



CONECTANDO EMPRESAS CON ODS



# ATRACCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO -DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO



## Objetivo

Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.



## ODS Conexos:

**ODS 4** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

**ODS 5** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

**ODS 10** Reducción de las desigualdades .

## METAS QUE ABORDA LA INICIATIVA

**Meta 8.3** Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros

**Meta 8.5** Para 2020 reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.

**Meta 8.6** Para 2030 lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos (hombres, mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, etc.) y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

**Meta 8.b** De aquí a 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo



## Palabras Clave:

*“Trabajo decente”, “Jóvenes profesionales”, “Desarrollo de talento”, “Jóvenes ingenieros”, “Empleo de calidad”, “Reclutamiento de ingenieros”*

# RESUMEN EJECUTIVO

Las personas que impulsan día a día las operaciones de YPF conforman un equipo experto, diverso y comprometido. Son imprescindibles para concretar el plan de negocios, maximizar resultados y afrontar los desafíos futuros. Por esto, el liderazgo, la incorporación de talento y el permanente desarrollo del capital humano resultan prioritarios para la organización.

De igual forma, la compañía está comprometida con el cuidado de la salud y la seguridad de todos los colaboradores propios y contratistas, así como con la creación de un entorno de trabajo colaborativo y flexible, donde se respeten y fomenten la diversidad, la no discriminación, la inclusión y la igualdad de oportunidades.

En 2019 los esfuerzos en estos ámbitos se enfocaron en los siguientes aspectos:

- La promoción de una gestión de las personas con foco en la atracción y desarrollo de talentos.
- El desarrollo de un sistema de reconocimientos e incentivos basados en el mérito, la productividad y el desempeño.
- El fortalecimiento de un liderazgo próximo y efectivo, que conduzca a la compañía en su proceso de transformación y el logro de sus metas.
- El establecimiento de nuevas modalidades de trabajo.
- La promoción de la diversidad y la inclusión.



# DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA



El Grupo YPF tiene como objetivo convertirse en el empleador de elección por los profesionales, a través de una gestión integral de su capital humano, que atraiga y desarrolle el talento joven y otros perfiles de interés para el cumplimiento de la estrategia de la Compañía.

Los valores corporativos guían dicha gestión de manera transversal y garantizan un marco de colaboración, respeto y transparencia, en una cultura sólida de retroalimentación continua, entrenamiento y desarrollo integral.

## NUEVOS TALENTOS

Además de los procesos tradicionales de reclutamiento, YPF formó parte de diversas iniciativas destinadas a la captación y selección de jóvenes profesionales. Durante las jornadas universitarias en diferentes casas de estudios del país, se les acercó a los jóvenes nuestra propuesta de valor y, por medio de diversas dinámicas, no solo se realizó el sondeo de sus perfiles, sino se aseguró la mejor experiencia de autoconocimiento, teniendo en cuenta la etapa profesional en la que se encuentran. En total, 118 personas fueron seleccionadas en dichas jornadas.

Durante 2019 se trabajó sobre el proceso de Atracción y Selección de Nuevos Profesionales, partiendo del porqué y el para qué del programa e identificando sus oportunidades de mejora. Los ejes, desde los cuales se partirá en el armado de un nuevo proceso son, la agilidad, digitalización, comunicación y planificación articulada de las áreas involucradas.

## PROPUESTA DE VALOR PARA EL EMPLEADO

Continuó desarrollándose en 2019 con foco en el desarrollo del talento, la gestión del desempeño y administración de la compensación y los beneficios. A través del **Programa de Compensación y Beneficios**, YPF orienta la contribución de cada persona hacia el logro de sus objetivos estratégicos y operativos. La fijación de remuneraciones competitivas es una parte central de este programa. En este ámbito, la compañía cuenta con una norma corporativa específica y una política de equidad interna: a igual posición, experiencia y desempeño, los empleados reciben los mismos niveles de salario.

En materia de beneficios, la empresa mantuvo iniciativas que buscan mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, como el plan médico y de bienestar, el seguro de vida, préstamos

“ **230** Becas a hijos de empleados fueron otorgadas para acompañarlos en su formación escolar y académica.

personales, un plan de pensiones con coparticipación de la compañía, transporte para el personal en operaciones, ayudas por nacimientos e hijos en edad escolar, descuentos en combustible y opciones de trabajo reducido, remoto y flexible, entre otros.

