que los divide, con una población de 37.811<sup>6</sup>, el empleo estatal es la principal fuente de empleo. Es la ciudad más austral de la provincia de Buenos Aires, y es cabecera del partido de Patagones. En conjunto con Viedma comparten fundación como fuerte el 22 de abril de 1779 y durante un siglo constituyeron una única unidad administrativa estatal. El término "comarca" tiene su origen en la palabra "común", y se emplea generalmente para hacer referencia a una porción de terreno más pequeña que una región, que comparte elementos naturales, históricos y/o socioculturales. En el caso de Viedma y Carmen de Patagones, aunque en la actualidad están separadas administrativamente, comparten una misma historia, una fundación común y un río que las une.<sup>7</sup>

#### **4.1.1 La barrera zoofitosanitaria**

En el año 1992, se realiza con sede en Viedma la asamblea constitutiva de la Fundación Barrera Patagónica (FUNBAPA), avalada y aprobada por el Gobierno Nacional y los gobiernos provinciales de la Patagonia Argentina. Se crea como una institución privada sin fines de lucro, con funciones principalmente públicas. Se conforma por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), los Gobiernos de las provincias de La Pampa, Buenos Aires, Mendoza, Rio Negro, Neuquén, Santa Cruz, Chubut y Tierra del Fuego. Cámaras y Federaciones de Productores y Empacadores frutihortícolas, Asociaciones, Sociedades y Federaciones de Productores Ganaderos y Asociaciones.

---

<sup>6</sup> [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022\\_resultados\\_provisionales.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf)

<sup>7</sup> <https://dle.rae.es/comarca>

En las memorias de la Fundación del año 2007, especifica de su historia que se inició para llevar adelante Programas Nacionales, Provinciales y Regionales de Sanidad y Calidad de la Producción Agropecuaria, entre sus objetivos se pueden resaltar: controlar las acciones zoofitosanitarias necesarias para lograr establecer, declarar la región libre de plagas y enfermedades que afecten la producción agropecuaria; Obtener reconocimiento internacional; realizar un seguimiento y control de los productos agroalimentarios que garanticen el origen, sanidad y calidad de nuestros productos locales.

En cuanto a la conducción de FUNBAPA se constituye en tres órganos, el Consejo de Administración, la Dirección General y las Comisiones, estas son cinco Comisiones de Sanidad Vegetal, Comisión Patagónica de Sanidad Animal, Comisión Hortícola, Comisión de Seguridad y Calidad Agroalimentaria y la Comisión Forestal. Las mencionadas están encargadas de tomar decisiones, fijar objetivos, la aprobación del presupuesto, analizar nuevas propuestas y su implementación.

Con la tarea de realizar sostén a las distintas tareas, la Fundación se divide en cuatro áreas que asisten a cada programa en su funcionamiento. Área de comunicación, encargada de las estrategias de comunicación de la fundación; Área administrativa contable, engloba a los sectores contables, tesorería, recaudación, ingresos, auditorías, administración, compras y recursos humanos; Área de sistemas, lleva a cabo la tarea de mantener y organizar la infraestructura informática; Área técnica económica, dividida en tres rubros, información, estadísticas y marketing. Genera información confiable para el sector productivo, organismos públicos y privados respecto de la producción agropecuaria.

En su estatuto fija como misión crear, generar, establecer mecanismos, condiciones necesarias para la declaración y mantenimiento del territorio sur de los ríos Barrancas y Colorado, libres de todas las enfermedades y plagas perjudiciales para la producción vegetal y animal.

Con el apoyo de SENASA, se inspeccionó los pasos habilitados hasta el mes de julio de 1993 y desde esa fecha la fundación se hace cargo de las mismas. Durante el año 2014, el Estado Nacional solicita el traspaso del control de las barreras zoofitosanitarias, puertos y

aeropuertos al Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Este traspaso significó absorber a la masa de empleados dependientes de la fundación.

La sanción de la Resolución N° 422/14 del 22 de septiembre establece que todas las zonas cuarentenarias pasarían a depender de SENASA.

En las memorias de FUNBAPA del año 2014 se informa que ese año estaban en funcionamiento 47 puestos de control, incluyendo los aéreos y terrestres (se adjunta mapa)<sup>8</sup>.

Puestos de Control Zootifosanitario



N°	Puesto de Control	Provincia	Barrera
1	Km. 714	Buenos Aires	
2	Pedro Luro	Buenos Aires	
3	La Adela	La Pampa	
4	Río Colorado	Río Negro	
5	Pichi Manuida	Río Negro	
6	La Japonesa	Río Negro	
7	Casa de Piedra	Río Negro	De los ríos Barrancas y Colorado
8	Medanitos	Río Negro	
9	P. D. Catriel	Río Negro	
10	26 de Mayo	La Pampa	
11	Desfiladero Bayo	Neuquén	
12	Pata Mora	Neuquén	
13	El Portón	Neuquén	
14	Barrancos	Neuquén	
15	San Antonio Oeste	Río Negro	
16	Céspedes	Río Negro	
17	Lamarque	Río Negro	
18	7 y 62	Río Negro	
19	Valle Azul	Río Negro	Del río Negro
20	Balse Villa Regina	Río Negro	
21	Paso Córdoba	Río Negro	
22	Balse Isla Jordán	Río Negro	
23	Crucero Catriel	Neuquén	
24	Arroyo Verde	Chubut	
25	El Matén	Chubut	Del paralelo 42°
26	Villegas	Río Negro	
27	Aerop. Viedma	Río Negro	
28	Aerop. Gral. Roca	Río Negro	
29	Aerop. Bariloche	Río Negro	
30	Aerop. Neuquén	Neuquén	
31	Aerop. R. c. I. Saucos	Neuquén	
32	Aerop. Pto. Madryn	Chubut	Aeropuertos Patagónicos
33	Aerop. Trelew	Chubut	
34	Aerop. Esquel	Chubut	
35	Aerop. C. Rivadavia	Chubut	
36	Aerop. Calafate	Sta. Cruz	
37	Aerop. Río Gallegos	Sta. Cruz	
38	Pto. San Antonio Este	Río Negro	
39	Las Peñas	Río Negro	
40	Arroyito	Neuquén	
41	El Chocón	Neuquén	Del Departamento de Confluencia
42	Picún Leufú	Neuquén	
43	Central Co	Neuquén	
44	Añelo	Neuquén	
45	El Cruce	Neuquén	
46	Aerop. Río Grande	T. del Fuego	Aeropuertos Patagónicos
47	Aerop. Ushuaia	T. del Fuego	

<sup>8</sup> FUNBAPA Memoria Institucional 2014.

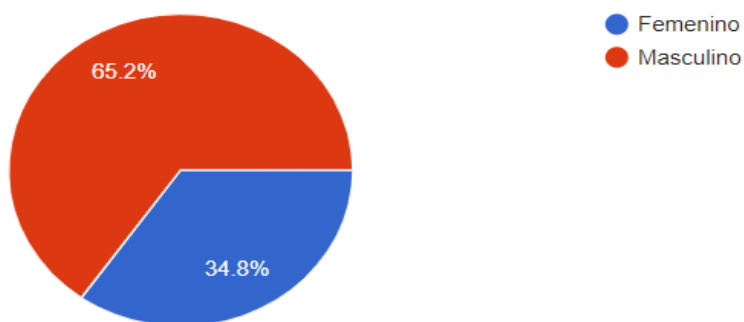
## 4.2 Características de la población objeto de estudio.

La población de estudio de ésta investigación, no se ubica laboralmente solo en la sede central de Viedma, sino a lo largo de la Patagonia, que es donde se encuentran los distintos puestos zoofitosanitarios. En el año 2014 la población total era de 337 empleados, y la mayoría de ellos fueron contratados por SENASA, de la población total puede desagregarse que alrededor de 40 empleados pertenecían al área de administración que incluía comunicación, contable, recursos humanos, área de sistemas, y laboratorio<sup>9</sup>. Los empleados restantes trabajaban en barreras a lo largo de la Patagonia, tal como puede visualizarse en el mapa.

Las características de esta población, según la encuesta realizada<sup>10</sup>, determina que en su mayoría son varones, con estudios secundarios finalizados y como singularidad los empleados que trabajan en la sede central, mayoritariamente tienen una formación agraria, con base universitaria y nivel secundario con orientación agraria. Se incluye el cuestionario utilizado en el anexo de la tesis.

Estos datos permitieron una aproximación a caracterizar a la población de estudio, de los los resultados extraídos de los agentes de FUNBAPA-SENASA, se pudo relevar que: de los 23 encuestados, 8 fueron mujeres y 15 hombres.

### Genero



<sup>9</sup> Fuente: entrevista N° 1 Javier.

<sup>10</sup> Se llevó a cabo una encuesta dirigida a 23 empleados, que estuvieron presentes en la empresa durante la transición a la estatización. Esta encuesta proporcionó los primeros datos que permitieron caracterizar a la población objeto de estudio.

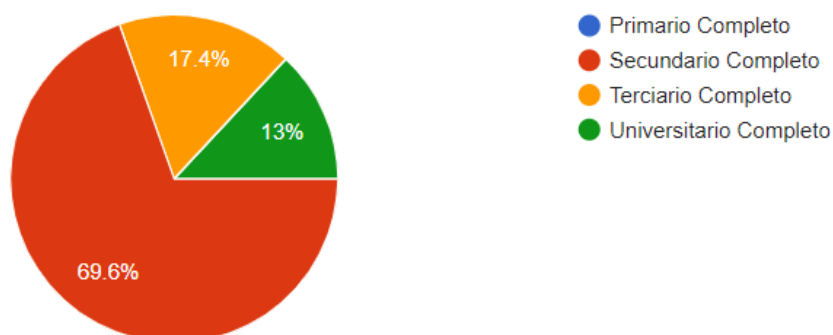


En cuanto a las edades, el 74% de los participantes tenía entre 30 y 40 años en el momento de la encuesta y el 22% entre 41 y 50 años, quedando un 4% entre 61 a 70 años.

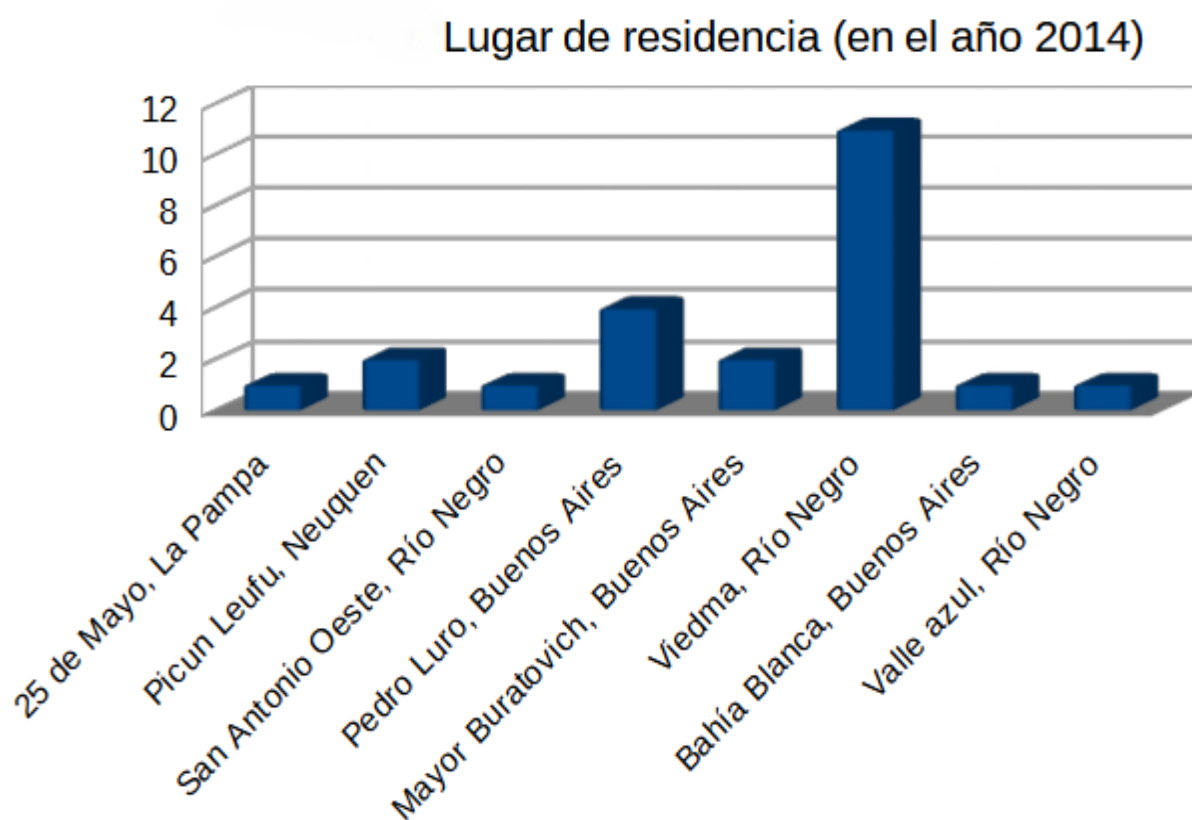
Rango de Edades	Total	Porcentaje
31 a 40	17	74%
41 a 50	5	22%
51 a 70	1	4%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Respecto al nivel educativo, el secundario completo fue el nivel más común entre los encuestados 69,4%, seguido del terciario 17,4% y universitario completo 13%.

