



Maestría en Administración de Empresas

Proyecto Integral

Programa Jóvenes con Futuro: Análisis de la Iniciativa de Responsabilidad

Social Empresaria de YPF

Guido Lupi

Registro N° 67-183009-8

Edición 2020 1a

Director: Andrés Mosteiro

Codirectora: María Alicia Agotegaray

18 de octubre de 2021

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Agradecimientos y Dedicatoria

Sin lugar a duda, varias fueron las personas que participaron activamente y las que posibilitaron la realización de este trabajo.

En primer lugar, quisiera dedicárselo a mi familia por el apoyo a lo largo de este proceso de realización personal y profesional.

Por otra parte, agradecer especialmente a Andrés Mosteiro – profesor titular de Gestión del Talento y Gerente de Proyectos de Vinculación y Empleabilidad de YPF – por aceptar dirigir este trabajo, aconsejando y colaborando en su elaboración. Andrés conjuga una extensa trayectoria como docente y una vasta experiencia profesional en la materia, por lo que sus contribuciones fueron centrales.

Muchas gracias a Ingrid Van Zele, Cecilia Stefanelli, Gastón Villamea y a María Alicia Agotegaray por la colaboración y los aportes.

A mis amigos de cursada que hicieron que todo fuera más fácil y divertido: Melanie, Felipe y Carolina.

Por último, reconocer a profesores, autoridades y demás compañeros de la maestría por la enriquecedora experiencia compartida.

A todos, mi más sincero agradecimiento.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Resumen

Como empresa integrante de la Red de Responsabilidad Social Empresaria y Trabajo Decente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, YPF desarrolla el programa Jóvenes con Futuro en pos de contribuir a la mejora de las condiciones de empleabilidad de chicos de bajos recursos. En el presente trabajo, el autor analiza la acción antedicha y elabora un conjunto de recomendaciones a fin de multiplicar sus beneficios. Para tal propósito, inicialmente explica sintéticamente los contenidos vistos a lo largo de la maestría que tienen estricta relación con el tema, y dedica un apartado a reseñar los aspectos fundamentales del concepto de responsabilidad social empresaria a fin de brindar el marco teórico al lector. Seguidamente, describe la iniciativa mediante la cual dicho Ministerio busca favorecer el desarrollo de prácticas laborales sostenibles e impulsar el trabajo decente a través de la formulación de proyectos público-privados dirigidos a potenciar el desempeño de las políticas nacionales de empleo, entre las cuales se encuentra Jóvenes con Futuro, a través del cual la cartera laboral intenta promover el empleo juvenil. A continuación, realiza un análisis descriptivo del caso YPF y plasma sus sugerencias en un detallado plan de instrumentación en la empresa. Por último, presenta sus conclusiones, que resaltan los logros del modelo de trabajo conjunto Estado-Empresas y destacan las virtudes de implementar sus propuestas.

Palabras clave: programa Jóvenes con Futuro, empleabilidad, responsabilidad social empresaria, inclusión laboral, desempleo juvenil, trabajo decente.

Índice

1.	Introducción.....	7
1.1.	Objetivo General.....	9
1.2.	Objetivos Específicos.....	9
1.3.	Metodología de Trabajo	9
1.4.	Delimitación del Objeto de Estudio.....	10
2.	Marco Conceptual.....	10
2.1.	¿Qué Entendemos por RSE?.....	16
2.1.2.	Las Dimensiones de la RSE.....	18
2.1.3.	Los Beneficios de la RSE.....	20
2.1.4.	La RSE en Argentina	22
2.1.5.	La RSE en YPF.....	22
3.	La Iniciativa de RSE y Trabajo Decente del MTEySS.....	27
3.1.	Orígenes e Institucionalización.....	27
3.2.	Lineamientos de acción y orientación estratégica	28
3.3.	Compromisos sobre la RSE para la Promoción del Trabajo Decente	29
3.4.	La Red de RSE y Trabajo Decente.....	31
4.	Programa Jóvenes con Futuro.....	32
4.1.	Efectos sobre las Condiciones Subjetivas de Empleabilidad.....	35
4.2.	Efectos sobre las Organizaciones Empresarias	36
5.	YPF	37
5.1.	Breve Reseña de la Empresa.....	37
5.2.	Productos y Servicios Comercializados.....	40
5.3.	Operadora de Estaciones de Servicio	42

