

YPF

Premio IAPG a la Gestión de las Personas en la Industria del Petróleo y del Gas

octubre 2015

EN YPF, SOS PROTAGONISTA



Innovación y vanguardia en procesos de gestión de las personas

ÍNDICE:

PRESENTACIÓN YPF	3
INTRODUCCIÓN: EL DESAFÍO	4
PROGRAMA: SOS PROTAGONISTA	6
Gestionar el cambio	6
Desarrollar Protagonistas	7
Escuela de Líderes YPF	8
Management.....	8
Programa Nuevos Profesionales.....	9
Oportunidades profesionales.....	10
Carrera Técnica.....	10
Integrar la propuesta de valor: En YPF Sos Protagonista	12
Te Desarrollás.....	14
Te Integrás	16
Te Cuidás	19
Disfrutás.....	20
Equilibrás tu Tiempo	21
CONCLUSIÓN: RESULTADOS	23

PRESENTACIÓN YPF

YPF es la principal empresa de hidrocarburos del país, con una participación en la producción de petróleo y gas del 43%, del 57% en naftas y 59% en gasoil en el mercado argentino. Emplea a 72.000 personas de forma directa e indirecta: es una empresa hecha por personas; sin ellas y su compromiso, la compañía no podría desarrollarse de la manera en que hoy lo está haciendo.

YPF confía en el crecimiento sustentable como un valor fundamental y así es como se desarrolla en todas las etapas productivas, comprometiéndose con el medio ambiente y el entorno en el que se desempeña. En este sentido prioriza la salud y seguridad de las personas, el cuidado del medio ambiente, la eficiencia, el trabajo en equipo, el gerenciamiento por objetivos, la productividad, la innovación tecnológica, las políticas públicas activas y la capacitación constante de sus recursos humanos. Los desafíos de la sustentabilidad se convierten en una oportunidad de innovación, en un modelo diario de trabajo, que concilia el desarrollo del negocio con la creación de valor compartido para el país y cada una de las comunidades donde la compañía desarrolla su actividad.



Desde 2012 la compañía transita un proceso de cambio: un nuevo modelo de gestión que incluye y demanda **un nuevo modelo de gestión de las personas.**



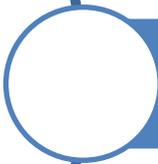
Dentro de este marco se lanzó **Sos Protagonista**, un programa que promueve una cultura de trabajo autónoma, innovadora, basada en la gestión por objetivos, el desempeño comprometido, la transparencia y la autogestión. Un espacio para desarrollarse y generar valor.

El programa busca desplegar todo el potencial de los empleados de YPF y motivarlos para lograr el máximo desempeño para el éxito de la compañía y la comunidad.

Visión del proyecto:



En YPF soñamos con un **equipo** de personas que trabajan con **pasión, profesionalismo** y **pensamiento global** alineados al sueño compartido de la Compañía emblemática del desarrollo energético todos los Argentinos.



Se trata de personas que **eligen** trabajar en YPF, **se hacen cargo** del desarrollo de sus carreras y de sus equipos, y **generan** un ambiente de colaboración donde la única limitación es lo que ellos **crean** posible.



Este ambiente será transformado por **líderes** que creen, que **inspiran** a través de la acción y el ejemplo, y que ayudan a liberar el potencial de todos nosotros.



La estrategia del programa “Sos Protagonista” se fundó sobre tres pilares:

- Implementar el cambio cultural: construir el líder YPF, facilitando procesos y herramientas que contribuyan para que los “jefes” desarrollen y fortalezcan a sus equipos.
- Impulsar la propuesta de Desarrollo de personas.
- Integrar la Propuesta Valor Empleado, como una estrategia de mediano y largo plazo tendiente a lograr determinadas percepciones sobre la compañía tanto en los colaboradores actuales como en los futuros.



Con foco en las personas, el programa “**Sos Protagonista**” fundó las bases de una nueva cultura de trabajo, en la que **las personas son gestoras de su experiencia en la compañía**. En este sentido, prima el hacerse cargo de lo que se hace y tiene como foco principal la autogestión, potenciando el liderazgo individual y colectivo.

El programa tuvo una sólida base en la implementación de una **nueva herramienta de gestión de personas**, que permitió optimizar y sistematizar los procesos transversales de recursos humanos: reclutamiento, desarrollo, formación, gestión por objetivos, entre otros.

De esta manera se puso a disposición mucha información que antes era de uso exclusivo de Recursos Humanos, para que las personas dispongan de ella y los jefes puedan gestionar mejor a sus equipos, fortaleciendo el objetivo para que cada líder de

equipo asuma dentro de sus responsabilidades la gestión y el desarrollo de sus equipos.