#### Nivel educativo en el año 2014

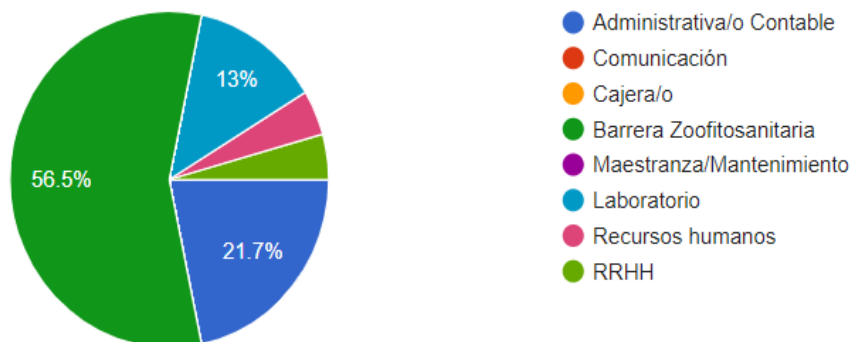


En cuanto al lugar de residencia la mayoría de los encuestados residían en Viedma 11 (Río Negro) en el año 2014, 4 en Pedro Luro (Buenos Aires), 2 en Picún Leufú (Neuquén), 2 en Mayor Buratovich (Buenos Aires), 1 en Bahía Blanca (Buenos Aires), 1 en San Antonio Oeste (Río Negro), 1 en 25 de Mayo (La Pampa), 1 en Valle Azul (Río Negro). Puede determinar que la encuesta es representativa de los puestos.



Al consultar en qué área se desempeñan en su mayoría el 56,5%, lo hicieron en las barreras zoofitosanitaria.

¿En que Área se desempeñaba?

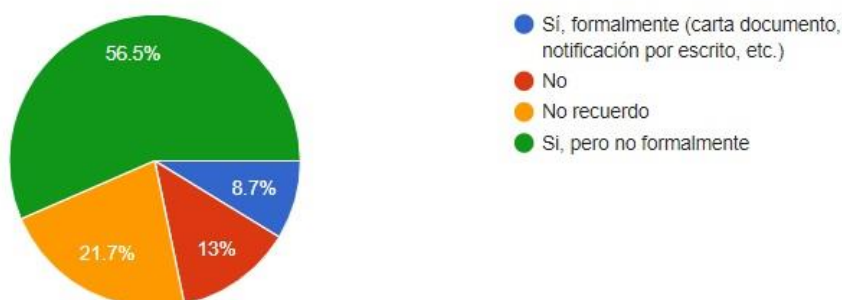


### 4.3 La Transición

El traspaso de los empleados de FUNBAPA a SENASA implicó una serie de procesos que demandaron acuerdos entre quienes llevaron adelante el traspaso y los agentes involucrados.

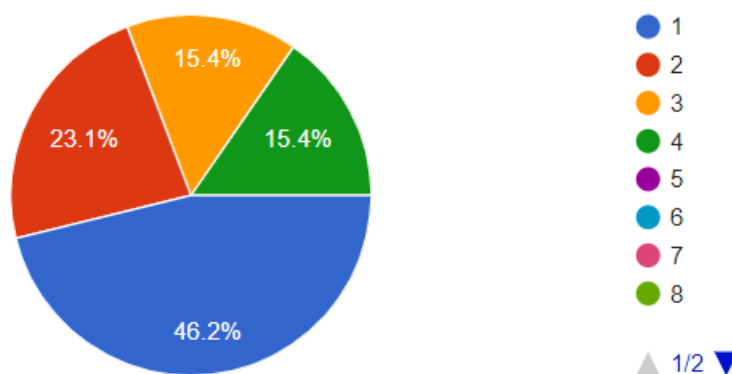
En cuanto a la notificación del traspaso, consultados los agentes, los resultados arrojaron haber sido informados del traspaso en un 56%.

¿Se le informo del traspaso de FUNBAPA a SENASA?



Los plazos de anticipación de la notificación variaron entre los encuestados donde podían indicar en hasta 12 meses con cuanto tiempo se anticipó. La mayoría indicó 1 mes 46,02% y en segundo término, 2 meses.

Si se le notifico. ¿Con cuanto tiempo de anticipación fue? Expresado en Mes/Meses.



En el contexto de los derechos laborales, se aborda la perspectiva de Chiavenato (2007) sobre las prestaciones sociales, que engloban tanto la seguridad social como las prestaciones laborales. Se destaca la estrecha relación entre el desarrollo de estas prestaciones y el creciente reconocimiento de la responsabilidad social por parte de las empresas. Factores como las expectativas de los empleados, las demandas sindicales, la legislación laboral y de seguridad social, así como la competencia entre organizaciones por atraer y retener talento, han contribuido al surgimiento y expansión de los planes de prestaciones y seguridad social.

Inicialmente, estos planes tenían un enfoque paternalista y limitado, destinado a retener a la mano de obra y reducir la rotación del personal, especialmente en condiciones laborales desfavorables. Sin embargo, esta preocupación se ha extendido a todas las

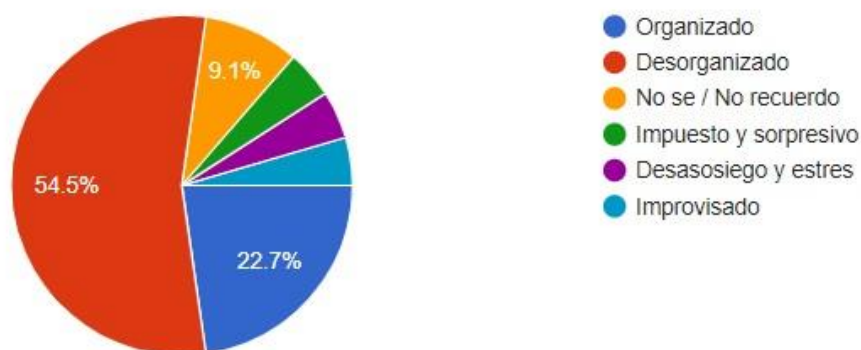
organizaciones. Hoy en día, estas prestaciones no solo cumplen una función competitiva en el mercado laboral, sino que también buscan preservar la salud física y mental de los empleados, así como sus actitudes hacia el trabajo.

Las prestaciones sociales se dividen en tres categorías principales: apoyo en el ejercicio del puesto, beneficios dentro de la empresa y apoyo fuera de la empresa. Estas se clasifican según su exigencia, naturaleza y objetivos, abarcando desde prestaciones legales hasta beneficios recreativos y asistenciales. Desde la perspectiva del empleador, estas prestaciones se evalúan en términos de costos y su impacto en la atracción y retención de talento, mientras que para los empleados, son percibidas en términos de equidad y su adecuación a expectativas y necesidades personales.

En última instancia, estas prestaciones demuestran la responsabilidad social de las organizaciones al compensar los esfuerzos de las personas y contribuir a su calidad de vida, ofreciendo un servicio valioso a la sociedad. Este contexto se relaciona directamente con la experiencia del entrevistado llamado "Luis" durante la transición laboral, quien subrayó la importancia de las prestaciones sociales en el bienestar de los trabajadores y su papel en el ámbito laboral contemporáneo.

En éste contexto, las encuestas dieron cuenta de la situación, llegando a resultados similares, cuando se preguntó en una palabra como caracterizaron al proceso los empleados describieron el traspaso como "desorganizado" en un 54,5% , en contraposición el 22,7% lo describió "organizado", 1% impuesto y sorpresivo, 1% desasosiego y estrés, 1% improvisado. Lo que sugeriría la importancia de mejorar la planificación y comunicación en futuros procesos similares.

En una palabra, ¿Cómo describiría el traspaso de FUNBAPA a SENASA?



Durante el proceso de traspaso de FUNBAPA a SENASA, los entrevistados expresaron que se vieron inmersos en un ambiente “caótico”, caracterizado por una intensa presión y una profunda incertidumbre. Relatan cómo se enfrentaron a la disyuntiva de renunciar a FUNBAPA para poder acceder a SENASA, una opción que les planteaba dilemas y decisiones difíciles, Javier recuerda esa situación como: “caótica, bajo presión y... obligada... no había muchas opciones de elegir, digamos... fue casi autoritaria”.

En el caso específico de Luis, se destaca que se le presentó la oportunidad de continuar en SENASA mediante la firma de un nuevo contrato, el cual implicaba renunciar a los años de indemnización acumulados en FUNBAPA. Esta disyuntiva dejaba pocas alternativas claras: ingresar al organismo o permanecer en FUNBAPA, que carecía de los recursos necesarios para mantener al personal. Esta situación añadía una presión adicional debido a la incertidumbre sobre los pagos salariales, que no se realizaban en tiempo y forma, sino de manera quincenal y por un porcentaje reducido del salario total. Además, se tenía información de que podría haber dificultades para pagar los sueldos en los meses siguientes.

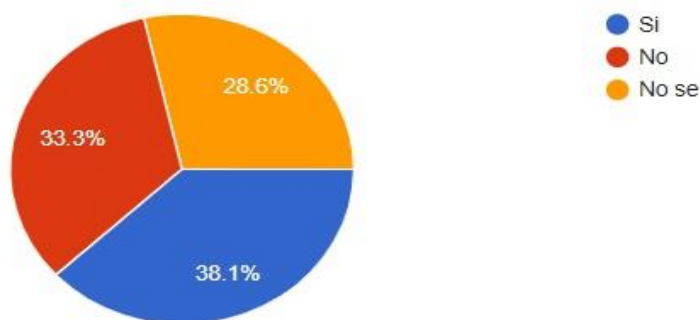
Los días previos a la transición fueron descritos como extremadamente difíciles.

Luis expuso en la entrevista:

*Y bastante malos porque estuvimos como tres meses que cobrábamos... empezamos primero que no nos daban aumentos... nos daban aumentos re chiquititos y a lo último nos avisaron, creo que dos meses antes del traspaso nos avisaron que no nos iban a poder pagar el sueldo, y entonces nos empezaron a pagar el sueldo en dos veces... así fue... No me acuerdo si fueron dos o tres meses antes que empezamos a cobrar así, cobrábamos el 10 atrasado y la otra mitad la cobrábamos el último día del mes... y ya nos dijeron que no nos iban a poder indemnizar, en ese momento tenía 8 años de antigüedad... y nos dijeron que no nos iban a poder indemnizar, así que, imagínate cómo estábamos.*

Una pregunta posterior al traspaso fue si noto un cambio en la organización luego del mismo y si hubo cooperación con los empleados, el 38,1% dijo que si y el 33,3% afirmó que no hubo cooperación.

¿Y luego del traspaso de FUNBAPA a SENASA?

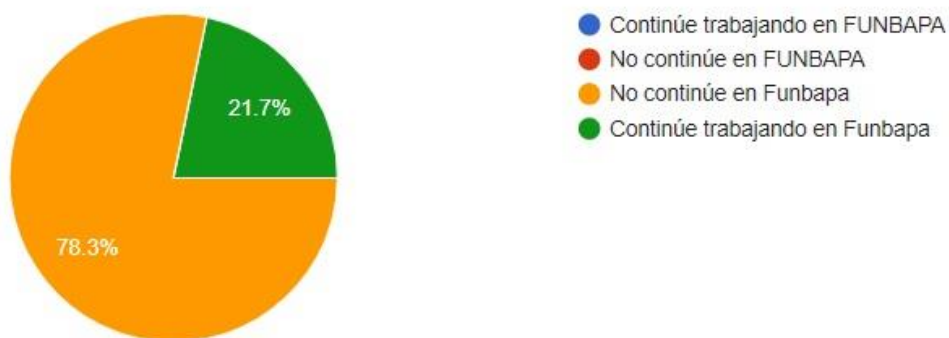


En cuanto a las mejoras salariales, durante el proceso de transición, se destacó que algunos entrevistados experimentaron un incremento significativo en sus salarios después del traspaso. Por ejemplo, Javier, expresó tener un aumento del salario cercano al 50% en comparación con lo que ganaban en FUNBAPA, lo que sugiere que, para algunos, el traspaso resultó en una mejora salarial notable. Otra coincidencia con las encuestas donde

se observó que algunos empleados notaron un impacto positivo en sus salarios después del traspaso.

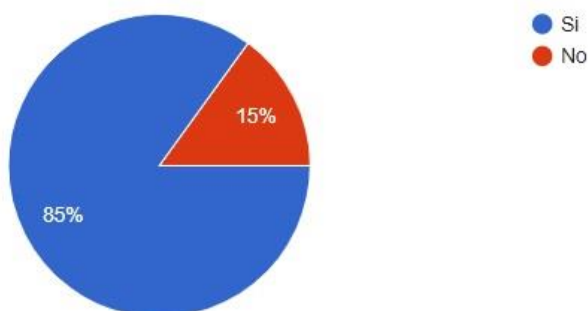
Durante el proceso del traspaso, se observa una cierta estabilidad de los recursos humanos ya que el 78,3% de los encuestados afirmó que aún continúa trabajando en SENASA.

Luego del traspaso de FUNBAPA a SENASA. ¿Cuál fue su situación laboral?



En cuanto a los contratos, el 85% respondió que se les realizó un nuevo contrato en SENASA.

