



**Tecnologías digitales en la comunicación interna de YPF Refinería La Plata.**

Facultad de Diseño y Comunicación

Autor: Cipollone, Alejandro

Tutor: Fornari, Anibal

La Plata, junio de 2020

## Agradecimientos

En primer término, me parece justo agradecer a todos los que me acompañaron en el transcurso de mi vida universitaria, a aquellas mujeres y hombres que desde cualquier lugar dieron el aporte para que pueda llegar a este objetivo.

Aquellas mujeres y hombres fueron mis compañeras y compañeros de estudio, los que quedaron en el camino, los que llegaron antes, y aquellos que por las circunstancias de la vida me toco conocer, a ellos va mi agradecimiento.

También a la familia, que siempre se esforzó para que pueda llegar. A mi compañera; Cintia, tenaz y fuerte en momentos no tan gratos, y a mis padres que siempre apoyaron y esperaron este logro.

Quizás tardo más de lo esperado; las circunstancias fueron así, y sería inútil presentar las excusas, sino simplemente considerar el logro y hacerlo propio, desde la cualidad más que del tiempo.

Por último, agradecer a aquellos profesores y personal docente ligados a la Universidad que fueron base y sustento de aprendizaje constante y pensamiento libre, ellos me dieron las herramientas para que pueda concluir mis estudios con el orgullo de pertenecer a esta institución, y con las ganas y entereza para afrontar nuevos desafíos.

Quiero agradecer a mi tutor de tesis, Anibal, quien desde el primer momento no solo apporto el conocimiento en las correcciones, sino que dio el empuje para no bajar los brazos ni olvidar el objetivo, a él, va mi reconocimiento.

Podemos ser quienes vemos la historia, o ser parte de ella. No es tarea fácil recorrer algunos caminos en la vida cuando se van suscitando en ella acontecimientos propios de su naturaleza. Pero creo que está en los perseverantes la receta para llegar, en aquellos momentos donde lo más simple sería el abandono.

Hoy puedo cerrar esta etapa con el orgullo de pertenecer a un grupo de personas de gran humanidad, como el que tiene la UDE, agradezco a todos los que participaron en este camino.

¡Gracias a todos!

Alejandro Cipollone

## Contenido

1. INTRODUCCCIÓN.....	6
2. ESTADO DE CUESTIÓN.....	8
3. PROBLEMA DE CONOCIMIENTO .....	10
3.1. Preguntas de investigación.....	11
3.2. Hipótesis .....	11
3.3. Objetivos .....	11
3.3.1. Objetivos generales .....	11
3.3.2. Objetivos específicos .....	11
4. MARCO TEÓRICO.....	12
4.1. La comunicación organizacional .....	12
4.1.1. La comunicación interna .....	12
4.1.1.1. Comunicación interna formal.....	14
4.1.1.2. Comunicación interna informal.....	15
4.1.2. Auditoría de comunicación interna .....	16
4.2. Comunicación interna y Nuevas tecnologías .....	16
4.2.1. Las nuevas tecnologías en la comunicación interna .....	17
4.1.3. Medios de comunicación interna .....	18
4.3. Comunicación interna y clima laboral.....	25
4.3.1. Clima laboral .....	25
4.3.2. Relación comunicación interna y clima laboral.....	26
4.3.2.1. Canales de comunicación internos y clima laboral.....	28
5. METODOLOGÍA APLICADA .....	28
5.1. Tipo de investigación .....	29
5.2. Método de estudio.....	29
5.3. Naturaleza de investigación.....	29
5.4. Diseño de estudio.....	30
5.5. Muestra .....	30
5.6. Fuentes .....	31
6. DESARROLLO .....	31
6.1. Descripción de la empresa.....	32
6.1.1. Breve historia de YPF y el petróleo argentino .....	32
6.1.2. YPF Refinería La Plata .....	34

6.1.2.1.	Características de la Planta de Tratamiento de Crudo.....	36
6.1.2.2.	Personal de la PTC .....	37
6.2.	Canales de comunicación interna en YPF Refinería La Plata .....	39
6.3.	Análisis de Público Interno.....	45
6.3.1.	El rol de las Relaciones Públicas en la investigación de YPF.....	45
6.3.2.	Análisis de público interno: El personal en su conjunto .....	46
6.3.2.1.	Clima Organizacional: Resultados de la encuesta de RRHH a todo el personal	46
6.3.2.2.	Clima Organizacional: Resultados de las reuniones y observaciones in situ	49
6.3.3.	Análisis de público interno: Personal de la Planta de la Planta de Tratamiento de Crudo.....	51
6.4.	Conclusiones diagnósticas.....	58
7.	PROPUESTA DE APLICACIÓN .....	59
7.1.	Plan de RRPP .....	61
7.1.1.	Mapa de público.....	61
7.1.2.	Diseño de estrategia empresarial y rol de RRPP .....	61
7.2.	Propuesta de Aplicación para la empresa YPF .....	62
7.2.1.	Objetivos .....	62
7.2.2.	Operacionalización de la planificación .....	63
7.2.3.	La estrategia de comunicación para la Refinería La Plata .....	64
7.2.4.	Segmentación de público: Operarios de la PTC .....	65
7.2.5.	Uso de carteleras digitales: Explicación .....	65
7.2.5.1.	Punto de ubicación de las carteleras digitales .....	66
7.2.5.2.	Consideraciones para la elaboración del pliego de condiciones.....	67
7.2.5.2.1.	Modelo de pliego de condiciones .....	67
7.2.5.3.	Características del servicio.....	68
7.2.5.4.	Presupuesto .....	70
7.2.6.	Medición de resultados.....	71
8.	CONCLUSIONES.....	72
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	74
	APÉNDICES.....	77

## 1. INTRODUCCIÓN

Comunicar significa compartir ideas, poner en debate opiniones, sensaciones, etcétera. En el mundo empresarial, la comunicación viene tomando cada vez más relevancia como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. La comunicación ayuda a transmitir valores y a que todos sus miembros se identifiquen con la empresa. Así entendida, la comunicación formal apoya los proyectos empresariales y brinda cohesión e integración entre objetivos, misión y visión; genera implicancia de parte de todos sus integrantes.

En este sentido, la comunicación interna es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. De hecho, en el caso de las empresas, la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “comunicación organizacional”.

Sin embargo, a pesar de lo mencionado anteriormente, nos encontramos con organizaciones que descuidan el tema de la comunicación. De ahí que, parte de los inconvenientes que se presentan en las empresas estén vinculados directamente con una deficiente o no planificada gestión de dicha comunicación interna. La no resolución de estos problemas a tiempo compromete a la organización y termina generando consecuencias en los resultados.

Lo anterior es una realidad que afecta a muchas empresas, y de allí que surge el interés en este trabajo de investigar el caso de la Refinería La Plata de la empresa YPF. Ahora bien, ¿cuál es la problemática que observamos y que nos lleva a querer focalizarnos en esta organización?

Este complejo industrial cuenta actualmente con 720 empleados directos en la operación de esta entidad, de los cuales 560 trabajan con tareas diurnas - administrativas, de soporte y jefaturas-, contando todos ellos con acceso a computadoras y canales de comunicación tradicional y tecnológico; el resto de los empleados, 160 personas, tienen turnos rotativos y realizan laborales en las llamadas “Plantas de Tratamiento de Crudo” (PTC).

Con lo cual, las características de los puestos de trabajo en la Refinería La Plata (YPF) son muy disímiles y, por ende, también los accesos a la información que emite la empresa a todos sus trabajadores, dando cuenta que el Área Comunicacional tiene, al menos, una compleja tarea de comunicación interna, ya que no le es posible llegar a todos los empleados de la manera convencional, dado que, en concreto, un poco más del 20% de los trabajadores de esta entidad (refiriéndonos a los operarios de la PTC), no tiene acceso a los medios tradicionales y digitales que emplea la compañía para brindar comunicados sobre capacitaciones, beneficios, etcétera.

Por lo tanto, dada la idiosincrasia particular del tipo de operaciones que desarrollan los trabajadores petroleros del área de la PTC, en este trabajo intentaremos demostrar que la comunicación interna es, al menos, insuficiente, para este grupo de empleados, ya que no cuentan con computadoras en esas áreas operativas ni tampoco se les permite el uso de celulares.

Por lo tanto, el no llegar a determinados públicos, ya sea por omisión o por dificultades concretas, da como resultado problemáticas graves en cuanto a la comprensión de los valores que se quieren transmitir hacia el público externo, como también la dificultad para forjar lazos entre la organización y el empleado, el clima laboral y sobre la cultura organizacional. Al respecto, la diversidad del público interno puede hacer que el clima laboral dentro de la misma organización difiera porque la percepción del personal puede variar de uno a otro empleado.

De lo anterior es que surge en este trabajo el interés de focalizarnos en conocer los canales de comunicación interna que desarrolla la empresa YPF y cómo ello incide en el clima de los trabajadores del sector de la PTC de la Refinería La Plata.

El interés por este grupo de operarios surge de conocerse los resultados de una encuesta que fue realizada en marzo de 2019 por el departamento de RRHH al total de sus empleados (720 personas), para indagar sobre el clima organizacional de su personal; como así también de las reuniones y observaciones in situ que se realizaron poco después de los cuestionarios, de forma conjunta entre equipo de comunicación y profesionales de RRHH (de los cuales el autor de esta investigación participó) a aproximadamente 625 empleados. De lo anterior, surgieron las primeras “alertas” sobre la idiosincrasia propia de la organización, los métodos corporativos que se están usando, los hitos que marcan la vida cotidiana de los trabajadores y todas las variables que, de alguna manera, influyen en el comportamiento y la vida de las personas.

En este sentido, si bien tanto del cuestionario como de las reuniones y observaciones realizadas semanalmente surgieron distintas manifestaciones por parte de los trabajadores; se evidenció una presunta falencia en el área de comunicación interna a partir de los resultados de dos preguntas específicas sobre los medios de comunicación de la empresa, presumiéndose que el mayor inconveniente se concentraría entre los empleados del área de PTC, debido a las condiciones de su labor.

Lo anterior nos generó el interés de ahondar en el análisis de este grupo de trabajadores, y para ello desarrollamos una encuesta de tipo estructurada dirigida a una muestra de 30 empleados de los 160 operarios de la PTC, uno por sala de control; a fin de medir el humor general de los mismos sobre la comunicación interna de la empresa.

Cabe destacar que todo lo concerniente al análisis de público interno nos permitió fundamentar en este trabajo, la necesidad que la empresa YPF Refinería La Plata pueda lograr la eficacia en la comunicación interna en su complejo industrial, particularmente en el área de los trabajadores de la PTC, entendiendo que existen reales dificultades en el proceso comunicacional de la organización sobre este grupo de trabajadores.

Por lo expuesto, en esta investigación nos propusimos analizar los distintos canales de comunicación interna que emplea actualmente la empresa,

sus ventajas y desventajas y, en base a ello, plantear desde el área de Relaciones Públicas, una respuesta a la problemática de comunicación que se quiere demostrar y que detallaremos en el capítulo “Desarrollo” dedicado a la empresa YPF, Refinería La Plata.

Para finalizar, el presente trabajo además de justificarse por su relevancia académica, ya que nos permite plasmar en la práctica el conjunto de conocimientos que se han ido recolectando en el transcurso de la vida universitaria; tiene peso propio en el hecho de contribuir -como futuros profesionales de Relaciones Públicas- en mejorar la problemática señalada en YPF Refinería La Plata a partir de un plan de comunicación, teniendo como premisa que en la actualidad hay que ser dinámicos y precisos en el análisis y presentación de propuestas sabiendo a ciencia cierta cómo se puede generar un cambio en la cultura organizacional, en este caso, en la comunicación interna de dicha empresa.

El vínculo entre las Relaciones Públicas y este proyecto es estrecho, ya que un relacionista público es el que debe gestionar una comunicación eficaz tanto a nivel personal como organizacional. El reforzar estas ventajas le permitirá a la organización crear un vínculo con sus públicos (en este caso, con los trabajadores de la Planta de Tratamiento de Crudo) y, a su vez, éstos serán capaces de participar de las diferentes actividades que desarrolle la organización, de tal manera que se sientan motivados e incluidos en los objetivos que tenga la empresa.

## **2. ESTADO DE CUESTIÓN**

A la hora de elaborar un trabajo de investigación es relevante conocer sobre los antecedentes referentes al problema o hipótesis planteados.

De acuerdo con lo manifestado, distintos autores han abordado el tema de la comunicación en el contexto organizacional exponiendo diferentes teorías, conceptos y contenidos de esta desde distintas perspectivas.

En este sentido, en este trabajo de investigación se plantea elaborar una propuesta de comunicación interna con implementación de nuevas herramientas tecnológicas, más específicamente, las carteleras digitales, para la empresa YPF Refinería La Plata; partiendo de un análisis realizado sobre la actual situación comunicacional y su incidencia en los trabajadores de esta organización. Con lo cual, para el desarrollo de este apartado se exponen estudios referentes al objeto de estudio, abordando los siguientes temas: plan de comunicación – tecnologías digitales – incidencia comunicacional.

El interés de este trabajo surge de la problemática actual que afronta YPF Refinería La Plata con respecto al tipo de comunicación interna que está teniendo la empresa y su incidencia en los empleados, afectando lógicamente

al clima laboral. A partir de ello, en primer lugar, se presenta el trabajo de Yepes Gallego (2015), titulado “*Plan de comunicaciones enfocado a mejorar los procesos de comunicación de la Corporación de Servicios del club Rotario de Itagüí*”<sup>1</sup>

En el trabajo, Gallego (2015) realizó un plan de comunicación con el objeto de mejorar el clima laboral y las falencias en el área de comunicación de la entidad. Con lo cual, el plan de comunicación apunta a fortalecer el trabajo en equipo, garantizar que la información se reciba de forma rápida y oportuna, atraer nuevos usuarios y aumentar la participación de la entidad en diferentes eventos sociales y medios de comunicación. Para cumplir con estos objetivos, el autor desarrolló una página web de comunicación: generación de nuevos contenidos para las carteleras institucionales, aumento del uso de las redes sociales y la realización de una conferencia sobre liderazgo, trabajo en equipo y manejo de relaciones interpersonales.

Por lo tanto, de este plan de comunicación es interesante el análisis que realiza sobre el diagnóstico de situación del municipio. En este punto, se describieron los problemas de la corporación, los cuales fueron: complicada relación laboral; inadecuada distribución de funciones; rumores; errores en la atención al público; falta de compañerismo y trabajo en equipo; canales de comunicación mínimos que no cumplen con la satisfacción de mantener informados al público interno y externo.

Como resultado del trabajo realizado “con los diferentes medios de comunicación y la actualización de la página y las redes sociales del club ha hecho que muchas más personas empiecen a conocer este lugar”, concluyó Gallego (2015:44).

En segundo lugar, se expone el proyecto desarrollado por Bonfiglioli (2012), titulado “*Plan integral de comunicación para la empresa Red Bull*”. En el mismo se destaca la importancia que tiene la planeación durante este proceso de comunicación y, justamente, como en el presente trabajo se llevará a cabo una propuesta comunicacional que comprende un plan de acción, es que se considera relevante tener en cuenta sus conclusiones.

De acuerdo con la autora del trabajo, “el planeamiento es una herramienta vital en todos los ámbitos de una organización, ya que permite establecer objetivos y orientar los cursos de acción para lograrlos” (Bonfiglioli, 2012.17). En dicho proyecto de graduación se desarrolla un plan de comunicación, en este caso de una empresa nueva, pero, la planeación es una de las ideas fuertes ya que es la guía que permite formular cualquier plan de comunicación.

En tercer lugar, tomamos como antecedente el proyecto profesional de Borsotti, (2012), titulado “*Lucani, otra forma de comunicar*”. En el mismo se desarrolla la importancia de la comunicación 2.0 y resalta el dinamismo que

---

<sup>1</sup> Sur del Valle de de Aburrá en el departamento de Antioquia, Colombia.

brinda este tipo de comunicación. Ese mismo punto es lo que intentamos destacar en este trabajo con respecto a la empresa YPF Refinería La Plata.

Por último, el trabajo de Salazar Vargas et al. (2009), titulado “*Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá*”, tiene por objetivo identificar el uso y la aplicación de las tecnologías que están incorporando los comunicadores organizacionales.

Básicamente, los autores estudiaron el caso de que diez (10) organizaciones del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia, empezaron a utilizar tecnologías digitales en la gestión de comunicación interna. De acuerdo con los resultados obtenidos, los comunicadores están utilizando las herramientas digitales como medio de comunicación informativo, y emplean para ello boletines, intranet, correo electrónico, entre otros; como así también los denominados textos empresariales (cartas, circulares, memorandos).

En este sentido, Salazar Vargas et al. (2009) expusieron que los comunicadores creen necesaria la inclusión de los medios digitales dentro del proceso de comunicación interna; y reconocen que los medios digitales brindan grandes beneficios a la comunicación empresarial.

En definitiva, Salazar Vargas et al. (2009) concluyeron que;

Los denominados medios de comunicación digitales no son tales, en tanto se apliquen como simple flujo, es decir, unidireccionalmente. Pese a tener en las empresas empleados sin acceso a los medios digitales, no se han tomado soluciones al respecto. Los medios son implementados sin dar respuestas a necesidades puntuales de la organización (p. 16).

### **3. PROBLEMA DE CONOCIMIENTO**

A partir de conocerse que, por un lado, las características del puesto de trabajo, los operarios de la Planta de Tratamiento de Crudo de la Refinería La Plata (YPF), son el único sector que no tiene acceso a computadoras y esto hace que muchas veces no reciban toda la información que emite la entidad; y por el otro lado, conocerse los resultados de la encuesta de RRHH a todo el personal de la empresa y las observaciones in situ, es que se delimitó la existencia de un problema comunicacional interno.

A partir de estos primeros resultados, en este trabajo se incorporó una encuesta estructurada dirigida a dicho público interno, a fin de determinar cuánto conocen sobre los canales de comunicación interna que actualmente utiliza la empresa, y cómo ello repercute en su clima laboral.

A partir del análisis de público interno, es que se propondrá una solución comunicacional desde el campo de las Relaciones Públicas.

### 3.1. Preguntas de investigación

Las siguientes preguntas fueron el disparador de la presente investigación:

- ¿Cómo se caracteriza la comunicación interna actual de la empresa YPF Refinería La Plata?
- ¿Cómo se halla el clima organizacional de la empresa YPF Refinería La Plata, específicamente los trabajadores de la Planta de Tratamiento de Crudo, con respecto a los canales de comunicación?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación interna actual de la empresa YPF Refinería La Plata?

### 3.2. Hipótesis

Se plantea la siguiente hipótesis de trabajo: *“Una comunicación interna adecuada, segmentada y objetiva por parte de la empresa YPF, Refinería La Plata, mejoraría el clima organizacional y la relación con sus empleados de la Planta de Tratamiento de Crudo”.*

### 3.3. Objetivos

#### 3.3.1. Objetivos generales

- Analizar los canales de comunicación interna de YPF Refinería La Plata y su incidencia en el clima organizacional del área de Planta de Tratamiento de Crudo de este complejo industrial.

#### 3.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los distintos canales de comunicación digitales que se usan actualmente en la empresa YPF, Refinería La Plata.
- Determinar el clima organizacional de la empresa YPF, Refinería La Plata, en el área de “Planta de Tratamiento de Crudo” (PTC).
- Diseñar y proponer nuevo canal de comunicación interna en base a herramientas tecnológicas, para el área de PTC.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. La comunicación organizacional

La comunicación organizacional (CO) es uno de los elementos clave de que una empresa. Según Lucas Marín (1997), la comunicación entre los miembros de una organización les permite;

Discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en el último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes (p. 95).

En este sentido, para el autor la comunicación sirve como un mecanismo para que los trabajadores se adapten a la organización. Ahora bien, no todas las empresas se comunican de la misma forma, y existen diferentes aspectos que determinan cómo se puede clasificar la comunicación empresarial:

- Según si la comunicación se realiza dentro o fuera de la estructura jerárquica de la organización, se habla de comunicación formal e informal.

- De acuerdo con la dirección del mensaje dentro de la organización, se habla de comunicación vertical (ascendente y descendente) y comunicación horizontal.

A partir de la clasificación anterior se comprende que la CO no es un proceso que atañe sólo al interior de la empresa, sino que el buen funcionamiento de sus redes internas debe ser paralela con el vínculo que se presenta con los miembros externos a la organización; siendo que de ambas partes depende el verdadero éxito de una compañía. Atendiendo a los objetivos de este trabajo, en este apartado nos focalizaremos en el tipo de comunicación formal e informal, pero en el caso del público interno: comunicación interna.

#### 4.1.1. La comunicación interna

La comunicación interna tiene como objetivo principal apoyar estructuralmente el proyecto de la organización. Así, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la organización. Asimismo, la comunicación interna es aquella que la propia institución establece con su público o cliente interno, es decir, con sus empleados.

De esto se desprende que tanto su gestión como su tratamiento, debe ser distinto a aquellos puestos al servicio de la comunicación externa, ya que el público interno se encuentra directamente implicado a la función y objetivos de

la organización, motivo por el cual se dice que la relación que se establece entre ambos es más delicada.

Tomando los aportes de Suárez & Castro (1999), se consideran los cuatro objetivos de la comunicación interna:

- **Involucrar al personal:** Permite transmitir los valores y objetivos, hacer visible el rumbo e integrar a las personas en el proyecto. Esto significa que cuando la organización se comunica con cada empleado, además de mantenerlo informado, le está otorgando un lugar de importancia, lo está haciendo “sentir parte de”. Por lo tanto, este objetivo apunta a satisfacer e implicar a las personas que trabajan en la organización; significa asignar a la comunicación interna la tarea de motivar para la acción, contribuir a un cambio de actitudes para la participación, la implicación, la innovación y la adaptación a los cambios y contribuir a crear un espíritu de equipo y un clima de confianza.

- **Dar coherencia y coordinación al plan de acción:** este objetivo implica que la organización requiere de una unidireccionalidad entre todos los niveles jerárquicos y entre sus distintos departamentos, con el fin de integrar las diferentes acciones en un plan coordinado. Se trata de caminar todos por el mismo sendero.

- **Acompañar el cambio:** las organizaciones requieren de una gran adaptabilidad a los fines de lograr adaptarse a los cambios que puedan existir tanto a nivel externo como interno. De ahí que la comunicación y capacitación interna sean claves cuando los cambios acontezcan. Es necesario un organismo permanentemente adaptable, capaz de adaptar nuevos valores y actitudes, según las cambiantes circunstancias lo exijan.