Para el despliegue del programa se realizaron jornadas de alineamiento y equipo para los referentes de Recursos Humanos de todo el país, que asumieron el rol de **agentes de cambio** de este proceso, ya que fueron los responsables de transmitir en su ámbito este nuevo modelo de gestión de personas, posicionándose al mismo tiempo como referentes técnicos de los procesos de Recursos Humanos y transmitiendo el espíritu de responsabilización a los líderes de equipo de YPF.

Se formaron a más de 150 agentes de cambio, que fueron los instructores internos responsables de llevar adelante 96 talleres realizados en 23 sedes del país: Neuquén, Mendoza, Santa Cruz, Chubut, Santa Fe, Mar del Plata, Comodoro Rivadavia y Buenos Aires. En los talleres participaron más de 1.600 líderes de YPF.



Desarrollar Protagonistas

En el nuevo modelo de gestión de personas, la principal herramienta con la que cuenta cada uno de los colaboradores son las **conversaciones que puedan generarse con sus líderes acerca del propio desarrollo.**

Esta es la pieza fundamental del modelo, que el líder conozca los intereses y expectativas de sus colaboradores y se convierta en el punto de partida para construir los planes de desarrollo de cada uno de los integrantes del equipo, alineando nuestros objetivos personales con los de la compañía, y es allí donde comienzan a cobrar sentido las herramientas formales con las que cuenta YPF: la movilidad, la formación técnica y de gestión, la asignación a proyectos, el coaching del propio jefe o de un asesor externo.

El principal foco es desarrollar al LIDER YPF, aspirando a que la compañía sea reconocida por el perfil de sus referentes. Para ello, YPF definió una forma específica de formar a sus líderes: *Escuela de líderes YPF.*

Escuela de Líderes YPF

Se trata de un programa de formación integral que propone actividades específicas para cada momento de la carrera profesional. Para ello, hay acciones y programas pertinentes para el rol que se esté desarrollando.

En particular para el área de **personas / liderazgo** se establecieron 3 niveles:

- **LÍDER:** El objetivo es brindar a los niveles de jefatura las herramientas básicas de gestión de equipos y ponerlas en funcionamiento.
- **LÍDERES DE LÍDERES:** Los niveles gerenciales trabajan en las habilidades vinculadas al coaching, manejo de situaciones difícil, con el objetivo de lograr acciones más efectivas. Formar al líder como coach.
- Los Ejecutivos y Vicepresidentes son los **LÍDERES QUE TRANSFORMAN:** identifican oportunidades y tendencias, y trabajan en el desarrollo y la aplicación de las mismas en la Compañía.

Los primeros dos niveles ya han sido lanzados e implementados, mientras que el tercero se lanzará en una próxima etapa.

Management

Como parte de la formación de sus niveles de jefatura y gerencial, YPF lleva a cabo los Programas de Gestión Integral (PGI) y el Programa de Management de Negocio (PMN), donde participan representantes de diferentes unidades y funciones corporativas. Ambos programas fueron diseñados a medida de las necesidades de la compañía.

El PGI cuenta con el acompañamiento académico de la Universidad Torcuato Di Tella y gira en torno de herramientas de gestión requeridas por quienes cumplen o desempeñan funciones de supervisión.

Por su parte, el PMN, dirigido a perfiles gerenciales y con foco en contexto, estrategia y vanguardia, es dictado en conjunto por la Universidad de Buenos Aires (UBA) y el Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE), representando una sinergia público-privada que posibilita un producto formativo diferenciador.

Los Programas de Nuevos Profesionales y el catálogo de formación, accionan en el nivel de competencias genéricas, disponible especialmente para los niveles iniciales de la compañía.

Programa Nuevos Profesionales

Los programas de Nuevos Profesionales brindan una formación integral a los ingresantes que incluye la capacitación técnica y el entrenamiento en el lugar de trabajo. Se estructuran en base a una inducción general a la compañía y tres etapas bien diferenciadas - looking, formación en aula y asignación trainee- diseñadas acorde a las necesidades de cada especialidad y negocio. A continuación se describen las principales características de cada fase:

- **Inducción:** consiste en la presentación de YPF y de cada negocio a través de presentaciones de referentes de cada una de las áreas. La etapa incluye la formación en Calidad, Medio ambiente, Salud y Seguridad.
- **Looking / Visitas:** consiste en acceder y conocer el negocio, comprender las problemáticas de la operación y observar la función en la práctica. Esta esta fase es acompañada por referentes técnicos de cada negocio.
- **Formación en aula:** implica brindar la formación técnica particular del negocio en el que los nuevos profesionales están ingresando, para complementar la formación académica en particular sobre la industria e YPF. En la instancia participan instructores internos de la compañía y se realiza la formación de habilidades genéricas.
- **Asignación Trainee:** el objetivo de esta fase final del programa es iniciar el proceso de formación y desarrollo como profesional junior. Con el acompañamiento del tutor se busca generar una adecuada adaptación del profesional al entorno laboral, transmitiéndole las prácticas del negocio y el ADN de YPF. La capacitación es “on-the-job”.