## CLIMA Y COMPROMISO

En 2019 se lanzó una nueva encuesta en formato pulso. Se trató de una instancia de medición intermedia on line, con más de 50 afirmaciones que permitió, además, obtener información respecto al impacto de los más de 800 planes de acción diseñados a partir de la encuesta de 2018. Del ejercicio participó una muestra representativa, siguiendo los criterios de muestreo aleatorio. La tasa de respuesta fue del 78% y entre los resultados se destacó una suba de 6 puntos en el nivel de Compromiso, que alcanzó el 85%, y de Satisfacción, el 94%.

## Descripción de la iniciativa



### MAPA DE TALENTO

La empresa identifica el talento de las personas a través de un proceso continuo y sistemático.

Este ejercicio permite construir un Mapa de Talento que alimenta el Plan de sucesión de la compañía y define acciones para maximizar la contribución de los colaboradores según sus capacidades, acelerando la carrera de los altos potenciales. En 2019 volvió a realizarse un proceso bottom-up de identificación de talento (personas con potencial para asumir desafíos complejos y otras con alta capacidad técnica), que posteriormente se llevó a mesas gerenciales, donde se conversó sobre cada persona, para generar acuerdos y, mediante una jornada de TalentReview con el Comité Ejecutivo de la Compañía, revisar y calibrar el mapa de talento de YPF y los cuadros de sucesión a posiciones ejecutivas clave.

**Mentoring:** Durante el 2019, YPF también ejecutó su primera experiencia de mentoría, asignando un mentor a personas con alto potencial, a fin de acelerar su desarrollo profesional dentro de la Compañía. Se formaron 22 duplas y de esos mentees el 40% creció de categoría durante el año y un 36% cambió de posición.

**Job Posting:** Relanzada en el mismo periodo, como parte del proceso de búsqueda de talento interno para cubrir posiciones vacantes, junto con otras fuentes de reclutamiento como los candidatos surgidos del Mapa de Talento y del Cuadro de Sucesión. Este relanzamiento implicó la publicación abierta de posiciones vacantes de niveles gerencial y de jefaturas a toda la Compañía, alcanzando a cerca de 800 durante el ejercicio.

### GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Continuaron alineándose los esfuerzos de las personas a los objetivos de la Compañía, a fin de mejorar el rendimiento de los equipos y la calidad del proceso de evaluación y medición. El alcance de las metas empresariales impactó a todos los empleados, completándose el proceso con la formulación de objetivos individuales, la autoevaluación del colaborador y la evaluación del jefe, pudiéndose contar con multifeedback. Los resultados de esta gestión contribuyeron a ajustes y reconocimientos salariales y a la formulación de planes para la mejora de los desempeños.

### FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO

A partir de la definición del nuevo perfil del líder YPF, que aborda el liderazgo requerido en cuatro ejes de igual relevancia: **estratégico, de resultados, de personas y**

**de uno mismo**, se revisaron y actualizaron los Programas de Liderazgo, que trabajan el fortalecimiento de las competencias esperadas y permiten la construcción de redes entre pares.

Contamos con 6 programas de Liderazgo diferentes, según las poblaciones y los ejes del perfil que se deseen trabajar. Para abordar el liderazgo estratégico y de resultados continuaron dictándose los **Programas de Gestión Integral (PGI)**, dirigido a jefes, y de **Management de Negocios (PMN)**, para gerentes. Por su parte, el Liderazgo de personas y de uno mismo, se trabajaron a través de los Programas **Líder que moviliza**, para jefes con personal a cargo, y **Líder que inspira**, para gerentes.