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

6. Programa Jóvenes con Futuro de YPF42

 6.1. Capacidades del Puesto de Vendedor de Playa 45

 6.2. Descripción del Puesto de Vendedor de Playa 45

 6.3. Ciclo de Servicio de Combustibles Líquidos 46

 6.3.1. Descripción del Proceso46

7. Recomendaciones50

 7.1. Antecedentes 50

 7.2. Propuesta de Implementación en YPF..... 53

 7.2.1. Prueba Piloto53

 7.2.2. Aplicación en el AMBA.....56

 7.2.3. Federalización.....58

8. Conclusiones.....62

Referencias.....65

Bibliografía67

Figuras

Figura 1.....26

Figura 2.....31

Figura 4.....40

Figura 5.....49

Figura 6.....50

Figura 7.....53

Figura 8.....56

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Figura 9.....57

Figura 10.....58

Figura 11.....60

Figura 12.....61

Tablas

Tabla 128

Tabla 2.....44

Tabla 3.....52

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

1. Introducción

Según datos estadísticos sobre empleo juvenil de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), casi la mitad de los desempleados del mundo son jóvenes y alrededor de 10 millones de ellos viven en América Latina, en donde registran una tasa de desocupación que prácticamente triplica a la de los adultos.

En la Argentina, según las cifras de la OIT, alrededor del 26% de los jóvenes laboralmente activos se hallan desocupados, casi tres veces más que el promedio de la población económicamente activa, afectando en mayor medida a (a) las mujeres, (b) aquellos que no culminaron sus estudios secundarios y (c) los que provienen de sectores sociales más desfavorecidos. Mientras que el porcentaje de jóvenes que no están ocupados ni estudian ni reciben formación asciende al 19.2%.

Por su parte, el análisis de su inserción ocupacional muestra que los jóvenes optan por la modalidad de trabajo en relación de dependencia en mayor medida que los adultos, pero padecen situaciones de precariedad en niveles comparativamente altos: dos de cada tres se ocupan en empleos no registrados.

A su vez, el desempleo juvenil no es sólo un problema de acceso al primer empleo. “Quiénes tienen baja escolaridad, escasa o nula experiencia laboral y magro capital social, experimentan alta rotación entre empleos de baja calidad y alternancia entre situaciones de empleo-desempleo” (Neer, 2009, pág. 110). Estos trayectos laborales caracterizados por una secuencia de ingreso a trabajos inestables y precarios, más que agregar valor formativo, contribuyen a reforzar los circuitos de frustración vividos con anterioridad en la escuela.

Asimismo, los jóvenes son los más afectados por los ciclos económicos. “Su incorporación en el mundo del trabajo constituye una estrategia frecuente para los hogares pobres que necesitan aumentar sus ingresos” (Neer, 2009, pág. 112). De este modo, un elevado número de jóvenes de

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

familias de bajos recursos se vuelcan al mercado de trabajo a pesar de no contar con las calificaciones demandadas para la obtención de empleos de calidad.

En este marco, la creación de nuevos y mejores empleos, la reducción de la informalidad, la promoción del empleo juvenil y el impulso a la educación y a la capacitación laboral es un asunto que requiere, como mínimo, de la articulación de lo público con lo privado.

Así, en la búsqueda de acercar a los jóvenes con los aprendizajes necesarios para su integración al mundo del trabajo, desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) de la Nación se impulsa la tarea de diseñar e implementar juntamente con las empresas líderes que operan en el país, el programa Jóvenes con Futuro.

Este programa constituye una respuesta de intervención público-privada ampliamente validada en su aplicación, tanto desde el punto de vista de su calidad técnica como de su impacto social. Prueba de ello, es su incorporación a los programas de responsabilidad social de muchas de las empresas que participan de la iniciativa, las cuales asumen la inclusión laboral de jóvenes de sectores vulnerables como un compromiso de responsabilidad social empresaria (RSE) que conlleva la implementación de prácticas formativas de carácter calificante, acompañadas de procesos de capacitación y nivelación de estudios.