El programa tiene una duración promedio de 9 meses, variando de acuerdo a la especialidad del negocio para el cual se desarrolla el programa. Los nuevos profesionales cuentan con un Tutor y Recursos Humanos a lo largo del programa. El Tutor tiene por objetivo guiar al participante en la formación y el desarrollo, como

también evaluar el desempeño en las diversas etapas y brindarle el feedback necesario para ayudarlo a construir el aprendizaje, resolviendo dificultades que se pudieran presentar. Recursos Humanos, brinda apoyo al Turo en el plan de capacitación, y proporciona seguimiento en el entrenamiento.

Oportunidades profesionales

Además de las conversaciones con sus líderes, cada uno de los colaboradores tiene la posibilidad de “hacerse visible en la organización” a partir de completar el **perfil de empleado**, una ficha pública en la intranet donde cada uno puede dar cuenta de sus experiencias previas, sus áreas de interés y especialidad, los proyectos en los cuales se desempeñó, su formación, entre otras características y habilidades. Tener el perfil actualizado le permite a cada líder y al equipo de Gestión del Talento del área de Recursos Humanos conocer las experiencias, habilidades y conocimientos de cada empleado, y a su vez, que éste pueda estar visible en futuras oportunidades de movilidad interna y desarrollo profesional.

También los colaboradores tienen la posibilidad de postularse directamente a las vacantes que se informan a través de “oportunidades profesionales”: un sistema de jobposting interno accesible a todos los empleados, que se publica en la intranet.

Carrera Técnica

Acompañando uno de los principales pedidos de las comunidades profesionales de la compañía y sentando las bases para construir un camino concreto de desarrollo profesional más allá de los puestos de gestión, se realizó el lanzamiento de la Carrera Técnica.

El esquema de Carrera Técnica de YPF es transversal a todos los negocios ya que está diseñada por disciplinas. Las disciplinas core que fueron pioneras son Geociencias y Reservorios.

Tiene el propósito de proveer un marco formal, que promueva, facilite y alcance el desarrollo técnico de sus empleados, a un nivel de excelencia que los posiciona ventajosamente para enfrentar los nuevos desafíos con los que la industria los enfrenta.

La Carrera Técnica es voluntaria, y ofrece una vía de crecimiento técnico equiparable al ofrecido por la vía de gestión. La promoción por la vía técnica se obtiene a través de la certificación de evidencias que permiten medir los cuatro criterios principales del desarrollo profesional: Competencia Técnica, Aplicación del Conocimiento, Transmisión del Conocimiento y Visibilidad.

El propósito de esta iniciativa es incrementar la motivación y compromiso de los empleados de estas especialidades, mediante un sistema de reconocimientos formales a medida que avancen en la estructura de la Carrera Técnica y cumplan con todos los requisitos.

La Carrera Técnica se basa en un esquema que busca promover el fortalecimiento de las disciplinas técnicas claves, ofrecer una alternativa de crecimiento profesional relacionado con el desarrollo técnico, asegurar que la cantidad de recursos especializados responda a las necesidades organizacionales, brindando un proceso promocional transparente y voluntario, permitiendo a cada uno ser protagonista de su propio futuro.

Integrar la propuesta de valor: En YPF Sos Protagonista

En este contexto y bajo el lema “EN YPF SOS PROTAGONISTA” se trabajó en la estrategia de propuesta valor empleado que integra los ejes principales del nuevo modelo.

El objetivo de la Gerencia del Departamento de Gestión del Talento fue darle visibilidad la propuesta valor empleado, entendida como el conjunto de **atributos que los empleados perciben como el valor que reciben por pertenecer a la Compañía**, y seguir sumando propuestas que agreguen valor a sus empleados, ofreciendo de esta manera una importante ventaja en la atracción y retención de talento.

Para la **comunicación** se diseñó un sistema que integra en cinco ejes temáticos las diferentes actividades e iniciativas de valor en materia de gestión de personas.

TE DESARROLLÁS



Sumá experiencia y buscá nuevas oportunidades

- Formación
- Gestión de desempeño
- Premio Gorosito
- Oportunidades profesionales
- Carreras Técnicas
- TEDxYPF
- Regalo aniversario Compañía

TE INTEGRÁS



Compartí momentos con tus compañeros, familia y comunidad

- Programa en familia
- Becas hijos de empleados
- Programas de Integración
- Puertas abiertas
- Torneo de fútbol
- Fiesta de Fin de año
- Voluntariado
- Talleres para hijos de empleados

TE CUIDÁS



Elegí lo que te hacen bien y comprometete con la seguridad en tu trabajo.