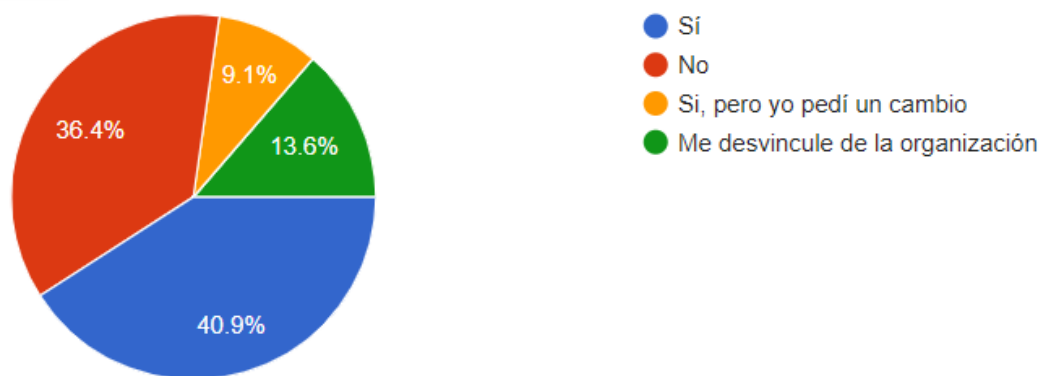
¿Se le realizó nuevo contrato para continuar en SENASA?.





En este punto, una cuestión importante es el cambio en el puesto de trabajo en la nueva gestión de la barrera sanitaria. Los mismos expresaron que, en su mayoría, el 40,9% tras el traspaso, cambiaron de puesto o área de trabajo dentro de la nueva institución, lo que podría indicar una reorganización de funciones.

### Le modificaron su lugar de trabajo o permaneció en el mismo puesto?

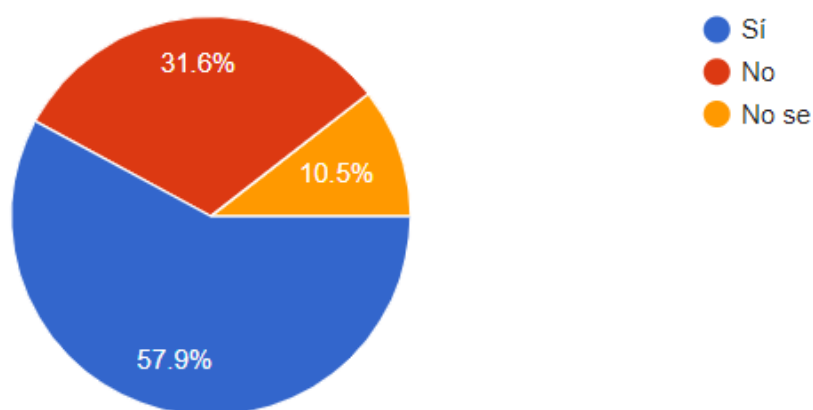


En cuanto a la incertidumbre que les ocasionó el traspaso en relación a las nuevas condiciones laborales, los entrevistados expresaron preocupación por la pérdida de la antigüedad y la condición laboral de planta permanente que tenían en FUNBAPA. No tuvieron garantías, sólo la información de que debían renunciar y aguardar un nuevo contrato.

Todos los entrevistados expresaron su preocupación por el impacto en su antigüedad y la pérdida de la estabilidad laboral como consecuencia del traspaso. Esto refleja una inquietud generalizada por la seguridad en el empleo. Cada año, deben esperar la llegada del nuevo contrato para confirmar su continuidad en SENASA, y mencionan que estos contratos no llegan puntualmente, en algunos casos meses después de su vencimiento.

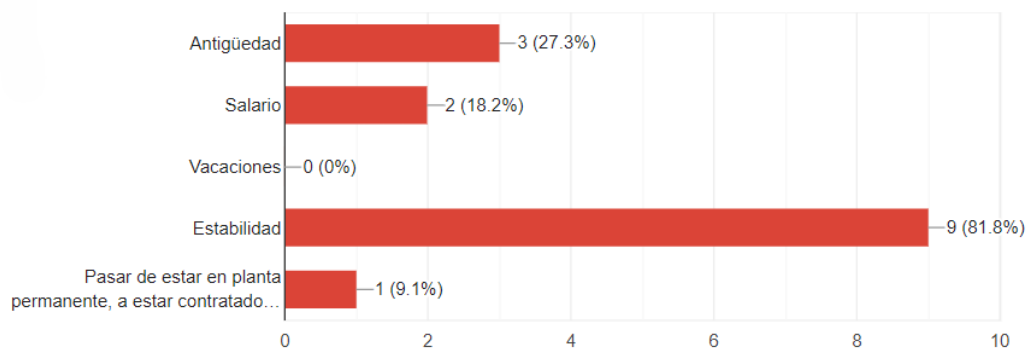
Los testimonios se pueden relacionar con los resultados de las encuestas donde un 57,9% de los empleados consideraron haber perdido derechos laborales después del traspaso contra un 31,6% que afirman que no los perdieron

A su entender, en ese momento ¿perdió derechos laborales?



Relacionado a esta pregunta se volvió a preguntar qué derechos considera que perdieron y la mayoría afirmó que la estabilidad (81,8%), y en segundo término, la antigüedad (27,3%). Coincidiendo con los entrevistados como Javier “perdí el estar en planta permanente”.

Si su respuesta anterior fue afirmativa, marque cual o cuales fueron



La experiencia compartida por Javier arroja luz sobre las implicaciones concretas del traspaso en términos de derechos laborales y estabilidad profesional. Al ser contratado bajo el Artículo N° 9<sup>11</sup> en SENASA Javier experimenta la pérdida del estatus de planta permanente que adquirió en FUNBAPA, lo que implica una renovación anual sujeta a la discreción de la nueva organización. Este cambio drástico en su situación laboral representa una ruptura con las condiciones estables y seguras que prevalecían en su empleo anterior, generando una sensación de inseguridad y ansiedad en relación con su futuro laboral y económico.

En este sentido, el análisis de Chiavenato (2007) sobre las relaciones laborales y los movimientos de personal ofrece un marco conceptual para comprender el impacto del traspaso en los derechos y la estabilidad laboral de los empleados, destacando la importancia de abordar estas cuestiones desde una perspectiva integral de gestión de recursos humanos.

Como se anticipó, la incertidumbre laboral durante el traspaso de FUNBAPA a SENASA implicó diferentes acciones, así, Carlos, otro de los entrevistados, compartió una experiencia marcada por la participación activa en movilizaciones y protestas, canalizadas a través de los gremios. Su relato pone de manifiesto la angustia y la preocupación palpable entre los trabajadores ante la falta de claridad sobre el futuro laboral y la estabilidad económica, agravada por las condiciones precarias que ya experimentaban en FUNBAPA, donde incluso el cobro de los salarios era irregular. Los días previos al traspaso estuvieron envueltos en una atmósfera de inseguridad, donde la incertidumbre sobre la continuidad laboral se mezclaba con la percepción de un clima laboral tenso y adverso. En este contexto, Carlos y sus colegas tomaron la iniciativa de unirse en movilizaciones con el respaldo del gremio ATE:

*Nosotros empezamos a hacer movidas con algunos compañeros que coincidíamos en que esto no iba para más y nos afiliamos a un gremio que FUNBAPA no aceptaba... que es un gremio complicado en el sentido que es más... que es ATE..*

---

11 Ley 25.154 de 1999. Marco de regulación de empleo público nacional. 15 de septiembre de 1999

*que es más... en el sentido que es más explosivo, más combativo... creíamos que era la única manera de que podía mejorar o en todo caso seguir igual de peor... las cosas... por suerte salió, creo yo, que bien.*

La comunicación sobre el traspaso y los nuevos contratos fue confusa y poco estructurada, llegando a través de los canales informales de los gremios y representantes de SENASA, lo que añadió una capa adicional de incertidumbre y ansiedad a la situación.

Por otro lado, en la entrevista 3, Luis recuerda el clima de incertidumbre que implicó el traspaso, alimentado por rumores y la falta de comunicación clara por parte de los gremios. Luis describe cómo la falta de información precisa sobre el proceso de traspaso generó confusión y desconfianza entre los trabajadores, exacerbada por la aparente falta de apoyo de su gremio de UPCN. Este vacío de representación sindical efectiva condujo a Luis y otros colegas a buscar afiliación en ATE, en busca de una voz más activa y comprometida en la defensa de sus intereses laborales. La decisión de cambiar de gremio también se vio influenciada por la práctica habitual de FUNBAPA de afiliar automáticamente a los empleados a UPCN, sin ofrecer alternativas o dejar margen para la elección individual. Esta situación revela la importancia de una representación sindical sólida y efectiva en momentos de transición laboral como el traspaso de FUNBAPA a SENASA, donde la incertidumbre y la necesidad de proteger los derechos laborales se vuelven especialmente agudas.

#### **4.4 Las Consecuencias o impactos luego del traspaso**

A partir del traspaso de FUNBAPA a SENASA, se despliega un escenario laboral marcado por la inquietud y la incertidumbre entre los trabajadores, cuyas condiciones laborales y estabilidad profesional se ven sometidas a una serie de cambios significativos. Esta preocupación se manifiesta de manera destacada en la percepción generalizada de los empleados sobre la seguridad de su empleo, especialmente en lo que respecta a la

continuidad de su antigüedad y la estabilidad que gozaban en su antigua institución, FUNBAPA. La transición a SENASA implicó no solo una reestructuración organizativa, sino también un cambio en las condiciones laborales y los derechos de los trabajadores, lo que generó una sensación de vulnerabilidad y precariedad laboral entre los empleados afectados.

En cuanto a las palabras de los entrevistados, revelaron una respuesta activa de los empleados ante la incertidumbre laboral, evidenciada por su participación en movilizaciones y protestas organizadas a través de los gremios, como el caso de Carlos en ATE. Esta movilización colectiva reflejó el esfuerzo concertado de los trabajadores por defender sus derechos laborales y asegurar una transición justa y equitativa al nuevo entorno laboral en SENASA. Sin embargo, la falta de comunicación clara y la confusión en torno al proceso de traspaso y los nuevos contratos subrayan la necesidad de una representación sindical sólida y efectiva para abogar por los intereses de los trabajadores en momentos de cambio y transición laboral. En este sentido, la experiencia de Luis resalta la importancia de una afiliación sindical activa y comprometida en la protección de los derechos laborales de los empleados durante períodos de incertidumbre y cambio organizacional. En resumen, el traspaso de FUNBAPA a SENASA no solo representa un cambio estructural en las instituciones, sino también un desafío significativo para la seguridad laboral y los derechos de los trabajadores, que requiere una atención cuidadosa y una acción concertada para mitigar sus efectos negativos y garantizar una transición justa y equitativa para todos los involucrados.

Esta movilización colectiva refleja el esfuerzo concertado de los trabajadores por defender sus derechos laborales y asegurar una transición justa y equitativa al nuevo entorno laboral en SENASA. Sin embargo, la falta de comunicación clara y la confusión en torno al proceso de traspaso y los nuevos contratos subrayan la necesidad de una representación sindical sólida y efectiva para abogar por los intereses de los trabajadores en momentos de cambio y transición laboral.

Rodrigo en su entrevista también menciona el rol del gremio:

*Nos habían dicho los gremios lo que teníamos que hacer...*

*Ellos acordaban todo...*

*...nosotros teníamos que hacer una carta documento. Si no, pero notificándolos que no iban a depender más de FUNBAPA nosotros teníamos que presentar la renuncia a FUNBAPA para que SENASA tomara la barrera. O sea, no fue una notificación directa de FUNBAPA.*

En este sentido, Chiavenato (2007) destaca que las relaciones laborales y los movimientos de personal no solo implican aspectos técnicos, sino también aspectos psicológicos y sociales que impactan en la dinámica organizacional. La percepción de seguridad laboral y estabilidad por parte de los empleados es fundamental para mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo. La falta de claridad y garantías durante el proceso de traspaso afecta directamente esta percepción, generando ansiedad e inseguridad entre los trabajadores. Asimismo, los movimientos de personal, como ascensos, transferencias y despidos, pueden tener repercusiones significativas en la motivación y el compromiso de los empleados con la organización.

#### **4.5 Clima laboral**

El proceso de transición organizacional, específicamente el traspaso de FUNBAPA a SENASA, ofrece una oportunidad única para examinar cómo los principios del Desarrollo Organizacional (DO), según Chiavenato (2009), se podrían aplicar en un contexto práctico. Chiavenato (2009) destaca los supuestos fundamentales del DO, que incluyen el concepto de organización, cultura organizacional y cambio organizacional. Estos supuestos proporcionan un marco teórico para comprender el cambio y la adaptación en las organizaciones.

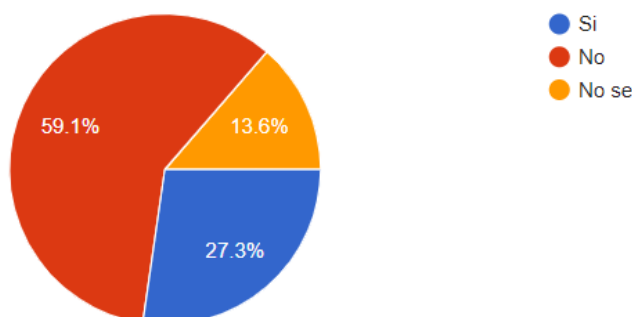
El Desarrollo Organizacional (DO), como aborda Chiavenato (2009), se sustenta en supuestos clave que resaltan la importancia del cambio y la capacidad de adaptación de las

organizaciones. Estos supuestos, como el concepto de organización, subrayan un enfoque conductista que reconoce la coordinación de actividades individuales para lograr transacciones planificadas con el entorno. Se enfatiza que la organización debe estructurarse y dinamizarse según las condiciones del entorno en el que opera, lo que implica reconocer la división tradicional del trabajo y la contribución activa de las personas.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, el concepto de cultura organizacional destaca la importancia de la transformación cultural para lograr cambios efectivos en las organizaciones. La cultura organizacional, definida como un sistema complejo de creencias y valores, influye en el clima laboral y en el comportamiento de los empleados. En el caso del traspaso de FUNBAPA a SENASA, los entrevistados señalan un cambio en el ambiente laboral, pasando de uno tenso y competitivo en FUNBAPA a uno más distendido y colaborativo en SENASA. Este cambio en la cultura organizacional se refleja en la forma en que los empleados interactúan entre sí y con la organización en su conjunto.

