

METAS QUE ABORDA LA INICIATIVA: **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 financiero **8.5** Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. **8.6** Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación. **8.b** Para 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.



Resumen Ejecutivo

La transición de YPF a una compañía de energía integral requiere de personas empoderadas, con desarrollo continuo de sus competencias y creatividad, así como de nuevos talentos que se sumen a la empresa. La salud y seguridad así como la creación de un entorno de trabajo colaborativo y flexible donde el respeto por la inclusión, la libertad de asociación y la igualdad de oportunidades sean valores centrales, son una prioridad para la organización.

Para ello, se diseñó una acción integral de recursos humanos con el objetivo de atraer a los mejores profesionales y técnicos que contribuyan a su estrategia de negocio y quehacer. Apunta al aprendizaje relacionado con la digitalización y el aporte de nuevas tecnologías para un desempeño más competitivo y desarrolla un abanico de beneficios acordes a sus necesidades y herramientas de gestión que potencien su desarrollo dentro de la compañía

En este sentido, durante 2018, se enfatizaron los siguientes lineamientos:

- Ofrecer una gestión de las personas con foco en la atracción y desarrollo de talentos.
- Contar con un sistema de reconocimientos e incentivos basados en la productividad y el desempeño.

#PalabrasClave: "Jóvenes profesionales", "Desarrollo de talento", "Jóvenes ingenieros", "Empleo de calidad", "Reclutamiento de ingenieros".

Descripción

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.

Objetivo:
PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO SOSTENIDO, INCLUSIVO Y SOSTENIBLE, EL EMPLEO PLENO Y PRODUCTIVO Y EL TRABAJO DECENTE PARA TODOS

#ODSConexos:

- ODS 4** Educación de calidad
- ODS 5** Igualdad de género
- ODS 10** Reducción de las desigualdades



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 presentó la agenda de negocios de la Compañía, se difundieron oportunidades laborales y se detectaron expectativas y aspiraciones de los potenciales ingresantes para orientar o validar la estrategia de captación. Más de 185 personas fueron seleccionadas a lo largo de dichas jornadas.

También se otorgaron más de 200 becas a hijos de empleados para ayudar en su formación académica a jóvenes estudiantes de carreras universitarias o técnicas de interés para YPF y la industria.

Propuesta de Valor para el Empleado

La Propuesta de Valor de YPF continuó fortaleciéndose en 2018 con foco en el desarrollo del talento, la gestión del desempeño así como a través de la administración de la compensación y los beneficios.

YPF acompaña e impulsa el crecimiento profesional de sus colaboradores, brindándoles herramientas y recursos que los ayudan a potenciar sus capacidades y desempeño. Lo lleva adelante mediante una cultura de diálogo, feedback, aprendizaje continuo y desarrollo integral que premie el mérito.

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 2018 se avanzó específicamente en un proceso renovado, *bottom-up*, en el que los líderes identificaron colaboradores con potencial para asumir roles de mayor complejidad y especialistas de alto valor técnico, quienes fueron presentados en sesiones *Talent Review* gerenciales. Este proceso culminó con la celebración de una jornada de *Talent Review* con el Comité Ejecutivo de la Compañía.

Mentoring

Durante el año reportado, YPF también ejecutó su primera experiencia de mentoría. En el contexto de este ejercicio, algunas de las personas seleccionadas e identificadas como alto potencial contaron con un mentor individual, quien las acompañó para potenciar y acelerar su desarrollo profesional dentro de la Compañía.

Job Posting

Esta práctica fue 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.

Clima y Compromiso

Entre los hitos relevantes del año 2018, encontramos el lanzamiento de una encuesta en línea



para medir clima y compromiso organizacional. Con más de 50 afirmaciones, obtuvo una tasa de respuesta del 78% y un nivel de compromiso del 79%.

Sus resultados globales fueron comunicados a nivel Compañía y luego por unidad de negocios a través de 300 líderes, quienes definieron más de 800 planes de acción para la gestión del clima.