- Gimnasio
- Canasta de frutas
- Obra social
- Chequeo medico anual
- Seguridad en el trabajo
- Salud ocupacional

DISFRUTÁS



Aprovechá todos los beneficios pensados especialmente para vos.

- Serviclub Corporativo
- Plan de ahorro y pensión
- Prestamos personales
- Kit escolar
- Guardería

EQUILBRÁS TU TIEMPO



Conocé opciones que mejoran tu calidad de vida.

- Teletrabajo
- Jornadas de trabajo
- Licencias especiales
- Días por examen

Alineado con este mensaje la estrategia de posicionamiento de la Marca Empleo significó trabajar en un mensaje atractivo hacia los técnicos, profesionales y nuevas generaciones que quieran sumarse al desafío energético.

Esta comunicación se plasmó en ferias de empleos y universidades, Jornadas de reclutamiento donde los profesionales de YPF comparten su experiencia con jóvenes profesionales, potenciar la presencia en redes sociales como LinkedIn, Facebook, etc.



En cada uno de los ejes de la propuesta valor empleado de YPF trabaja sobre el concepto y la cultura de protagonismo. A continuación se desarrollan las principales acciones y programas vinculados con cada uno de los ejes:



Se vincula a todo lo que empleado tiene disponible para su desarrollo, y complementando Escuela de Líderes, Carrera técnica y Oportunidades profesionales, se trabaja en:

Gestión del desempeño:

Gestionar el desempeño de los empleados significa contribuir a la mejora continua de la organización, a la construcción de equipos de alto desempeño y al desarrollo de las personas. Ayudar y guiar al colaborador para que logre los resultados y que lo haga de la manera más adecuada es responsabilidad del líder.

Más allá del proceso formal de gestión, revisión, feedback y evaluación del desempeño se trabajó fuertemente en una campaña de feedback continuo, con foco en dar una opinión constante y frecuente a los colaboradores para que comprendan y tengan presente cuáles son las fortalezas de su desempeño y sus áreas de mejora. La opinión debe ayudar al colaborador a desempeñar mejor sus tareas y a reconocer acciones que puedan aplicar en su día a día. Ser oportuno y comunicar a tiempo las acciones específicas y objetivas que fueron identificadas.

En el transcurso de este proceso, los jefes pueden ingresar en la herramienta comentarios sobre situaciones de desempeño puntuales, contribuciones, comportamientos y feedback del día a día de sus colaboradores. Estos comentarios son un registro para ser tenido en cuenta durante la etapa de evaluación a fin de año, y son la base de un feedback de calidad.

Premio Gorosito:

La compañía reconoce a aquellos empleados por sus logros excepcionales alineados a los valores de la compañía, que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos y hacen de YPF una empresa más productiva, profesional y competitiva. La premiación consta de 3 tipos de reconocimientos:

- Gorosito individual: se trata de un logro destacado alineado a los objetivos estratégicos –observable, medible y atribuible como mínimo 70% a una sola persona - , que excede el normal desempeño del colaborador en su rol.
- Gorosito equipo: se reconoce un proyecto destacado – de alto impacto económico, cultural o de proceso - que no podría haberse alcanzado sin el trabajo en equipo y la colaboración de diferentes áreas / negocios, siendo todas partes indispensables para alcanzar el resultado.
- Mención especial: busca destacar aquellas contribuciones individuales que no cumplen con la rigurosidad del Premio Gorosito pero que son ejemplos visibles de los valores de la compañía y se traducen en destacado compromiso, esfuerzo, transferencia de conocimiento y/o trayectoria profesional.

Formación en idiomas:

YPF diseñó un nuevo programa de formación en idiomas sobre la base de la integración y estandarización de contenidos y metodología de aprendizaje, basada en el Marco Común Europeo. Cuenta con una estructura de grados de avance predefinidos, lo que permitió identificar y realizar un seguimiento del progreso del desarrollo formativo de las personas. Esta nueva modalidad posibilita dar respuesta a las diversas lenguas en las que se requiera el aprendizaje y la ejercitación. La realización del programa está a cargo del Centro Universitario de Idiomas (CUI) de la Universidad de Buenos Aires, quién dicta los contenidos junto a instituciones locales y colabora con la aplicación del modelo en dichas instituciones ubicadas en interior del país.