La percepción del clima laboral durante el proceso de estatización fue variada entre los empleados. El 59% afirmó que no hubo cooperación durante el mismo y el 27,3% que hubo cooperación.

¿Percibió usted un ambiente de cooperación dentro de la organización durante el traspaso?



El testimonio de Javier detalla lo anteriormente expuesto:

*Hubo un cambio notorio, digamos, en FUNBAPA se laboraba bajo mucha presión, eras observado en cada acción que hacías, si la hacías bien, si la hacías mal, siempre eras observado hasta por tus propios compañeros, siempre tenías que estar cuidándote digamos de cometer ningún error porque eso era motivo de sanciones... por ejemplo, te olvidabas una credencial, no te ponías la credencial o tenías el chaleco mal colocado o la remera rota y era motivo de suspensión... o no estabas justo cuando pasaba un auto y era motivo de suspensión... y en SENASA eso cambió, es un ambiente más distendido, el trato con los compañeros era otro, porque no había tanta competencia, porque antes había mucha más competencia... era quién hacía más actas... quien sobresalía más... era competir con tus propios compañeros.*

Respecto a estas competencias con sus compañeros, cuando se preguntó si recibían una compensación económica por ello, respondió: "Pero no era para todos. no no, había puestos donde había ranking de quién hacía más decomisos, más actas, había como un ranking y era el plus que te daban".

El concepto de cambio organizacional subraya la necesidad de adaptación continua en un entorno caracterizado por cambios constantes. El DO considera que el proceso de cambio puede ser desencadenado tanto por fuerzas externas como internas y se clasifica en varias categorías, como cambios estructurales, tecnológicos, en productos o servicios, y culturales. En el caso del traspaso de FUNBAPA a SENASA, los entrevistados experimentaron cambios significativos en sus ubicaciones laborales y en la dinámica de trabajo, lo que ejemplifica la naturaleza multifacética del cambio organizacional.

Las entrevistas realizadas proporcionan un contexto práctico para comprender estos conceptos en acción. Los entrevistados describen una atmósfera laboral tensa en FUNBAPA, donde la observación constante y la competencia entre colegas eran habituales.



Esta situación contrasta con el ambiente más relajado experimentado en SENASA, donde se percibe un cambio palpable.

Carlos, Luis y Javier, en sus testimonios, enfatizan diferencias significativas entre las dos organizaciones. Carlos señala que FUNBAPA era más estructurada, mientras que SENASA ofrecía un mayor respaldo y apoyo para los empleados. Luis también destaca un cambio positivo en el ambiente de trabajo después del traspaso, aunque notó un regreso a la tensión experimentada en FUNBAPA en los últimos años. Javier complementa estas percepciones al señalar un cambio notorio entre las dos organizaciones en términos de presión y observación constante.

Además, los cambios físicos en los lugares de trabajo, como las modificaciones en las ubicaciones laborales de Javier y Luis, ejemplifican cómo el cambio organizacional no solo afecta el clima laboral, sino también las rutinas y dinámicas de trabajo de los empleados. La adaptación a estas nuevas condiciones puede representar un desafío adicional para los trabajadores, añadiendo complejidad a su experiencia laboral diaria.

Las entrevistas ilustran la aplicación práctica de los supuestos fundamentales del Desarrollo Organizacional en un contexto específico de cambio organizacional. Estos supuestos, ayudan a comprender la complejidad y las múltiples dimensiones del proceso de transición organizacional, resaltando la importancia de la adaptación continua y la intervención constructiva en procesos y estructuras organizacionales.

Los testimonios de los trabajadores ofrecen una visión única de cómo se vivió el proceso de transición. Carlos, Luis, Javier y Rodrigo describen la incertidumbre y la presión durante los días previos al traspaso, así como los cambios en el ambiente laboral después del cambio de organización. Estos relatos ilustran cómo las decisiones organizacionales impactan directamente en la experiencia de los empleados y cómo estos cambios pueden influir en la cultura y el clima organizacional.

El análisis de Chiavenato (2009) sobre los conflictos en las organizaciones ofrece una perspectiva adicional sobre el proceso de transición. Los conflictos, según Chiavenato (2009), surgen inevitablemente debido a las diferencias individuales en intereses y

objetivos, y la gestión efectiva de estos conflictos es esencial para impulsar cambios positivos. En el caso del traspaso de FUNBAPA a SENASA, los testimonios de los trabajadores reflejan tensiones y disputas relacionadas con la incertidumbre laboral y las condiciones de trabajo, lo que resalta la importancia de abordar los conflictos de manera constructiva para facilitar el proceso de transición.

La noción de conflicto y cooperación se considera interconectada en la vida de las organizaciones, según las teorías contemporáneas. Chiavenato (2009) destaca que la cooperación y el conflicto son elementos intrínsecos de la actividad social, dos caras de la misma moneda. La resolución de conflictos se entiende mejor como una fase del continuo conflicto-cooperación, en lugar de una solución definitiva del conflicto. Las experiencias de los trabajadores en el proceso de traspaso de FUNBAPA a SENASA ilustran la aplicación práctica de los conceptos de cambio organizacional y conflictos en el contexto real de una transición organizacional. Estos testimonios proporcionan una visión detallada de cómo los trabajadores enfrentaron y se adaptaron a los cambios, destacando la importancia de una gestión efectiva del cambio y la resolución de conflictos en las organizaciones.

Durante el proceso de transición de FUNBAPA a SENASA, se evidencia una falta de apoyo significativo por parte de la dirección de la organización. Según lo informado en las entrevistas, los trabajadores no recibieron orientación ni respaldo directo de la dirección de FUNBAPA durante este período crucial. En lugar de ello, fueron los gremios y los compañeros de trabajo quienes proporcionaron instrucciones sobre cómo proceder en medio de la incertidumbre.

Así, Carlos, en la entrevista 2, menciona que no recibió ningún apoyo por parte de la dirección de FUNBAPA durante la transición. Sin embargo, destaca que SENASA sí brindó apoyo, especialmente en su rol como delegado gremial. Esto sugiere que, a pesar de la falta de respaldo por parte de FUNBAPA, SENASA se mostró más receptiva y colaborativa con los trabajadores durante el proceso de transición.

La ausencia de comunicación y apoyo por parte de la dirección de FUNBAPA puede interpretarse como una falta de liderazgo y compromiso con el bienestar de los empleados

durante un momento crítico para la organización. La dependencia de los gremios y compañeros de trabajo para obtener orientación refleja una brecha en la comunicación y una falta de involucramiento por parte de la dirección en el proceso de transición.

Este hallazgo resalta la importancia del liderazgo efectivo y la comunicación transparente por parte de la dirección durante los períodos de cambio organizacional. La falta de apoyo de la dirección puede generar incertidumbre y ansiedad entre los empleados, lo que puede obstaculizar el éxito de la transición y afectar negativamente el clima laboral.

#### **4.6 Desarrollo de los supuestos de investigación**

Uno de los supuestos centrales en nuestra investigación se centra en la implementación del proceso de estatización en un sector específico de la fundación. Se asume que este proceso no solo tuvo un impacto en la situación contractual de los agentes involucrados, sino que también pudo haber generado incertidumbre y preocupación en relación con su estabilidad laboral. La transición hacia la estatización se llevó a cabo sin un análisis individualizado de las circunstancias de cada agente, resultando en la creación de nuevos contratos para los empleados de la organización, acompañados de sus respectivos derechos y obligaciones.

Este supuesto se fundamenta en la premisa de que la falta de consideración individual durante el proceso de transición provocó tensiones e incomodidades entre los agentes y la entidad gubernamental, específicamente en el personal de barrera zoofitosanitaria. La introducción de nuevos contratos, aunque conlleva derechos formales, generó una percepción de inseguridad laboral y afectó negativamente el desempeño laboral de los agentes (datos extraídos de las entrevistas).

En el contexto de la investigación, se plantea que la aplicación del proceso de estatización en un segmento específico de la fundación no sólo trastoca los términos contractuales de los agentes, sino que también sembró inquietud y dudas acerca de la

estabilidad laboral. La transición, ejecutada sin considerar las particularidades individuales de cada agente, desembocó en la emisión de nuevos contratos para los empleados, con sus correspondientes derechos y responsabilidades. Esta falta de atención personalizada durante la transición se percibe como el desencadenante de tensiones e incomodidades entre los agentes y el SENASA, afectando adversamente su desempeño durante la transición.

Desde una perspectiva analítica, es imperativo explorar cómo la percepción de inestabilidad laboral impactó a nivel psicológico y emocional en los agentes. Un abordaje exhaustivo mediante entrevistas y encuestas podría revelar el estado de ánimo y la seguridad laboral percibida por parte de los empleados (se podría profundizar la investigación).

Además, se debe indagar sobre cómo la incomodidad y la tensión durante la transición afectaron el rendimiento laboral a largo plazo de los agentes. Métricas de desempeño, revisiones y testimonios podrían proporcionar información valiosa para evaluar estos impactos.

Otro aspecto relevante es la dinámica de la relación laboral entre los agentes y la organización, especialmente en lo que respecta a la confianza, la comunicación y la percepción de equidad en las políticas laborales.

Considerando las consecuencias a largo plazo de la estatización en SENASA, se podría explorar la retención de empleados, la motivación laboral y la adaptación a la nueva estructura organizativa.

Finalmente, se propone la identificación de áreas de mejora para futuros procesos de transición similares, destacando la necesidad de considerar las circunstancias individuales de los empleados. Estas mejoras podrían materializarse en políticas más personalizadas y programas de apoyo durante los cambios organizativos, contribuyendo así a una gestión más eficiente y a la preservación del bienestar de los empleados. Este análisis integral busca ofrecer perspectivas valiosas para orientar decisiones futuras en el ámbito de la gestión organizativa.

Otro supuesto plantea, una situación crítica durante el proceso de transición, donde la estructura organizacional que sustentaba la labor de los agentes experimentó cambios sustanciales. Este proceso, caracterizado por su brevedad temporal, planteó desafíos significativos en términos de inducción y capacitación de los agentes para que se adaptaran eficientemente a las nuevas políticas y procedimientos de SENASA.

La rapidez con la que se llevó a cabo la transición generó dificultades en la adecuada preparación de los agentes para enfrentar el cambio. Esta falta de tiempo para la inducción puede haber repercutido directamente en la comprensión y asimilación de las nuevas dinámicas laborales, generando incertidumbre y desorientación en los empleados.

Además, se plantea la posibilidad de que la carencia de una planificación sólida y una comunicación interna efectiva hayan contribuido a la confusión y desorganización durante el proceso de traspaso de empleados. Esta situación, en consecuencia, podría haber impactado negativamente la calidad del servicio ofrecido por los agentes en el futuro, afectando potencialmente aspectos cruciales como la eficiencia en el cumplimiento de sus funciones y, por ende, la satisfacción de los usuarios.

Desde una perspectiva más amplia, se sugiere que esta falta de planificación y comunicación adecuada podría haber influido en aspectos más sensibles, como las políticas sociales y los derechos adquiridos por los agentes, incluyendo aspectos como la antigüedad, las vacaciones, el salario y la estabilidad laboral. La insuficiente atención a estos elementos fundamentales podría haber generado tensiones adicionales en el personal, afectando su bienestar y, en última instancia, repercutiendo en el desempeño global de la institución.

Este supuesto de investigación plantea un escenario complejo que merece un análisis exhaustivo para comprender mejor las implicaciones de la transición en la estructura organizacional y cómo estas afectaron tanto a los empleados como a la calidad del servicio ofrecido.

Las respuestas obtenidas durante las entrevistas subrayan la relevancia de estos supuestos. Se destaca la preocupación compartida por la seguridad laboral, evidenciada por

la pérdida de la planta permanente y la renovación anual de contratos. La demora en la notificación de la renovación añade incertidumbre y tensión, afectando el desempeño laboral futuro. La movilización y protesta, expresada por algunos entrevistados, indican una respuesta colectiva frente a la incertidumbre, revelando acciones a través del gremio ATE.

Adicionalmente, la falta de comunicación efectiva y planificación durante el proceso de transición emerge como un tema recurrente. La incertidumbre previa al cambio y la ausencia de instrucciones claras para el nuevo contrato refuerzan la importancia de una comunicación interna más estructurada y transparente. Además, las respuestas sugieren que estas deficiencias podrían haber afectado directamente las políticas sociales y los derechos adquiridos de los empleados.

La investigación revela la necesidad de abordar cuidadosamente los procesos de cambio organizacional para mitigar impactos negativos en los empleados. La seguridad laboral, la comunicación efectiva y la planificación adecuada son aspectos cruciales que requieren atención para garantizar una transición exitosa y preservar la calidad del servicio ofrecido por los agentes en el futuro.

## Capítulo 5

### 5.1 Conclusión

Con la presente investigación, me planteé el estudio del proceso de transición de FUNBAPA a SENASA, el cual ofrece una visión profunda de los desafíos enfrentados por los empleados y la organización en medio de un cambio estructural significativo. A lo largo de esta investigación, se han explorado diversos aspectos relacionados con la estatización de esta entidad, desde el impacto en la estabilidad laboral hasta la importancia de una comunicación efectiva y una planificación adecuada durante los procesos de cambio organizacional.