- **Mejorar la productividad:** para optimizar los procesos productivos no sólo es necesaria una adecuada comunicación de tipo operativa; también es importante que los empleados conozcan y comprendan en qué medida su tarea impacta en los resultados globales de la organización.

En base a estos cuatro objetivos, el papel de la comunicación interna en torno a la integración, motivación y cambios que se sucedan es fundamental; ya que, sin una adecuada gestión de ésta, los empleados no se sentirán integrados ni implicados en los objetivos organizacionales, tampoco hallarán motivación en relación con su tarea dentro de la organización ni ésta podrá adaptarse a los cambios que surjan tanto interna como externamente.

A su vez, la comunicación interna se desarrolla siguiendo canales formales e informales, y ambos deben ser tenidos en cuenta para generar relaciones interpersonales y permitir el funcionamiento de la organización. Así, estudiar la comunicación interna ayuda a conocer el ambiente dentro de la organización y la forma de comunicación que mantienen las personas que son parte de ella.

#### 4.1.1.1. Comunicación interna formal

La comunicación interna formal puede configurarse como comunicación descendente, ascendente u horizontal.

- La comunicación descendente se transmite desde los administradores hacia las personas que están debajo de ellos en la jerarquía de la organización. Su fin es comunicar las órdenes que envía la dirección hacia el personal. A través de esta comunicación se transmiten mensajes específicos para la ejecución de tareas y órdenes. Este tipo de comunicación da prioridad a los intereses de la organización y descuida la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

- Por su parte, la comunicación ascendente genera la interacción entre empleados y directivos y tiene como función el obtener datos, noticias, opiniones, aspiraciones, deseos y la moral laboral del personal. Además, es una comunicación que permite a los trabajadores plantear sugerencias y elaborar propuestas para mejorar los procesos de trabajo dentro de la organización. Y, si las personas que se encuentran en niveles jerárquicos valoran debidamente las respuestas, favorece la solución de conflictos (Puyal, 2001). La comunicación ascendente es un factor relevante en la toma de decisiones. Es el diálogo entre directivos y empleados que garantiza la retroalimentación.

- En última instancia, la comunicación horizontal se desenvuelve entre miembros de un mismo nivel. Favorece el trabajo en equipo por ser más veloz y exacta. Además, se caracteriza por la frecuencia de la comunicación informal.

Generalmente, se realiza la clasificación de las comunicaciones internas en comunicación ascendente (cuando se desarrolla desde los empleados hacia la gerencia); horizontal (cuando la comunicación se desarrolla entre personas con el mismo nivel jerárquico) y descendente (cuando se desarrolla desde las gerencias hacia los empleados). Pero Capriotti (1998) sostiene que la mayoría de las organizaciones define a la comunicación interna como una herramienta para informar lo que la empresa está haciendo; utilizando la comunicación como un proceso unidireccional y netamente informativo que siempre parte desde la alta gerencia hasta los empleados.

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos (Capriotti, 1998:5).

No obstante, el mismo autor sugiere que la comunicación interna debería ser equivalente a participación, en donde la herramienta es utilizada para el diálogo y la inclusión de todos los empleados. Así, la comunicación es bidireccional y se utilizan al mismo tiempo los tres tipos de comunicación: la ascendente, horizontal y descendente (Capriotti, 1998).

Ahora bien, para que la comunicación interna se transforme en participación se deben dar determinadas condiciones: En primer lugar, que los empleados se sientan escuchados; en segundo lugar, que sean capaces de tomar decisiones y, por último, en tercer lugar, que tengan confianza en los directivos como interlocutores. Sólo de esta manera es posible alcanzar los objetivos previstos que deben cumplir las comunicaciones internas:

- ✓ Establecer una relación fluida entre empleados y empleadores.
- ✓ Facilitar el flujo de información de manera ágil en todos los niveles de la empresa.
- ✓ Motivar y dinamizar la labor creando un clima de trabajo agradable.
- ✓ Obtener la aceptación y la integración de los empleados a los valores, la filosofía y la misión de la organización.

En definitiva, para desarrollar una comunicación interna eficaz es preciso crear un ambiente participativo de confianza mutua.

#### 4.1.1.2. Comunicación interna informal

La comunicación informal se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos por el organigrama e incluso por las políticas de comunicación interna. Asimismo, la comunicación informal abarca la manera en que los individuos o grupos perciben y analizan el comportamiento de la organización (importa la relación entre el discurso y la práctica); los contactos espontáneos entre colegas, independientes de cualquier procedimiento formal; los rumores de boca en boca y, por último, los rápidos intercambios entre diferentes niveles jerárquicos acerca de sus respectivas actividades.

Las llamadas redes informales de comunicación interna actúan de manera contraria a las formales, siendo que no fluyen de acuerdo con los canales formales de comunicación.

Al respecto, según Martínez y Nosnik (1988:58) la comunicación informal se puede definir como:

- ✓ El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella.
- ✓ La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente.

- ✓ La que toca elementos de trabajo sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área (Cfr. Sandoval Téllez, 2004:59).

Las redes informales de comunicación pueden desarrollar distintas situaciones, entre ellas, se destacan los siguientes conflictos derivados de una comunicación interna de tipo informal:

1. Desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa.
2. Falta de colaboración y compromiso.
3. Inconvenientes en la circulación de la información.
4. Exceso de rumor y síntomas de desconfianza.
5. Desprotección del talento.
6. Desmotivación y baja productividad.
7. Clima laboral deteriorado.
8. Falta de oportunidades para el desarrollo de habilidades colaborativas.
9. Saturación de emails.
10. Falta de espacios de colaboración.
11. Deficiente conocimiento sobre el organigrama empresarial y problemas para encontrar expertos.

#### **4.1.2. Auditoría de comunicación interna**

La comunicación interna es un ámbito de la comunicación organizacional en el que no se ha puesto excesivo énfasis en las organizaciones, salvo desde la perspectiva de la producción. Ello significa que gran parte de los conceptos de la comunicación interna se basan en las interrelaciones con los empleados, dejando de lado otros públicos internos que inciden sobre la organización como pueden ser usuarios, clientes, socios, accionistas, entre otros.

Como apuntan algunos autores (Piñuel, 1997; Villafañe, 1999; Hernández, 1991), la comunicación interna es uno de los aspectos más olvidados a la hora de comunicar en las organizaciones. Por lo tanto, la auditoría de comunicación es un mecanismo del que disponen las organizaciones para analizar el estado de la comunicación en el ámbito interno. Al respecto, Wilcox (2001) define que *“la auditoría sirve para anticiparnos a errores cometidos con el pasado y debe incidir sobre todos los elementos de la comunicación”* (pp. 215-216).

#### **4.2. Comunicación interna y Nuevas tecnologías**

La comunicación interna tradicional es sobre todo unidireccional, desde uno hacia muchos y desde arriba hacia abajo, y en muy pocos casos estimula el diálogo y la comunicación bidireccional. La principal razón de esto es que los medios de comunicación tradicionales no son flexibles y no permiten la

comunicación efectiva multidireccional entre los miembros de una organización. Esto no ayuda a las personas en las organizaciones a la hora de obtener y difundir la información que quieren y necesitan. Sin embargo, el creciente desarrollo de las nuevas tecnologías (y de Internet en particular) ha tenido un impacto importante en todos los aspectos de la vida organizacional y ha revolucionado la forma en que las personas y las organizaciones se comunican.

El uso apropiado de las nuevas tecnologías será un importante reto para las organizaciones en un futuro próximo. Internet se ha convertido en poco tiempo en una herramienta de comunicación indispensable para las organizaciones. Autores reconocidos en la materia destacan el hecho de que Internet puede cubrir un amplio abanico de funciones, tales como servir de medio publicitario persuasivo, como medio de educar o informar, como forma de comunicar e interactuar, como medio de construir y mantener relaciones o simplemente como fuente de entretenimiento.

Investigaciones previas demuestran lo importante de Internet como herramienta de comunicación, ya que ofrece a las organizaciones una flexibilidad creciente, personalización y ahorro de tiempo en lo que respecta a las necesidades e intereses de distintos públicos.

En los programas de comunicación, Internet está adquiriendo relevancia creciente y ofrece a los profesionales nuevas oportunidades de establecer diálogo con distintos públicos. Al aplicar la tecnología de Internet, las organizaciones han desarrollado distintas herramientas (intranets, emails, blogs, chats, forums, etcétera) para actividades de comunicación interna. Estas nuevas herramientas digitales de comunicación están transformando la forma en que la gente obtiene información, se comunica y se involucra en las relaciones dentro de las organizaciones. Estas nuevas tecnologías no solamente están creando nuevas formas de comunicación, sino que están también modificando la forma en que los viejos canales de comunicación se utilizan.

#### 4.2.1. Las nuevas tecnologías en la comunicación interna

En las organizaciones tradicionales, la información clave está en manos de los directivos, que toman las decisiones necesarias para manejar recursos, responsabilidades y controlar a los empleados. Frente a esto, las nuevas tecnologías permiten que la comunicación fluya libremente a través de una organización, más allá de los obstáculos jerárquicos y burocráticos. Así, las nociones tradicionales de poder y control se ven alterados. Una de las principales funciones de los directivos ha sido la de gatekeeper, es decir, personas que tienen el control sobre la información. Incluso los comunicadores han trabajado como “guardianes” de la comunicación para facilitar la entrega de los mensajes de la organización.

Con las nuevas tecnologías, las organizaciones están cambiando de estructuras de mando y control hacia redes de personas conectadas e informadas. El intercambio de conocimientos y de información permite a todos

los empleados acceder al conocimiento corporativo y facilita la distribución de responsabilidades y decisiones entre todos los niveles de la organización.

De este modo, cada vez más las decisiones se convierten en una responsabilidad de los empleados. Además, si una implicación y una participación mayor es lo deseable, es necesario construir un ambiente de confianza.

Por lo tanto, la apertura, la transparencia y la confianza son valores cada vez más importantes en las organizaciones, por encima de valores tradicionales como el control de la información y la jerarquía. Así, podemos observar de forma clara cómo las nuevas tecnologías, principalmente Internet y sus derivados de su uso, pueden determinar no sólo las estrategias y canales de comunicación interna en una organización, sino también influir en la estructura y en los procesos organizativos.

#### **4.1.3. Medios de comunicación interna**

Teniendo en cuenta que en este trabajo se analizan los medios de comunicación que utiliza YPF Refinería La Plata para comunicarse con sus empleados, para así proponer la opción más conveniente para que la empresa llegue a todos sus empleados, indistinto de la actividad que realice; es que resulta conveniente describir brevemente cuáles son los medios de comunicación interna más utilizados para la difusión de información hoy en día en las organizaciones, atendiendo a que estos pueden ser: boletines, carteleras, revistas, páginas web, noticias, videos, intranet, etcétera.

Al respecto, uno de los temas a definir por parte de la gerencia son los medios de comunicación que mejor se adapten a la estructura y a las políticas de la institución. Por su parte, la información emitida debe ser objetiva y el tono debe ser más personal ya que el fin de este tipo de comunicación es apelar al sentimiento de pertenencia a la institución.

Según Latimore (2007), en líneas generales los mensajes a emitir deben cumplir con las siguientes características: actualidad, alcance, notoriedad e interés humano. En el caso que nos ocupa, se observa que la mayoría de los trabajadores no reciben información o bien es deficiente; con lo cual, uno de los primeros problemas que observamos en la industria petrolera de La Plata, es que los mensajes que emite no llegan a todo su público interno, es decir, no tienen alcance a todos los empleados. En este sentido, de acuerdo con el autor los mensajes tienen que:

- Tratar sobre temas de actualidad para interesar a la mayoría de los lectores.
- Tratar sobre problemas de alcance que afectan a buena cantidad de personas de forma directa e indirecta.
- Redactar sobre temas que se dirijan a algo o de alguien, que sea de notoriedad o conocido.
- Interés humano es hablar de cuestiones vitales para los lectores o implicados.

Además, la comunicación interna debe cumplir ciertos requisitos debe ser: completa, extensa, prioritaria y es conveniente que circule libremente para obtener un ambiente dinámico en donde se tome muy en cuenta la pluralidad de opiniones (Latimore, 2007:211).

Ahora bien, a continuación, se describe brevemente las características, ventajas y desventajas de los principales medios de comunicación interna que se utilizan actualmente en el mercado laboral:

- **Intranet**

Es un canal que poco a poco se ganó un lugar central en el ecosistema de medios, aun con todas las opciones que amenazan su vigencia. La intranet puede dar cabida y facilitar el acceso, incluso cuando estén alojados en otra plataforma, a todos los documentos internos que guían al empleado en su rol y su quehacer. A su vez, facilita el acceso a otros canales con usos diferentes y múltiples herramientas posibles.

La intranet puede tener un coste alto de implementación, pero es muy económica una vez en uso. Una de las principales ventajas es que permite personalizar la navegación y asignar diferentes secciones a ciertos grupos, por ejemplo, por región, equipo o país, e incluso permite trabajar fácilmente en la segmentación de los contenidos. Asimismo, suele tener una sección de novedades, y en ella es sumamente fácil lograr representatividad de toda la compañía.

Por otro lado, el alcance es muy alto para empresas con personal administrativo, pero relativo o limitado si se tiene mucho personal sin acceso a computadoras en el día a día (tiendas, plantas, trabajo de campo); con lo cual, de esto dependerá su impacto.

- **Mailing, cartas y newsletter digital**

A pesar de los augurios de desaparición, suele de ser uno de los canales preferidos. Posiblemente, esta cuestión este en relación con su simplicidad y su carácter de índole pasivo de cara al lector: no se requiere nada, el correo electrónico simplemente aparece en la bandeja de entrada.

La recomendación es que los correos electrónicos formales estén formateados y enviados desde una plataforma de e-mail marketing que arroje indicadores. Sin embargo, a veces por motivos de seguridad esto resulta imposible.

Otra recomendación es que todas las novedades salgan juntas en un único periodo (semanal, quincenal o mensual) en formato de newsletter, que puede ser más o menos largo, según recoja titulares de otra plataforma o contenga toda la noticia en sí mismo.

El correo se debe reservar para cuestiones de carácter urgente o importante, de modo que debe ser de lectura clara. Ahora bien, se recomienda para el caso de utilizarse para describir estrategias y avances (quizás trimestral o semestral), hacer declaraciones o bien explicar un cambio significativo. De lo contrario, puede generar saturación en la casilla del receptor, lo que podría traducirse en eliminaciones sin lectura previa.

Cabe destacar que una de las principales ventajas de esta herramienta, además de la recepción pasiva ya mencionada, es la capacidad de segmentación y la instantaneidad de génesis, puesto que no requiere demasiada producción. Por otro lado, es un canal de bajo coste, con lo cual implica pocos esfuerzos. Sin embargo, lo primero que se pone en duda es el impacto que puede alcanzar. Por todo ello, podríamos hablar del correo electrónico como una herramienta de soporte.

Con respecto al caso que nos ocupa, la empresa YPF, Refinería La Plata, utiliza el correo electrónico como medio de comunicación interno; no obstante, viene siendo suplantado desde hace un tiempo por otro canal que viene ganando terreno entre las organizaciones: el Work Place.

- **House Organ**

Del club de los canales tradicionales supervivientes, como el tablón de anuncios, es preciso hablar de la “revista interna”. Se trata de la “génesis” misma de los canales de comunicación interna. Sin embargo, en este caso, no ha sufrido prácticamente modificaciones.

Una revista interna representa un vínculo de comunicación estable con los empleados, para presentar proyectos, contar historias en profundidad, transmitir filosofía y las bases de las empresas. Pero, sobre todo, sirve para sacar hacia afuera lo interno de la empresa, la esencia que tiene la empresa. Puede llegar desde el seno de la organización hasta las casas de los empleados, donde ellos puedan compartir en familia el lugar de trabajo. Ésta es una de las cuestiones por la que más se valora. La frecuencia de publicación tendrá que ver con las posibilidades presupuestarias y con el objeto de que tenga dicho canal.

Históricamente, se trataba de un medio de periodicidad mensual o bimestral; sin embargo, con la aparición de los nuevos medios, perdió el rol informativo para pasar a un recurso que apela a la pertenencia, a la identificación y al reconocimiento. Hoy suele ser un canal con una frecuencia de dos a cuatro veces al año (semestral, cuatrimestral o trimestral); incluso, en algunos casos se utiliza a modo de anuario.

Por otro lado, es un medio realmente costoso, tanto en esfuerzos de generación (conseguir contenidos, realizar fotografías, encargar ilustraciones, realizar la redacción o contratar una agencia que los produzca) como en la propia producción impresa o la distribución: cuestiones que, la mayoría de las veces implican esfuerzos logísticos considerables. Además, es un canal que no permite segmentación alguna porque, aunque se trabaje muy delicadamente en

la distribución, es imposible controlar hasta donde llegan las revistas una vez impresas y entregadas. Por lo tanto, requiere mucho cuidado en términos de información confidencial.

- **Redes sociales corporativas**

Google Suite, Yammer, Beezy y Work Place son algunos ejemplos de redes sociales corporativas. Aunque las empresas van adoptándolas lentamente, se están convirtiendo en una plataforma cada vez más utilizada y donde tienen mayor éxito de adhesión las empresas más flexibles, horizontales o con metodologías ágiles.

La principal ventaja como herramienta de comunicación es la multi-direccionalidad, la inmediatez y la posibilidad que brinda generar redes de trabajo que permiten interacción laboral, social y lúdica. Ahora bien, estas redes no solo permitirán mejorar resultados, sino que podrían impactar positivamente en las relaciones y en el clima laboral. En definitiva, es comunicarse, cooperar y crear comunidad.

Estas herramientas suponen una reestructuración del ecosistema de medios bastante importante porque funcionan de manera muy integral y, si bien podrían tener un alto coste de implementación (no por la plataforma en sí, sino en la energía que invertir en la organización inicial), representan un coste de mantenimiento razonable.

En el día a día, requiere esfuerzos de moderación, porque implica muchas personas interactuando en tiempo real y proactivamente. Para lograr buenos resultados, además, será importante establecer pautas de convivencia y de uso bien definidas y comunicadas.

Por último, este canal, al ser 2.0 y, por lo tanto, gozar de contenidos co-creados, implica conversaciones generadas por los empleados. ¿Cómo lograr que lo que circule tenga el verdadero interés? Deberá estructurarse la navegación en grupos temáticos, de modo de organizar tanto las publicaciones como la lectura y, sumado a esto, deberán invertirse esfuerzos en formación, explicación y asistencia para que cada persona sepa en qué grupo o sala ámbito dentro de la red deberá publicar su contenido. Sin estos cuidados, la implementación podría fallar, es decir, las personas no la usarán (podría ser confuso, podrían darse situaciones incómodas, la información podría ser inaccesible).

Ahora bien, atento a los intereses de este trabajo es que vamos a detenernos en las características particulares de las redes sociales que emplea la compañía actualmente, y que veremos en el capítulo de “Desarrollo”.

Work Place es la red social corporativa de Facebook. Ésta es una de las herramientas elegidas por la empresa YPF, Refinería La Plata, para su comunicación interna con todos sus integrantes.

Facebook lanzó a principios de 2017 Work Place, y de ahí que cuenta con todas las ventajas de una red social similar a la plataforma de Facebook.

Está catalogada como una de las herramientas más convenientes para mejorar la comunicación interna de una empresa y, por ende, potenciar el rendimiento laboral. Algunos ejemplos de organizaciones que ya vienen utilizándola son, Alpina y Constructora Bolívar.

Con respecto a sus principales bondades, Omar Higuera, redactor multimedial de la revista Enter.co, indica que

La mayor ventaja que tiene Work Place es el diseño de su interfaz que ya es conocido por todas las personas, porque es igual a Facebook, con su feed, actualizaciones de estados, sus chats, sus post, etc. Es una herramienta que puede ser muy sencilla de usar (Cfr. Aranguren Hernández, 2017, s/n).

En cuanto a sus desventajas, Higuera comenta

No veo algunas para el empleador, ya que esta herramienta, al igual que la red social, podrá arrojar datos sobre productividad, frecuencia de uso y otros datos que le servirán a la empresa para saber cómo trabaja cada empleado y medir la productividad (Cfr. Aranguren Hernández, 2017, s/n).

En este sentido, de acuerdo a las características generales anteriormente mencionadas, y la descripción de esta red social corporativa, Work Place, a priori, parecería ser una de las mejores opciones para mejorar la comunicación interna de una empresa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que cada cultura organizacional tiene sus propias características y, por ende, lo que resulta para una organización no así para otra.

Por otro lado, se encuentra la alternativa del Skype empresarial. El Skype, tal como se conoce está próximo a cumplir 17 años en el mercado, permite la conexión simultánea entre muchas personas de todo el mundo. Ante la crecida demanda en el ámbito laboral para reuniones, conferencias e intercambio de información, nace la alternativa del Skype empresarial o Skype for business. En pocas palabras, el Skype empresarial contribuye a lograr una comunicación eficaz dentro y fuera de una organización, y cuenta con beneficios exclusivos para el ámbito empresarial por estar vinculado a Office 365.

Entre las principales ventajas de esta herramienta se puede mencionar que, a diferencia del Skype convencional que permitía realizar una conferencia con un máximo de 50 usuarios, el Skype for business habilita hasta un encuentro con 250 personas en una llamada simultánea. Además, las reuniones se pueden realizar desde cualquier dispositivo, bien se android, iOS, empleando Skype empresarial para Mac, o Skype empresarial para Windows.

Con respecto a las desventajas que pueda tener un usuario al configurar el Skype for business, algunos especialistas mencionan que es una herramienta un tanto complicada de usar y que a veces las llamadas no son de alta calidad. Otro punto recurrente de quejas negativas en las reseñas de Apple Store o Google Play, es que la batería que se demanda para el uso de la plataforma es excesiva y que posee una política de privacidad endeble.

Por último, la tercera opción que se encuentra presente en la compañía es Microsoft Team. Es otra de las herramientas que brinda Microsoft para el mundo empresarial, y se encuentra disponible en todos los paquetes de Office 365. Este programa hace que las comunicaciones resulten más fluidas a través de una comunicación por chat o videoconferencia directa y grupal. Con lo cual, Microsoft Teams posee tres pilares fundamentales:

**Conversaciones grupales:** Todos los miembros de un equipo de trabajo estarán conectados mediante su propia intranet. Así, conocerán al momento los nuevos cambios de la empresa y los posibles virajes que tome su plan de trabajo.