En línea con lo señalado, en 2019 se sumó el Programa **Liderazgo Exponencial y Adaptativo**, dirigido a ejecutivos, a fin de fortalecer su rol en el proceso de transformación organizacional. Además, se diseñó el **Programa Líderes en Acción**, para que los supervisores desarrollen y potencien los comportamientos que les son requeridos. También durante el ejercicio se dictaron los **talleres Rol de líder** en cada uno de los Negocios y se presentó la Agenda del líder, que pone en acción el eje de Liderazgo de personas, convirtiéndolo en protagonista de la gestión de su equipo en el día a día. A su

## Descripción de la iniciativa

vez cada etapa de la agenda tiene un taller puntual asociado al que se invita a participar a los líderes para conocer, profundizar y ejercitar cómo se desarrolla el tema en YPF.

Además se lanzó el **primer programa de Liderazgo Femenino** del que participan 24 jefas y gerentas para acelerar su desarrollo a fin de asegurar un pipeline de talento femenino listo para capturar oportunidades de mayor liderazgo; al tiempo que contribuimos con la meta de «25% de Mujeres en roles de conducción para el año 2025»

Se realizaron también las siguientes iniciativas para el sostenimiento del liderazgo:

- **Harvard Managementor:** plataforma de auto aprendizaje on line.
- **Charlas inspiradoras:** a cargo de diferentes oradores.

- **Ejercicio de Feedback o Evaluación 360°**, que, por 2º año consecutivo, alcanzó al CEO, Vicepresidentes, Ejecutivos y Gerentes senior, con devoluciones basadas en conversaciones jefe-colaborador, que dieron lugar a la definición de planes de desarrollo individual.

### CAPACITACIONES Y APRENDIZAJE

Durante el ejercicio 2019, el modelo de formación evolucionó hacia una **Experiencia de Aprendizaje** del empleado, a través de mejoras en la digitalización de contenidos, plataformas, procesos, tecnologías y en la instrumentación de una Comunidad de facilitadores del aprendizaje. Estos nuevos abordajes hicieron a la experiencia más accesible, amigable y personalizada. Continuó la inversión en capacitación de los colaboradores que se desempeñan en puestos operativos, técnicos y profesionales, al igual que los programas de

Management y Liderazgo. Debido a que la mayor parte del catálogo de formación es presencial, se desarrolló el proyecto de Digitalización de Contenidos, sistematizando una gran cantidad de cursos para ampliar rápidamente el acceso a sus contenidos, posibilitando un aprendizaje más ágil, en cualquier momento y lugar. Se trabajó con tecnología educativa de vanguardia como simuladores, realidad virtual, realidad aumentada, gamification y e-learning, con animaciones avatar, 2D y 3D.

A la vez, continuó la facilitación económica para terminar estudios secundarios, primera carrera de grado y especializaciones o maestrías acordes con la actividad empresarial, con compromiso de regreso al empleo.



## Contribución de la iniciativa al ODS correspondiente

- Grupo YPF Ingresos 2019: 5.343 – Egresos 2019: 3.664
- Tasas de Nuevas contrataciones: 25,4% - Tasa de rotación total de YPF en 2019: 16,4%
- Ratio del salario categoría inicial frente al salario mínimo local: 1,9 (salario mínimo vital y móvil: 16.875\$)
- Ratio de la compensación total anual de la persona mejor pagada de YPF S.A. frente a la mediana de los demás empleados: 19%
- Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual: 1,5%
- El 100% de los empleados directos contó con una evaluación de desempeño en 2019, proceso que integra la formulación de objetivos individuales, la autoevaluación del colaborador y la evaluación del jefe.
- Fortalecimiento del liderazgo: 596 líderes pasaron por alguno de los seis programas en 2019.
- Ejercicio de Feedback o Evaluación 360°: +450 líderes evaluados.
- Mapa de Talento: 100% de la población elegible fue evaluada en 2019 (7.408). El 17% fue identificado con Potencial o Alto Valor Técnico.
- Total Horas de Capacitación: Grupo YPF: 573.696 h. / YPF S.A: 442.485h.
- Promedio de HH de Capacitación: Grupo YPF: 25,6 h. / YPF S.A: 43,3 horas (+8% vs. 2018)

## Alianzas Estratégicas

*Alianza privada con Fundación YPF y Fundación Integrar. También con distintas Instituciones académicas del país.*



Esta iniciativa se presentó en el marco del programa  
"Conectando Empresas con ODS" desarrollado por  
CEADS en alianza con EY Argentina.

COPYRIGHT 2020