Uno de los hallazgos más destacados es la percepción compartida por los empleados sobre la inseguridad laboral experimentada durante el proceso de transición. La falta de consideración individualizada y la emisión de nuevos contratos sin una evaluación detallada de las circunstancias de cada empleado generaron tensiones e incomodidades, afectando el clima laboral y el desempeño de los trabajadores. Este aspecto resalta la importancia de una gestión de recursos humanos más integral y centrada en las necesidades individuales de los empleados durante los períodos de cambio organizacional. Además, se ha evidenciado la escasa comunicación interna efectiva y una planificación inadecuada, pensando en la mitigación de los impactos negativos en la calidad del servicio y el bienestar de los empleados. La rapidez con la que se llevó a cabo la transición y la falta de claridad en las instrucciones contribuyeron a la confusión y desorganización entre los empleados, afectando su capacidad para adaptarse a las nuevas dinámicas laborales y ofrecer un servicio de calidad.

Este estudio también ha puesto de manifiesto la importancia de abordar los procesos de cambio organizacional desde una perspectiva más holística, considerando no sólo los aspectos formales de la transición, sino también el impacto psicológico y emocional en los empleados. La inseguridad laboral percibida durante la transición puede tener

repercusiones a largo plazo en la motivación, la retención de empleados y el desempeño laboral, lo que subraya la necesidad de una atención cuidadosa a las preocupaciones y necesidades de los trabajadores.

El análisis de los datos de la encuesta proporciona una visión integral de cómo el proceso de traspaso de FUNBAPA a SENASA afectó al recurso humano y a la estructura laboral en la organización. Los resultados indican una diversidad de experiencias y percepciones entre los empleados durante esta transición.

La conclusión arribada mediante el cual se ha abordado el problema planteado en este trabajo de investigación. Da cuenta que las personas encuestadas un 59%, afirmó que no hubo cooperación por parte de la gerencia, aumentando un mal clima laboral, denotando una desorganización en la fundación durante la transición FUNBAPA-SENASA.

Dejando una impronta de poca comunicación laboral, con ninguna correspondencia oficial, ni ofrecimiento de capacitación alguna; expresando un mal comportamiento colectivo, en cuanto a generar conflictos, ofreciendo una mala imagen institucional garantizando incertidumbre e inseguridad.

Debido a lo cual, el 85% de los agentes se les realizó un nuevo contrato laboral y con ello, la pérdida de sus derechos generando vulnerabilidad laboral y precariedad de las condiciones de empleo, con una mala integración social, desigualdad y con una conciencia de haber sufrido una injusticia.

Por esta razón, se da una perspectiva crítica de la situación que vivieron los trabajadores durante la transición FUNBAPA-SENASA, con la pérdida de derechos adquiridos.

De esta manera, esta investigación contribuye académicamente al reconocimiento, con su potencial de carácter crítico, de lo que generó esta transición, reivindicando aspectos no reconocidos de parte trascendente de este proceso de estatización.

Por otra parte, la mayor dificultad encontrada durante la elaboración del presente trabajo final, se corresponde a la falta de investigación científica sobre el tema.



Los hallazgos resaltan la importancia de una gestión de recursos humanos más proactiva y centrada en las personas, así como la necesidad de una comunicación efectiva y una planificación adecuada para garantizar una transición exitosa y preservar el bienestar de los empleados en momentos de cambio. Estas conclusiones pueden servir como base para futuras investigaciones y orientar prácticas de gestión organizacional más efectivas y centradas en el ser humano.

## **5.2 Recomendaciones**

De acuerdo con los datos obtenidos, esta revisión destaca la necesidad de seguir investigando para poder ayudar a mejorar el planteamiento de estrategias que conlleva una estatización y su transición, respetando los derechos de los trabajadores, su moral e integridad como ser humano.

De la misma forma que observamos la necesidad de tener en cuenta la incidencia de este tipo de sucesos de nuestras estructuras públicas y/o privadas para la implementación de un gerenciamiento de capacitación más integral y sostenido en el tiempo.

Se proponen las siguientes recomendaciones para abordar los desafíos identificados durante el proceso de transición de FUNBAPA a SENASA y para mejorar la gestión de futuros cambios organizacionales:

1. **Personalización en la Gestión del Cambio:** Se recomienda que las organizaciones consideren las circunstancias individuales de los empleados durante los procesos de cambio organizacional. Esto implica realizar evaluaciones detalladas de las necesidades y preocupaciones de cada empleado, así como proporcionar apoyo y orientación personalizada para mitigar la inseguridad laboral y facilitar la adaptación al nuevo entorno laboral.
2. **Comunicación Transparente y Efectiva:** Es fundamental mejorar la comunicación interna durante los períodos de transición. Las organizaciones deben establecer canales de comunicación claros y transparentes para informar a los empleados

sobre los cambios organizacionales, brindar orientación sobre sus derechos y responsabilidades, y ofrecer actualizaciones periódicas sobre el proceso de transición.

3. **Planificación Integral y Temprana:** Se insta a las organizaciones a realizar una planificación exhaustiva y temprana de los procesos de cambio organizacional. Esto incluye la identificación de posibles desafíos y áreas de preocupación, la asignación de recursos adecuados para apoyar la transición y la implementación de medidas proactivas para abordar las necesidades de los empleados.
4. **Apoyo Psicológico y Emocional:** Se sugiere que las organizaciones ofrezcan apoyo psicológico y emocional a los empleados durante los períodos de cambio organizacional. Esto puede incluir la provisión de servicios de asesoramiento y orientación, así como la implementación de programas de bienestar laboral para ayudar a los empleados a gestionar el estrés y la ansiedad asociados con la transición.
5. **Formación y Desarrollo Continuo:** Se enfatiza la importancia de la formación y el desarrollo continuo de los empleados para facilitar su adaptación a los nuevos roles y responsabilidades. Las organizaciones deben ofrecer oportunidades de aprendizaje y capacitación para adquirir las habilidades y competencias necesarias para tener éxito en el nuevo entorno laboral.
6. **Evaluación Periódica y Retroalimentación:** Se recomienda que las organizaciones realicen evaluaciones periódicas del proceso de transición y realicen una retroalimentación de los empleados para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario. Esto permite a las organizaciones abordar de manera proactiva los desafíos y preocupaciones de los empleados y mejorar la efectividad de los procesos de cambio organizacional.

Al implementar estas recomendaciones, las organizaciones pueden mejorar la gestión de los cambios organizacionales, promover el bienestar de los empleados y garantizar una transición exitosa hacia nuevas estructuras y procesos organizacionales.

### 5.3 Bibliografía:

- Alonso O. y otros (2008) Viedma: la construcción de un proyecto colectivo. Actores y desarrollo local, EDUCO. Universidad Nacional del Comahue.
- Chiavenato I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración – 7ª Ed. - Ed. Mac Graw Hill – Interamericana- México.
- Chiavenato I. (2007) Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones – 8ª Ed. - Ed. Mac Graw Hill – Interamericana- México.
- Chiavenato I. (2009) Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones – 2ª Ed. - Ed. Mac Graw Hill – Interamericana- México.
- Chiavenato I. (2009) Gestión del talento humano – 3ª Ed. - Ed. Mac Graw Hill – Interamericana- México.
- Cohen N.; Gomez Rojas G. (2019) Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños. – 1ª edición – Ed. Teseo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires- Argentina.
- Córdoba Gómez A.; Tejada Galeano M. C. (2015) Análisis del clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de la Defensoría del Pueblo. [Tesis de grado. Universidad Nacional Abierta y a distancia, Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios.] Bogotá - Colombia.  
<https://bit.ly/3xzmXZU>
- Costa F. (2016) Medición del clima organizacional y satisfacción laboral – claves para un ejercicio efectivo. [Tesis de grado. Universidad Torcuato Di Tella.] Buenos Aires – Argentina. <https://bit.ly/3I2wJPx>
- Decreto N° 354-2013. Implementación y monitoreo de los programas y actividades de inspección, control, fiscalización, desarrollados en los Centros Regionales. MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA. 04 de abril de 2013.  
[bit.ly/49v7bXz](https://bit.ly/49v7bXz)

- Espinoza Apaza, B. (2019) Diagnóstico del clima organizacional de la subgerencia de inmigración y nacionalización – gerencia de servicios migratorios de la oficina principal de la superintendencia nacional de migraciones sede Breña. [Tesis de grado. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Facultad de Ingeniería y Gestión, Escuela Profesional de Administración de Empresas.] Villa el Salvador – Perú. <https://bit.ly/3o4G9Sz>
- Farías N. S. (2018) Desarrollo de un procedimiento de inducción en el SENASA Centro Regional Córdoba. [Tesis para la obtención de título de posgrado de especialista en Dirección estratégica de Recursos Humanos. Universidad Católica de Córdoba.] Córdoba - Argentina. <https://bit.ly/3ljruRE>
- Farra Ángeles; B. Jauge C. O. (2018) Clima laboral, en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Provincia de Rio Negro: factores que influyen en el desempeño laboral de los Recursos Humanos. Periodo 2017-2018. [Tesis de grado. Universidad Nacional del Comahue.] Viedma - Rio Negro – Argentina. <https://bit.ly/3FYjddl>
- FUNBAPA Memoria Institucional 2001. <bit.ly/4alxxXm>
- FUNBAPA Memoria Institucional 2014 <bit.ly/4aH1eI7>
- Iacoviello, M.; Zuvanic, L. (2006) Desarrollo e integración de la gestión de Recursos Humanos en los Estados Latinoamericanos. Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal, vol. 6, núm. 7, pp 45-92. Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe, Argentina. <https://bit.ly/3cZLh4f>
- Kaplan M. (1978) Intervención del Estado y empresa pública en América Latina contemporánea, los aspectos políticos e institucionales. Revista de estudios políticos, Instituto de Estudios Políticos, ISSN 0048-7694, ZDB-ID 209951-2- Madrid - España. <https://bit.ly/32KeoGN>

- Kearney P. (2015) Impacto de la nacionalización y recursos no convencionales en la gestión de personas de YPF. [Tesis de grado. Universidad Torcuato Di Tella.] Buenos Aires – Argentina. <https://bit.ly/3cZUMjR>
- Ley 25.154 de 1999. Marco de regulación de empleo público nacional. 15 de septiembre de 1999. [bit.ly/4aJqMV0](https://bit.ly/4aJqMV0)
- Longo F. (2002) Marco Analítico Para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil – ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública - Barcelona – España. <https://bit.ly/318NLKO>
- Longo F. (2004). Mérito y flexibilidad, la gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona- España.
- Marradi A.; Archenti N.; Piovani J. I. (2007) Metodología de las Ciencias Sociales. 1ª edición – Ed. Emece Editores. Buenos Aires- Argentina.
- Proyecto de Comunicación N° 659-2014 – Texto Proyecto. Legislatura de Río Negro - Argentina. <https://bit.ly/3xFf8Z1>
- Resolución N.º 422-2014. Procedimientos de traspaso y/o transferencia de la totalidad de los recursos y bienes comprendidos en los convenios de administración de FUNBAPA a SENASA. MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (22 de septiembre de 2014). [bit.ly/3TPbaIX](https://bit.ly/3TPbaIX)
- Sabino C. (1992) El proceso de investigación. Ed. Lumen. Buenos Aires - Argentina.
- Sampieri Hernández, R.; Fernández Collado, C.; Baptista L. (2014) Metodología de la Investigación - 6ª edición - Ed. Mac Graw Hill Latinoamericana. México.
- Sanso L.; Schutt E. (2018) Ethos Organizacional: Una descripción del sentido de pertenencia laboral en la Administración Pública. El caso de los Empleados Rionegrinos. [Tesis de grado. Universidad Nacional del Comahue]. Viedma - Río Negro – Argentina. <https://bit.ly/3xyVoq5>

## 5.4 Apéndices/Anexos,

### Anexo entrevistas:

#### ENTREVISTA 1 (Javier)

#### ¿Qué edad tenías en el año 2014?

... treinta años más o menos

#### ¿Dónde residías en el año 2014?

...en Viedma, pero viajaba a trabajar a las barreras de Pichi Mahuida y Río Colorado.

#### ¿Cuál era tu nivel educativo en el año 2014?

..Secundario completo

#### ¿Actualmente continúas trabajando en SENASA o FUNBAPA?

...Sí, ahora en el puesto de Pedro Luro y en el Aeropuerto de Viedma

#### ¿Qué tareas realizas?

Las tareas de inspección, inspector en la playa ... sería ...de inspección..

#### Luego del traspaso de FUNBAPA a SENASA, ¿Cuál fue su situación laboral?, o sea

#### ¿Cómo fueron esos días previos a la transición?

... y fué medio caótico porque ... digamos, estaba la presión y la incertidumbre de si tenías que pasar obligado sí o sí y te daban la posibilidad de la renuncia en FUNBAPA para poder pasar a SENASA, era renunciar uno.. pero, era como obligada la renuncia.. digamos... era obligatorio que uno renuncie..

No había ninguna opción...

Nosotros en las barreras éramos la mayoría de los empleados de FUNBAPA, el resto eran administrativos en Viedma, calcula que en Viedma serían 40 y el resto estábamos en las barreras, sin ninguna información.

#### ¿Y ustedes con tus compañeros qué hablaban en ese momento?

.. y era... fue un mes complicado porque no sabíamos si íbamos a seguir con trabajo... muchos decían que íbamos a perder la antigüedad, la planta permanente que en FUNBAPA la tenía y en SENASA no sabíamos si la íbamos a tener... que nos prometían una mejora en el salario y ... bueno, otras cosas más, pero no se sabía... era todo como un murmullo, digamos... pero sí, estaba la opción de... o pasabas a SENASA o te quedabas en FUNBAPA pero no sabías si FUNBAPA te iba a absorber o no...