**Comunicación más privada y personal:** Teams permite también, además de las conversaciones abiertas, unas privadas. Esto se hace con el objetivo de integrar mejor los equipos. Como ya viene siendo usual en Skype, se incluyen emoticonos, memes, etc. para hacer de la conversación mucho más amena, directa y divertida.

**Gestión de archivos:** Una de las principales bazas de Microsoft Teams es la gestión de archivos de Office desde el mismo programa. Es decir, cualquier miembro del equipo podrá trabajar en conjunto con otro para incrementar la eficiencia en la cumplimentación de estos documentos (Mérida, 2017, s/n).

- **Carteleros o tableros digitales**

Las carteleros o los tableros de anuncios pueden parecer, por momentos, elementos del pasado. Sin embargo, resultan sumamente útiles y hasta bien valoradas hoy en día en ciertas circunstancias.

Se trata de un buen canal para públicos con perfiles muy técnicos; es decir, personas que realizan trabajos manuales, en operación, en planta, en tiendas, etcétera. Esté o no en el escritorio, si trabaja en una oficina o en una planta, toda persona tiene un camino diario hasta su puesto o lugar de trabajo.

Una de las principales cuestiones en este tipo de herramientas es el uso del espacio y el emplazamiento. Asimismo, sumado al coste de los materiales impresos (sobre todo si se trabaja en grandes formatos), la principal dificultad que este canal presenta históricamente es la dificultad de actualización, ya que mantener una frecuencia estable en ámbitos de mucha dispersión geográfica puede resultar difícil. Sin embargo, este canal es digitalizado, como tantos otros, de esta manera muchas empresas cuentan con una red de pantallas digitales que pueden gestionarse y actualizarse de manera remota y centralizada.

Cabe señalarse que no solo pueden publicarse novedades en tiempo real, sino que se pueden pasar animaciones, fotos, afiches y videos (actualmente estrellas de la comunicación interna).

Como resultado de lo expuesto, de las herramientas digitales que requieren una lectura ágil y de la adaptación a comunicación interna del típico material POP (punto de venta), los contenidos son cada vez más visuales. El uso de contenidos digitales e interactivos emitidos mediante dispositivos como

pantallas, proyectores, tótems o paneles táctiles; es una tendencia que se empezó a aplicar con fuerza en los últimos años y no ha parado de crecer.

El mundo visual va mucho más allá de la cartelería organizacional. De esta manera, el video es el nuevo "Must" (antes el afiche y e house organ) de la comunicación interna.

No obstante, es menester señalar que las carteleras digitales no son una herramienta nueva, pero se están convirtiendo en una de las más potentes de comunicar internamente en una organización. ¿Por qué ha pasado esto? El contenido visual obtiene el 94% más de visitas que el escrito y el cerebro lo procesa 600 mil veces más rápidamente que el texto. A la vez, es importante resaltar que las personas retienen un 80% de lo que ven visualmente, frente a un 20% de lo que leen.

En este sentido, es destacable también el hecho de que este tipo de contenido puede compartirse con más facilidad mediante redes y no tiene que realizarse un gran esfuerzo para consumirlo (Gonzalves, 2012).

Los materiales ambientales nombrados en unas líneas más arriba -como una variante de lo que en publicidad se llama material punto de venta, pero para publico interno- también resultan importantes a la hora de comunicar. Con una buena realización, la comunicación puede resultar inmersiva, espacial, envolvente. Este tipo de materiales suele utilizarse para campañas de alto impacto o para comunicar contenidos que resulten esenciales para la compañía (valores, principios, misión, etcétera).

Las carteleras digitales suelen ser bastante costosas y, por lo tanto, la frecuencia de actualización no puede ser demasiada. Por supuesto, no permite segmentación salvo geográfica; es decir, todos los niveles jerárquicos y todas las áreas verán el espacio, de modo que funciona para cuestiones más bien globales, como es el caso de la industria petrolera de La Plata.

Algunos de los beneficios de las carteleras digitales son:

- La inmediatez
- La agilidad
- El entretenimiento

Con las carteleras digitales el mensaje se incorpora de manera orgánica en los espacios de trabajo, tránsito y esparcimiento. El impacto es mayor que el de otros canales: El 90% de los usuarios retienen mejor los mensajes proyectados en las pantallas. Además, se incrementaría un 78% la recepción correcta del mensaje se ahorra en costos de impresión y la misma empresa es percibida como más innovadora y dinámica.

A todo esto, se suma la gran ventaja de poder actualizar en tiempo real lo que se quiera transmitir.

Imagen N°1: Carteleras digitales empresariales



Fuente: Lanza, diario de la mancha 2015:13. Disponible en: <https://www.lanzadigital.com>

### 4.3. Comunicación interna y clima laboral

#### 4.3.1. Clima laboral

El trato de un jefe hacia sus empleados o el ambiente en el que una persona desempeña su trabajo diariamente; la relación entre el personal de la empresa e incluso el vínculo con proveedores y clientes; es lo que va conformando el denominado clima organizacional o laboral. Éste puede convertirse en una facilidad o un obstáculo para el óptimo desempeño de la empresa en su conjunto o de las personas que se hallan en ella.

Se puede decir entonces que este concepto se utiliza para hacer referencia a todas aquellas características que hacen al medio ambiente de la organización, ya sean internas o externas; además de que pueden ser percibidas de modo directo o indirecto por quienes integran la organización en cuestión. Todo ello permite determinar el clima organizacional, ya que cada integrante cuenta con una percepción diferente en cuanto al medio en el que se desempeña.

Por lo expuesto, el clima laboral pone en evidencia un cambio temporal en las actitudes de los integrantes que participan de una organización. En este sentido, dicho cambio puede hallarse sujeto a diversos motivos como ser, proceso de reducción de personal, entre otros.

En el proceso de conformación del clima organizacional intervienen la dinámica de la organización, su entorno y también los recursos humanos que la conforman. Por tal razón, se reconoce que uno de los principales activos de una empresa es el factor humano. En este sentido, cobra importancia contar con mecanismos de medición del clima organizacional, lo que contempla –a su vez– la motivación del personal. Las organizaciones que busquen optimizar sus

gestiones deben intentar que su clima organizacional brinde condiciones óptimas de ambiente laboral para quienes la integran.

De esta manera, es importante tener en cuenta el clima laboral en el contexto de la noción de cultura organizacional, ya que funciona como base en todas aquellas empresas que buscan mejorar sus herramientas de gestión empresarial. Para ello, es necesario que las organizaciones entiendan la cultura empresarial como el patrón general de conductas, creencias y valores que comparten los miembros de una organización.

Por lo tanto, el clima laboral es una cuestión de gran relevancia para casi todas las organizaciones, ya que, a través de una óptima calidad de vida de los integrantes de la organización, se puede conseguir continuidad e incremento de productividad. Por lo tanto, las empresas no deben perder de vista el recurso humano como base del éxito de cualquier compañía.

#### **4.3.2. Relación comunicación interna y clima laboral**

Cuando hablamos de clima meteorológico nos referimos a las características de una región o país con respecto a ello, lo mismo ocurre con una empresa (Gan, 2007), tiene su propio clima organizacional.

Una buena comunicación interna no sólo es consecuencia de la planeación de objetivos, estrategias y tácticas, sino también es producto de ciertos desafíos que lleva adelante cada empresa durante toda su existencia. "El objetivo es establecer qué es válido y qué se aplica a determinada empresa y en determinado tiempo, ya que su resultado influirá de manera pragmática a todo aquel que en ella se encuentre", describe la autora de *"Comunicación interna y clima organizacional: Un escenario creado para el ambiente"*, Valencia Guerra (2012:51), refiriéndose mayormente a los trabajadores, que son el gran capital humano que impulsa a diario el motor de las organizaciones. De ahí la importancia de implementar programas que contribuyan a motivar la comunicación dentro de las organizaciones, mejorando el vínculo entre organización y equipo humano.

Hay distintos aspectos que pueden identificar un clima laboral negativo como, por ejemplo, las frecuentes rotaciones de puesto de trabajo. Empero, es importante entender que dentro de una misma organización pueden coexistir un sinnúmero de climas, y esto se debe a que las diferentes situaciones generan valoraciones diversas, siendo que cada individuo que está dentro de una compañía puede tener un punto de vista distinto al de su par. Por lo tanto, sobrevalorar el clima laboral no permitirá una buena comunicación interna, ya que, en la medida que la empresa entienda lo importante que es hacer partícipe a su personal de los procesos comunicativos y les brinde un trato correcto, no sólo mejorará la relación interpersonal sino también la productividad de la organización. Con lo cual, para Valencia Guerra (2012:53) "evidenciar carencias y más aún las necesidades de cada organización, le será imprescindible a cada organización para la generación de comunicación positiva". En palabras de la autora (2012), las empresas no deben tomar la

comunicación como un simple acto, sino más bien como debe ser un compromiso asumido.

Por lo tanto, no se puede negar la evidente conexión que hay entre la comunicación interna de una organización y el clima laboral. A pesar de eso, para propósitos de este trabajo se tendrá que entender que dentro de la comunicación interna de cualquier organización, existen diversos aspectos que causan efectos buenos o malos sobre el clima laboral.

Estos aspectos, que se identifican entre los públicos, tienen incidencia en el clima y están vinculados con toda la parte organizacional, entre los cuales se mencionan algunos como la cultura, las interrelaciones, la parte comunicacional, la motivación y el liderazgo, entre otros. Por ejemplo, en el caso del aspecto cultural, Capriotti (2009) sostiene que

Cada organización posee una cultura establecida, entendiéndola como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos [...] los miembros de una entidad, los cuales generan un clima laboral determinado (p. 24).

Dicho de otra forma, es claro ver que la cultura de las organizaciones modifica el clima laboral y, a su vez, la cultura está influenciada por el clima preexistente. Por ende, una buena gestión en la comunicación interna, haciendo enfoque en reforzar éste aspecto, mostrará un mejor clima organizacional.

Este aspecto anteriormente mencionado, forma parte de uno de los tantos puntos que se tienen que tomar en cuenta al momento de realizar la acción de comunicar. Resulta muy importante para la salud de la organización evidenciar problemas que afectan directamente la comunicación interna, ya que la falta de transparencia, la ausencia de líneas de mando o la distorsión de mensajes enviados, por nombrar algunos ejemplos, pueden causar un gran impacto que ocasionará efectos contraproducentes en el clima laboral.

En la comunicación lo qué se comunica y de qué forma se hace, son dos parámetros que se deben prestar atención constantemente, ya que la información que brinda la organización, más las actitudes de los empleados, permitirán medir cómo se encuentra el clima en la empresa.

En definitiva, ya se sabe que la comunicación interna es el elemento fundamental para lograr cohesión, por ello mismo permite una mayor fijación de los valores de la empresa. Además, el fortalecimiento de los esfuerzos de una organización, logra permitir la consecución de los objetivos empresariales y la mejora del clima laboral, favoreciéndole a la organización.

#### 4.3.2.1. Canales de comunicación internos y clima laboral

El objetivo de los canales de comunicación es difundir información entre todos los integrantes de una organización, como es el caso de la Refinería La Plata de YPF.

En el libro de Brandolini y González sobre comunicación interna (2009), se explican las diversas herramientas que puede llegar a utilizar una organización, pero con una particularidad especial, los autores separan estos soportes por medio de la utilización de dos canales diferentes, por lo que la empresa demostrará sus necesidades y podrá comunicar mejor sus fines. Estos canales son los tradicionales y los tecnológicos.

Según su objetivo, la empresa se decidirá por cuál quiera utilizar, entendiendo que, por ejemplo, un canal tradicional contribuirá a que la organización establezca un contacto directo de manera verbal con sus empleados; éste tipo de canal suele usarse para una comunicación de carácter más importante. En tanto, el canal tecnológico es utilizado en las organizaciones cuando el carácter comunicativo es importante, no obstante, no necesitan de una acción cara a cara.

Por otro lado, el libro "*Gestión de la Comunicación Empresarial*" de Lacasa y Blay (1998), describe cómo son los canales de comunicación interna, definiéndolos como "canales de comunicación orales, escritos y electrónicos" (p. 107). Para este autor, la mayor diferencia está dada en encajar a determinadas herramientas dentro de estos tres aspectos y así poder resaltar las ventajas y desventajas de cada una.

En este sentido, considerar y elegir correctamente alguno de estos canales de comunicación, como así también los soportes que los contengan, le otorgará a la organización muchos aspectos positivos: Por un lado, hará que aumente la participación de sus empleados; por otro lado, le brindará a la empresa herramientas para hacerse más solvente y eficaz al momento de compartir información con su público interno. A su vez, tener una comunicación interna adecuada hará que todo el personal tenga acceso a la información, como así también, en un posible futuro, hará que los mismos empleados gestionen los recursos que la organización les brinde, haciendo que la comunicación llegue a todos lados. En otras palabras, estas menciones bien pueden definir la eficacia de un canal de comunicación interno y su incidencia en un clima organizacional positivo.

## 5. METODOLOGÍA APLICADA

Hernández, Fernández y Baptista (2010) establecen cuatro modelos de investigación principales: Descriptiva, correlacional, explicativa y explorativa; basándose en la estrategia de investigación que se utiliza, ya que los autores afirman que "el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el

muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos” (p. 114).

Respecto al estudio de caso que nos ocupa, se entiende que nuestra investigación<sup>2</sup> es descriptiva, porque describirá los hechos tal como se observan; es correlacional, porque se estudiará los vínculos entre variables dependientes e independientes: En este caso, se analizará la correlación entre las variables “*Trabajadores de la Planta de Tratamiento de Crudo*” y “*Comunicación interna de la empresa YPF*”. También se destaca que es una investigación de tipo propositiva, porque se propondrá - desde la perspectiva de las Relaciones Públicas- la implementación de un nuevo canal de comunicación interna.

Por lo tanto, se trata de una investigación empírica que se basará en la observación in situ y en el análisis estadístico que proporcionan las encuestas; empleando técnicas de metodología cuali-cuantitativas.

### **5.1. Tipo de investigación**

Esta investigación es de carácter descriptivo y propositivo. Se trata de una investigación descriptiva dado que se pretende analizar los modelos comunicacionales de YPF, Refinería La Plata, área comunicación interna, hacia sus empleados del sector de la Planta de Tratamiento de Crudo.

Por otro lado, se trata de una investigación propositiva porque lo que intenta es, a partir de identificar un problema, diseñar y proponer la implementación un canal de comunicación interna para la empresa, atendiendo a la idiosincrasia de todo su público interno, en particular del sector de la PTC.

### **5.2. Método de estudio**

En el presente estudio se emplea el método inductivo fundamentalmente, ya que se analizan sólo casos particulares (trabajadores de la Planta de Tratamiento de Crudo) y los resultados de investigación son utilizados para elaborar las conclusiones generales del trabajo.

### **5.3. Naturaleza de investigación**

Básicamente, se trata de una investigación de carácter mixto. Se utiliza la metodología cualitativa que comprende “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri et al., 2010:49). Para el caso, se

---

<sup>2</sup> “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”, de acuerdo a IOIOI (46).

recolectarán datos a través del uso de la técnica de la observación no participante y el análisis de documentación (libros físicos y digitales, artículos de internet, etcétera). Al respecto, es importante aclarar que, para Pelto y Pelto (1978) la observación no participante es una categoría separada de la observación participante. "Consiste, exclusivamente, en contemplar lo que está aconteciendo y registrar los hechos sobre el terreno", sostienen Goetz y LeCompte (1988:153). Sin embargo, estos autores (1988) manifiestan que

Como categoría pura, la observación no participante sólo existe cuando la interacción se observa mediante cámaras y grabadoras ocultas o a través de falsos espejos. En todos los demás casos, es imposible evitar la interacción. Por consiguiente, la distinción entre observación participante y no participante no es tajante en la investigación real (p. 153).

En este sentido, Goetz y LeCompte (1958) aclaran que "normalmente, los observadores se denominan a sí mismos no participantes para centrar su atención no intrusivamente en el flujo de los acontecimientos" (p. 153).

Por otro lado, se destaca que también se emplea la metodología cuantitativa mediante la técnica de encuestas estructuradas, una dirigida al total de los trabajadores (720 personas) y otra específica a una muestra de los empleados de la PTC (30 personas, uno por sala de control). La metodología cuantitativa emplea "la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (Hernández Sampieri et al., 2010:46). En este caso, no obstante los datos recogidos de la encuesta que realizó el departamento de RRHH a todo el personal, en marzo de 2019; se utilizará la aplicación de un cuestionario estructurado que fue elaborado sólo para los trabajadores del área de la PTC, y que se realizó en julio de 2019.

#### **5.4. Diseño de estudio**

De acuerdo con el tipo y diseño de investigación, se desarrollará un estudio descriptivo, observacional prospectivo, de fuentes primarias y secundarias. El objeto de estudio es realizar encuestas estructuras a trabajadores de la PTC, para determinar cómo incide los canales actuales de comunicación interna en el clima laboral de estos operarios.

#### **5.5. Muestra**

Para el análisis de público interno, se toma como muestra de estudio la encuesta de RRHH al total de los empleados (720 personas), realizada en marzo de 2019 por la empresa; las reuniones semanales con un total de 625 personas; y por último, la encuesta focalizada a 30 de los 160 trabajadores del área de la Planta de Tratamiento de Crudo de este complejo industrial.

Al respecto, la muestra de la investigación se elaborará mediante un procedimiento intencional, en el cual el tamaño de la muestra está previamente establecido, y de allí la intención de acceder a una muestra poblacional de trabajadores del área de la PTC.

### **5.6. Fuentes**

Fuente primaria: Los resultados de las dos encuestas y los comentarios del personal consultado durante las observaciones y reuniones en la Refinería La Plata de la empresa YPF.

Fuente secundaria: La bibliografía teórica para el desarrollo del trabajo.

## **6. DESARROLLO**

En esta etapa del trabajo intentaremos formular un diagnóstico de situación de YPF Refinería La Plata, mediante la descripción y análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y en las reuniones, ya que desde el punto de vista teórico hemos visto qué se entiende por comunicación interna, cuáles son los canales de comunicación más empleados por el mercado laboral, hasta cómo influye la comunicación interna en el clima laboral de una empresa, cuestión que resulta ser el mayor problema de comunicación que hoy en día tiene la organización con un segmento de sus empleados.

Para el desarrollo de este capítulo se tomó en cuenta toda la información recabada de la misma organización:

En primer lugar, se describe a la empresa.

En segundo lugar, se exponen los canales de comunicación interna que emplea la organización actualmente y se analiza sí, efectivamente, llegan a todos los trabajadores de la compañía, refiriéndonos al sector de la PTC.

En tercer lugar, se analiza directamente el público interno de esta refinería. Se analizan e interpretan los aportes recogidos mediante el trabajo de campo; refiriéndonos, desde lo cuantitativo, a la encuesta de RRHH que se realizó en marzo de 2019 a los 720 empleados y el cuestionario que se realizó en julio de 2019 -para los fines de este trabajo- a una muestra de 30 trabajadores de los 160 operarios de la PTC; y desde lo cualitativo, a los resultados que arrojaron las observaciones y reuniones semanales in situ de las cuales participó el autor de este trabajo.

En definitiva, mediante el análisis cuali-cuantitativo aspiramos a realizar conclusiones diagnósticas afines a la realidad observada y los datos estadísticos, para así, en el próximo capítulo, desarrollar nuestra propuesta de

aplicación para que la empresa mejore su comunicación interna, atendiendo a las necesidades particulares del sector de los trabajadores de la Planta de Tratamiento de Crudo.

## 6.1. Descripción de la empresa

### 6.1.1. Breve historia de YPF y el petróleo argentino

Los primeros yacimientos de petróleo en la Argentina fueron descubiertos en 1907 en Comodoro Rivadavia, estaban a 550 metros de profundidad y en ese instante surgió una pregunta: ¿A quién pertenece ese petróleo subterráneo?

En 1910 con el objetivo de controlar las operaciones de las compañías extranjeras que operaban en el país, se creó la “*Dirección general de la explotación petrolera*”.

**Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF)**, nació en 1922 bajo el gobierno de Hipólito Irigoyen. Su objetivo era explotar y comercializar el petróleo. Su sucesor, Marcelo T. de Alvear le dio la dirección de YPF a un militar e ingeniero argentino llamado Enrique Mosconi.

Durante los siguientes ocho años, Mosconi dirigió a YPF bajo la premisa de que la propiedad del subsuelo era un derecho inalienable del país, y hacia la advocación siguiente:

Resulta inexplicable la existencia de ciudadanos que quieran enajenar nuestros depósitos de petróleo, acordando concesiones al capital extranjero, en lugar de reservar tales beneficios para asegurar el bienestar moral y material del pueblo argentino, porque entregar nuestro petróleo, es como entregar nuestra bandera (1925, Cfr. Bernal, 2005:24).

De esta manera, YPF controló el mercado interno de combustibles, y también se convirtió en un regulador de precios; lo que permitió independizar a la Argentina y a la economía de la influencia de los productos importados. Nuestro país, a excepción de la Unión Soviética, se convirtió en el primer Estado en contar con una compañía Estatal petrolera integrada verticalmente.

Con la construcción de la Refinería La Plata en 1925, YPF pasó a ser una de las petroleras más grandes del mundo; incluso, por estar cerca de los yacimientos, se desarrollaron ciudades como Comodoro Rivadavia en Chubut, Plaza Huincul en Neuquén, o Las Heras y Caleta Olivia en Santa Cruz.

Por aquellos años, más específicamente entre 1920 y 1937, YPF produjo el 51% del petróleo, el 49% restante correspondía a las empresas privadas. En ese contexto, el conflicto entre productoras privadas, las provincias y el Estado fue permanente.

Durante los años posteriores al golpe de Estado de 1930, las empresas privadas duplicaron su producción petrolera, mientras que YPF sólo creció un 10%. La intención de Hipólito Irigoyen de nacionalizar los hidrocarburos fue uno de los motivos que esgrimieron para derrocarlo.

Juan Domingo Perón fue quien retomó la política hidro-carburífera de Irigoyen, y entonces decidió nacionalizar los hidrocarburos. Esta medida quedó incorporada en el artículo 40 de la constitución de 1949. En seis años de gobierno peronista, la producción petrolera aumentó un 50%, y pese a que YPF extraía el 80% del crudo total, no se logró el auto abastecimiento y se tuvo que recurrir a la importación. Del total del petróleo consumido en el país, solamente el 54% era de origen nacional.