TEDxYPF:

La Compañía desarrolló TEDxYPF durante 2015. Propuso un espacio para compartir las experiencias de personas de distintas áreas, presentando relatos contados desde diferentes perspectivas. Brindó un lugar protagónico a las ideas y al crecimiento

alcanzado a través de las propias experiencias. Las charlas concebidas desde el formato TED son, además, mensajes con alto impacto, que invitan a pensar de las experiencias, aplicarlas en acciones, y a promover nuevas reflexiones.



Se relaciona con la priorización de los momentos de camaradería con compañeros de trabajo, familia y comunidad. Los festejos de fin de año, el Programa en Familia, torneos deportivos, becas, talleres para hijos de empleados, voluntariado y colonia de vacaciones de invierno.

Programa en Familia:

Todos los años, los empleados y sus hijos comparten una jornada de actividades recreativas diseñadas especialmente para promover la participación de la familia en cada una de las regiones donde la empresa desarrolla su operación.

En cada ámbito o localidad la actividad se adapta a las particularidades del clima, geografía o negocio con el propósito de favorecer la participación de todos los empleados.

Talleres para la Familia:

La compañía busca acompañar a los empleados y sus familias a través de charlas o talleres que son coordinados por especialistas de cada temática y que se replican en las distintas localidades: adolescencia, búsqueda de empleo, jubilación, etc.

Uno de los talleres desarrollados fue el Taller de Búsqueda de Empleo dirigido a los hijos de empleados con la intención de difundir y reflexionar sobre estrategias útiles para ayudar a los jóvenes a conseguir su primer trabajo.

Becas para hijos de empleados:

Este programa tiene como objetivo facilitar el acceso y fomentar la formación académica de los hijos de empleados a las carreras de grado (terciarias o universitarias) afines a nuestra industria (Cs del Suelo, Petróleo, Perforaciones, Ingenierías, Medioambiente, Física y Energética) y/o estudios secundarios de modalidad técnica en áreas relacionadas con la industria del petróleo y gas. En 2015 se

extendieron las vacantes un 25% más respecto al año anterior, alcanzando ahora a un total de 200 becarios, de los cuales 100 son estudiantes de carreras universitarias y terciarias, y los otros 100 son estudiantes de secundarios técnicos.

Donación voluntaria de sangre:

Este programa se realiza en conjunto con la Fundación YPF y distintas entidades de salud pública acercando a los empleados la posibilidad de colaborar con las mismas de manera voluntaria realizando la donación de sangre en sus propios establecimientos.

Tutores voluntarios:

Junto a la Fundación YPF, la compañía impulsó un programa de tutorías para que los empleados acompañen a becarios de la Fundación YPF que cursan carreras relacionadas con la industria.

Se trató de una actividad voluntaria que significó una oportunidad para que profesionales de YPF con vocación pedagógica puedan fortalecer su carrera y perfeccionar sus capacidades en el desarrollo de personas, transferencia de conocimiento y liderazgo. En respuesta a la búsqueda de 50 tutores se recibieron más de 130 postulantes de empleados de todo el país.

Programa de empleabilidad de Personas con Discapacidad

YPF puso en marcha el **Programa de Formación para la Empleabilidad de Personas con Discapacidad**, que cuenta con el acompañamiento del Ministerio de Trabajo de la Nación. El programa tiene como objetivo brindar a personas con diferentes tipos de discapacidad la oportunidad de llevar a cabo, durante un período de 10 meses, prácticas calificantes y profesionalizantes en diferentes ámbitos de la compañía.

Su propósito es que los participantes puedan adquirir conocimientos y experiencias que contribuyan a complementar su preparación escolar y académica, como también ofrecerles una oportunidad de desarrollar una práctica que les ayude a contar con más y mejores posibilidades en el mercado laboral.

La puesta en marcha del programa inició con la identificación de perfiles propios de las líneas de negocio. A partir de allí, los postulantes atravesaron un proceso de selección, diseñado en función de su perfil y de los requisitos de las prácticas

Cada participante tiene asignado un tutor, que es empleado de la compañía y que previamente participó de una formación específica, cuyo dictado estuvo a cargo de La Usina, ONG dedicada a la concientización de la comunidad sobre la discapacidad, y en la cual se analizaron distintas cuestiones vinculadas con la temática y se ofrecieron herramientas para una exitosa gestión del programa.

En esta primera edición, la iniciativa alcanza a 60 personas, de entre 18 y 45 años, con distintos niveles de estudios, que cumplen sus prácticas en diferentes áreas de YPF y estaciones de servicio de su red.

Son nueve las provincias en las que se puso en marcha este programa, a través del cual se ofrece una oportunidad formativa a personas con discapacidad en diferentes puntos de la Argentina. Así, adquiere un alcance federal, con una estructura que permite ser replicable, tanto en compañías participadas como en otras empresas de la amplia cadena de valor de YPF.