Asique se les hizo un nuevo contrato en SENASA..

y si... después del traspaso un nuevo contrato..

**Y vos en ese momento del traspaso ¿Perdiste derechos laborales o sentiste perder derechos laborales?**

... sí, perdí el estar en planta permanente digamos...pasamos a estar contratados por el artículo 9 en SENASA..

**Y el artículo 9 ¿Qué especifica?**

Que ...todos los años te renuevan... estás contratado por un año...y ahí, dependés de esos contratos contratados, no estás en planta permanente...

Así que todos los años te notifican si seguís o no ...

... o no en función...

**¿Te notifican antes o...?**

...No...

**...NO... ¿Tenés que firmar contrato o...?**

... si... eso te lo envían generalmente por GDE...

**¿Y mucho tiempo después de fin de año o antes?**

Noo, mucho tiempo después... generalmente los contratos terminan el 31 de diciembre y generalmente se sigue trabajando hasta que ... te avisan digamos... en general se sigue trabajando... nunca pasó que no te lo renuevan... hasta ahora...

**¿Sentiste que tuviste un impacto en el salario cuando fué el traspaso?**

... sí, en ese tiempo se sintió que hubo una mejoría en el salario, y fue casi un 50% más de lo que ganábamos en FUNBAPA...



**Y acerca del traspaso, ¿Cómo te informaron?**

Fue una notificación por nota y fueron 15 o 20 días antes de fin de mes... de diciembre, diciembre creo que fue el traspaso... o noviembre.. por ahí ... fue casi sobre la marcha, digamos, la notificación y la notificación era esa... te iba a llegar un telegrama de renuncia y nada... tenías que hacer todo, pasar digamos sí o sí... no te quedaba otra que pasar

**¿Se comunicaron con vos desde FUNBAPA?**

Si, fue FUNBAPA la que nos notificó del tema digamos...

**¿Y vos en ese año en qué puesto estabas?**

... estaba en... Pichi Mahuida estaba, que está a 80km de Río Colorado y limita con La Pampa...

**Así que a vos te notificaron... ¿Y cuanto tiempo supiste antes de realizarse? Me dijiste que fue ahí nomás...**

sí... fueron 15 o 20 días antes de la fecha de traspaso, digamos, que era...

**¿Fue formal o comunicación verbal... vía telefónica?**

...No fue todo...

**¿Por tus compañeros?**

Si, no, no... hubo una nota y después una nota, digamos al puesto, al lugar de trabajo nos llegó la notificación... como un memo, una resolución y listo...

**¿Y la Comunicación Inicial con SENASA, cómo fué?**

... no cambió en nada digamos... porque si... fue sólo el traspaso...

...Ah de empleador

...Claro, de empleador cambió, porque después los mismos jefes y superiores siguieron siendo los mismos..

**¿Así que no hubo ninguna reunión, digamos con gente de SENASA?**

No, no hubo gente de SENASA

**¿Cómo describiría que fue el traspaso de FUNBAPA a SENASA? (Según tu visión.)**

y... fue caótica, bajo presión y... obligada... no había muchas opciones de elegir, digamos... fue casi autoritaria...

**¿Y si vos te negabas a mandar el telegrama y a renunciar?**

... corrías con esa incertidumbre de si FUNBAPA te absorbía o no, porque ellos no te aseguraban que vos tuvieras trabajo en FUNBAPA, entonces estaba en tu decisión... vos sabías que en SENASA sí, si renunciabas a FUNBAPA y pasabas a SENASA seguías en barrera y seguías con trabajo, ahora, vos no querías pasar a SENASA y no sabías si FUNBAPA te absorbía o no...

**¿Cómo fue el ambiente dentro de la organización durante y después del traspaso?**

¿En SENASA... sería?

**¿Cómo fue durante FUNBAPA y después SENASA... en ese interín..**

Hubo un cambio notorio, digamos, en FUNBAPA se laburaba bajo mucha presión, eras observado en cada acción que hacías, si la hacías bien, si la hacías mal, siempre eras observado hasta por tus propios compañeros, siempre tenías que estar cuidándote digamos de cometer ningún error porque eso era motivo de sanciones... por ejemplo, te olvidabas una credencial, no te ponías la credencial o tenías el chaleco mal colocado o la remera rota y era motivo de suspensión... o no estabas justo cuando pasaba un auto y era motivo de suspensión... y en SENASA eso cambió, es un ambiente más distendido, el trato con los compañeros era otro, porque no había tanta competencia, porque antes había mucha más competencia... era quién hacía más actas... quien sobresalía más... era competir con tus propios compañeros..

**¿Y recibían más plata por eso?**

Y era como un plus, te daban un plus por desempeño laboral, ellos le llamaban así...

Pero no era para todos

no, no había puestos donde había ranking de quién hacia más decomisos, más actas, había como un ranking y era el plus que te daban..

**¿Recibiste algún plus?**

... no..

**¿Crees que el proceso de traspaso tuvo un impacto significativo en la dinámica de trabajo entre colegas?**

Si si, cambió, el ambiente es mucho más distendido, hay más compañerismo, antes se perdía un poco eso, al competir o estar más pendiente de no hacer, no estar en falta eso se perdía y hoy si, hay un ambiente más distendido, más compañerismo y se trabaja mejor

**¿Se promueve esa colaboración desde la organización o es algo natural de ustedes?**

No, es algo natural del puesto de trabajo digamos, quizá hoy también los superiores no están tan encima y tenemos más flexibilidad a la hora de trabajar...

**¿Y el puesto de trabajo lo modificaron o seguiste trabajando en el mismo lugar?**

no.. me modificaron, en mi caso particular, estoy trabajando en el aeropuerto de Viedma y tengo que viajar cada 15 días a Pedro Luro...

**¿Y en el 2014 te modificaron el puesto o seguiste trabajando en Pichi Mahuida?**

No, en el 2014 ... sí, me modificaron el puesto, al ser traspasado pasé a trabajar al aeropuerto de Viedma, lugar de donde soy oriundo...

**¿Experimentaste algún grado de estrés o ansiedad debido al proceso de traspaso?**

Y... ansiedad en el momento de la incertidumbre si pasabas o no pasabas y si te quedabas sin trabajo..

**Así que estrés tuviste..**

sí, se puede decir que un grado de ansiedad, generado por eso... el momento

**¿Recibió apoyo por parte de la dirección de la organización durante la transición?**

No, no hubo un apoyo, era como que tenías que tomar una decisión y cuanto antes, mejor..

**¿Crees que el proceso de estatización mejoró o empeoró la cultura organizacional en SENASA?**

Y en general, y en algunos aspectos sí mejoró... mejoró el clima laboral, el trato, por ahí lo que sería algo negativo sería en la forma... los insumos de trabajo... antes lo tenías... faltaba algo y lo tenías enseguida y hoy no, hoy hay todo un sistema que tarda en ....para lograr que te traigan algo al trabajo... si falta

**¿Y capacitación recibís?**

Si, hay... tenemos cursos online generalmente salen todos los meses, la actualización de normas legales que es lo que empleamos para trabajar...

ENTREVISTA 2 ( Carlos )

**¿Te acordás cuál era tu nivel educativo en el año 2014?**

... en el 2014... secundario y estaba cursando un terciario...

**¿Qué edad tenías?**

... 25...

**Bien, ¿Dónde estabas residiendo en ese momento?**

... acá en Pedro Luro...

... En Pedro Luro...

... si,

**¿Actualmente seguís trabajando en SENASA?**

... si... si...

**En el 2014, ¿Te desempeñabas en qué puesto?**

... como inspector...

... ¿Inspector dentro de Pedro Luro nada más?...

... si si

**Las tareas que realizabas, ¿de inspector también?**

.. ¿Cómo?

**Las tareas, ¿De inspector también? No tenías un puesto jerárquico en ese momento..**

.. No, no... lo único, o sea, como tarea complementaria guía de perros... guía canina...

**Luego del traspaso de FUNBAPA a SENASA, tu situación laboral, ¿Cómo fueron esos días previos a la transición?**

... los días previos a la transición... de incertidumbre más que nada , de qué iba a pasar y cómo íbamos a seguir... por como venían siendo las cosas, que veníamos... a veces no cobrábamos el sueldo... a veces en cuotas.. ya venía complicada la mano y entonces qué iba a pasar después no se sabía. Y los que estábamos, los inspectores que estábamos,

digamos en forma de protesta.. a través de los gremios y eso.. yo fui uno de los que empezó la movida... con más incertidumbre todavía...

**O sea, ¿Vos hablabas con tus compañeros respecto al cambio?**

.. si, si, el cambio... del traspaso fue algo que lo supimos sobre lo último, que había que cambiar algo era la movida...

**¿Y cómo se enteraron ustedes de que iban a cambiar?**

Y nosotros empezamos a hacer movidas con algunos compañeros que coincidíamos en que esto no iba para más y nos afiliamos a un gremio que FUNBAPA no aceptaba... que es un gremio complicado en el sentido que es más... que es ATE.. que es más... en el sentido que es más explosivo, más combativo... creíamos que era la única manera de que podía mejorar o en todo caso seguir igual de peor... las cosas... por suerte salió, creo yo, que bien

**¿Entonces te realizaron un nuevo contrato en SENASA?**

Si...

**¿Tuvieron algún instructivo para el nuevo contrato o fue...?**

No, fue una comunicación que nos avisaron, primero gente del gremio que había charlado, había tenido una reunión con gente de SENASA y con gente de Recursos Humanos de SENASA y nos comunicaron que SENASA nos iba a absorber... que fue una orden, si no me equivoco del ... quien entonces estaba, el Ministro de Agricultura o algo así..

**¿De acá de Río Negro o Nación?**

... de Nación..

Bueno... recibieron un aumento entonces..

si..

**¿O no hubo un aumento en ese momento... en realidad hubo un impacto en el sueldo?**

... en el sueldo sí.. nosotros al último sueldo de diciembre al primer sueldo de enero dentro de SENASA casi el doble...pasamos a cobrar... de sueldo... y a término!.. primordial...

**O sea ¿No estuvieron ningún mes entonces sin dejar de cobrar?**

No no... en FUNBAPA nada más nos pasó eso...

**¿Y cómo les informaron a ustedes que iban a pasar sí o sí, definitivamente?**

Y definitivo... habrá sido en noviembre... por ahí, del 2014

**¿Y en diciembre fue el traspaso definitivo?**

Y en diciembre fue que nos hicieron hacer una renuncia, digamos, por medio de telegrama... nos hicieron hacer a todos los que estábamos de acuerdo, una renuncia a la FUNBAPA y ... para que SENASA nos pueda contratar... porque tampoco era que nos iban a tomar planta permanente... como ya estábamos...

**¿Y la comunicación inicial con SENASA cómo fue en ese momento?**

Y... de SENASA bueno, hacían recorridos... el director de RRHH, que si no me equivoco era Peña, que estaba en ese entonces... un tal Peña y alguien más y algunos referentes gremiales que hacían recorridas puesto por puesto y charlaban con los agentes de cada lugar y más o menos les iban explicando... que sueldos íbamos a pasar a ganar en SENASA.. como era la metodología de SENASA... que forma de trabajar tenía SENASA y todas esas cosas...

**O sea que pasaron por todos los puestos hablando y ahí fue cuando les dieron el instructivo que tenías que renunciar.**

exacto...si si mas o menos fue así, yo creo que fue por todos los puestos... por lo menos con los que yo... con los chicos de otros puestos que he hablado fue así...

**¿Cómo describiría el traspaso de FUNBAPA a SENASA? (Según tu visión)**

¿Calificándolo decís?

**Si**

yo creo que fue bastante bueno...

**¿Y el ambiente dentro de la organizaciones? O sea, organización como era FUNBAPA y organización como era SENASA...**

Y es totalmente diferente, FUNBAPA como organización era un poco más estructurado, porque yo lo tomo como una empresa privada, ellos se describían solos como una fundación sin fines de lucro etc, etc pero yo creo que era una organización privada que es

más estructurada que tiene sus objetivos pero... no iba acorde a lo que el personal necesitaba o la gente o los trabajadores, en cambio SENASA es un organismo nacional y como todo organismo nacional tiene su burocracia ... tiene sus... como te puedo decir, sus despiques, pero en cuanto al personal, generalmente está, está un poquito más acompañado el empleado, se siente un poco más respaldado...

**¿Te modificaron tu lugar de trabajo?**

No

**¿Permaneciste siempre en el mismo puesto?**

En mi caso sí

**¿Seguiste desempeñando las mismas tareas de inspector, en este caso?**

Las mismas funciones, en el mismo lugar... en eso a mí no me ha cambiado... sé que en otros puestos sí, porque se han levantado barreras... pero fue más por decisiones políticas a nivel nacional que por algo organizacional...

**¿Y el clima laboral fue bueno entonces? durante todo el proceso de estatización**

**¿Cómo se fue tomando?**

Si, si, porque, es más, los diálogos empezaron a ser más abiertos, digamos que... FUNBAPA tenía políticas más separatistas y en este caso todo lo contrario... a raíz de eso fue que hubo más unión y más comunión entre gente de otros puestos... Hoy nosotros estamos trabajando con ellos de Viedma, estamos trabajando con gente de San Antonio, de Río Colorado... de Arroyo Verde, gente de otros puestos y la convivencia es... óptima Así que el impacto fue positivo, dentro del clima laboral...