El peronismo pasó, y en 1958 el presidente Arturo Frondizi anunció en su primer discurso ante la asamblea la *“batalla del petróleo”* y dijo: *“Libraremos esta batalla del petróleo en todos los frentes”* (Cfr. Romero y Privitellio, 2000:4). Por otro lado, Frondizi sostuvo que el Banco Central no tenía dinero para YPF, y con eso abrió nuevamente la inversión extranjera. Con lo cual, se perforaron 4.000 pozos, y para 1962 se exportaron 500 millones de M3 de Fuel Oil. El M3 de petróleo que costaba 20USD pasó a costar 7USD; con esto se logró el auto abastecimiento, pero el petróleo ya no estaba en manos de YPF.

Más tarde, el 15 de septiembre de 1963 el presidente Arturo Illia anuló por decreto las concesiones a las compañías extranjeras, pero en 1966 la presión de los Estados Unidos dio resultado y el gobierno militar de Onganía abrió nuevamente las puertas a las compañías extranjeras.

A partir del golpe cívico–militar de 1976, YPF fue endeudada a un ritmo frenético; aumentó su pasivo de 360 millones de dólares a 6 mil millones de dólares; y en solo 7 años aumentó su deuda en 1.600%. Esto causó que se despidan a 13.000 empleados, y para 1983 con el regreso de la democracia, YPF constituía un caso inédito: era la única empresa petrolera a nivel mundial asfixiada por sus deudas.

En 1992, como el resto de las empresas estatales durante el menemismo, YPF fue vendida a Repsol, una empresa petrolera estatal española. De este modo, el país perdió el control de su política petrolera.

Repsol solo explotó los yacimientos heredados por YPF y no hizo nuevas exploraciones; se dedicó a vender el petróleo extraído. Así, obtenía una ganancia de 2 mil millones de dólares al año. Pese a eso, Argentina sufría reiterados desabastecimientos de naftas, pérdidas de 55.000 puestos de trabajo y el cierre de 3500 estaciones de servicio.

La privatización de YPF, la antigua empresa petrolífera estatal, había dejado en la calle a unos 4.000 trabajadores en una zona donde prácticamente no había otra fuente de trabajo remunerado. A dos años de la privatización, las indemnizaciones se habían evaporado y en las ciudades petroleras había un tendal de desocupados; mientras tanto, la pobreza se extendía como una mancha de aceite.

Luego de muchos años de malas administraciones de la compañía, en el año 2012, la presidenta Cristina Fernández de Kirchner decidió la expropiación del 51% de las acciones de Repsol en YPF, pasando así nuevamente al Estado Nacional, repartido en 49% a las provincias productoras de petróleo y 51% a la Nación.

### **6.1.2. YPF Refinería La Plata**

Una vez repasada la historia general de la industria petrolera, nos concentraremos en describir aspectos generales de nuestro caso de estudio: YPF Refinería La Plata.

El Complejo Industrial La Plata (CILP) es una de las refinerías más relevantes de América del Sur, y uno de los activos industriales petroleros más dinámicos de nuestro país.

YPF Refinería La Plata se encuentra en la localidad de Ensenada, Provincia de Buenos Aires, a escasos kilómetros de la ciudad platense. Tiene una capacidad de refinación de 189000 barriles diarios; además, la refinería posee la capacidad de procesar todas las variedades de crudo que se producen en Argentina para así obtener diversos productos.

Este complejo industrial tiene una amplitud de 20 hectáreas y comprende además la "Petroquímica General Mosconi", con quien comparte el denominado "Complejo industrial".

La construcción de la Destilería se inició el 14 de enero de 1925, y su inauguración oficial fue el 23 de diciembre de ese año. En el acto inaugural se encontraban el entonces director general de YPF, el ingeniero Enrique Mosconi, el presidente de la Nación, Marcelo Torcuato de Alvear, y el gobernador bonaerense, José Luis Cantilo.

Las primeras plantas que comenzaron a funcionar fueron: la Unidad de Destilación Primaria, la Usina de producción de vapor, la Casa de Bombas y, un tiempo después, la Planta de Refinación de Kerosene.

A comienzos de los años '30 los productos del complejo industrial petrolero se encontraban en igualdad de condiciones con los importados, razón por lo cual empezaron a ser competencia directa de los mismos. Esto causó confianza entre los consumidores del mercado local e internacional, e hizo que, a través de los avances tecnológicos, YPF ingresara al mercado de los aceites lubricantes.

Unos años después, más específicamente en 1937, se inauguró una Unidad Combinada compuesta por las plantas de Topping, Cracking y Polimerización; siendo que, por entonces, el procesamiento anual logró ascender a 1.400.000 m<sup>3</sup> de petróleo y a 380.000 m<sup>3</sup> de producción de naftas.

Allá por comienzos de los años '50 la Destilería exhibía significativas señales positivas:

De 2.000 toneladas de crudo procesadas por día en 1925 se pasó a 5.000, y de solo cuatro productos que se hacían al comienzo (nafta, kerosene, aero-nafta y fuel oil) se llegó a 170, entre otros, había disolventes, lubricantes líquidos, parafinas y asfaltos, entre otros (YPF, 2015, s/n<sup>3</sup>).

En 1947, con la puesta en marcha de la Unidad de Destilación Primaria III, la Destilería incrementó su capacidad de procesamiento a 7.800 m<sup>3</sup> diarios. Tres años más tarde, se comenzó a operar la Unidad de Topping IV y, un año más tarde, la nueva Planta de Destilación Primaria. Con lo cual, la Refinería La Plata alcanzó un nuevo e impactante impulso durante 1954 y 1955 con la Planta de Despacho de Subproductos, los Topping A y B, Polimerización Catalítica, Cracking térmico, Fraccionamiento de Nafta, Cracking Catalítico y Alkilación.

Por lo tanto, de acuerdo con historiadores de La Plata y antiguos empleados de YPF;

La puesta en marcha de estas instalaciones representó, para el colectivo de trabajadores, el inicio de la nueva Destilería. 1955 fue un año de gran importancia: se incorporó la Planta de Cracking Catalítico, lo cual pudo lograr un combustible de gran calidad destinado al mercado de la aviación y lograr así abastecer con ese tipo de nafta a todo el país y Uruguay. Dos años después, la Refinería alcanzaba los 17.000 m<sup>3</sup> diarios, se erigía como la segunda en importancia en América del Sur y una de las más grandes del mundo (YPF, 2015, s/n).

Por lo expuesto anteriormente, la Destilería creció a un ritmo galopante:

En 1960 se concluyó con la construcción de la Planta de Despacho de Petróleo y empezó a operar la nueva Unidad de Topping IV, que procesaba 3.000 m<sup>3</sup> por día de petróleo crudo, un gran crecimiento del 20% en la capacidad de elaboración de la Destilería.

En 1972, la Destilería era la mayor y más moderna del país: transformaba más de la mitad del petróleo (que procesaba YPF) en combustibles, lubricantes y asfaltos, tenía una capacidad de 30.500 m<sup>3</sup> diarios, y más de veinte unidades de elaboración y terminación de productos.

En 1973 se inició la construcción del Complejo de Dodecilbeceno (DDB), lo cual marcó la incursión de la Destilería en el área de procesos petroquímicos.

Al poco tiempo después, se terminó la construcción de la Planta de Topping D (gemela a Topping C), equipada para poder procesar 12.000 m<sup>3</sup> de crudo por día (YPF, 2015, s/n).

La compañía en general, y la Destilería en particular, seguían con un proceso ascendente tanto en la producción como en la distribución de

---

<sup>3</sup> S/N: Sin numeración

productos derivados del petróleo, que apuntalaba el abastecimiento del país y de otras naciones del mismo continente.

Su evolución la podemos observar en el hecho de que, al cumplirse 50 años de su creación, el 23 de diciembre de 1975, YPF Refinería La Plata procesaba diariamente más de 35.000 m<sup>3</sup> de petróleo, con lo cual se convirtió en un actor esencial y de gravitación socioeconómica para la región. Más específicamente, por entonces, el complejo industrial petrolero procesaba un poco más del 50% del total del crudo de la compañía y producía el 40% del combustible que se consumía con gran frecuencia en Argentina.

A fines de los '80 se intentó aprovechar más el petróleo crudo, con lo cual se inició el proyecto para la construcción de una nueva Planta de Coque que lograría un aumento en la capacidad de procesamiento en 3.600 metros cúbicos diarios.

Hasta el momento, su crecimiento sigue siendo cíclico en el mercado de las industrias petroleras, por lo cual, el Complejo Industrial La Plata (CILP) es uno de los más importantes que hay en América del Sur y uno de los activos industriales más dinámicos de la República Argentina la cual pertenece a YPF, se encuentra en Ensenada, Provincia de Buenos Aires, a escasos kilómetros de la ciudad de La Plata. Tiene una capacidad de refinación de 189.000 barriles al día. La refinería tiene la capacidad de procesar todas las variedades de crudo que se producen en el país para obtener una amplia gama de productos

Actualmente, la refinería cuenta con una dotación total de 720 empleados directos, y cerca de 4000 indirectos, conformados en las empresas de asistencia llamadas subcontratistas. Entre los 720 empleados propios, 160 pertenecen al trabajo de campo, distribuido en las Plantas de Tratamiento de Crudo (PTC). Los restantes son personal de staff y administrativo.

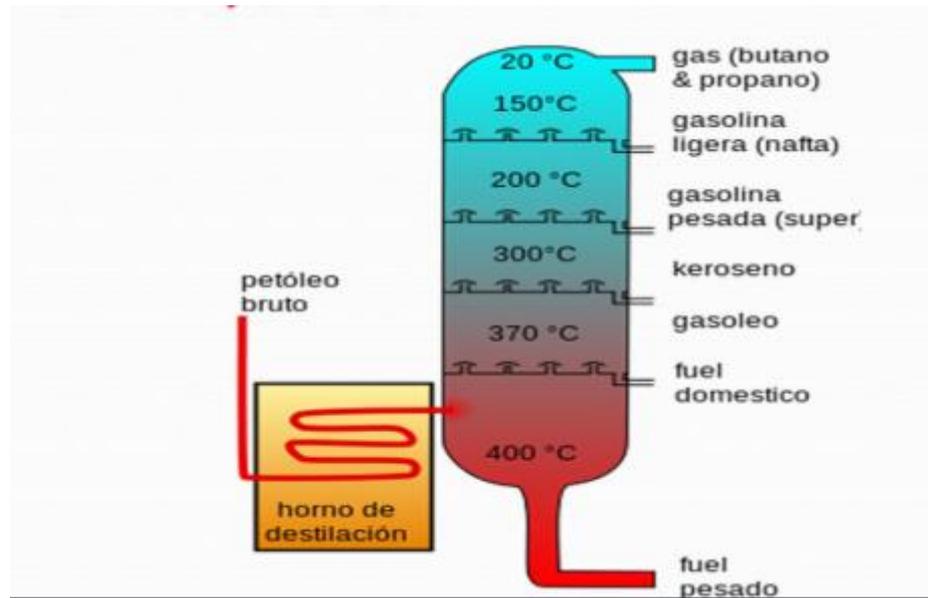
#### 6.1.2.1. Características de la Planta de Tratamiento de Crudo

La PTC (plantas de tratamiento de crudo), son unidades de tratamiento específico de destilación y conversión de hidrocarburo en estado natural, que convierten el mismo en una variedad líquidos y gases utilizados en la cotidianidad de la vida actual.

En esta unidad se trabaja el crudo en primera instancia, y básicamente lo que se hace es calentar el producto a una temperatura en la cual, por un proceso de destilación primaria, se obtienen los diferentes cortes de destilación. El topping es una torre que trabaja a 400 grados de temperatura y calienta el crudo hasta convertirlo en gas. Ese gas sube por la torre de destilación y se va estacionando según la densidad que cada uno tenga y a medida que baja la temperatura en la torre se libera en diferentes cañerías. Ese producto final es enviado a otras plantas del proceso.

En todo este proceso, existen muchas plantas que conforman el soporte de cada para que esta torre funcione y pueda operar diariamente con las condiciones de calidad y seguridad.

Imagen N°2: Planta de Destilación Primaria



Fuente: Collet, C.: Esquema de una refinería, 2015:13. Disponible en: <https://slideplayer.es/slide/4663210/>

#### 6.1.2.2. Personal de la PTC

Cada uno de los puestos tiene particularidades propias y maneras muy diferentes de trabajar. De acuerdo a los intereses de este trabajo, focalizándonos en los empleados del área de la Planta de Tratamiento de Crudo, es posible afirmar que éstos realizan sus labores en turnos rotativos: Trabajan 2 días de 07:00 a 19:00 horas, y dos días de 19:00 a 07:00 horas para luego tener francos de 4 días completos en sus hogares. El personal que trabaja en la PTC pasa 12 horas frente a las plantas; en muchos casos en consolas y en salas de control. En tanto, el personal diurno trabaja de 8:30 a 16:30 horas de lunes a viernes.

En la PTC, que hace que funcione el tratamiento de destilación primaria, como dijimos trabajan 160 operadores que, trabajando en turnos rotativos, mantienen operativas cada una de las unidades. El trabajo cotidiano varía según el tipo de unidad, de esa totalidad de personas, los trabajos se dividen en:

- Operadores de campo: Son aquellos que están en la operación cotidiana de bombas y sistemas de control de las unidades.
- Operadores de consolas: Son aquellos que están en la operación de las consolas de control y operan variables a través de sistemas de control y monitores.

- Personal de mantenimiento: Trabaja en los turnos y realiza el mantenimiento cotidiano de las todas las unidades.

Ahora bien, si bien el objetivo de este trabajo es analizar la incidencia de los canales de comunicación en el clima organizacional de los trabajadores de la PTC (160 personas en total), en principio es importante describir los servicios a este grupo de operarios, ya que esto nos podrá determinar, a priori, el grado de compromiso de la empresa con los empleados.

- ✓ Servicio de transporte puerta a puerta: El empleado sube en su casa y es trasladado a su puesto de trabajo y viceversa. Se usan camionetas tipo combis, y el promedio de kilómetros de una persona sobre un vehículo es de 17 kilómetros diarios.
- ✓ Servicio de llaves de café y snacks.
- ✓ Servicios de viandas diurnas y nocturnas, que les asegura a los empleados la atención para que no requieran salir de la refinería y así acceder a estas necesidades básicas.
- ✓ Servicio de lavado de ropa (deja su ropa en su último día de trabajo y cuando regresa está limpia).
- ✓ Servicio de agua potable en dispenser.
- ✓ Servicio de correo personal e institucional.
- ✓ Servicio de gimnasio gratis para el personal.

Por otro lado, con respecto al servicio de computadoras con internet y teléfonos, se destaca que en los complejos industriales se encuentra prohibido el uso de celulares y ordenadores personales en los puestos de trabajo de la PTC.

Ahora bien, por lo observado, se puede decir que la empresa YPF brinda diversos servicios para este grupo de trabajadores, y seguramente, si se les consultara sobre esto, un elevado porcentaje de operarios estarían de acuerdo con las medidas que emplea la organización, y el clima laboral posiblemente fuese más que óptimo. Sin embargo, el tema que delimitamos en este trabajo son los canales de comunicación interna, y cómo ello repercute en el humor social de estos empleados. Es por ello que primeramente quisimos conocer sobre las generalidades del tema, abordando desde características del puesto y servicios que reciben; para luego adentrarnos en el próximo apartado en los canales de comunicación interna que utiliza la compañía y, posteriormente, medir el clima organizacional de estos empleados respecto los medios comunicacionales de la Refinería La Plata.

Por lo tanto, lo anterior es de gran utilidad para los fines de entender los resultados de las encuestas, como así también de las observaciones que resultaron de las visitas al lugar.

## 6.2. Canales de comunicación interna en YPF Refinería La Plata

En el marco teórico de este trabajo se describieron brevemente los principales medios de comunicación interno que se utilizan en el mercado laboral, con sus ventajas y desventajas. Su concepción nos permite conocer mejor las opciones que elige actualmente la compañía petrolera para comunicarse con su público interno, y de allí, caracterizar y comprender cómo influye el uso de estos canales comunicativos en el clima laboral del sector de trabajadores de la PTC que, por las condiciones de sus puestos laborales, no cuentan con medios como computadoras para recibir comunicados de la empresa respecto a beneficios, fechas de cumpleaños, cursos de capacitación, etcétera, o bien se enteran tardíamente.

Antes de adentrarnos en conocer cada uno de los canales que utiliza la compañía, lo primero que hay que remarcar, es que así como Brandolini y González (2009) dividen los medios de comunicación en tradicionales y tecnológicos; vamos a observar que YPF combina ambos tipos de canales como puente de contacto con todo su personal, analizando para el caso sí, efectivamente, las herramientas convencionales y tecnológicas que se emplean, sirven para que los trabajadores de la PTC reciban las notificaciones correspondientes de la Refinería La Plata.

Por eso mismo, en este apartado es de gran importancia analizar cada uno de los canales tradicionales y tecnológicos con que cuenta la organización para comunicarse internamente, conociéndose la utilidad de los mismos en función de los requerimientos que tienen los empleados de la PTC.

### **Canal tradicional:**

**Revista interna o House Organ:** Como canal de comunicación tradicional con su público interno, YPF recurre a la revista interna. El house organ es una herramienta que le permite a esta organización exponer de manera directa la información. De acuerdo a expertos, la idea de las revistas internas;

Es potenciar la imagen e informar a todo el equipo sobre actividades y asuntos institucionales. Al comunicar hacia todos los niveles aumenta el sentido de pertenencia que se tiene sobre la organización, además se motiva de forma constante (Valencia Guerra, 2012:66).

A través de este medio de comunicación interno, YPF básicamente brinda información institucional sobre actividades que realiza la empresa, novedades, seguridad, etcétera. Especialmente comunica acerca de proyectos que están en marcha, y esto permite que los empleados tengan una visión más amplia de lo que hace la compañía. Sin embargo, en la publicación no salen temas referidos a las personas y tampoco hace hincapié a los logros

personales, por lo cual más que un canal de comunicación interno es un medio de transmisión de información institucional de la compañía.

Una de las consignas de este tipo de publicación es que no es conveniente que se hagan seguidas, ya que puede producir sobresaturación de información, haciendo que no resulte relevante la misma y que los empleados no le presten atención. En este sentido, en el caso de Refinería La Plata, esta revista tiene una edición semestral, cumpliendo con la regla básica que las publicaciones sean esporádicas.

### **Canales tecnológicos:**

**Correo electrónico:** Si bien en el último tiempo se viene utilizando mucho más la red social Work Place, éste es un canal de comunicación interno que se usa bastante, no solo para la interacción entre los operadores -por temas vinculados a la planta-, sino también para la relación con los jefes y superiores. En muchas ocasiones, se les informa de cuestiones importantes por ese medio.

El e-mail o correo electrónico se caracteriza por permitir una respuesta inmediata, con lo cual el envío o recibo de información puede ser más óptimo. Sin embargo, como hemos visto, este medio no funciona como canal de difusión de información, sino que es sólo para comunicar. Por otro lado, es posible que ante una sobresaturación del destinatario, el mensaje no sea mirado, descartándolo de forma inmediata.

En el caso de los trabajadores de la PTC se suma el problema de que estos operarios no tienen computadoras en sus puestos de trabajo y, por ende, es necesario considerar que este medio no es una alternativa para comunicarse con ellos.

Imagen N°3 Correo electrónico de la compañía



Fuente: YPF Refinería La Plata

**Workplace:** Es una herramienta incluida en la organización desde principios de 2019, con lo cual aún está en proceso de adaptación. De a poco este canal de comunicación viene suplantando al tradicional correo electrónico de la empresa, el cual se envía desde una casilla para todos los empleados de la compañía.

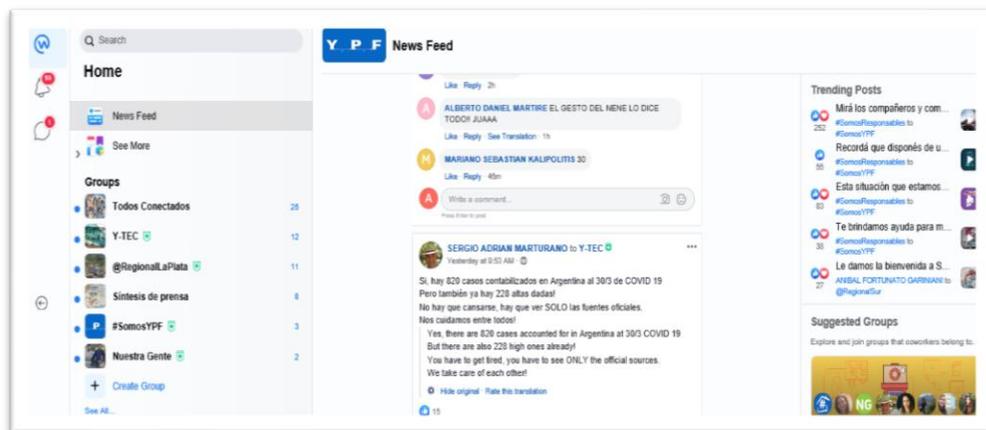
Este medio de comunicación formal es utilizado por toda la compañía, y como se expresó en el marco teórico, funciona como un Facebook; con lo cual todos los empleados pueden subir cualquier tipo de contenido, además de brindar la posibilidad de hacer grupos de trabajo.

La plataforma funciona en línea y muchas de las comunicaciones de importancia se vuelcan ahí. En el contexto actual de COVID19 por ejemplo, se sube toda la información referida a eso, además de cuestiones vinculadas al momento que está pasando la industria y cómo afecta en las inversiones.

Esta red social corporativa está considerada como una de las herramientas más sencillas y con amplias ventajas para los empleadores. Sin embargo, a pesar de que este recurso es bastante utilizado por la mayor parte de los empleados de la Refinería La Plata (Hasta el momento, se pudo determinar que tiene una alta concurrencia; pero del universo de empleados, los más activos son los que están en oficinas y el personal administrativo, no solo por la falta de material informático en las Planta de Tratamiento de Crudo, sino también porque, en general, el personal que trabaja en turnos tiene un uso limitado a la informática y redes sociales). Con lo cual, el problema se presenta con aquellas personas que no tienen acceso a computadoras personales, o bien es limitado, como es puntualmente en el caso de los operarios de la PTC.