Actitud YPF: StarMeUp

Para transmitir y dar visibilidad a las actitudes y los comportamientos esperados en los miembros de la organización y contribuir a la transformación empresarial, se definió Actitud YPF con la plataforma StarMeUp, una herramienta novedosa en el mercado, intuitiva, participativa y horizontal. Durante 2018, se enviaron más de 20.000 estrellas.

StarMeUp permite enviar estrellas a colaboradores, líderes, y compañeros de trabajo, siempre que se destaquen en alguna de las siguientes “actitudes YPF”: Innovación; Agilidad; Inspiración; Colaboración; Compromiso.

Gestión del desempeño

YPF cuenta con proceso de gestión del desempeño que permite alinear los esfuerzos de las personas con los objetivos de la Compañía, mejorando el rendimiento de los equipos.

El proceso incluye la formulación de objetivos individuales¹, alineados a los de la compañía, el seguimiento y feedback continuo durante el año, la autoevaluación del colaborador y la evaluación del jefe, pudiendo contar con *multifeedback*.

La gestión del desempeño es un proceso continuo que promueve las conversaciones entre líderes y colaboradores durante todo el año y contribuye a la construcción de Planes de desarrollo Individual. Al finalizar cada año se realiza una reunión formal de feedback de cierre entre cada líder y colaborador.

En 2018, El 100% de los empleados que deben ser evaluados por normativa interna, fueron efectivamente incluidos en este proceso. Son más de 16mil personas impactadas.

Fortalecimiento del liderazgo

Durante 2018 se profundizó la consolidación de un estilo de liderazgo que permita contar con el capital humano requerido para afrontar los nuevos desafíos profesionales y la transformación digital. Se definió el nuevo perfil del líder YPF, que aborda el liderazgo requerido en 4 ejes de igual relevancia: Liderazgo Estratégico; Liderazgo de Resultados; Liderazgo de uno mismo; Liderazgo de Personas.

Dicho perfil fue comunicado y desplegado al conjunto de la organización, a través de campañas de información y reflexionando con quienes ejercen el rol, mediante encuentros con reconocidos especialistas en el tema.

Para promover este perfil, orientar acciones de desarrollo en materia de liderazgo y contar con una perspectiva múltiple del #LiderazgoYPF, realizamos un proceso de feedback 360° para CEO, vicepresidentes, ejecutivos y gerentes senior, con devoluciones basadas en conversaciones jefe-colaborador y la definición de planes de desarrollo individual, alimentados por Programas de Management y Liderazgo, ajustados al nuevo perfil requerido, y por los cuales pasaron alrededor de 1.000 líderes a través de sus diferentes ediciones.

Asimismo, YPF se incorporó al ARPEL Leadership Program, destinado a brindar una visión integral de la industria a nivel de Latinoamérica. Diez ejecutivos participaron en su primera edición, cuyos módulos fueron dictados en la Argentina, Colombia y México.

Capacitaciones

Durante 2018 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 vinculados a competencias y habilidades para la gestión.

Paralelamente, la Compañía siguió reforzando el formato e-learning para agilizar aprendizajes y alcanzar a un mayor número de personas que cumplen funciones en distintas locaciones de YPF. A

la vez, continuó facilitando económicamente la finalización de 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**

Capacitación	
Total horas Grupo YPF	606.418
YPF S.A.	66% del total
Promedio de horas por empleado	29,3 horas

Horas de capacitación interna (por tipo)	2016	2017	2018
Técnicas	179.030	240.442	219.104
CMASS	70.111	61.136	44.080
Gestión	132.701	122.971	135.029
Total	381.842	424.549	398.213

Datos para YPF S.A.

• **Alianzas**

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

• **Cadena de valor**

El Programa de Jóvenes con Futuro se relaciona con las estaciones de servicios de la red propia de YPF.

Meta de Prioridad Nacional. Informe Voluntario Nacional 2017.

PROSPERIDAD