Si

**¿Y se promovió esta colaboración o fue algo entre ustedes?**

Digamos que se promovió internamente entre nosotros, ya la gente se capacitó... me incluyo, nos capacitamos en muchas cosas y ... entonces, uno constantemente se está capacitando y a resolver problemas, conflictos y de todo tipo de cosas y a interiorizarse de problemáticas internas , tanto de la parte humana como profesional ... o sea, esto es un eslabón, todos los años salen políticas nuevas, resoluciones nuevas, leyes nuevas y

necesitás estar al corriente y uno necesita estar comunicado con gente de otros lugares de trabajo... y es bastante útil...

**Bien, y ¿Experimentaste algún grado de estrés o ansiedad debido al proceso de traspaso?**

No... por ese tema no... por el trabajo en sí, sí... miles de veces

**El trabajo diario...**

sí

**¿Y Recibiste algún apoyo por parte de la dirección de la organización durante la transición? De FUNBAPA ...**

No, para nada,

**De SENASA sí...**

De SENASA sí, es más, yo era delegado gremial, asique, en ese entonces, yo sabía que si no salía algo bueno era ... ya tenía que estar buscando trabajo en otro lado... yo ya me veía con un pie afuera, sin saber... hasta no saber que pasamos a SENASA, después cuando nos enteramos que pasábamos a SENASA bueno... pero era jugársela por eso

**¿Crees que el proceso de estatización mejoró o empeoró la cultura organizacional?**

En líneas generales, mejoró para nosotros, no sé si para la gente, porque uno habla con la gente y la gente lo ve como algo más burocrático, con más libertinaje... pero la gente lo ve así, internamente no saben, hay gente que no vió, no vivió estas situaciones entonces no saben bien la realidad de cada uno de los lugares de trabajo, de la comodidad que nos encontramos trabajando, que antes no la había, esas cosas cambiaron mucho, pero lo que es organizacional sí, esto al ser una organización mucho más grande, del estado, que abarca todo el país, entonces hay cosas que por ahí, no sé, por ejemplo, vos necesitas pedirte las vacaciones y tenés que enviar un documento por GDE, que es un sistema que se hace online y tenés que pasar por varios escalones para que te autoricen las vacaciones, por ejemplo. En FUNBAPA sin embargo era hacer una planilla y llamar por teléfono o comunicárselo por teléfono a alguien de Viedma, de Recursos Humanos de Viedma, por



decirte algo... entonces en eso es diferente, pero bueno, es, creo que es así en todos lados, en una organización privada a una organización del gobierno, es, la diferencia va a ser igual

**Y en estos cambios para pedir la licencia y esas cosas, ¿Los capacitaron a ustedes?**

En eso justamente no, creo que habían dado un, habían mandado algo por email con un... como se dice... un...

**¿instructivo?**

Un instructivo por email y todo eso pero no fue algo más práctico.

### ENTREVISTA 3

NOMBRE: LUIS

**¿Qué edad tenías en el año 2014?**

tengo 37 ahora... 2014...

**¿Que son 9 años menos?**

9 años, sí 28 o 29 ¿no?

...29

**¿Dónde residías en el año 2014?**

En San Antonio Oeste

**¿Tu nivel educativo en el 2014?**

En ese momento no había terminado todavía el secundario por cuestiones personales y FUNBAPA te permitía entrar pero tenías que terminarlo

**Ah claro, te obligaban después a terminarlo...**

si, no sé si era que te obligaban pero...

**te incentivaban a que lo termines...**

si... era una especie entre obligación e incentivo

**y seguramente tenía que ver con lo económico también...**

Claro, si si... y en SENASA pasa lo mismo...

**¿y terminaste después el secundario?**

Si si

**¿Actualmente seguís trabajando en SENASA?**

Si

**En el año 2014, ¿en qué sede o puesto se desempeñaba?**

En San Antonio

**¿Que tareas realizabas?**

Eran como acá, era agente de campo sería, estoy en la playa... de inspector

**¿Puesto jerárquico no ocupaste en ese momento?**

No

Luego del traspaso de FUNBAPA a SENASA, ¿cuál fue su situación laboral?

**¿Como fueron esos días previos a la transición?**

¿Antes del traspaso? Y bastante malos porque estuvimos como tres meses que cobrábamos ... empezamos primero que no nos daban aumentos... nos daban aumentos re chiquititos y a lo último nos avisaron, creo que dos meses antes del traspaso nos avisaron que no nos iban a poder pagar el sueldo, y entonces nos empezaron a pagar el sueldo en dos veces... así fue... No me acuerdo si fueron dos o tres meses antes que empezamos a cobrar así, cobrábamos el 10 atrasado y la otra mitad la cobrábamos el ultimo día del mes... y ya nos dijeron que no nos iban a poder indemnizar, en ese momento tenía 8 años de antigüedad... y nos dijeron que no nos iban a poder indemnizar, así que, imaginate cómo estábamos

**¿Hablaban con tus compañeros respecto al cambio?**

El cambio... casi todo fue bueno, cuando pasamos nosotros, ni siquiera dependíamos de Viedma, antes nosotros con FUNBAPA, cualquier cosita era depender de Viedma, era todo ahí nomás, vos llamabas, cualquier cosita y si te faltaba ropa o te faltara lo que faltara, lo tenías ahí nomás... cuando nos pasamos al Organismo, dependíamos de Buenos Aires y no teníamos un lugar, por ejemplo, el SENASA está dividido con varios lugares y bueno, barrera no tenía un lugar, es como que le fabricaron uno, estuvimos como cinco años que

no les importábamos a nadie, nosotros estábamos en el último puesto, así que los jefes iban cuando querían, teníamos un encargado que era como decir, bueno, el o yo designamos a uno, dejaron a uno de encargado ahí que organizaba los horarios, todo eso y nosotros seguimos ahí, cumpliendo nuestra función pero con pocas directivas

**¿Así que no tenían mucha comunicación con Buenos Aires?**

No nada, con Buenos Aires nada, solamente tuve como una especie de carta documento una vez, que fue porque me quedé dormido yo y llegué tarde... no me gusta faltar así que, un día me quedé dormido y fui como a las 10 de la mañana, fui igual y bueno, me corrió como una falta, en realidad, mi jefe la pasó, pero no pasó completo el dato, la pasó como falta o media falta, no sé como es, así que llegó como una intimación de que si volvía a repetir... viste, tuve que contestar por carta documento todo, no se hacían informes, nada, asique fue el único contacto que tuve con RRHH de Buenos Aires

**¿Se le realizó un nuevo contrato para continuar en SENASA?**

Si, el paso fue así, nos hicieron renunciar a nuestros años de indemnización trabajados en FUNBAPA y si queríamos entrar en el organismo, sinó nos teníamos que quedar en FUNBAPA y FUNBAPA no tenía más plata para bancarnos... esa era la cabida, o era eso o eso.

No había muchas opciones...

**A tu entender, ¿perdiste derechos laborales?**

Perdí la indemnización, laborales no, se ganaron bastantes cosas porque estamos mucho mejor, hay como más oportunidades de reclamar, antes en FUNBAPA era como muy dictatorial, venía alguien y te decía esto es así y vos lo tenías que hacer, sino te suspendían, se manejaban mucho con el boca a boca de otros... por ejemplo si te agarraba bronca tu compañero y ese compañero tenía buena onda con el jefe y decía se te pasó un vehículo y después venía el jefe y no te preguntaba si se te pasó un vehículo, directamente te llegaba la carta que decía estás dos días suspendido

**¿Recibiste un aumento salarial como parte del traspaso?**

Si, fue bastante, mucho

**¿Te informaron acerca del traspaso de FUNBAPA a SENASA? y ¿Con cuanto tiempo de anticipación supieron?**

Nosotros escuchamos, no me acuerdo bien ahora, escuchamos que había un drama ahí, pero nos enteramos cuando apareció el gremio de UPCN a decirnos que no nos metamos más quilombos con ATE, o sea que no nos prendamos en lo que venía a hacer ATE que era el gremio que en ese momento, estaba respaldando este traspaso, y ahí fue como que abrimos un poco los ojos y después cayó toda la gente de ATE, para esto UPCN no había aparecido nunca el delegado, del tiempo que yo estuve, apareció solo ese día y después vinieron todos los de ATE y tomaron el puesto, nos dejaron a nosotros... nos dijeron chicos quédense parados ahí, no atiendan más, no pueden atender más, no pueden trabajar más se quedan ahí y ellos cortaron la ruta... ellos nos contaron del traspaso, nos informaron y yo me cambié de gremio, antes tenía UPCN... eso es lo que tenía FUNBAPA, que llegabas y ellos te metían un montón de cosas de papeles para firmar y entre todos esos papeles vos firmabas la afiliación para el gremio... yo me afilié como... que nací afiliado ahí.

**¿No hubo notificación de FUNBAPA?**

No previa no, nosotros tuvimos que ir a renunciar a FUNBAPA

**¿Tuviste que ir hasta Viedma?**

No no, tuvimos que mandar la carta documento de renuncia y ahí

**¿Y te dieron un instructivo para eso?**

No nosotros averiguamos como era más o menos.

**¿Con la gente de ATE?**

No el correo, el correo nos explicó a nosotros, yo me acuerdo que fui al correo y el loco del correo me explicó lo que tenía que poner para renunciar a un lugar, yo puse y bueno, y lo mandé.

**O sea que no tuvieron un manual de procedimientos para hacer...**

no no jamás

**Pero en ese momento sí tuviste que renunciar a la indemnización**

si, por eso te explicaba que era eso o eso

**¿Y la comunicación inicial con SENASA te acordás cómo fue?**

Fue un... el primer paso que tuvimos fue firmar el contrato, que nosotros somos artículo 9, a nosotros se renueva automáticamente... y es automático, ni siquiera nos llega, a veces te dicen acuérdense de firmar y ... yo entré un primero, vos deberías firmarlo todos los primeros y lo firmamos a mitad de año...

**¿Directamente les llegó el contrato a la delegación o?**

No no nos dijeron ustedes pasaron al SENASA, ya está y el contrato nos llegó después... y yo firmé como un mes después me parece

**¿Pero el sueldo se respetó?**

Si, ahí se acomodó, subió de golpe

**¿No te quedaste un mes sin cobrar?**

No, es como que, es más, ellos en una parte nos computaron, nos siguen pagando la antigüedad, todo

**¿Ah no perdieron la antigüedad?**

No

**¿Entonces no hubo reuniones con SENASA?**

No, ninguna

**¿Cómo describirías que fue el traspaso de FUNBAPA a SENASA?**

Caótico, como te había dicho, fue malo, estuvimos muy nerviosos, por decirlo así, todos mal porque la mayoría tenía una antigüedad importante y era que te quedabas sin trabajo, venía el jefe que teníamos ahí, que era de FUNBAPA y el loco tenía puesta la gorra muy puesta y nos amenazaba

**¿Tuviste algún grado de estrés o ansiedad en ese momento?**

Si si, estuvimos bastante mal, porque era no dejar pasar a nadie, estar muy nervioso, nada que ver con el trabajo que hoy se realiza, nos hacían trabajar, era tremendo, nada que ver con ahora

**¿Le modificaron su lugar de trabajo?**

Si, yo soy de San Antonio y me trasladaron a Pedro Luro, Río Colorado, anduve por Cipolletti, por varios lugares...

**¿Además de San Antonio?**

Si

**¿Y el ambiente dentro de la organización durante y después del traspaso, cómo fue?**

Primero fue bastante bueno, los primeros cinco años fueron bastante buenos y estos últimos dos o tres años cambió, es como que está volviendo a ser como era en FUNBAPA, se está volviendo como medio...

**¿Y durante se notó el cambio? cuando terminó FUNBAPA e inició SENASA..**

No porque bajó la intensidad, la presión por parte de la jefatura sería.

**O sea que hubo un impacto significativo en la dinámica del equipo de trabajo con tus compañeros.**

Si, mejoramos, antes era como laburar muy presionados, la presión era conflicto entre compañeros y después no, nosotros por ejemplo en nuestro grupo, era re lindo, eramos 7 u 8 y nos consultábamos todo.

**O sea, se gestionó mucha más colaboración y equipo de trabajo**

Si si

**¿ Hubo cambios en la comunicación interna dentro de la organización durante el proceso de transición? digamos que la gente de FUNBAPA te comunicaba algo y a lo último te dejó de comunicar o la gente de SENASA se comenzó a comunicar de otra manera...**

FUNBAPA era una empresa privada, era como hacer, mas allá que era una fundación, era como una empresa, y las empresas se manejan

**¿Pero nunca les dijo, vamos a cambiar de lugar de trabajo?**

No, a nosotros no, nosotros nos enteramos por los otros, por los chicos de Río Colorado, hubo otros de Bahía, así fue

**¿Crees que el proceso de estatización mejoró o empeoró la cultura organizacional en SENASA?**

Si, para mí si, antes nos llevábamos, antes dependía de que un compañero no vaya a decir una cosa mala de vos porque te arruinaba todo el laburo que vos hacías, ahora no, yo laburo mucho mejor, y he andado por muchos lugares y creo que está todo como, se les puede decir che vamos a acomodar esto y si si, es como que hay otros tipo de trato, antes era todo por jerarquías y ahora no, sabemos que somos todos agentes y todos nos respetamos el lugar de cada cual.