Con lo cual, si bien es una de las herramientas más simples de utilizar y que la mayoría de las personas están familiarizadas con su uso por su semejanza con el Facebook; la realidad es que los empleados del sector mencionado no tienen forma de acceder, por lo tanto, su implementación no repara en las idiosincrasias de todos los puestos de trabajo. Lo expresado es uno de los puntos más críticos que tiene la empresa en la actualidad en cuanto a la comunicación interna, y es por ello que la premisa de este trabajo es lograr llegar a ese público, que por su idiosincrasia laboral no tienen acceso a estas plataformas.

Imagen N°4: Página de Works Place



Fuente: YPF Refinería La Plata

**Y-NET:** Es básicamente el portal del empleado. Es una plataforma de contenidos donde el empleado tiene información institucional de la compañía, pero además tiene acceso a los procesos y herramientas que componen el día a día de trabajo. Por otra parte, también es el medio de acceso a la ficha personal de cada empleado, como consulta de vacaciones, recibos de sueldos y listado de beneficios, y desde ahí se obtiene información personal para gestiones de ese tipo.

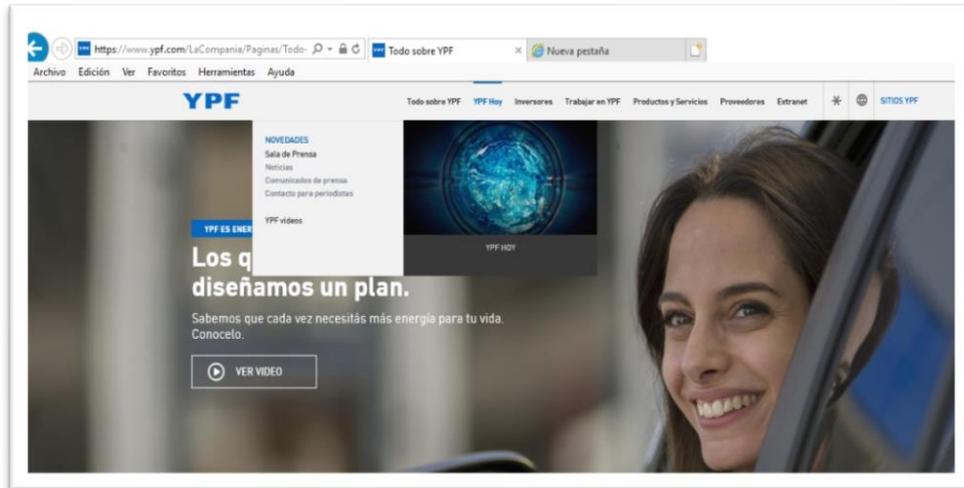
Con lo cual, la desventaja de esta herramienta es que es meramente institucional y, por lo tanto, no trata temas específicos de comunicación, sino que más bien es un medio corporativo y formal. Funciona más bien como una especie de página web de la empresa, la cual informa, pero no habilita ningún tipo de intercambio empleado-empresa.

Lo que ocurre, por lo tanto, es que es de uso general, y no está segmentado a operadores, es más “corporativo”, además, no todos los empleados tienen acceso a las computadoras, como es el caso de los trabajadores de la PTC, y eso lo hace más complejo aún.

De lo anterior se evidencia, por tanto, que esta herramienta no genera ningún tipo de feedback con el personal en general, pero además, no está

pensada para las personas que trabajan en la refinería y no tienen acceso a esta plataforma. No es objetiva, ni adecuada, para brindarle información a este grupo de operarios. Es demasiado generalista.

Imagen N°5: Y-NET la plataforma de contenidos



Fuente: YPF Refinería La Plata

**Microsoft Teams:** En YPF se ha incorporado la aplicación de Microsoft Teams; actualmente "operan más de 1.500 equipos de trabajo, siendo 7.500 usuarios activos" (De la Iglesia, 2020, s/n) en el total de la compañía. De esta manera, YPF centralizó todo el tema de colaboración en esta solución Microsoft, siendo que este soporte permite realizar video-llamadas, reuniones, intercambio de archivos entre otras acciones, sin que se pierda información o se produzcan muchas versiones, en el mismo lugar; es decir, el contacto puede generarse desde sus celulares, laptop o lo que los trabajadores tengan a mano cuando estén fuera de la oficina; acercando así a los diferentes equipos de trabajo. En otras palabras, la aplicación Microsoft Teams;

Ha acelerado y mejorado sustancialmente el trabajo colaborativo y los procesos en YPF. Ya no hay más sorpresas, si hay un imprevisto, es posible llamar a cualquiera y acceder al contenido que necesitan, sea desde la oficina o desde de los campos de extracción (De la Iglesia, 2020, s/n).

En el caso de la Refinería La Plata, es una aplicación muy usada últimamente e instalada en las computadoras de muchos de los empleados. Se usa más que nada como un canal de comunicación interno formal, en donde todos los miembros pueden subir información cerrada para ese grupo. Se utiliza sobre todo con la finalidad de cuidados del personal, con una dirección específica de "grupos", o simplemente para subir información referida a la operación de las plantas, como estadísticas, planos, instructivos y procedimientos internos. El problema que hallamos con esta aplicación para el caso de los operarios de la PTC, es el mismo que recurrentemente venimos

repetiendo, ellos no utilizan computadoras y no pueden usar sus celulares desde sus puestos de trabajo, debido a que manipulan productos altamente peligrosos e inflamables.

**Skype Empresarial:** Si bien es una de las herramientas que viene creciendo a pasos agigantados en el mundo empresarial, porque permite la comunicación, por medios electrónicos, no sólo con el exterior sino también con los propios integrantes de una organización. En el caso que nos ocupa, el Skype for business se utiliza sólo con la finalidad de convertirse en un chat interno de empleados dentro de la compañía; con lo cual, se lo considera como un canal de comunicación interno, siendo que se puede interactuar con cualquier usuario o grupo de usuarios de manera privada.

Sin embargo, para que esta herramienta sea efectiva y llegue a todo el personal, el mismo debería contar con los recursos tecnológicos y así habilitar una conexión interna entre sus pares, pero, como lo venimos señalando desde la descripción del trabajo que realizan los operarios con turnos rotativos en la PTC, éstos no tienen la posibilidad de usar celulares o computadoras en sus puestos de trabajo; con lo cual, este medio electrónico no resulta representativo de las necesidades, o más bien características, de estos empleados.

En definitiva, los canales de comunicación que describimos son los elegidos por la empresa YPF para informar a sus empleados y que, a su vez, respondan a su objetivo empresarial, logrando que el público interno pueda recibir los mensajes de manera más fácil y veloz.

Como se habló anteriormente, los canales tecnológicos disminuyen las distancias entre el empleador y los trabajadores, por ello es que la compañía YPF recurre sobre todo a este medio electrónico como canal de comunicación, a fin de lograr que la información llegue mucho más rápido al universo de sus empleados; esperando, asimismo, que los receptores se conviertan en productores de contenidos, es decir, que se genere una retroalimentación informativa donde los empleados puedan -adicionalmente- proponer y argumentar algunas sugerencias para la organización.

Para el caso, a pesar de que la compañía utiliza tanto canales de comunicación tradicional (Revista interna) como tecnológicos (Correo electrónico, Y-Net, etcétera); los mismos escapan de la diversidad de público interno que en esta empresa confluyen, ya que las herramientas mencionadas no resultan un buen canal de comunicación para los empleados del área de la PTC. Con lo cual, las herramientas tecnológicas que se utilizan en la Refinería La Plata no tienen alcance a estos 160 operarios de la PTC, que realizan sus tareas en turnos rotativos, y que no pueden tener computadoras ni celulares en sus áreas de trabajo. En consecuencia, esta situación acarrea que la empresa pierda la conexión física y tecnológica con este sector de empleados, distorsionándose muchas veces los mensajes, ya que la interpretación que puede hacer el receptor, puede diferir de lo que se quiera comunicar. Además, observamos que, por ende, estos empleados no son parte de los procesos comunicativos.

En este sentido, no se sabe si esto ocurre por desconocimiento de la propia organización o bien porque no tienen en cuenta las necesidades de todos los sectores. Sea una u otra la razón, la realidad es que los canales de comunicación interna de YPF, Refinería La Plata, no estarían cumpliendo con el objetivo de difundir información a todos sus integrantes, tal como lo plantean en el marco teórico Brandolini y González (2009).

### **6.3. Análisis de Público Interno**

Una vez recogida la información sobre los canales de comunicación que emplea YPF, al menos en la Refinería La Plata, resulta importante recabar información tanto de carácter cuantitativo como cualitativo sobre el público interno que integra esta organización.

Cabe destacar que esta investigación tiene la premisa de ir de lo general a lo particular, y con esta misma lógica es que en el presente capítulo se desarrolla, a modo global, un “Análisis de público interno” al personal de la Refinería La Plata, para luego enfocarnos en el en el público objetivo que creemos es dónde se encuentra el foco del problema: Los operarios de la Planta de Tratamiento de Crudo.

Ahora bien, la importancia de conocer sobre el personal para ir hacia el foco del problema, es responsabilidad del departamento de Relaciones Públicas, de ahí que, en primer lugar, vamos a describir por qué es relevante el rol de los relacionistas públicos en este tipo de investigaciones.

En segundo lugar, se desarrollarán los resultados obtenidos a través del trabajo de campo: Por un lado, hablamos de la encuesta que realizó la empresa a casi todo el personal, para medir cómo se encontraba el clima organizacional entre sus empleados, y de las observaciones y reuniones que se hicieron para complementar este trabajo –meramente estadístico- que había encausado la empresa. Por otro lado, de la encuesta que aplicó el investigador de este trabajo al núcleo de trabajadores de la PTC.

Por lo tanto, el primer paso para determinar la necesidad de proponer un plan de comunicación efectivo para la industria petrolera, es preciso conocer en esta instancia los resultados obtenidos tanto de las reuniones y observaciones in situ; como así también de las encuestas aplicadas al personal.

#### **6.3.1. El rol de las Relaciones Públicas en la investigación de YPF**

Este trabajo se encuadra dentro de la disciplina de las Relaciones Públicas, y en este sentido, para realizar un buen ejercicio como relacionista público, es menester tomar datos informativos. Con lo cual, el primer paso, sabiendo que el objeto de estudio es la comunicación interna de la Refinería La Plata de YPF, es realizar un análisis del público interno, particularmente de los trabajadores de la PTC. La recogida de información permitirá al departamento de Relaciones Públicas, ejecutar un grupo de actividades estratégicas relacionadas con la comunicación interna, para una mejor identificación del grupo de operarios con la filial y sostén a lo largo plazo.

Los relacionistas públicos utilizan como principal herramienta de trabajo a la investigación, ya que entienden que es necesario investigar, en este caso, al público interno de la empresa para identificar sus características.

Si bien en el capítulo “Análisis de público interno”, se investigará al público objetivo de nuestro proyecto (operarios de la PTC), a través del trabajo de campo, es menester citar brevemente que los públicos se dividen en público interno y externo. El público interno está conformado por los accionistas e inversores, y por el personal. El público externo es el efectivo (responde al target del cliente concreto), potencial (ampliación del target) e indirecto (la comunidad en general, las entidades públicas, la prensa, el gobierno).

### **6.3.2. Análisis de público interno: El personal en su conjunto**

La auditoría de comunicación interna es una fotografía de lo que está pasando dentro de una empresa, y es por eso que nos permite conocer las herramientas más demandadas y los recursos comunicativos (formales e informales) que se concentran actualmente en YPF Refinería La Plata.

A través de esta auditoría que se realizó en la industria petrolera, fue posible establecer en este trabajo cómo se caracteriza la comunicación interna de la compañía a través de los resultados de las reuniones y observaciones como así también de la encuesta (se tomó en cuenta el cuestionario que RRHH realizó al personal), conociéndose así el clima laboral de la compañía.

Por lo mencionado anteriormente, para llevar a cabo una investigación de las características que presentemos en este trabajo, se recurrió a técnicas de recolección mixtas, con utilización de fuentes primarias.

#### **6.3.2.1. Clima Organizacional: Resultados de la encuesta de RRHH a todo el personal**

La utilización en este trabajo de los resultados de una encuesta que llevó a cabo el departamento de Recursos Humanos de la empresa YPF en marzo de 2019 sobre clima laboral, fue el puntapié para conocer –a grandes rasgos– cómo se encuentra el humor social de todo el público interno de la Refinería La Plata.

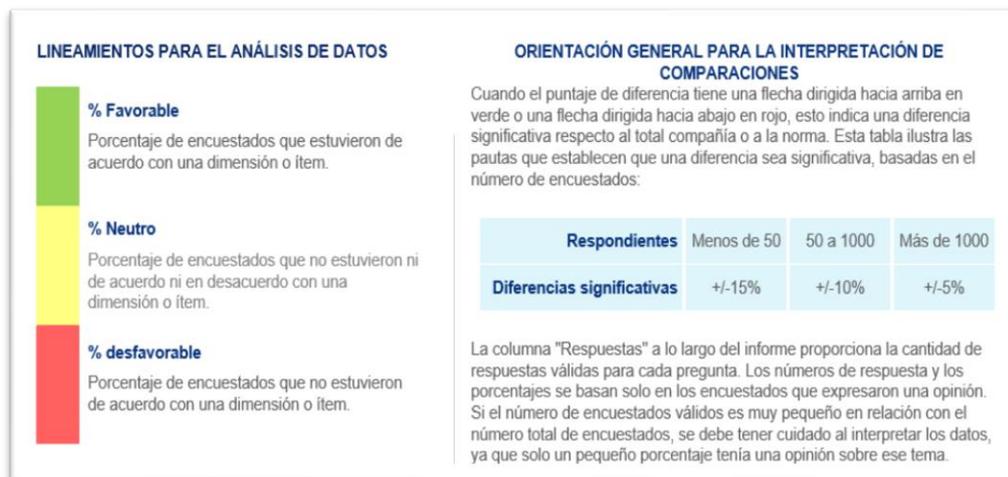
Es necesario hacer la salvedad que esta encuesta contó con una segmentación no intencional del universo de estudio, ya que si bien la intención de la encuesta era que participaran el total o la mayor cantidad de trabajadores posibles, y teniendo en cuenta que un poco más del 20% no tiene acceso a computadoras o celulares mientras se encuentra en su puesto de trabajo, el cuestionario no se podía hacer de forma presencial ni tampoco esperar que todos los empleados lo pudieran contestar vía mail durante su jornada laboral. Con lo cual, para lograr un gran número de respuestas se definió hacerlo a través de una encuesta on-line. Por lo cual, quienes lograron responderla se

considera que cuentan con la posibilidad de tener acceso a una computadora, celular, tablet o cualquier otro dispositivo electrónico con conexión a internet, y lo pudieron realizar ya sea desde su lugar de trabajo o desde su hogar, siempre que hayan abierto el mensaje y no haya quedado en la casilla de no leídos. En este sentido, se conoció que la empresa pudo acceder a un total de 650 personas que trabajan allí de las 720 que son en total, aunque –como veremos- no significa que todos los participantes hayan respondido a todos los ítem en su totalidad.

Más allá de lo mencionado, fue elevado el número de participantes, permitiéndonos recoger las respuestas de dos de las preguntas que hacen al conocimiento de cómo evalúan la comunicación empresarial interna los trabajadores de esta destilería. En este sentido, dicha encuesta nos permitió comprender qué piensan –en términos generales- los empleados que trabajan en YPF sobre la comunicación actual.

Ahora bien, con el fin de establecer criterios para el análisis de los datos que se obtuvieron, se presenta una guía para poder interpretar los resultados:

Figura N°1: Lineamientos para el análisis



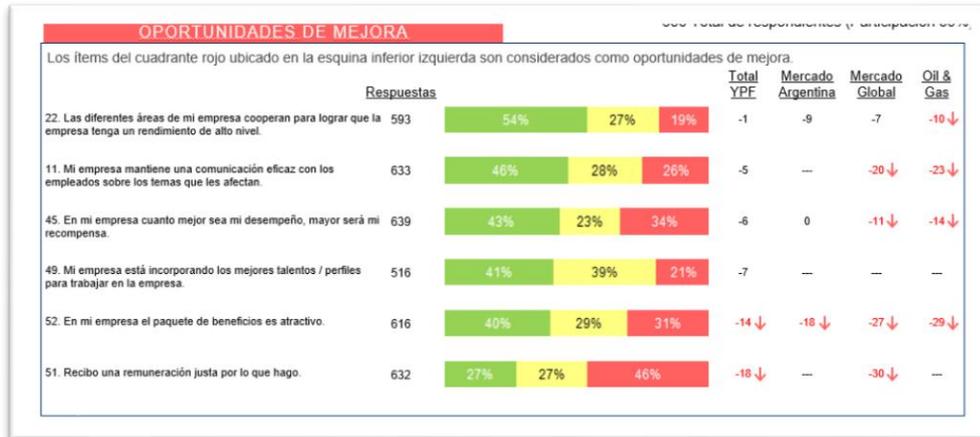
Fuente: Encuesta de clima y compromiso. YPF Refinería La Plata, 2019:3

Como dijimos antes, para analizar el clima y compromiso de los trabajadores, la empresa recurrió a la realización de una encuesta, accediendo a una muestra de 650 de las 720 que conforman el universo de estudio. Dado el alto porcentaje de respuestas, esta herramienta permitió recolectar información acorde al pensar, saber y creer del universo de estudio.

Ahora bien, el modelo de encuesta constó de varios ítems pero en el caso de "Oportunidades de mejoras" (figura n°2) se concentró en realizar seis (6) preguntas simples, de rápida respuesta. La forma estructural constó de una serie de preguntas personales, breves, de fácil comprensión. El cuestionario

tuvo un formato semiestructurado ya que las preguntas no fueron en su totalidad cerradas, sino que, justamente, se buscó conocer la opinión personal de cada individuo formador de la población a estudiar.

Figura N°2: Oportunidades de mejoras



Fuente: Encuesta de clima y compromiso. YPF Refinería La Plata, 2019:7

Como se dijo anteriormente, para los intereses de este trabajo no fue relevante tomar todo el análisis de la encuesta que realizó el departamento de RRHH para medir el clima y compromiso organizacional; sino que, simplemente, enfocarnos en aquellos puntos que hacen al objeto de estudio de esta investigación, que es la comunicación interna.

Por lo expuesto en la figura N°2, se puede detectar la evidencia de algunas deficiencias en la comunicación interna. Puntualmente, en la pregunta “¿Mi empresa mantiene una comunicación eficaz con los empleados sobre los temas que les afectan?”, observamos que si bien el 46% de 633 respuestas contestó afirmativamente; hay un 54% de trabajadores que respondió de forma neutra (28%) o bien desfavorablemente (26%). Esto nos indica que un poco más de la mitad de la muestra no está llegando a comprender la comunicación, o bien están interpretando que no es eficaz.

Otra de las preguntas clave que encendió una alarma para el análisis fue “En mi empresa el paquete de beneficios es atractivo”. Como se comentó en líneas anteriores, la empresa destina muchos recursos para los empleados, pero se puede interpretar que el problema que aquí ocurre es que muchos de ellos están mal informados y no llega a conocerlos. Con lo cual, se cree conveniente equilibrar la comunicación para que puedan llegar a esa información.

En este sentido, si bien todos los beneficios están publicados en la página principal y muchas veces se publican en la herramienta de red social, evidentemente no se está llegando con claridad; ya que hay un 60% de

trabajadores encuestados que no está de acuerdo con que la idea de que los beneficios son atractivos, y eso es verdaderamente un problema, ya que impacta en primera instancia en el clima laboral y, por consiguiente, en la imagen corporativa.

#### 6.3.2.2. Clima Organizacional: Resultados de las reuniones y observaciones in situ

Las observaciones en el lugar lo mismo que las reuniones con los actores participantes, en este caso, empleados de YPF Refinería La Plata, permitieron al investigador tener contacto directo con ellos y hallar determinadas cuestiones más subjetivas que, muchas veces a través de una encuesta estructurada no salen a la luz.

Tanto las reuniones como las observaciones no participantes en el lugar se llevaron a cabo de marzo a junio de 2019, al tiempo que la encuesta de clima organizacional, que tercerizó el departamento de RRHH de la empresa, se realizó en marzo de 2019. De esta forma se accedió -desde una mirada cualitativa- a los integrantes de la empresa.

Las distintas áreas de trabajo fueron visitadas por parejas del equipo de comunicación y de RRHH, y formalmente se relevaron 87 salas de control, con un promedio total de 625 participantes visitados.

Al respecto, se destaca que todas las reuniones se realizaron por la mañana, durante los días de la semana: Una reunión por pareja de dos (2) personas por día, y cada equipo tenía una sala de control diferente.

Las preguntas y los comentarios trataron de ser los mismos en todos los casos, con el fin de unificar criterios de análisis posterior. Como se mencionó anteriormente, así como en la encuesta, lo que se intentó indagar -a través de las reuniones y observaciones- fue acerca del clima organizacional de YPF Refinería La Plata, focalizándonos -a los intereses de este trabajo- en el aspecto comunicacional de la empresa.

Los datos más relevantes sobre el tema comunicacional que se obtuvieron de las reuniones y que coincidió en algunos casos con la mirada externa del autor de esta investigación, mientras caminaba por los pasillos de la refinería, fueron los siguientes:

En lo que respecta a la comunicación se pudo determinar -durante las reuniones y observaciones in situ- que los empleados se sienten lejos de la empresa. En muchos casos no se consideran parte de la misma y la ven solo como un medio de subsistencia económica.

En cuanto a los operarios de la PTC, de las reuniones y observaciones in situ, hemos observado que un alto porcentaje de empleados, ocho de cada diez trabajadores aproximadamente, se encuentran disconformes con la comunicación que la empresa tiene para con ellos.

Específicamente, los empleados del área de la PTC hicieron alusión a la falta de acceso a información: Sostienen que a ellos no les llega la información y que si les llega es deficiente. No se enteran de nuevos beneficios, y comentan que en gran parte de sus puestos no tienen PC y no pueden usar sus celulares. Algunos de los comentarios más resonantes sobre la disconformidad de este grupo de trabajadores con respecto a la comunicación interna de la empresa fueron:

*“No nos consideran parte de la empresa”.*

*“Los que trabajan en administración tienen más beneficios que nosotros”.*

*“Nunca nos enteramos de los objetivos de la compañía y cómo le está yendo”.*

*“No nos tienen en cuenta para capacitarnos y mostrarnos iniciativas”.*

*“Desconocemos si hay planes de carrera en la empresa, porque no se nos comunican”.*

*“Desconocemos muchos beneficios al personal, porque no tenemos canales de comunicación en donde poder verlos, ya que muchos no accedemos a computadoras”.*

*“Siempre nos enteramos de muchas cosas por rumores y no por medios formales”.*

*“La comunicación con nuestros jefes es distante”.*

Por lo anterior, si bien en el marco teórico de este trabajo hemos señalado que los canales tecnológicos reducen las distancias entre el empleador y los trabajadores, al parecer, en el caso de la compañía YPF, los medios electrónicos al igual que los tradicionales no llegan a todo el universo de sus empleados; o bien son lentos o deficientes. Con lo cual, a partir de lo que hemos podido recoger de las observaciones y reuniones, se dificulta la idea de una retroalimentación informativa donde los empleados puedan proponer y argumentar algunas sugerencias para la organización, al menos en el caso de los operarios de la PTC que realizan sus tareas en turnos rotativos, y que no pueden tener computadoras ni celulares en sus áreas de trabajo.