Su objetivo específico es el de generar oportunidades de inclusión social y laboral mediante experiencias realizadas en un ambiente de trabajo, que permitan la adquisición de habilidades y competencias laborales básicas. Se encuentra dirigido a jóvenes de 18 a 24 años procedentes de sectores sociales vulnerables, que encuentran dificultades de acceso a un empleo por (a) no haber completado sus estudios secundarios, (b) no contar con una formación profesional acreditada y/o (c) no tener experiencia laboral significativa.

Como empresa integrante de la Red de RSE y Trabajo Decente del MTEySS, YPF desarrolla su versión del programa a través del cual “contribuye a fortalecer el perfil profesional y

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

mejorar las condiciones de empleabilidad de jóvenes en situación vulnerable, por medio de aprendizajes, conocimientos y experiencias adquiridas en sus instalaciones” (A. Mosteiro, comunicación personal, 2019).

1.1. Objetivo General

Este trabajo analiza el caso YPF y elabora un conjunto de recomendaciones al mismo, con el objetivo de multiplicar sus beneficios e impactar tanto en el negocio de la empresa como en el de sus socios comerciales, y, en última instancia, en la sociedad.

1.2. Objetivos Específicos

Las sugerencias del autor están orientadas a:

- Disminuir el índice de rotación de vendedores en la red abanderada de estaciones de servicio YPF¹, mejorando en consecuencia la calidad de la atención al cliente y la imagen de marca de la compañía.
- Reducir los costos de tiempo y dinero invertidos por los dueños de las estaciones de servicio en la selección y capacitación de vendedores.
- Aumentar la cantidad de participantes del programa que luego de finalizada la experiencia se incorporan al mercado formal del trabajo, favoreciendo la inserción laboral de personas jóvenes en situación de vulnerabilidad.

1.3. Metodología de Trabajo

Para la elaboración del presente estudio de caso, además de recoger información de fuentes bibliográficas, el autor se sirve de (a) la revisión de iniciativas y programas impulsados por el MTEySS, (b) estadísticas e informes elaborados por la OIT, (c) documentos internos de YPF en

¹ La red abanderada de estaciones de servicio YPF está compuesta por alrededor de 1.500 bocas de expendio cuya propiedad y explotación está a cargo de terceras personas, quienes tienen firmado un contrato de bandera con la petrolera.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

relación con sus prácticas inclusivas de RSE, (d) reportes de la empresa de acceso público y (d) su *background* profesional.

Adicionalmente, las técnicas para llevar adelante la recolección de información cualitativa incluyen la realización de entrevistas en profundidad a empleados de YPF, dueños de estaciones de servicio de la marca y jóvenes participantes de la iniciativa.

Como marco teórico-conceptual, centralmente se abordan los contenidos de la asignatura Gestión de Talentos y otras materias vistas en la maestría, al tiempo que se exponen los aspectos más relevantes del concepto de RSE, su desarrollo en la Argentina y en particular en YPF.

1.4. Delimitación del Objeto de Estudio

El alcance del estudio se delimita al programa de empleabilidad de la empresa YPF denominado Jóvenes con Futuro, el cuál es desarrollado en Argentina en estaciones de servicio de la red propia de la compañía.

No serán objeto de la investigación otros programas de YPF en la materia, así como tampoco se profundizará sobre otras acciones o iniciativas de RSE de la empresa.

Por su parte, el presente proyecto tampoco pretende abordar el concepto de RSE, el cual es desarrollado sintéticamente a fin de brindar al lector el marco de referencia en el cual se desarrolla la acción analizada.

2. Marco Conceptual

En primer lugar, se enumeran los contenidos de la asignatura Gestión de Talentos que tienen estricta correspondencia con el tema:

1. La empresa como actor social. Desafíos.

Las actuales condiciones de transformación social, económica y cultural que como ciudadanos corporativos afrontan las empresas, demanda de un posicionamiento frente a la sociedad que excede con creces a la mera definición de una organización dedicada a la

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

comercialización de determinados productos o servicios. Hoy, el mundo exige compromisos, alianzas, estrategias y un trabajo en red bajo una misma responsabilidad: la de generar acciones de trascendencia en pos de una mejora en la calidad de vida de la sociedad.

En la actualidad, las empresas son verdaderos agentes de cambio debido a las demandas sociales y económicas que ponen de manifiesto la necesidad de impulsar una perspectiva sostenible para los negocios. La búsqueda de mayor bienestar social y la mejora de la calidad de vida de los individuos que forman parte de la comunidad, son pilares fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, las cuales deben estar basadas en las personas y en armonía con el medio ambiente.