Programa Jóvenes con Futuro

Se trata de otra de nuestras iniciativas inclusivas, que gira en torno a una estructura formativa basada en prácticas calificantes.

Está destinado a jóvenes de 18 a 24 años que aún no hayan culminado el colegio secundario y cuyos principales objetivos son:

- Desarrollar una idoneidad en los jóvenes, que contribuya a aumentar su empleabilidad
- Exponerlos a un ámbito de trabajo potencial, al que pueden aspirar en función de su desempeño y esfuerzo
- Acompañarlos para que avancen en sus estudios y finalicen la escuela media

El Programa fue diseñado con el acompañamiento del Ministerio de Trabajo y la adhesión del Ministerio de Educación, a través del Programa FinES, para la terminación de la escuela secundaria.

Desde su puesta en marcha, ya participaron más de 200 jóvenes de 7 provincias, que fueron reclutados a través de las oficinas de empleo de la cartera laboral , escuelas

medias, entidades gremiales, organizaciones de tercer grado (AMIA, Caritas, fundaciones) y presentaciones a cargo de los integrantes de YPF.

De los jóvenes que completaron el Programa, más del 20% fue incorporado al plantel de la Red Propia de Estaciones de Servicios.



Refiere a diversas propuestas que le hacen bien al empleado. Compromete la salud y seguridad en el trabajo. Propone actividades físicas, capacitaciones y las 6 Reglas de Oro.

Seis reglas de oro:

El compromiso es brindar a los empleados la información y herramientas necesarias para que cada uno de desde su rol pueda contribuir a **garantizar la seguridad de todos**. En el lanzamiento de esta campaña se capacitaron a todos los empleados y contratistas de la compañía, en los contenidos de las 6 Reglas de oro: el compromiso compartido, la conducción segura, permisos de trabajo, excavaciones, trabajos en altura y operaciones de izado.

Salud ocupacional:

También es objetivo de YPF proteger la salud de sus empleados y promover buenos hábitos, en este sentido, se desarrollaron dos programas con foco bien diferenciado:

- **Programa de Prevención Cardiovascular:** se puso en marcha Cuidá tu corazón, una campaña de prevención sobre los hábitos correctos para prevenir estas enfermedades y sobre otros temas relevantes vinculados a la salud.

Este programa se complementa con la promoción de actividades físicas en las distintas localidades en donde YPF tiene operación, ya sea a través de gimnasios propios o acuerdos con gimnasios de la zona. También se promueve la alimentación saludable ofreciendo distintas opciones en los comedores o canastas de frutas, snack saludables en los centros de trabajo.

- **Programa de Prevención de Adicciones:** con el objetivo de concientizar proactivamente en temas relativos al cuidado de la salud y de disminuir los riesgos derivados del consumo de drogas y alcohol, con estricto respeto a la confidencialidad, el programa hace foco en el cuidado y la contención trabajando sobre tres ejes:

- **Capacitación:** reuniones informativas, capacitaciones presenciales y actividades e-learning para informar y educar sobre los efectos en la salud del alcohol y las drogas y los riesgos de accidentes que pueden generar en el ambiente laboral. Además, se encuentra a disposición un buzón de consultas y una línea telefónica, donde personal especializado asesora de forma confidencial a quienes soliciten ayuda.
- **Evaluación:** se implementó un sistema de monitoreo de adicciones, basado en chequeos sistemáticos y aleatorios dentro del entorno laboral. Los controles se realizan al azar y por muestreos, a cargo de los profesionales del Servicio de Salud Ocupacional y forman parte de un examen médico preventivo.
- **Seguimiento:** Para YPF las adicciones al alcohol o a las drogas son tratables. En esos casos, realizaremos un abordaje integral, a través de los programas de rehabilitación dirigidos por especialistas, con foco en la contención y en la confidencialidad. Impulsaremos seguimientos periódicos de evolución y respuesta a los tratamientos y los acompañaremos para que recuperen su vida familiar, social y laboral.



Aquí se pueden encontrar todos los beneficios pensados especialmente para los empleados. Por ejemplo, el lanzamiento del Serviclub Corporativo con ventajas exclusivas para los mismos.

Serviclub Corporativo:

La tarjeta Serviclub Corporativo permite a los empleados disfrutar de todas las ventajas del programa pero con más descuentos y beneficios exclusivos para ellos.

Desde el momento en que se puso en práctica el programa, más de 15.400 empleados hicieron uso de dicho beneficio.