En consecuencia, observamos –en palabras de los propios empleados– que muchas veces se distorsionan los mensajes, siendo que la interpretación que puede hacer el receptor muchas veces difiere de lo que la empresa quiere comunicar. Esto genera un clima organizacional negativo entre los empleados respecto los medios de comunicación interna.

Por lo tanto, en el apartado de "Clima organizacional" definíamos que dentro de una misma organización pueden coexistir un sinnúmero de climas; y nada más apropiado para comprender la situación de la Refinería La Plata, ya que en este caso, tras la encuesta realizada por el equipo de RRHH a casi el total de trabajadores de este complejo industrial (650 personas) y las observaciones in situ (625 personas), se determinó que uno de los inconvenientes que enfrenta actualmente esta refinería se vincula con los canales de comunicación interna implementados, observándose que la mayor

problemática al respecto la tenían los empleados de la PTC, dado que, por su propia actividad no tienen acceso a computadoras y otros medios que los conecte con las comunicaciones emitidas por la compañía. Es decir, los empleados de la PTC encuentran ciertas dificultades para recibir notificaciones del área de comunicación.

Con lo cual, sumado a los resultados de las encuesta de RRHH, estas reuniones sirvieron para que el autor de este trabajo evidencie en un sector de la compañía la necesidad de implementar un canal de comunicación más eficaz al que se viene trabajando; ya que, de acuerdo con lo manifestado por los trabajadores, es preciso recurrir a una herramienta tecnológica que le permita a la empresa brindar información más clara y de interés a todos los empleados, atendiendo a su sector de trabajo y sus necesidades, en este caso nos referimos a los operarios de la PTC.

Un aspecto a tener en cuenta es que la empresa ha tomado en cuenta algunos de los comentarios y observaciones que hicieron en su conjunto los empleados de la refinería; lo que sucede es que en este trabajo exponemos sólo lo referente a nuestro objeto de estudio, que es la comunicación interna de la empresa. Es decir, si bien se evidenció a través de la encuesta y las observaciones, un clima laboral desfavorable en el conjunto del público interno, es importante destacar la postura de la compañía ante muchos de los reclamos de sus trabajadores. Por ejemplo, en el caso de los servicios generales, se hicieron mejoras a las prestaciones de beneficios al personal como ser en la comida y el transporte de empleados.

### **6.3.3. Análisis de público interno: Personal de la Planta de la Planta de Tratamiento de Crudo**

Según Ekvall (1987:34), “el clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”. De ahí que cuando se habla de clima laboral, nos referimos a la cultura organizacional y a las relaciones laborales, que hacen a la predisposición que tiene el personal dentro de una organización.

De lo analizado anteriormente, tanto en el capítulo de canales de comunicación como en los resultados obtenidos de la encuesta que implementó el año pasado la empresa y las observaciones en el lugar, surgió un primer acercamiento con la problemática comunicacional, y de allí se determinó profundizar en el tema realizando una encuesta a 30 de los 160 trabajadores del área de Plantas de Tratamiento de Crudo, a fin de conocer su percepción sobre los canales de comunicación interna que tiene la empresa.

Por lo tanto, para analizar el clima laboral de los trabajadores de la PTC de la Refinería de La Plata (YPF) sobre la comunicación interna, fue preciso atender a las condiciones laborales de este grupo, como así también al tipo de comunicación empresarial, la tecnología que se utiliza, la dirección, etcétera. Por eso, para determinar el clima laboral de los trabajadores del área

estudiada, se tomó en cuenta las percepciones de los empleados, ya que a partir de las técnicas cuali-cuantitativas implementadas para analizar la realidad del complejo industrial, se pudo conocer la existencia de un clima laboral desfavorable, particularmente de los trabajadores de la PTC acerca de la comunicación interna de esta organización.

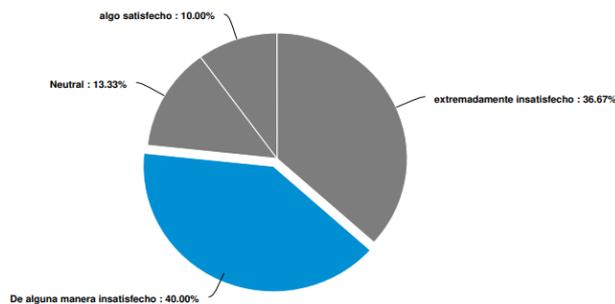
Con lo cual, el hecho de investigar al universo de los trabajadores del área de la Planta de Tratamiento de Crudo de la Refinería La Plata YPF, tiene la finalidad de ahondar en la falencia comunicativa detectada en este grupo de operarios por las mismas características de sus puestos de trabajo, ya que, al no tener acceso a computadoras y tener turnos rotativos, se complica que reciban información de la empresa, dados los canales de comunicación que hemos presentado anteriormente.

A continuación, los resultados de la encuesta dirigida al personal de la PTC:

Gráfico N°1: Grado de satisfacción sobre la información recibida de los medios de comunicación interna

Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
extremadamente insatisfecho	11	36.67%					
De alguna manera insatisfecho	12	40%					
Neutral	4	13.33%					
algo satisfecho	3	10%					
Extremadamente satisfecho	0	0%					
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>					

En general, ¿qué tan satisfecho está usted con la información que le llega a través de los medios de comunicación que le brinda la empresa?



Elaboración propia

Como dijimos anteriormente, para los fines de este trabajo y con el objeto de contribuir con una propuesta comunicacional efectiva para la

empresa, esta encuesta se dirigió sólo a los trabajadores de la PTC, que son 160 personas, tomando como muestra un total de 30 operarios, uno por sala. Sólo se les realizó cinco preguntas puntuales, la primera de ellas se refirió al nivel de satisfacción que éstos tienen con respecto a la información que reciben de la empresa a través de los distintos medios de comunicación que la organización usa. Al respecto, si estudiamos a esta población es por los claros indicios que hallamos tanto de la encuesta que realizó la empresa como de las observaciones realizadas y de las cuales participó el autor de este trabajo.

Ahora bien, lo primero que interpretamos es que casi un 80% de la muestra expresó su insatisfacción con respecto a la información que recibe por medio de los canales de comunicación empresariales (40% “de alguna manera insatisfecho” y 36.67% “extremadamente insatisfecho”). En principio, recordemos que ya se había observado durante las reuniones y observaciones, el alto nivel de disconformidad que tienen los operarios con el área de comunicaciones de la empresa. Además, durante la encuesta de RRHH que realizó la empresa, se determinó como “oportunidad de mejora” el punto de la comunicación interna, ya que un 26% de 633 empleados manifestaron que la misma no es eficaz, y un 28% se mantuvo en una posición neutra.

Sumado a lo expuesto, no sorprende el elevado índice de disconformidad si tenemos también en cuenta cuáles son los canales de comunicación interna que se utilizan y cuáles son las características del puesto de estos trabajadores. A priori parecería que la empresa no tiene en cuenta las idiosincrasias de los distintos puestos y, como consecuencia, se advierte el grado de insatisfacción entre los operarios de la PTC.

En este sentido, muchos de los operarios agregaron comentarios interesantes que, en líneas generales, sólo pone en palabras lo que los números decantan. En primer lugar, la gran mayoría se quejó de la escasa información. Algunos de los comentarios fueron:

*"Poca información nos llega a los empleados de planta".*

*"La información que da la compañía siempre es confusa y no nos enteramos de nada".*

*"Nos llega poca o nada de información".*

*"No tenemos información, siempre es por comentarios y en general son rumores".*

*"Ahora contamos con algunos medios nuevos como Work Place, antes era peor".*

Pero no sólo es la escasa información lo que generó comentarios, sino también la deficiencia en cuanto a la información recibida, ya que muchos de los empleados advirtieron que las noticias que reciben no son relevantes para el sector de la PTC:

*"Sería bueno que nos tengan más en cuenta para la información que manden y no sea para el personal de administración".*

"Es información que a nosotros no nos interesa como, por ejemplo, los balances de la empresa a nivel mundial o algo que pasa en otros países, pero el cumpleaños de un compañero o el nacimiento de un hijo no se publica en ningún lado".

Por último, aunque sí en menor proporción, algunos de los trabajadores reclaman que la información que reciben les llega generalmente tarde:

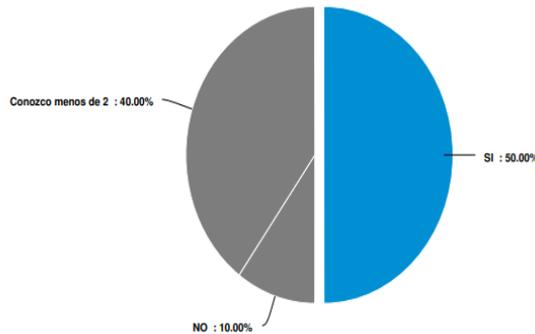
"Siempre llegamos tarde a cualquier información, como cuando se organizó el torneo de fútbol, ni sabíamos que existía".

A modo de resumen de esta primera consulta, podemos advertir que los empleados de la PTC reciben escasa información de interés para su sector, y que cuando les llega generalmente ya es tarde.

Gráfico N°2: Tipos de comunicación interna de la empresa

Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
SI	15	50%					
NO	3	10%					
Conozco menos de 2	12	40%					
Total	30	100 %					

¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?



Elaboración propia

De acuerdo a los datos registrados, un 50% afirmó que conoce todos los medios de comunicación empleados por la Refinería La Plata, y un 40% conoce menos de dos de ellos. Con lo cual, así como en la pregunta anterior encontramos que casi un 80% estaba insatisfecho con estos canales, en este caso, el 90% de los 30 participantes conoce las herramientas comunicacionales de la compañía.

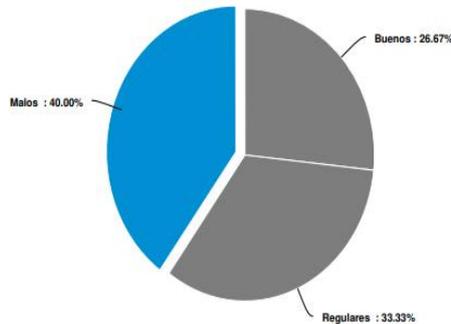
Por lo tanto, el hecho que la información que reciben sea escasa o no relevante para su sector, no excluye que los trabajadores de la PTC desconozcan los distintos medios de comunicación interna que la empresa aplica. De hecho, en los comentarios anteriores, algunos de los encuestados se refirieron positivamente a la nueva implementación de la herramienta Work Place.

Recordemos que YPF emplea sobre todo medios electrónicos para comunicarse con su público interno, y sólo utiliza como canal tradicional la revista interna, que es una publicación semestral, meramente informativa sobre proyecciones de la compañía, etcétera.

Gráfico N°3: Calificación de la comunicación interna de la empresa

Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Excelentes	0	0%					
Muy buenos	0	0%					
Buenos	8	26.67%					
Regulares	10	33.33%					
Malos	12	40%					
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>					

¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?



Elaboración propia

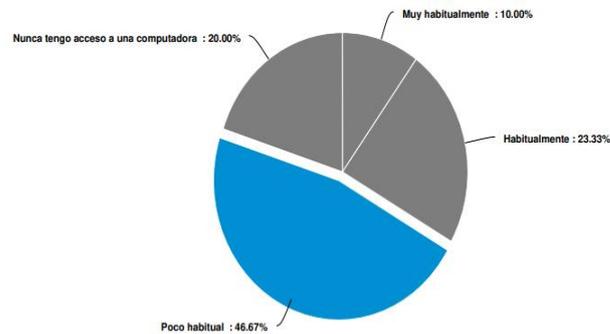
Así como advertíamos que casi un 80% de la muestra se siente insatisfecho con la información que recibe, hallábamos que el 90% conoce bien los medios de comunicación interna. Sin embargo, al momento de calificarlos, los resultados no fueron lo más positivo para la empresa, ya que un 40% directamente los definió como malos y casi un 34% como regulares. Es decir, casi en la misma proporción de disconformidad los encuestados ubican los medios de comunicación y la información que reciben de los mismos.

Por lo tanto, estos resultados demuestran que el humor de estos trabajadores con respecto al aspecto comunicacional de la compañía, no es para nada bueno. Están desmotivados, creen que la empresa no los tiene en cuenta, y ello indefectiblemente recae en el clima organizacional tornándolo negativo en gran magnitud de sus empleados de la PTC.

Gráfico N°4: Acceso a las computadoras

Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Muy habitualmente	3	10%	<div style="width: 10%;"></div>				
Habitualmente	7	23.33%	<div style="width: 23.33%;"></div>				
Poco habitual	14	46.67%	<div style="width: 46.67%;"></div>				
Nunca tengo acceso a una computadora	6	20%	<div style="width: 20%;"></div>				
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>					

¿Que tan habitualmente accede a una computadora?



Elaboración propia

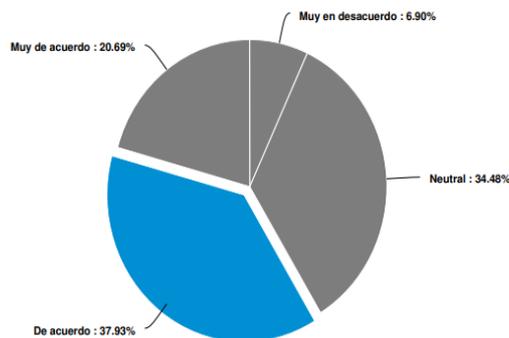
Dentro de la PTC no todos los operarios tienen las mismas funciones, y de ahí que un 23.33% pueda tener acceso habitualmente a las computadoras, y muchos de ellos se enteran de las noticias porque reciben correos electrónicos y los ven desde sus hogares, pero no es lo más habitual. En términos generales, la mayoría que trabaja en estos sectores no cuenta con pc ni tampoco puede usar su celular, es por eso que, un 46.67% ha definido que es poco habitual su acceso a la computadora, y un 20% directamente indicó que nunca tiene acceso al ordenador.

Con lo cual, es evidente que el primer problema que debe afrontar la empresa, es que casi un 70% de estos empleados raramente tiene acceso a las computadoras. Esto, obviamente, limita todo acceso a la información. En segundo lugar, el hecho de que los mismos empleados adviertan que las noticias publicadas generalmente van dirigidas a las cuestiones administrativas, hace que ellos mismos se sientan desalentados y que tal vez no tomen en cuenta cuando llega alguna información a su casilla para ver de qué se trata.

Gráfico N°5: Comunicación interna de la empresa e identificación de los trabajadores

Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Muy en desacuerdo	2	6.9%					
Neutral	10	34.48%					
De acuerdo	11	37.93%					
Muy de acuerdo	6	20.69%					
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>					

¿Considera que una buena comunicación interna generaría una identificación por parte del trabajador hacia la empresa?



Elaboración propia

En una primera lectura observamos que el 93% de los operarios considera que una buena comunicación interna generaría una identificación por parte del trabajador hacia la empresa. Y si hilamos más fino, casi el 60% sostuvo que está “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con mejorar los canales comunicativos para optimizar la relación empleador-empleado.

Esta falta de identificación por parte del 60% de la muestra no sólo expresa una alto índice de insatisfacción por parte de los trabajadores de la PTC con respecto a la comunicación interna; sino que denota cómo se encuentra el clima laboral de estos trabajadores, ya que la falta de

identificación con la empresa trae consigo signos de desmotivación, desinterés, falta de compromiso, etcétera, lo que muestra que el humor de estos empleados sea negativo.

Al respecto, muchos de los empleados (operadores, supervisores) sumaron algún comentario sobre este punto. Empero, todos coincidieron en que no les llega información por no tener acceso a computadoras, pero que además la misma no tiene en cuenta los intereses de los operarios. Los siguientes ejemplos resumen las opiniones generales:

*"Una gran deficiencia en la empresa es como informa. Siempre llega información tarde y a nosotros, los que estamos en la operación y no tenemos computadoras es peor aún, no somos considerados".*

*"Los que no accedemos a computadoras, estamos atados a los comentarios de nuestros compañeros o lo que nos vamos enterando con el día a día. Pero la realidad es que los medios de comunicación que hay en la empresa no son muy efectivos. Ahora pusieron el Work Place y sacaron el correo electrónico, pero al menos antes era formal y alguno te lo decía. Ahora ponen una publicación y pretenden que con eso ya sepas qué se avisó".*

*"En todos los años que tengo en la empresa, siempre se consideró al empleado de operaciones como un trabajador de menor escala que los demás. Nunca nos tienen en cuenta y la información que se publica en los portales de internet, no tienen mucha información de los operadores como, cumpleaños, empleados que hicieron un trabajo destacado, los nacimientos de los hijos... nada, sólo hay información que a nosotros no nos interesa".*

#### **6.4. Conclusiones diagnósticas**

El diagnóstico de caso es lo que nos permitió conocer la "situación inicial" de la empresa YPF, Refinería La Plata; para así determinar la "situación objetivo", es decir, qué queremos lograr.

El estudio de la situación inicial constó de un marco teórico y de un trabajo de campo no aleatorio. Se estudió al universo de los empleados que conforman actualmente esta organización.

Como dijimos en la introducción de este trabajo, conocíamos los resultados de una encuesta sobre clima organizacional que realizó la empresa a principios del año pasado, y los resultados de las observaciones y reuniones que también se realizaron en la organización entre los meses de marzo a junio, conjuntamente entre el departamento de RRPP y RRHH. De allí, se evidenciaron problemas de comunicación interna sobre todo con el sector de operarios de la Planta de Tratamiento de Crudo. Por lo tanto, para los intereses de este trabajo, se determinó analizar cómo inciden estos medios de comunicación en el humor social de este grupo de trabajadores.

Para el caso, el capítulo de "Desarrollo" constó, por un lado, del análisis de comunicación interna de la empresa, donde si bien se evidenció la presencia de diferentes medios electrónicos de contacto con los integrantes de la empresa y sólo la existencia de un canal tradicional (Revista interna), la

realidad es que todos estos canales de comunicación no están pensados para informar a este grupo de trabajadores. Es decir, por las características del puesto éstos generalmente no utilizan computadoras ni pueden tener consigo sus celulares. Por lo tanto, se define como deficientes la existencia de estos canales de comunicación interna en lo que respecta a este sector.

Por otro lado, se analizó al público interno. Partimos de los resultados que nos había arrojado la encuesta de clima laboral y de lo que el autor de este trabajo, junto a otros integrantes, había observado de las reuniones con los empleados del lugar. En términos generales, la encuesta nos dio la presunción de un posible problema de comunicación; mientras que las observaciones en el lugar nos arrojaron que evidentemente los empleados, sobre todo los de las PTC, se encontraban insatisfechos con la forma de comunicar de esta entidad. Por lo tanto, a estas alturas, ya no se trataba de una presunción los efectos sobre el clima laboral de estos operarios.

Empero, para concluir el análisis de público interno y tener un mejor diagnóstico de situación inicial, se determinó realizar una encuesta a una muestra de 30 operarios de este sector de la empresa. A través del cuestionario pre-establecido se corroboró la falencia en los soportes de comunicación actual de la empresa YPF, Refinería La Plata, particularmente sobre el grupo de trabajadores de la PTC. Pero, por otro lado, se describió cómo ello repercute en el clima laboral de estos trabajadores: Este grupo de operarios planteó la ineficacia de los medios de comunicación que se encuentran actualmente en la entidad para informarlos acerca de beneficios, capacitaciones, fechas de cumpleaños, etcétera, resultando evidente la atmósfera laboral entre estos trabajadores. Además, confirmaron que las noticias que reciben nunca son de interés para su sector, y lo más positivo, es que consideran en un alto porcentaje, que una eficaz comunicación interna haría que se sientan más identificados con la compañía.

De lo anterior, se detectó -desde la perspectiva de los empleados- la necesidad de generar un nuevo espacio de comunicación para los trabajadores de la PTC, teniendo en cuenta la idiosincrasia propia de cada persona en su puesto de trabajo para tratar de segmentar la información lo mejor posible.

## **7. PROPUESTA DE APLICACIÓN**

En la introducción de este trabajo se planteó la importancia de analizar cómo inciden los canales de comunicación interna de la Refinería La Plata, YPF, en el clima laboral de los trabajadores de la PTC. Se diagnosticó la situación de caso, determinándose la problemática comunicacional dentro de la empresa.

A partir de allí surgió la necesidad de elaborar una estrategia de comunicación efectiva, segmentada y objetiva dirigida especialmente al público

interno de las plantas. De este modo, en este capítulo se procederá a exponer la propuesta de un nuevo canal comunicativo, basado en la implementación de carteleras digitales. En otras palabras, se integrará toda la información generada en los capítulos anteriores, ya que se basa en los puntos clave de cada acápite a fin de desarrollar la estrategia integral de comunicación del nuevo canal comunicativo.

A lo largo de este trabajo se han tratado distintos temas de interés que contribuyeron a la finalidad de realizar este plan de comunicación para el desarrollo de un nuevo canal interno de comunicación. Entre otros puntos:

- Se caracterizó a la Refinería La Plata, empresa YPF, contando su historia y actualidad. No obstante, en particular, se describieron las características de los puestos de la PTC.
- Se determinaron los servicios que ofrece la compañía para este grupo de 160 operarios.
- Se determinaron los canales de comunicación interna que emplea actualmente la empresa. Esta información fue necesaria para determinar, en función de ello, cuál sería el mejor medio comunicacional para llegar al público interno objetivo: Los operarios de la PTC.
- A través de la encuesta a los empleados de la PTC, se comprendió cómo perciben los canales de comunicación interna, y su estado de ánimo con respecto a las acciones comunicacionales de la compañía: Se conoció que un 80% de la muestra (30 participantes, uno por sala de control) está insatisfecha con la información que recibe (es escasa y de no interés para el sector); por otro lado, si bien un 90% conoce los canales de comunicación que emplea YPF, nuevamente un 80% calificó de regulares a malos a estos medios de información. No obstante, baja a un 60% el promedio de empleados que consideran que una buena comunicación podría generar que estos operarios se identifiquen con la compañía.