En este marco, el programa Jóvenes con Futuro de YPF, a través de una acción clara y concreta, demuestra la sensibilidad y el interés de la empresa por las comunidades donde despliega sus actividades, favoreciendo una relación de proximidad y haciéndose parte de estas.

2. Empleabilidad y empleo.

Si bien existen múltiples definiciones de empleabilidad, el concepto va siempre asociado al conjunto de capacidades y talentos que permiten que una persona esté en condiciones de encontrar y mantener un trabajo. En otras palabras, se trata de la capacidad de adaptar las circunstancias de cada uno, tanto profesionales como personales, a las necesidades del mercado laboral. Según la OIT (2000) se entiende por empleabilidad a “la aptitud de una persona para encontrar y conservar un trabajo, para progresar en el mismo y para adaptarse al cambio a lo largo de la vida profesional”.

Por su parte, se denomina empleo a “la generación de valor a partir de la actividad producida por una persona. Es decir, el empleado contribuye con su trabajo y conocimientos en favor del empleador, a cambio de una compensación económica” (Gil, 2015).

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

En esta línea, el programa que da nombre a este trabajo implica el fomento de la empleabilidad de un grupo social vulnerable y la promoción del empleo registrado.

3. Profesional e idóneo. Competencias. Reconversión de perfiles.

Un profesional es “toda persona que se haya formado académicamente para realizar una ocupación específica” (Raffino, 2020).

Mientras que el término idóneo, usado como adjetivo, es entendido como “capacidad y condición de posibilidad de ejercicio de una acción determinada, y se utiliza para designar la figura de una persona que se desempeña en una posición sin contar con la formación académica correspondiente” (Calmels, 2008).

En la actualidad, los individuos deben adaptar sus competencias a las nuevas configuraciones laborales para una óptima y rápida inserción o reinserción al mundo del trabajo.

Siguiendo esta línea, el programa Jóvenes con Futuro de YPF está orientado a personas con estudios secundarios incompletos, baja cualificación laboral y falta de motivación, quienes luego de atravesar un proceso de formación teórico-práctico en una ocupación específica, adquieren una idoneidad laboral y reconvierten su perfil profesional aumentando sus posibilidades de encontrar un empleo de calidad en el futuro.

4. Diversidad e inclusión

Por un lado, la diversidad es “todo aquello que marca una diferencia dentro de un grupo, bien sean características físicas, organizacionales, psicológicas o conductuales. Y se refiere a la diferencia o a la distinción existente entre personas” (Pérez M. , 2021).

La diversidad en las empresas es la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario. Es decir, personas de diferentes edades, género, cultura, creencias, etnias y

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

estrato socioeconómico. Esto permite tener diferentes puntos de vista y analizar decisiones y acciones desde otras perspectivas.

Por otro lado, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la inclusión es:

Un enfoque que responde positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad, a través de la activa participación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades. (s.f.)

En cuanto a la inclusión laboral, se trata de:

El proceso de incorporación a la actividad laboral de las personas, donde por su condición o posición, les es difícil su acceso, dejando atrás la discriminación. Y su objetivo principal es promover la inserción y permanencia laboral de grupos vulnerables en igualdad de condiciones, con la obligación de impulsar su desarrollo. (Pérez R. , 2020)

La iniciativa Jóvenes con Futuro de YPF está destinada a un colectivo de personas apartadas del mercado formal del trabajo, y su meta primordial es la de integrarlas social y laboralmente para reducir los niveles de pobreza y marginalidad de la Argentina, a través de la igualdad de oportunidades y la ausencia de discriminación.

5. Talento.

Según A. Mosteiro por talento se entiende a “la combinación perfecta de aptitudes, actitudes y conocimientos que debe reunir una persona para desempeñarse en una determinada posición o cargo” (comunicación personal, septiembre de 2019).

6. Marca empleadora y propuesta de valor al empleado.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

La marca empleadora es “la reputación que tiene una organización para con sus colaboradores, la cual se transmite hacia afuera de la compañía para posicionarse como un buen lugar para el desarrollo profesional” (Adecco, 2020).

Mientras que la propuesta de valor al empleado consiste en “los beneficios, tanto materiales como inmateriales, que una empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros” (Barcelo, s.f.)