#### ENTREVISTA 4

NOMBRE: Rodrigo

**¿Qué edad tenías en el año 2014?**

Tendría 25 años

**¿Dónde residías en el año 2014?**

Mayor Buratovich

**¿Cuál era su nivel educativo en el año 2014?**

Secundario completo

**¿Actualmente seguís trabajando en SENASA?**

Si

**En el año 2014, ¿en qué sede o puesto se desempeñaba?**

También inspector, inspector de barrera

**¿Acá en Pedro Luro?**

En ese momento iba, me cambiaba de puesto, todavía no estaba trabajando fijo acá, estaba con puesto fijo en Bahía Blanca

**¿No ocupabas un puesto jerárquico en ese momento?**

No

**Luego del traspaso de FUNBAPA a SENASA, ¿cuál fue tu situación laboral?**

En el ámbito laboral, normal, el tema es que estaba la incertidumbre de que para pasar a SENASA teníamos que primero mandar una carta documento renunciando a FUNBAPA, entonces estaba la incertidumbre de si se iba a hacer como dijeron de palabra o no.

**¿Y cómo te notificaron de eso?**

Nos habían dicho los gremios lo que teníamos que hacer

**¿Los gremios?**

Ellos acordaban todo.

**No, preguntaba si había alguna carta documento...**

Si, nosotros teníamos que hacer una carta documento

Si no, pero notificándolos que no iban a depender más de FUNBAPA

nosotros teníamos que presentar la renuncia a FUNBAPA para que SENASA tomara la barrera

**O sea, no fue una notificación directa de FUNBAPA**

No

**Con tus compañeros ¿Qué hablaban en ese momento?**

No era eso, la incertidumbre, no sabíamos si... porque era o creer en el traspaso o renunciar del todo, porque era eso o quedarte sin trabajo.

Garantías no había

y no, no había muchas garantías que digamos, pero por suerte se hizo

**¿Cómo fue el proceso cuando terminaron con FUNBAPA, fue entregar la carta documento efectivamente?**

Claro, no me acuerdo bien como fue en ese momento, presentamos la carta documento y supuestamente a partir de tal fecha ya pertenecíamos a SENASA, nos hacían un contrato, nosotros hasta el día de hoy estamos contratados, todos los años tenemos que firmar un contrato...

**¿No son de planta permanente?**

No, no todavía no somos planta permanente

en FUNBAPA sí



si, en FUNBAPA si, por eso teníamos que renunciar

**¿Se le realizó un nuevo contrato para continuar en SENASA, lo firmaron enseguida después que renunciaron?**

El contrato inicial fue bastante rápido, después los contratos ahora los están actualizando pero normalmente vienen un poquito tarde

**¿Siguieron cobrando normalmente?**

Si si, se hicieron cuentas nuevas porque en FUNBAPA era Banco Provincia y SENASA es Nación y por eso fue un tramiterío con las tarjetas, para poder cobrar

**A tu entender, ¿perdiste derechos laborales en ese momento?**

No, el tema de la planta permanente, la seguridad de vos decir, si te quieren echar tenés la indemnización, después el trabajo fue siempre normal

**¿Recibiste un aumento salarial?**

Si, hubo diferencia económica, se respetaron los aumentos

**¿Con cuánto tiempo supiste que iban a dejar de depender de FUNBAPA para pasar a ser SENASA?**

Y supuestamente, cuando empezaron los cortes ya estaba el rumor muy fuerte que FUNBAPA iba a presentar quiebra, o sea ese era el rumor que había, después no sé si presentó quiebra o no, porque tengo entendido que FUNBAPA sigue, pero ya había muchos rumores, entre los inspectores y ya la gente del gremio te lo decía y el rumor más fuerte era que SENASA iba a tomar las barreras, de esa forma nos enteramos y después bueno, mediante corte y esas cosas de ruta que se hicieron

**¿Y no te acordás en cuanto tiempo te cambiaste de un lado al otro?**

Y un mes o dos meses mas o menos

**¿Cómo fue la comunicación inicial con SENASA?**

Me parece que hubo gente que vino a hablar así, pero más que nada los que nos hablaban de eso eran los representantes de los gremios, los jefes referenciales que tenemos, esos nos pasaban la información

**¿Los jefes siguieron siendo los mismos?**

Si si

**¿Así que no hubo reuniones con la gente de SENASA?**

No no, por ahí hay veces que vienen de SENASA a preguntar como están los puestos, a sacarse alguna duda, a ver como estamos trabajando, pero más que eso no

**¿Capacitaciones hubo?**

Si si, hay capacitaciones, hay cursos online, hay aula virtual y tenemos que hacer por lo menos tres o cuatro cursos

**¿Y en ese año hubo capacitación?**

No me acuerdo si en ese año hubo, sé que aula virtual tenemos siempre disponible para hacer cursos

**Pero de normativas para pedirte licencias, debe ser todo distinto a lo anterior**

Si, tenemos un sistema GDE que por ahí pedimos todo lo que es licencia, vacaciones, todo eso, lo pedimos online con firma autenticada

**¿Cómo describirías el traspaso de FUNBAPA a SENASA?**

Para inspectores era arriesgarse, era arriesgado porque vos tenías que renunciar a un trabajo sin saber si te iban a tomar en el otro, fue medio, no fue una situación muy comfortable, estuvo la incertidumbre hasta que no vino la pilcha de SENASA para nosotros era, quedábamos en el aire, es más, al principio la ropa que recibíamos no era acorde a la de SENASA, después teníamos unas remeras raras, no teníamos la indumentaria ideal, era raro

**¿Y el ambiente dentro de la organización durante y después del traspaso?**

Y fue más o menos el mismo, no hubo mucha diferencia porque seguimos los mismos de antes, lo único que se nota es que por ahí a lo que es del Estado, intervienen más los gremios que en FUNBAPA que era privado

**Bueno, ¿las tareas que realizás actualmente en SENASA, son las mismas que desempeñabas en el otro organismo?**

Exactamente

**En cuanto a tu percepción personal, ¿el clima laboral durante el proceso de estatización de FUNBAPA se desarrolló adecuadamente?**

Si si, en eso continuó todo normalmente, para mi siguió todo normal

**¿Crees que el proceso de traspaso tuvo un impacto significativo en la dinámica de trabajo entre colegas?**

Y antes se trabajaba, o sea FUNBAPA te traía perros, teníamos un poco más de herramientas, pero hoy en día en lo tecnológico estamos mucho mejor que antes, tenemos un sistema de barrera con la que las actas las podemos hacer más rápido y cosas así, se ganó y se perdió

**¿Hubo cambios en la comunicación interna dentro de la organización durante el proceso de transición?**

No, todo siguió normal

**¿Se promovió la colaboración y el trabajo en equipo durante el traspaso?**

Si, siguió como antes y no cambió nada, lo que tiene es que son guardias fijas y ya hace años que estamos los mismos y en las guardias se mantienen las mismas personas

**¿Experimentaste algún grado de estrés o ansiedad debido al proceso de traspaso?**

No

**¿Recibió apoyo por parte de la dirección de la organización durante la transición?**

No, fueron las mismas personas, eran los mismos jefes

**¿Vos crees que el proceso de estatización mejoró o empeoró la cultura organizacional en SENASA?**

Para mí lo mejoró, antes había mucha persecución laboral, había gente que te espiaba y ahora no tenes esa gente enviada por alguien para observarte... era lo más feo que tenía FUNBAPA.

## Cuestionario encuesta

### Funbapa - Senasa

El propósito de esta encuesta es el de realizar un trabajo final de investigación, Tesis del Ciclo complementario en Recursos Humanos de la Universidad del Comahue. Proyecto de Tesis aprobado por Resolución 163/22. "La gestión de las relaciones sociales de recursos humanos en FUNBAPA: su traspaso de control de las barreras zoofitosanitarias, puertos y aeropuertos al Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) durante el periodo 2014-2015, una descripción del proceso. ¿Pérdida de derechos adquiridos?". Los datos se analizarán en conjunto y las respuestas serán anónimas.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

---

1. 1- Edad \*

\_\_\_\_\_

2. 2- Genero \*

*Marca solo un óvalo.*

Femenino

Masculino

Otros: \_\_\_\_\_

3. 3- Lugar de residencia (en el año 2014) \*

\_\_\_\_\_

4. 4- Nivel educativo en el año 2014 \*

*Marca solo un óvalo.*

Primario Completo

Secundario Completo

Terciario Completo

Universitario Completo

5. 5- ¿Aun continúa trabajando en FUNBAPA-SENASA? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

6. 6- ¿En que sede o puesto se desempeñaba en el 2014? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Puesto N° 1, Km 714. Provincia de Buenos Aires
- Puesto N° 2, Pedro Luro. Provincia de Buenos Aires
- Puesto N° 3, La Adela. Provincia de La Pampa
- Puesto N° 4, Río Colorado. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 5, Pichi Mahuida. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 6, La Japonesa. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 7, Casa de Piedra. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 8, Medanitos. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 9, P.D. Catriel. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 10, 25 de Mayo. Provincia de La Pampa
- Puesto N° 11, Desfiladero Bayo. Provincia de Neuquén
- Puesto N° 12, Pata Mora. Provincia de Neuquén
- Puesto N° 13, El Portón. Provincia de Neuquén
- Puesto N° 14, Barrancas. Provincia de Neuquén
- Puesto N° 15, San Antonio Oeste. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 16, Céspedes. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 17, Lamarque. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 18, 7 y 62. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 19, Valle Azul. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 20, Balsa Villa Regina. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 21, Paso Córdova. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 22, Balsa Isla Jordán. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 23, Crucero Catriel. Provincia de Neuquén
- Puesto N° 24, Arroyo Verde. Provincia de Chubut
- Puesto N° 25, El Maitén. Provincia de Chubut
- Puesto N° 26, Villegas. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 27, Aeropuerto Viedma. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 28, Aeropuerto General Roca. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 29, Aeropuerto Bariloche. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 30, Aeropuerto Neuquén. Provincia de Neuquén

- Puesto N° 31, Aeropuerto Rincón de los Sauces. Provincia de Neuquén
- Puesto N° 32, Aeropuerto Puerto Madryn. Provincia de Chubut
- Puesto N° 33, Aeropuerto Trelew. Provincia de Chubut
- Puesto N° 34, Aeropuerto Esquel. Provincia de Chubut
- Puesto N° 35, Aeropuerto Comodoro Rivadavia. Provincia de Chubut
- Puesto N° 36, Aeropuerto Calafate. Provincia de Santa Cruz
- Puesto N° 37, Aeropuerto Río Gallegos. Provincia de Santa Cruz
- Puesto N° 38, Puerto San Antonio Este. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 39, Las Perlas. Provincia de Río Negro
- Puesto N° 40, Arroyito. Provincia de Neuquén
- Puesto N° 41, El Chocón. Provincia de Neuquén
- Puesto N° 42, Picún Leufú. Provincia de Neuquén
- Puesto N° 43, Cutral Co. Provincia de Neuquén
- Puesto N° 44, Añelo. Provincia de Neuquén
- Puesto N° 45, El Cruce. Provincia de Neuquén
- Puesto N° 46, Aeropuerto Río Grande. Provincia de Tierra del Fuego
- Puesto N° 47, Aeropuerto Ushuaia. Provincia de Tierra del Fuego
- Sede Central Viedma
- Sede administrativa Río Colorado
- Sede administrativa General Roca

7. 7- ¿En que Área se desempeñaba? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Administrativa/o Contable
- Comunicación
- Cajera/o
- Barrera Zoofitosanitaria
- Maestranza/Mantenimiento
- Laboratorio
- Otros: \_\_\_\_\_

8. 8- ¿Ocupaba un puesto jerárquico en ese momento?

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

9. 9- Si su respuesta fue afirmativa, describa el puesto jerárquico.

Si no fue afirmativa continúe en la siguiente pregunta.

---

---

---

---

---

10. 10- Luego del traspaso de Funbapa a Senasa. ¿Cuál fue su situación laboral?

Si respondió afirmativamente continua en la pregunta siguiente, y si responde negativamente continua en pregunta 15.

*Marca solo un óvalo.*

Continúe trabajando en Funbapa

No continúe en Funbapa

11. 11- ¿Se le realizó nuevo contrato para continuar en Senasa?.

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

12. 12- A su entender, en ese momento ¿perdió derechos laborales?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No se

13. 13- Si su respuesta anterior fue afirmativa, marque cual o cuales fueron

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Antigüedad  
 Salario  
 Vacaciones  
 Estabilidad  
 Otros: \_\_\_\_\_

14. 14- ¿Noto un impacto positivo en su salario?

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No  
 No se

15. 15- ¿Se le informo del traspaso de Funbapa a Senasa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, formalmente (carta documento, notificación por escrito, etc.)  
 No  
 No recuerdo  
 Si, pero no formalmente



16. 16- Si se le notifico. ¿Con cuanto tiempo de anticipación fue? Expresado en Mes/Meses.

*Marca solo un óvalo.*

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Mas de 12 meses

17. 17- En una palabra, ¿Cómo describiría el traspaso de Funbapa a Senasa?

*Marca solo un óvalo.*

Organizado

Desorganizado

No se / No recuerdo

Otros: \_\_\_\_\_

18. 18- ¿Percibió usted un ambiente de cooperación dentro de la organización durante el traspaso?

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No  
 No se

19. 19- Y luego del traspaso de Funbapa a Senasa?

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No  
 No se

20. 20- Le modificaron su lugar de trabajo o permaneció en el mismo puesto?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 Si, pero yo pedí un cambio  
 Me desvincule de la organización

21. 21- Que tareas realizaba principalmente en Funbapa?

---

---

---

---

---

22. 22- ¿Qué tareas realiza en Senasa actualmente?. Si aún se desempeña en el organismo.

---

---

---

---

---

23. 23- En cuanto a su percepción personal, el clima laboral durante el proceso de Estatización de Funbapa, ¿se desarrollo adecuadamente?

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

No sabría decirlo