Con lo cual, estos indicadores dan cuenta de un clima laboral desfavorable por parte de estos operarios, pero se entiende –asimismo- que existe una oportunidad de mejora por parte de la empresa, para que estos trabajadores se sientan parte de la compañía, y mejore la relación empleador-empleado; sabiendo que un mejor clima laboral favorece en el rendimiento de los trabajadores y su nivel de productividad.

Con todos estos datos, se sostiene la consigna de un plan de RRPP, describiendo mapa de público y diseño de estrategia empresarial. Luego, nos introduciremos en la propuesta de aplicación que consiste en desarrollar desde los objetivos, la segmentación de público hasta las características del servicio y presupuesto tentativo.

Sobre este último punto, es importante aclarar que como parte de la estrategia de la empresa fue necesario llevar a cabo un análisis de situación, que planteó la realidad actual de la empresa, a fin de poder adecuar el plan de acción y colaborar en la mejora comunicacional interna de la compañía. Cabe destacar que este análisis fue clave para la comunicación del plan de RRPP, ya

que determinó la estrategia a seguir y la viabilidad del nuevo canal de comunicación interna hacia su público objetivo.

Por último, se planteará la metodología a utilizar para analizar el resultado del nuevo canal de comunicación interna.

## **7.1. Plan de RRPP**

### **7.1.1. Mapa de público**

Un público para una empresa es todo grupo de personas con alguna vinculación similar entre sí hacia una organización. Para una organización es muy importante detectar aquellos grupos: esquematizarlos, otorgarles una prioridad según la capacidad que tengan de influir (ya sea de manera positiva o negativa) en la organización, detectar sus características principales y hábitos de consumo, para así poder comunicarse con ellos de la manera más efectiva posible y establecer una relación a largo plazo que beneficie a ambos.

Las Relaciones Públicas asumen el rol de fomentar en los públicos el clima favorable respecto de una organización, en este caso de la Refinería La Plata, YPF, y para ello, instrumentan los elementos necesarios a través de la información y la comunicación. Los profesionales de esta disciplina destinan especial atención al conocimiento de las actitudes y comportamientos de la gente.

De lo precedente se desprende que, en función de su importancia en relación con la organización, los públicos objetivos son:

- **Públicos clave:** Operarios de la Planta de Tratamiento de Crudo.
- **Públicos secundarios:** Personal administrativo y staff de la Refinería La Plata, YPF. Directivos de la Refinería La Plata.

Como se observa, el personal de la PTC es nuestro público objetivo, y para la compañía mantener una buena relación con sus clientes internos es fundamental, ya que son los encargados de reflejar la identidad e imagen de la empresa de manera integral.

### **7.1.2. Diseño de estrategia empresarial y rol de RRPP**

Para el diseño estratégico de una empresa, como es el caso particular de Refinería La Plata, YPF, queda implícita la necesidad de recibir información, analizarla y tomar decisiones. Al respecto, es fundamental la contribución de

las RRPP, ya que, por un lado, ayudan a la obtención e interpretación de información proveniente del entorno social para que las decisiones puedan ser tomadas; y por otro lado, comunican la visión estratégica. Esto se realizó mediante la recogida de información del entorno interno (a través de un “diálogo” con ellos), ya que nuestro público objetivo son los empleados de las plantas, permitiéndonos conocer sus necesidades y relación con la empresa a través de los canales de comunicación que se utilizan, como así también su nivel de satisfacción con respecto a las herramientas comunicacionales de YPF.

## 7.2. Propuesta de Aplicación para la empresa YPF

Como se dijo al principio de este capítulo, luego de un arduo análisis de situación inicial en el que se encuentra la empresa, se procederá a presentar la Propuesta de Aplicación de Relaciones Públicas, que incluye los lineamientos generales de comunicación.

### 7.2.1. Objetivos

Los objetivos deben de tener ciertos componentes para que sirvan como verdadera guía de la planeación y para funcionar de parámetro a fin de evaluar si las decisiones tomadas fueron las correctas. En todo objetivo de comunicación debe aparecer una intención, una medida y un plazo.

De acuerdo a Capriotti (2009), la **intención** se refiere a lo que se desea realizar, que puede ser de tipo cognitivo, afectivo o conductual. En este caso, se trata de un objetivo de tipo cognitivo porque se busca influir en el conocimiento que los públicos (operarios de la PTC) tienen de una empresa (en este caso, de los canales de la comunicación interna que usa YPF). La **medida** por lo general es el porcentaje de cambio que se desea alcanzar y el **plazo** es en el tiempo que se estima lograr dicha intención y medida.

Por lo tanto, los objetivos deben ser lo suficientemente claros y concisos, para que la interpretación se pueda hacer de manera efectiva, pero a la vez lo suficientemente flexibles como para ser adaptados ante diferentes circunstancias y asumibles en cuanto los recursos disponibles.

En esta misma línea, Ander-Egg (2007) asevera que

Los objetivos de un programa o proyecto pueden definirse como los enunciados de los resultados esperados, o como los propósitos que se desean alcanzar dentro de un período determinado, a través de la realización de determinadas acciones articuladas en proyectos o actividades (p. 101).

Es decir, a través del objetivo de la propuesta se busca explicar lo que se quiere conseguir por medio, en este caso, de un plan de comunicación

interna dirigido al personal de la PTC. Por lo tanto, el objetivo general del Plan de Relaciones Públicas para la Refinería La Plata, YPF es el siguiente:

*"Estimar una mejora del 30% en el índice de satisfacción de los operarios de la PTC acerca de los canales de comunicación interna que emplea la Refinería La Plata, YPF, durante los tres primeros meses de aplicación de la propuesta de RRPP".*

### 7.2.2. Operacionalización de la planificación

Para planificar y ejecutar nuestra propuesta comunicacional, es preciso realizar una operacionalización de la planificación. Para ello, tendremos en cuenta las cuatro fases de Carlos Matus (1915):

- Analítico/explicativo
- Normativo
- Estratégico
- Táctico/operacional

En el momento **metodológico analítico/explicativo** el investigador se pregunta "*¿qué pasa?*". Es decir, cuestionarse de dónde partimos. Para ello, se recurre a la formulación de un diagnóstico, que en este caso, se compuso de la combinación de un trabajo de escritorio y de campo; lo cual nos permitió conocer la situación inicial de la Refinería La Plata, YPF, con respecto a la evidencia de un problema de comunicación interna, sobre todo, con el sector de trabajadores de la Planta de Tratamiento de Crudo.

La segunda fase es el **momento normativo**, en el cual es investigador se plantea: "*¿A dónde queremos llegar?*" Es decir, se trata de responder a la cuestión del "debe ser" del plan. Este se compone del marco referencial y de la finalidad última a la que se quiere llegar. En este caso, la investigación quiere llegar a proponer un plan de comunicación interna, que sea objetivo, segmentado y tenga en cuenta la idiosincrasia de los puestos de trabajo en el área de la PTC.

El **momento estratégico** compete el "*¿qué camino ir haciendo?*". En este sentido, teniendo en cuenta la "situación inicial" y la "situación objetivo", es importante plantearse el camino a recorrer que, lógicamente, supone una serie de acciones donde se tiene en cuenta a todos los actores y factores sociales presentes en la situación. En este caso, el conjunto de acciones está conformado por la propuesta del nuevo canal de comunicación interna, que atiende las necesidades de los trabajadores de la PTC: Las carteleras digitales.

Los actores intervinientes son los empleadores y todos los empleados, particularmente, los operarios de este sector; y con respecto a los factores hallados, nos encontramos con que este grupo de trabajadores recibe

información muy escuetamente y, en general, no está relacionada con los intereses de sus puestos de trabajo, sino con el sector de administración. Se sienten insatisfechos con la información que reciben, por ende, no se sienten identificados con la compañía. Lo que podría resumirse en un clima organizacional negativo en estos momentos.

En la **fase táctico/operacional**, se plantea el "*¿cómo hacer?*". En este sentido, nuestra propuesta establece los instrumentos necesarios para la implementación de las acciones; se considera adecuada la herramienta elegida para el logro de los objetivos: Tiene coherencia y compatibilidad con las necesidades de los operarios. Además, se establece un curso de acción donde se detallan tiempos, recursos, presupuestos asignados.

De lo anterior, es que a continuación se describen los pasos de la propuesta de aplicación de RRPP.

### **7.2.3. La estrategia de comunicación para la Refinería La Plata**

Para comenzar a desarrollar un plan integral de comunicación es necesario definir la estrategia que va a guiar el proceso. Sin embargo, definir una estrategia efectiva depende de la información que se haya recopilado, en este caso, del público interno de la PTC, puesto que esto permitirá personalizar la estrategia de comunicación y, como consecuencia, hacerla más efectiva.

La estrategia de comunicación constituye el documento donde se explicitan los lineamientos globales que guiarán las diferentes tácticas y actividades a realizar para lograr los objetivos anteriormente mencionados.

En este caso, la estrategia de comunicación consistirá en sugerir la implementación de un nuevo medio informativo interno basado en carteleras digitales, para que llegue al público interno que nos ocupa, y mejore la relación entre empleador-empleado.

Ahora bien, ¿por qué se piensa en las carteleras digitales como el medio de comunicación interno más eficaz para mejorar el lazo empresa-operarios de las plantas? Porque por la idiosincrasia de los puestos de trabajo, éstos no tienen acceso a computadoras y celulares, son trasladados de puerta a puerta, y cumplen turnos rotativos. Con lo cual, como veremos más adelante, esta herramienta tecnológica -incorporada en los medios de transporte que lleva a los operarios desde su casa hasta su puesto de trabajo-, resultará un canal vehicular efectivo para lograr una comunicación interna con estos empleados. No obstante, la estrategia de comunicación debe consistir asimismo en proveer de información que sea relevante para estos trabajadores, de lo contrario, la incorporación de las carteleras digitales en los vehículos de transporte, no cumplirían con el objetivo final de contribuir en una mejora comunicacional para lograr un clima laboral positivo.

#### **7.2.4. Segmentación de público: Operarios de la PTC**

Considerando que el problema principal de comunicación que se presentó fue la segmentación de públicos, lo primero que se pensó fue una solución clara y objetiva para este tema.

La idea fue desarrollar un método o táctica que tenga impacto directamente en nuestro público objetivo (operarios de las plantas), y que lleve soluciones específicas a ese segmento.

Después de haber entendido y analizado la encuesta de satisfacción, las observaciones in situ y la encuesta dirigida directamente a una muestra de 30 operarios de la PTC, se comenzaron a pensar algunas alternativas, pero todas ellas presentaban obstáculos de implementación, entre otras, se pensó en digitalizar aún más las salas de control dentro de la refinería, dotando de computadoras portátiles y elementos digitales avanzados; pero tampoco se iba a llegar a todos, considerando que muchos de ellos trabajan en el campo de trabajo y casi no participan por tiempos prolongados en salas de control.

Luego se pensó en panfletos o revistas distribuidas en las salas, que sean entregadas a cada uno de los trabajadores. Dicha opción fue atractiva, pero tenía algunos problemas: El personal tiene una rutina constante, y en muchos casos de proceso continuos, entonces se comenzó a pensar en qué momento se desarrollaría la lectura; además, tendría un alto desgaste y tampoco podríamos estar seguros de que les llegue a todos por igual. Por otro lado, con el paso del tiempo, podría perder interés.

Luego de este análisis e investigación sobre el tema, se comenzó a pensar la posibilidad de instalar carteleras. En primera instancia, se pensó en carteleras fijas en los puestos de trabajo, pero luego la idea se fue perfeccionando, entonces se comenzó a pensar en carteleras digitales.

#### **7.2.5. Uso de carteleras digitales: Explicación**

Cuando pensamos en un plan de comunicación estratégico para la empresa YPF, Refinería La Plata, se habla de una serie de decisiones continuas y planificadas que implican, en este caso, la implementación de un nuevo canal comunicativo interno, segmentado y adecuado, el cual pueda tener acceso los empleados del sector de la PTC, que son nuestro objeto de estudio.

Conociendo las ventajas y desventajas de los distintos canales de comunicación y, particularmente, aquellos que se emplean en la organización que es nuestro caso de estudio; es que en este apartado sugerimos la implementación de un nuevo canal de difusión de contenido interno, a través de las llamadas "Carteleras digitales". Éstas, utilizadas de manera óptima, serán una solución para la comunicación de los mensajes a todos los miembros de la empresa, sobre todo para los operarios de la Planta de Tratamiento de Crudo. Es decir, nuestro objeto de estudio en este trabajo fueron los empleados de este sector, y a partir de combinar un análisis teórico con el trabajo de campo, es que surgió -convenientemente- la idea de implementar estas carteleras

como un medio de comunicación adecuado para trabajadores que, por sus condiciones de trabajo, no tienen acceso a toda la información interna de la empresa, o bien la misma resulta deficiente o llega tardíamente.

Lo anterior, claramente, repercute en el estado anímico, la motivación de estos trabajadores, habiéndose detectado un clima organizacional negativo entre los mismos: Primero, a través de los indicios de la encuesta de RRHH y las observaciones in situ; pero luego -más en profundidad- mediante el cuestionario estructurado que se aplicó a una muestra de 30 trabajadores, uno por sala de control, de los 160 operarios totales que realizan labores en el área de la PTC.

Tal como lo expresa Lacasa y Blay (1998), en su libro “Gestión de la Comunicación Empresarial”, los canales de comunicación pueden ser orales, escritos o electrónicos, y para este autor la clave está en hacer encajar determinado soporte dentro de algunos de estos tres aspectos. Con lo cual, en el caso que nos ocupa, se considera que el canal de comunicación electrónico es el más adecuado y solvente, pero utilizando para ello el soporte de las carteleras digitales. De esta forma, los empleados de la PTC tendrán acceso a la información que provee la empresa, y mejorarán su relación con la organización por sentirse partícipes de la misma.

De ahí que –como Propuesta de Aplicación- se propondrá como medio de comunicación interna las carteleras digitales, sabiendo que para su aplicación es importante tener en cuenta que muchos de estos empleados no tienen acceso a computadoras por su tipo de puesto laboral, y que la información que desarrolla la empresa no tiene en cuenta las necesidades de estos empleados, elaborándose, generalmente, noticias de interés para el sector administrativo de la compañía.

#### 7.2.5.1. Punto de ubicación de las carteleras digitales

Una vez definido que las carteleras digitales eran el medio más conveniente para llegar al público interno de las plantas, lo siguiente que debíamos resolver era ¿dónde debíamos instalarlas? Esa pregunta se fue desarrollando día tras día, para llegar a la conclusión de que lo más efectivo, sería colocarlas en un lugar de paso y que el trabajador no esté en su ámbito normal de trabajo.

Se quería lograr una comunicación distendida, fuera del ámbito, para que quien lo mire, no sienta la presión de estar sobre un trabajo continuo o una obligación que cumplir.

Como resultado de esto, es que se determinó que el mejor lugar eran los vehículos de transporte de los operarios. Como dijimos anteriormente, un empleado pasa aproximadamente en promedio unos 25 a 30 minutos sobre el vehículo de transporte de la empresa (va desde la puerta de su casa hasta su puesto de trabajo, es decir, de puerta a puerta); eso multiplicado por las idas y vueltas por los 4 días de guardias, desprende la siguiente ecuación:

- 30 minutos por viaje X 2 viajes diarios.....60 minutos diarios de viaje.
- 60 minutos X 4 días de traslado.....240 minutos totales de viaje al trabajo.

Esta ecuación nos determinó que teníamos 240 minutos en 4 días para poder comunicar nuestras acciones con la atención que esperábamos. El concepto de carteleras comenzó a tomar aún mas forma y se pasó de la teoría a la práctica.

Como medio para encontrar la solución a la problemática, en primera instancia se realiza la propuesta de trabajo a la dirección de la empresa, con el fin de lograr el presupuesto del servicio requerido.

Lo primero que se hizo, fue la búsqueda de empresas que ofrezcan el servicio, y en relación con esto, se confeccionó un pliego de condiciones técnicas para contratarlo, ya que el mismo debe ser tercerizado.

#### 7.2.5.2. Consideraciones para la elaboración del pliego de condiciones

A continuación se describirán los diferentes aspectos o cuestiones que se tuvieron en cuenta para la elaboración del pliego de condiciones.

Como se indicó previamente, el pliego de condiciones se realizó a los fines de tercerizar el servicio de carteleras digitales. El mismo fue realizado de la siguiente manera:

- Objeto de la contratación: Se determinó cuál era la tarea y los objetivos específicos de la contratación del servicio.

##### 7.2.5.2.1. Modelo de pliego de condiciones

El presente documento, en adelante las "*Cláusulas Técnicas*", tiene por objeto definir el alcance para la prestación de los servicios de carteleras digitales en YPF Refinería La Plata.

El servicio se prestará para la siguiente dependencia: Complejo Industrial La Plata (CILP) (Refinería La Plata y Química) y vehículos de la empresa de transporte de personal de turno y rondines.

La contratación de los servicios será a través de contratación que se registrará por el presente Pliego de Cláusulas Técnicas. La gerencia de Recursos Humanos dispondrá de los lugares, la organización y el criterio de ejecución de los servicios que en este documento se soliciten.

Facturación del servicio: La facturación del servicio se realizará como monto fijo mensual. Menos en el primer mes, que va a facturarse la prestación de los equipos de inicio como Led's y monitores.

Duración: La vigencia del contrato se estima para 12 meses a partir del inicio con una cláusula de renovación de 12 meses más. Desde el momento de adjudicación del contrato e inicio del servicio, el oferente deberá comenzar las actividades solicitadas en el presente documento.

Inicio del servicio: Al momento de la firma del contrato.

Roles y Responsabilidades: El oferente debe prestar un servicio de calidad tal cual es solicitado en el presente documento, y debe hacerlo de manera profesional y responsable.

Alcance: Personal de turno en vehículos de transporte de personal. Todo llevado a cabo en los vehículos de transporte.

#### 7.2.5.3. Características del servicio

El proyecto de carteleras digitales tiene por objetivo implementar y administrar un nuevo canal digital de comunicación interna, por medio de pantallas leds ubicadas en el transporte del personal operativo.

A continuación se enuncian las acciones que fueron desarrolladas para la implementación de las carteleras digitales en los vehículos de transporte:

- Adquisición de pantallas Led's
- Software de contenidos
- Administración de contenidos
- Instalación y mantenimiento

#### **Adquisición de Led's**

- 22 en combis de transporte de personal de turno.

#### **Hardware**

Instalación en vehículos de transporte:

Se desarrollará un soporte metálico a medida para la instalación. Estos soportes estarán vinculados al arco estructural de la carrocería del vehículo

mediante anclajes mecánicos. El trabajo comprende des-tapizar una parte del techo que luego será re-tapizado.

#### Conexión 2.0:

- ✓ Se realizará el cableado interno en los vehículos dejando oculta la instalación eléctrica.
- ✓ Se proveerá de un conversor 220V/12V que será conectado a la batería del vehículo.
- ✓ La pantalla tendrá en su dorso montado el media-player y el modem 4G.

#### Pantallas

- ✓ Pantallas Philips de 22'' Full HD 223v5 o similar, Medida: 50,3 x 31,6 x 5,0 cms.

#### Software

- ✓ SOFT realizado a medida embebido en media-player externo: El software BDS presenta una solución dedicada a gestionar y distribuir el contenido multimedia.

#### Beneficios:

- ✓ Administración de todas las pantallas en línea.
- ✓ Gestionar calendarios de publicación.
- ✓ Monitorear el estado de la red de pantallas en tiempo real.
- ✓ Crear templates/videos/información interna/información institucional, etc.
- ✓ Realizar un canal de comunicación de contenido estratégico, exclusivo y programable.
- ✓ La conectividad será dada por Chips 4G con 4GB de datos. Estos serán conectados a los media players.

#### Contenidos

De la encuesta al personal de las plantas surgió que gran parte de la información que reciben no resulta de interés para las características de estos puestos, ni tampoco aportan datos que los operarios considerarían necesarios. De ahí que el contenido de las carteleras digitales conformaría la siguiente información:

- ✓ Calendarios de cursos/ formación.
- ✓ Beneficios del mes o los más destacados.
- ✓ Movimientos del mes.
- ✓ Ingresos del mes

- ✓ Actividades del CILP (Ejemplo: simulacros / escuela de operadores / programas NNPP).
- ✓ Video institucional.
- ✓ Liderazgo en Seguridad.
- ✓ Office 365 / digital Work-place.
- ✓ Reconocimientos informales (Foto de una guardia o un operador, etcétera).
- ✓ Cumpleaños del mes.
- ✓ Nacimientos del mes.
- ✓ Star Me Up (Los más estrellados del mes).
- ✓ Autogestión de asistencia.
- ✓ Procesos de RH: Ejemplo Performance (Entrevistas de feedback).
- ✓ Espacio para información de Medicina Laboral.

7.2.5.4. Presupuesto

Si bien puede tener variaciones, la propuesta económica tentativa presentada a la dirección fue la siguiente:

Figura N°3: Presupuesto tentativo

Hardware	Especificaciones	Valor Unitario USD	Total USD
Philips 22" 223v5	22 pantallas de 22"	\$ 140	\$ 3.080
Media Player	22 Mini 3G/ 4G	\$ 380	\$ 8.360
Instalación con soporte	22 Soporte Pantalla 22"	\$ 350	\$ 7.700
Re Instalación con Soporte		\$ 220	USD 19.140

Software (Licencia Anual)	Licencias	Valor Unitario USD	Total USD
BDS Mobile TV	26 (22 Pantallas de 22" + 4 Pantallas Samsung)	\$ 300	USD 7.800

Administración de Contenidos (*)	Pantallas	Fee mensual \$ (pesos)
Setup	Bonificado	Bonificado
Fee mensual Carga y Adm	22 pantallas Transporte + 4 Internas	\$ 25.000

Consideraciones:

- No incluye diseño gráfico
- Los valores de licencias de software de contenidos son anuales
- Los valores no incluyen IVA
- Período de contrato 12 meses

Costo Inicial	\$ 1.080.000
Costo Mensual	\$ 25.000

Elaboración propia

De ser aprobada la propuesta por la dirección, la misma pasará a la gestión del departamento de compras para la ejecución final y contratación del servicio.