A través de esta acción la empresa YPF busca generar un mayor compromiso de los empleados de la organización, atendiendo asimismo a la construcción de su reputación para atraer más y mejor talento.

En segundo lugar, se enuncian las relaciones que el trabajo guarda con determinadas materias vistas a lo largo de la maestría:

1. Según lo aprendido en Modelos Estratégicos, es clave asegurar la correcta integración de las distintas acciones de responsabilidad social a la estrategia de negocios de la empresa. De lo contrario, se pierde el concepto y se pasa a una situación de filantropía o acción social, cayendo en contradicciones e indefiniciones que, trasladadas a la actividad diaria de la compañía, pueden llevar a tomar decisiones en la dirección opuesta a una responsabilidad social auténtica².

En palabras de Porter y Mark (2006), “la responsabilidad social empresaria puede ser un valor añadido a la estrategia de la empresa, preparándola y dotándola de herramientas innovadoras para hacer frente a distintas situaciones” (pág. 78).

2. En consonancia con el ítem anterior y a partir de lo estudiado en Política de Empresas, los principios de responsabilidad social deben ser incorporados al conjunto de normas, procesos y

² Por responsabilidad social (empresaria) auténtica se entiende a los vínculos que genuinamente cada organización, como actor social, establece y cultiva con el fin de construir una red de relaciones sociales que favorezcan la competitividad y el negocio de la empresa a largo plazo, al mismo tiempo que contribuyan a mejorar en forma sustentable las condiciones de vida de la sociedad.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

procedimientos para asegurar el logro sostenido de los objetivos, proteger los intereses de los *stakeholders*³ y vigilar la creación de valor y el uso eficiente de los recursos.

3. A su vez, se tienen en cuenta los contenidos vistos en Economía Para la Toma de Decisiones, dado que resulta necesario analizar el contexto económico en el cual tienen lugar las operaciones empresariales, antes de encarar una acción inclusiva de responsabilidad social en su dimensión laboral como la que es objeto de estudio del presente trabajo.
4. Puede señalarse también una correspondencia con la asignatura Comportamiento Organizacional, en lo que respecta a la transmisión de la cultura de la empresa. Esta cuestión será de especial interés para los jóvenes participantes del programa dado que abarca la enseñanza de (a) comportamientos y actitudes mínimas esperadas en un ambiente de trabajo (alineación y buena presencia, puntualidad, horarios, lenguaje apropiado, etc.), (b) cuestiones relativas con la manera de hacer las cosas (gestión por objetivos, trabajo en equipo, etc.) y (c) de relacionamiento interpersonal, hasta (d) asuntos más elevados como la misión de la empresa y sus valores corporativos.
5. En relación con los valores corporativos, los cuales sirven de guía a los jóvenes participantes del programa, éstos tienen conexión con Ética de los Negocios. En dicha asignatura se enseña la importancia de desarrollar buenos hábitos (en la vida en general, pero en el mundo del trabajo en particular) a través de acciones libres que se eligen hacer todos días, para dar origen a una ética personal asociada con una visión humanística de los negocios.
6. Por otra parte, tanto en Dinámica de los Mercados y en *Design Thinking* se ha visto como las empresas en la actualidad han migrado del modelo de pensamiento tradicional, basado en el

³ Stakeholders o partes interesadas son los diferentes grupos de personas que influyen en una empresa. Por ejemplo, los empleados, los proveedores, los accionistas, los clientes o incluso el Gobierno pueden considerarse stakeholders de las empresas.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

diseño de productos y servicios puertas adentro de las compañías y en la posterior búsqueda incesante de reproducción del deseo en el público en general a través de la publicidad, a un nuevo enfoque que concentra los esfuerzos en estudiar las decisiones de compra de los consumidores, a fin de detectar las necesidades subyacentes que utilizarán para desarrollar su portafolio. En esta línea de pensamiento moderno, la motivación central de este trabajo pasará por diseñar una solución a una necesidad específica de uno de los stakeholders de YPF, identificada por el autor como consecuencia de su tarea profesional.

7. Por último, de acuerdo con Sistemas de Información y Control, el desarrollo y seguimiento de determinados *KPIs*⁴ será imprescindible a fin de conocer el alcance de los objetivos planteados.

2.1. ¿Qué Entendemos por RSE?