La tarjeta ofrece descuentos que rondan, entre el 10 y el 50 % para distintos rubros como belleza y salud, comidas y bebidas, deportes, entretenimiento, viajes y turismo, hogar y decoración, indumentaria y moda, informática, etc.

Plan de ahorro y pensión:

Pensando en el futuro de los colaboradores, YPF creó el Plan de Ahorro y Pensión que complementa las prestaciones del Sistema de Seguridad Social para mejorar la calidad de vida de los mismos al momento del retiro. Cada mes, el empleado realiza un aporte y la compañía lo duplica aportando un monto similar. Ambos aportes se invierten en diferentes instrumentos financieros para lograr una renta superadora. Los aportes del trabajador, los de la compañía y la renta, conforman el beneficio, un capital al que el empleado podrá acceder al momento de su retiro de la compañía.



YPF implementa opciones que contribuyen a la calidad de vida de sus colaboradores, como las licencias especiales, teletrabajo, combis de traslado, etc.

La compañía ofrece varias opciones adicionales a las licencias de ley : adopción, por enfermedad, por examen, por fallecimiento o enfermedad de familiar directo, por traslado, por vacaciones y distintas licencias especiales que facilitan la conciliación acompañando al empleado en situaciones particulares o emergencias.

A través de diferentes servicios de transporte que se coordinan en cada región, y atendiendo los horarios/ turnos y las particularidades geográficas, YPF facilita el acceso de los empleados a los centros de trabajo.

Teletrabajo:

En YPF el Programa de Teletrabajo comenzó en mayo de 2008, siendo la primera empresa en Argentina en adherir al PROPET (Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo) del Ministerio de Trabajo.

El teletrabajo es una herramienta de gestión que la compañía pone a disposición de jefes y colaboradores para acompañar el desarrollo de los colaboradores y mejorar su calidad de vida.

Está dirigido a aquellas personas con un alto nivel de compromiso que, por razones particulares (como maternidad reciente, enfermedad o necesidad de compensar horas de viaje) y en un momento determinado de su carrera profesional, requieran de esta modalidad de trabajo. También podrá ser considerada como una alternativa para optimizar el espacio físico en los equipos de trabajo.

La implementación del teletrabajo, desde la óptica de la organización, contribuye a comprender la importancia del desarrollo de los colaboradores, acompañándolos en las distintas etapas de sus vidas.



Sos Protagonista, concebido como un programa que promueve una cultura de trabajo autónoma, innovadora, basada en la gestión por objetivos, el desempeño comprometido, la transparencia y la autogestión, es materializado a través del presente trabajo, de cada una de las acciones, planes y programas, dedicadas a generar un espacio para desarrollar y generar valor en la gestión de las personas.

La gestión del cambio fue la puesta en marcha del programa, para motivar en acciones concretas a los principales actores de cambio, dando inicio al cambio cultural de la organización en torno a la gestión de las personas.

Desarrollar protagonistas, desde los líderes hacia los colaboradores, y a través de las diversas propuestas de desarrollo (Gestión de desempeño, Escuela de Líderes, Management, Programa para Nuevos Profesionales, Oportunidades Profesionales y Carrera técnica), es el concepto y la acción concreta del programa, en tanto búsqueda continua de la formación y del empoderamiento de las personas.

Por su parte, la gestión del desempeño de los empleados es un proceso iterativo que busca contribuir a la mejora continua de la organización, a la construcción de equipos de alto desempeño y al desarrollo de las personas. Contribuye a la consolidación y a la promoción permanente del desarrollo de los protagonistas, aportando valor tanto a los líderes como a los colaboradores. Ayudar y guiar al colaborador para que logre los resultados y que lo haga de la manera más adecuada es responsabilidad del líder.

Integrar y fortalecer la propuesta de valor hacia el empleado consiste en acompañar el cambio cultural dando coherencia a la búsqueda y promoción del protagonismo en las personas, a través de cada uno de los ejes y propuestas. Por otro lado, refuerza y fortalece el posicionamiento de la marca empleo de la compañía.

El programa busca desplegar todo el potencial de los empleados de YPF y motivarlos para lograr el máximo desempeño para el éxito de la compañía y la realización de las personas.

La propuesta de desarrollo en este sentido, integra tanto el desarrollo profesional, la gestión por objetivos y la mejora del desempeño, como el protagonismo en la integración de las personas con la comunidad, en el cuidado y la prevención en torno a la salud, y en disfrutar de diversas propuestas y beneficios que otorga la compañía.

Programas: adhesión

Las diversas propuestas tienen un alto índice de adhesión por parte de los empleados de la compañía. Dos ejemplos recientes y concretos son el programa de Tutores Voluntarios y TEDxYPF.