### 7.2.6. Medición de resultados

En este caso particular, es fundamental para las Relaciones Públicas implementar un tipo de metodología que le permita realizar un seguimiento del plan.

En toda estrategia de comunicación suele trazarse metas y etapas, y seguir procesos de verificación para, una vez implementadas las acciones de comunicación previstas, evaluar el impacto de dichas acciones en la población sometida a estudio. En efecto, la evaluación del impacto de la puesta en práctica de un determinado plan de comunicación es una etapa fundamental del proceso, principalmente porque provee la percepción del público objetivo frente a las acciones emprendidas y el nivel de impacto que tuvo en cuanto a la resolución de un determinado problema. Adicionalmente, posibilita la adopción de nuevas medidas, sustitutivas o complementarias de las llevadas adelante para fortalecer las acciones emprendidas u otras que en el futuro se adopten.

Para mostrar la efectividad de un programa de Relaciones Públicas y comunicación es de vital importancia medir los resultados y evaluar la calidad de las relaciones establecidas.

Ahora bien, desde que Bernays definiera por primera vez el concepto de Relaciones Públicas, pasando por las aportaciones de Grunig & Hunt (2000) décadas más tarde, se comienza a hablar de la evaluación como una de las fases fundamentales del proceso de ejecución de una campaña de relaciones públicas y comunicación interna, y es precisamente éste último uno de los primeros autores en llevar a cabo procesos de evaluación. Sin embargo, el autor que de manera más clara aborda este tema es Wilcox (2008), que dedica un extenso capítulo a desgranar la cuestión. Wilcox (2008), de un modo más detallado, expone los métodos más utilizados para la medición de los resultados de las campañas de Relaciones Públicas, aunque en la mayoría de los casos, afirma que un profesional utilizará una combinación de métodos para evaluar la efectividad de un programa: 1) Medición de la exposición al mensaje; 2) Medición del grado de concienciación del público; 3) Medición de la actitud del público; y 4) Medición de las acciones del público.

□ **Medición de la exposición del mensaje:** Este punto se podría trabajar con la cantidad de pantallas y exposición en cada punto crítico colocado, por ejemplo, en las pantallas colocadas en los vehículos de transporte de los empleados, se podría hacer una ecuación de cuántas personas viajan en el vehículo, comparado con las horas de traspaso de información en las pantallas.

□ **Medición del grado de concientización del público:** Se aconseja, luego de unos 3 meses de exposición, realizar nuevamente la encuesta a operarios de las plantas, con las preguntas disparadoras, o bien reformuladas, a fin de evaluar qué tipo de reacción tuvo en el público objetivo la acción de comunicación.

□ **Medición de la actitud del público:** Al igual que el punto anterior, se aconseja hacer una encuesta nuevamente. También podría

hacerse un “Focus Grup” con estilo de reunión, a fin de analizar aún más en profundidad las actitudes en relación con la nueva forma de comunicación.

□ **Medición de las acciones del público:** La forma de medir esto podría hacerse analizando cuántas nuevas personas interactúan en las redes sociales que ofrece la empresa desde que se aplicaron las acciones de comunicación y cuántas personas utilizan los beneficios al personal comparado con el ciclo anterior a la acción de comunicación.

## 8. CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo el interés de analizar los canales de comunicación interna de YPF Refinería La Plata y su incidencia en el clima organizacional del área de Planta de Tratamiento de Crudo de este complejo industrial.

Para cumplir con el objetivo general se desarrolló un estudio descriptivo-propositivo con uso de metodología mixta. El marco teórico sirvió para conceptualizar y caracterizar el objeto de estudio, lo que terminó de desarrollarse con la elaboración de un trabajo de campo no aleatorio con uso de técnicas cuantitativa (encuestas) y cualitativa (observaciones no participantes). Se estudió al universo de los empleados que conforman actualmente esta organización, pero focalizándonos en los operarios de las plantas.

Se partió del conocimiento de los resultados de una encuesta sobre clima organizacional que realizó la empresa en marzo de 2019, y de los resultados de las observaciones y reuniones que también se realizaron en la organización entre los meses de marzo a junio, conjuntamente entre el departamento de RRPP y RRHH. De allí, se evidenciaron problemas de comunicación interna sobre todo con el sector de operarios de la Planta de Tratamiento de Crudo. Por lo tanto, para los intereses de este trabajo, el siguiente paso fue analizar cómo inciden estos medios de comunicación en el humor social de este grupo de trabajadores.

A través del capítulo de “Desarrollo” realizamos lo que denominamos conocimiento de la “situación inicial”:

Se analizaron todos los canales de comunicación interna de la empresa, evidenciándose la presencia de diferentes medios electrónicos de contacto con los integrantes de la empresa y sólo la existencia de un canal tradicional (Revista interna). Empero, se comprobó que estos canales de comunicación no están pensados para informar a este grupo de trabajadores. Es decir, por las características del puesto éstos generalmente no utilizan computadoras ni pueden tener consigo sus celulares, por lo tanto, se definió como deficiente la existencia de estos canales de comunicación interna en lo que respecta a este sector de empleados. De esta manera, se cumplió con lo que planteábamos

como objetivo específico: *“Identificar los distintos canales de comunicación digitales que se usan actualmente en la empresa YPF, Refinería La Plata”*.

En segundo lugar, se realizó el análisis de público interno. Se mencionaron los resultados que evidenciaron un problema de comunicación en la encuesta de RRHH, como así también se resaltaron los comentarios más resonantes del sector de operarios acerca de la situación comunicacional. Con todo ello, planteamos una encuesta dirigida a los empleados de la PTC, a fin de cumplir con lo expresado en el segundo objetivo específico: *“Determinar el clima organizacional de la empresa YPF, Refinería La Plata, en el área de “Planta de Tratamiento de Crudo” (PTC)”*.

Si bien los resultados fueron contundentes con respecto a las características del puesto de trabajo de estos empleados; como así también el nivel de insatisfacción de los participantes sobre la información que reciben, y con ello, los medios de comunicación interna que utiliza la empresa. Lo que más decantó en un clima laboral deficiente, es la falta de interés e identificación que tienen estos empleados hacia la empresa. Con lo cual, se evidenció que el humor social de los operarios es negativo.

A partir de los resultados de la situación inicial de la compañía, se evidenció la presencia de un problema de comunicación específicamente con los operarios de la PTC; y a partir de allí es que se determinó realizar una propuesta comunicacional con segmentación de público, dirigiendo el plan de comunicación de RRPP hacia estos trabajadores.

Por lo anterior, en función de lo planteado en el último de los objetivos específicos, se diseñó y propuso un nuevo canal de comunicación interna con uso de carteleras digitales. Al respecto, en la Propuesta de Aplicación se desarrolló la estrategia comunicacional, los objetivos, las características del servicio, sus beneficios y la localización del nuevo medio electrónico, entre otros aspectos. Para finalizar, se planteó cómo se medirá la propuesta de comunicación de RRPP.

En definitiva, a lo largo de todo el desarrollo de este trabajo consideramos que se ha podido demostrar la hipótesis de trabajo planteada en un principio: *“Una comunicación interna adecuada, segmentada y objetiva por parte de la empresa YPF, Refinería La Plata, mejoraría el clima organizacional y la relación con sus empleados de la Planta de Tratamiento de Crudo”*.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Ander-Egg, E.** (2007). Introducción a la planificación estratégica. Colección Política, servicios y trabajo social. Grupo Editorial Lumen, Hvmanitas.

**Aranguren Hernández, D.** (2017). El nuevo modelo de comunicación corporativa. El Curubito 22. Año 3, N°22. ACN Académica. Bogotá, Colombia: Universidad Central. Disponible en: <http://acn.ucentral.co/academica/curibito/no22/work-place.html>

**Bonfiglioli, F.** (2012). Plan integral de comunicación para la empresa Red Bull. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

**Borsotti, J.** (2012). Lucani, otra forma de comunicar. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

**Brandolini, A. y González, M.** (2009). Comunicación Interna. Argentina: Editorial La Crujía.

**Brandolini, M. A.; González Frígoli, M.; Hopkins, N.** (2014). Conversaciones: La gestión del diálogo en organizaciones desafiantes. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía.

**Capriotti, P.** (1998). La comunicación interna. Reporte C&D. (13): 5-7. Esta referencia está disponible en: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

**Capriotti, P.** (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago, Chile: Andros Impresiones.

**Collet, C.** (2015). Esquema de una refinería. En: Slide Player. Disponible en: <https://slideplayer.es/slide/4663210/>

**De la Iglesia, C.** (2020). YPF ya es parte del futuro del trabajo con las herramientas de Microsoft 365. YPF. En: Microsoft 365. Disponible en: <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/customer-stories/761142-ypf-oil-and-gas-microsoft365-spa-argentina?returnURL=/es-es/microsoft-365/customer-stories>

**Ekvall, G.** (1987). The climate metaphor in organization theory. Citado en: Chiang, M. Martín, M. Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: R. B. Servicios Editoriales, S. L.

**Fronzizi, A.** (1958). Discurso del presidente Arturo Fronzizi sobre la explotación del petróleo en 1958. En: Grandes discursos de la historia argentina; Romero, L. y Privitellio, L.; 2000. Buenos Aires: Aguilar.

**Gallego, Y. E.** (2015). Plan de comunicaciones enfocado a mejorar los procesos de comunicación de la Corporación de Servicios del club Rotario de Itagüi. [Tesis de grado] Esta referencia se encuentra disponible en: [http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1641/1/Plan\\_comunicaciones\\_Club\\_Rotario\\_Itagui.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1641/1/Plan_comunicaciones_Club_Rotario_Itagui.pdf)

**Gan, F. Berbel, G.** (2007). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC.

**Goetz, J. & LeCompte, M.** (1988). Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Madrid: Morata.

**Grunig, J. E. & Hunt, T.** (2000). Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000.

**Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P.** (2010). Metodología de la investigación. Capítulo 1: Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Quinta edición. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

**Hernández, A.** (2020). ¿Qué es Skype empresarial y cómo funciona? Economía TIC. Sección: Tecnología. Disponible en: <https://economytic.com/skype-empresarial/>

**Lacasa, A. y Blay** (1998). Gestión de la comunicación empresarial. España: Ediciones Gestión 2000. Grupo Planeta (GBS)

**Latimore, D.** (2007). Relaciones Públicas: profesión y práctica. México: Ed. McGrawHill.

**Marín, A.** (2012). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Editorial sudamericana.

**Martínez y Nosnik** (1988). Capítulo 2: Comunicación organizacional. En: Sandoval Téllez, M.J. (2004). El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla (México).

**Matus, C.** (1915). Planificación, libertad y conflicto. Caracas (Venezuela): IVEPLAN.

**Mérida, M.** (2017). Qué Es Microsoft Teams Y Por Qué Debes Tenerlo En Tu Equipo. Málaga, España: Microcad Software S.L. Disponible en: <https://www.microcad.es/servicios/soluciones-informaticas/microsoft-teams/>

**Mosconi, E.** (1985). En: Petróleo, estado y soberanía: hacia la empresa multiestatal latinoamericana de hidrocarburos; Bernal, F., 2005. Buenos Aires: Editorial Biblos.

**Pelto, P. & Pelto, G.** (1978). Anthropological Research. Cambridge: Cambridge University Press.

**Puyal, E.** (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. [on line] Esta referencia está disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/comui>.

**Salazar Vargas, D.; Vanegas Arboleda, M.; Arboleda Obando, D.** (2009). Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá. Revista Lasallista de Investigación, vol. 6, núm. 1, pp. 16-26. Antioquia (Colombia): Corporación Universitaria Lasallista.

**Suárez, A. & Castro, C.** (1999). Comunicaciones Públicas: El modelo de la comunicación integrada. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

**Valencia Guerra, P.** (2012). Comunicación interna y clima organizacional: Un escenario creado para el ambiente. Trabajo Final de Grado. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación.

**Wilcox, D.; Cameron, G.; Xifra, J.** (2008). Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. 8° Ed. Editorial Pearson Educación. Madrid (España).

## APÉNDICES

### Anexo 1: Comentarios sobre preguntas de gráfico N°1

68722046	sin comentarios.
68721925	Poca información nos llega a los empleados de planta
68721824	La realidad es que no le doy importancia a los que se publica
68721566	La información que da la compañía siempre es confusa y no nos enteramos de nada.
68721358	S/C
68720982	S/C
68720713	Para nada. siempre es sesgada a los altos mandos
68720535	Seria bueno que nos tengan mas en cuenta para la información que manden y no sea todo para el personal de administración.
68720241	S/C
68720134	Poca información nos llega de los medios que pone la empresa
68720023	generalmente tengo acceso a información a través del correo
68719892	S/C
68719310	nos llega poca o nada de información
68719204	Siempre que me quiero comunicar con alguien de administración nunca los encuentro. y la información que dan desde los medios que hay no me sirve.
68718896	Para nada, es información que a nosotros no nos interesa, como por ejemplo los balances de la empresa a nivel mundial o algo que pasa en otros países, pero el cumpleaños de un compañero o el nacimiento de un hijo no se publica en ningún lado.
68718730	En mi caso, siempre leo las noticias en Workplase, y ademas tengo muchos conocido en administración, eso me ayuda a enterarme de muchas cosas, y por otro lado, también porque mi tipo de trabajo me lo permite
68718557	No estoy satisfecho con la información que tenemos en la empresa. los medios que se usan no sirven para nosotros.
68718401	No tenemos información, siempre es por comentarios y en general son rumores.
68718051	Nunca la información que tenemos es clara, siempre es para otros que trabajan en otros lados. necesitamos medios mas directos y que la información nos llegue mas allá de trabajar de noche.
68717830	S/C
68717672	siempre llegamos tarde a cualquier información, como cuando se organizo el torneo de fútbol, ni sabíamos que existía...
68717493	Nunca es clara la información. parece que no supiéramos alguna cosas para que no las usemos. como los beneficios
68717307	nunca tenemos información sobre los beneficios al personal.
68717160	Creo que hay mucha información pero no es para nosotros los que trabajamos en las plantas
68716907	Ahora contamos con algunos medios nuevos como workplase, antes era peor
68716801	se tiene poca información

68716677	No nos llega nada de información, todo es para los jefes y los que trabajan de día.
68716507	No tenemos información. todo es boca en boca o por el "radiopasillo"
68716317	Creo que con el Workplase nos llega bastante información
68716012	En su gran mayoría, es información que no es para los operadores, sino que es para personal administrativo.

## Anexo 2: Comentarios sobre preguntas de gráfico N°5

68722046	Pedro Díaz, Operador de campo: Hace muy poco entre a la empresa, y la verdad es que me siento un poco desconcertado. no conozco los medios de comunicación , me dicen que hay una especie de "Facebook" donde ponen información, pero la verdad es que no solo porque no nos lo permite el trabajo que hacemos sino que también no tenemos computadoras donde trabajamos.
68721925	Matias Ledezma, operador de campo. Una gran deficiencia en la empresa es como informa. siempre llega información tarde y a nosotros, los que estamos en la operación y no tenemos computadoras es peor aun, no somos considerados
68721824	Gustavo Fernandez, operador de campo. La realidad, como dije, no me interesan demasiado las publicaciones, aunque conozco los medios que se usan. si creo que en muchos casos, tenes que llamar por teléfono a personas que estén en la administración para enterarte o preguntar cosas, ya que no hay lugares (para nosotros que no tenemos acceso a computadoras), de donde ver alguna información. Por ejemplo, por una cuestión medica me indicaron que haga actividad física, y la verdad es que ni sabia que estaba el beneficio del gimnasio. pague varios meses en forma particular, y eso es un deficiencia de la comunicación.
68721566	Alberto Salperin: Supervisor de mantenimiento en muchos casos, los que no accedemos a computadoras, estamos atados a los comentarios de nuestros compañeros o lo que nos vamos enterando con el día a día. pero los medios de comunicaron que hay en la empresa, la realidad es que no son muy efectivos. ahora pusieron el workplase y sacaron el correo electrónico, pero al menos antes era formal y alguno te lo decia. ahora ponen un publicacion y pretenden que con eso ya sepas que se aviso.
68721358	Cristian Paez: operador de campo: simplemente comentar que no tengo acceso a las computadoras y hace poco entre a la compañía. la realidad es que nose que medio de comunicación hay y muchas de los cosas me entere por mis compañeros
68720982	Víctor Jaramillo Operador de campo: lo que veo es que no hay comunicación de la empresa para con nosotros, los que no accedemos a computadoras y no nos relacionamos demasiado por el tipo de trabajo que hacemos, no nos enteramos de nada.
68720713	Ricardo Villalonga Supervisor de mantenimiento. En todos los años que tengo de empresa, siempre se considero al empleado de operaciones como un trabajador que de menor escala que los demás. nunca nos tienen en cuenta y la información que se publica en los portales de Internet, no tienen mucha info de los operadores. como cumpleaños, empleados que hicieron un trabajo destacado, los nacimientos de los hijos...nose, nada, solo hay información que a nosotros no nos interesa.
68720535	Esteban Domenech Técnico de mantenimiento: En general la información no llega de manera de correo electrónico, porque el portal o es tipo "facebok" que tiene la empresa, nose, ni lo tengo instalado en la computadora de la sala que usamos todos. creo que falta mas comunicación.
68720241	Daniel Guillen operador de mantenimiento. S/C
68720134	Jose Luis Barrios Operador de consola. Considero que la información que nos llega no es clara, porque no tenemos todos acceso a las computadoras. y ademas ellos piensan que nosotros estamos mirando todo el día ese portal, y el trabajo de planta es muy diferente al de un administrativo.
68720023	Ezequiel Rodriguez, operador de campo. La comunicación del correo electrónico con mis jefes y los chats que siempre tengo con algunas personas de recursos humanos, hacen que siempre me entere de muchas cosas. pero nose si en los medios de la empresa se dice todo, no lo creo
68719892	Walter Diaz. Operador de consola En mi caso no tengo acceso a PC. y creo que siempre estamos afuera de toda la información de la empresa.
68719310	Franco Angeletti, operador de campo: no acceso a computadora, y no me siento parte de la empresa, nunca nos enteramos de los beneficios.
68719204	Santiago Real operador de consola: en mi caso, pase por muchas épocas de la empresa, la mejor en cuanto a comunicación, fue cuando teníamos una tele de las viejas en el comedor. (entre risas), recuerdo que eso fue a principio de los 90'y pasaban un viejo VHS con las actividades de la compañía y mensajes grabados del gerente. pero algo interesante era que lo renovaban y por mes ponían las fechas de los cumpleaños y los aniversarios de 25 años de trabajo en la empresa. después en una época también ponían las fotos de la fiesta de fin de año...nose era mas personal, estaba bueno.

68718896	Martín Castro operador de campo: en muchos casos, como dije la información no es para nosotros. el otro día nació el hijo de un compañero y necesitaba ayuda para donar sangre, y aunque muchos de los compañeros hubiesen podido, nadie se entero
68718730	Ruben Castaño Supervisor de mantenimiento. En mi caso, mi puesto requiere que este muchas horas en la computadora, por ese motivo es que leo mucho los portales de la empresa y me entero de muchas cosas por ahí.
68718557	Sebastian Cuponi. Mantenimiento: nosotros estamos en mantenimiento, y la vida diaria es de la casa al trabajo en un vehículo. no tenemos computadores y siempre nos enteramos de las cosas por comentarios o rumores. pero nunca por la empresa. porque los medios que usan a nosotros no nos sirven.
68718401	Carlos Milanesio, Operador de consola.
68718051	Luis Sanchez, Operador de campo: en nuestro caso, y hablo también por mis compañeros de sector, no tenemos acceso a computadoras, porque es una planta continua. ellos (por los jefes), creen que solucionan todo por una comunicación, y yo me acuerdo cuando nació mi hijo no pedi el regalo porque no sabia que tenia que mandar un correo a personal. y esa información nunca me lleo. al igual que los beneficios, como el gimnasio, hace 5 años que trabajo y me entere por un compañero hace poco.
68717830	Julio Lelli operador de planta de tratamiento de crudo: no creo que la comunicación interna haga que me identifique mas con la empresa. creo que la base es el sueldo. yo no me intereso por la información que brinda la empresa. es la realidad, vengo trabajo y me voy.
68717672	Eduardo Torrez; operador de consola en planta de tratamiento: Nosotros tenemos un día a día muy diferente al del personal que trabaja administrativo o los jefes. y no nos enteramos de nada porque los medios que hay no les damos mucha importancia. yo la realidad es que no se ni abrir el workplase, se que están, pero la verdad es que también por un tema generacional no lo entiendo.
68717493	Carlos Valle Operador de planta de tratamiento de crudo; Nosotros no tenemos mucho acceso a las conmutadoras, y hoy en día todo se maneja por ahí. la verdad entiendo que es el medio mas fácil, pero recuerdo cuando antes estaban los pizarrones (en mi época), y se ponian afiches, !hasta ponian los cumpleaños del mes!
68717307	Carlos Galvan Operador de consola en planta de tratamiento; la comunicación interna en esta empresa no funciona. nosotros no tenemos conmutadora, y mandan cosas por el portal de Internet. Nosotros estamos en una planta con cuatro paredes y a penas vamos a comer a la comedor.
68717160	Carlos Bianco. operador de mantenimiento
68716907	Emiliano Casalino, Operador de planta central de tratamiento de crudo. S/C
68716801	Luis Sandia, Técnico de Mantenimiento
68716677	Cristian Ducar, Operador de consola de planta de tratamiento de crudo: cuando leo los portales que da la empresa, son todas cosas para los administrativos, no se informa de los beneficios al personal ni tampoco de nos tienen en cuenta para nada.
68716507	Anibal Galimsky, Operador de Campo: con la llegada del workplase anunciación un gran cambio, pero la realidad es que a los que no accedemos a computadoras habitualmente se nos hace difícil. Además, no hay información personal, como en un época nos mandaban un correo por el cumpleaños.
68716317	Andres Bracamonte, Jefe de turno de mantenimiento: En mi condición de jefe de turno, leo mucho los portales en la web de la empresa, y eso hace que me entere de muchas cosas. Pero si puedo decir que muchos de los chicos con los que trabajo, me preguntan a mi porque no se enteran de muchas cosas que pasan.
68716012	Mariano Di Camilo. Supervisor de planta de crudo: nosotros trabajamos en plantas de tratamiento continuo, y es muy difícil detenerse a leer un papel de una revista y no accedemos a computadoras. lo que nos enteramos, es siempre por los rumores o el boca en boca.