En respuesta a la búsqueda de Tutores Voluntarios, para acompañar a los becarios de la Fundación YPF que cursan carreras relacionadas con la industria, se recibieron más del doble de postulaciones voluntarias de las vacantes a cubrir, mostrando un claro interés de los empleados de todo el país en participar como tutores de estudiantes, para colaborar en el desarrollo de los jóvenes.

Por su parte, se recibieron 70 propuestas provenientes de 8 ciudades distintas, para promover y difundir “ideas para seguir creciendo” para el evento TEDxYPF. El índice de satisfacción del evento fue de un 99%, en una encuesta interna que también evidenció que el 77% de los participantes otorgaron la máxima valoración a la propuesta TEDxYPF. Además de los índices de satisfacción del evento desarrollado en vivo, más de 10.000 empleados accedieron a los videos en forma voluntaria, durante las primeras semanas de la publicación que se realizó para toda la organización.

Indicadores del Proceso de Gestión, Movilidad y Rotación

En los procesos de gestión de personas el 91% de los colaboradores visitaron Mi Perfil al menos una vez para actualizar toda la información importante para su desarrollo profesional dentro de la compañía. Ello expresa un alto grado de adhesión a la difusión

de la información de los empleados hacia el resto de la organización, en este nuevo modelo de gestión.

El proceso de feedback formal de gestión del desempeño, en la primera medición realizada luego de la implementación del programa “Sos Protagonista” y durante 2014, arrojó un resultado del 93% de cumplimiento (devoluciones formales realizadas), lo que demuestra un gran compromiso con el proceso de seguimiento y mejora continua.

Uno de los pilares del desarrollo es reconocer la obtención de resultados y el cumplimiento de objetivos. Para aquellos logros extraordinarios, que superan los resultados esperados, la compañía ya ha otorgado en los últimos tres años más de 160 menciones, reconociendo casos de “optimización de casos de negocio”, “generación y desarrollo de herramientas” e “innovación en la gestión”, entre otros. Del total de premiaciones, el 30% fue otorgado a equipos de trabajo de proyectos que por su alto impacto contribuyeron al crecimiento de la compañía, reforzando además el valor del trabajo en grupo por sobre el de las individualidades.

En cuanto a los indicadores relacionados a promociones y rotación, se evidenció que las promociones se incrementaron un 24% a nivel YPF, mientras que la rotación externa disminuyó del 4.9% en 2013 a 4.6 % en 2014.

Monitoreo de la marca empleo

En cuanto al relacionamiento de YPF con el mercado laboral la presencia en las redes sociales aumento considerablemente a partir de la nueva estrategia de la marca empleo. Podemos apreciar la cantidad de seguidores a través del siguiente cuadro:

YPF en	Presencia
LinkedIn	90,9 K seguidores
Twitter	84,8 K seguidores
Facebook	99.189 Me gusta

Se puede destacar que en LinkedIn, red vinculada fuertemente a las fuentes de búsqueda de oportunidades laborales y reclutamiento de talentos, se triplico la

cantidad de seguidores durante el período enero-2014 a octubre-2015, siendo que a principios de 2014, la cantidad de seguidores no alcanzaba a las 30 mil personas.

En las mediciones externas vinculadas con el posicionamiento de compañías en torno a factores y valoraciones del proceso en Gestión de las Personas, YPF mejoró notablemente su presencia en diferentes rankings:

Foco de la encuesta	Ranking YPF			Fuente
	2014	2013	2012	
La empresa de tus sueños para trabajar	5ta.	9na.	7ma.	Iprofesional
Ránking de empresas más valoradas	4to.	8va.	8va.	Portal de empleo Zona Jobs
Ránking de empresas más valoradas por sus empleados	28	50	s/d	Portal de empleo Zona Jobs
Las mejor empresa para trabajar del sector Petroleo en Argentina	1ra.	3ra.	3ra.	Merco Empresas

A partir de la implementación del programa se han podido evidenciar resultados positivos de índole cualitativos y cuantitativos. Sin embargo, “Sos Protagonista” es un proceso en pleno desarrollo y ejecución, y por tanto, los resultados y las mediciones son de carácter parcial, de acuerdo al estadio en el cual se encuentra el programa.

La medición y la identificación permanente de necesidades, permite desarrollar acciones para mejorar la gestión de las personas, y contribuye a implementar nuevos planes y acciones para el cumplimiento de los objetivos del modelo de gestión.

“Sos Protagonista”, es el comienzo del cambio cultural de la organización. Se trata de un programa que permanece en desarrollo constante. Parte de la visión estratégica de la compañía, y se consolida sobre un modelo de acciones y procesos iterativos y dinámicos, focalizados en su visión a largo plazo: desarrollar protagonistas que sustenten el desafío de YPF.