Existen varias definiciones en la amplia biblioteca a consultar. No hay consenso sobre una única definición, pero en términos de proponer una genérica, hace referencia a “una nueva manera de hacer negocios; en la cual las firmas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo, y el impacto social y ambiental de sus actividades” (Organización de las Naciones Unidas, como se citó en Montivero Araya, 2009, pág. 136).

La RSE surge ante la necesidad de cambio en la gestión empresarial. Un cambio que debe orientarse hacia un compromiso con la sociedad y el mundo donde vivimos. La responsabilidad social ejercida por las empresas pretende dar respuestas mensurables, planificadas y orgánicas al escenario globalizado y con grandes desigualdades presente a comienzos del siglo XXI.

⁴ El término KPI por sus siglas en inglés de Key Performance Indicator, cuyo significado en castellano sería Indicador Clave de Desempeño, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Una empresa asume su responsabilidad social cuando adopta voluntariamente pautas de actuación de carácter no sólo económico, sino también ético, social y ambiental en su estrategia empresarial y en las relaciones con sus actores principales. Es lo que se denomina “enfoque tridimensional de la gestión” o cuando se refiere a los resultados de una empresa medidos en términos económicos, ambientales y sociales (*triple bottom line*).

Los factores que influyen en las empresas para desarrollar políticas de responsabilidad social son principalmente no financieros. Pero además, la responsabilidad social afecta a un nuevo concepto de la rentabilidad, que mira a más largo plazo el negocio y que incorpora valores como la ética, la transparencia y la responsabilidad hacia la sociedad en la toma de decisiones.

Según Pablo Montivero Araya (2009) hablamos por tanto de:

Un innovador modelo que debe estimularse hacia todo el universo sobre el cual desarrolla sus acciones, con el fin último - a modo de ejemplo - de la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU, los cuales fueron redactados y consensuados por los grandes líderes del mundo a comienzos de este siglo. (pág. 134)

En resumen, la responsabilidad social afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, cuanto en sus relaciones con los grupos de interés, su comunidad más cercana y los consumidores.

La gestión de dicha responsabilidad social supone el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.

El viejo concepto de filantropía o altruismo encarado por las empresas a lo largo de la historia de los siglos XIX y XX, ha dado lugar a una planificación detallada en lo social, con normas y

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

procesos comunes a diversas áreas de las compañías, mensurables en cuanto a resultados obtenidos, de carácter formativo y que de ninguna manera promueven acciones de tipo asistencial.

2.1.2. Las Dimensiones de la RSE

De las definiciones expuestas, queda claro que las áreas de responsabilidad social que tienen injerencia en la vida de las empresas son básicamente tres: la económica, la sociocultural y la ambiental. En cada una de estas áreas se pueden encontrar diversas formas de entender el comportamiento social de la empresa, todas ellas con consecuencias positivas para el entorno social pero de distinto origen, intensidad y consistencia.

El origen del comportamiento social lo marca la creencia de que la empresa es un ente social y no puramente económico, y como tal ha de comportarse. Este origen influye de manera notable en la intensidad del protagonismo social interno y externo que la empresa desempeña, y en su consistencia y perdurabilidad en el tiempo.

Cada empresa debe fijar el contenido de su responsabilidad social como resultado de un análisis detallado de sus posibilidades, teniendo en cuenta hacia donde desea orientar sus acciones y de qué manera los agentes sociales con los cuales se involucra obtienen nuevas oportunidades de desarrollo, teniendo siempre en cuenta desde la empresa las condiciones económicas, sociales y ambientales que la rodean.

La Dimensión Económica. Esta dimensión se traduce en la búsqueda del máximo beneficio y el máximo valor para el accionista. Sin embargo, queda obsoleta la idea que la maximización del beneficio es el único objetivo de las empresas.

Es entendible que las empresas generen utilidades en pos de sus accionistas; de hecho, la maximización del valor de las acciones parte de un concepto de racionalidad del sistema económico. No obstante, pensar que un comportamiento responsable de la empresa implicaría

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

desde el punto de vista económico sólo crear valor, no es el paradigma del tipo de empresa hoy presente en el escenario multifacético sobre el cual le toca actuar.

La Dimensión Sociocultural. Muchas veces se la identifica con el hecho de que las empresas hagan donaciones a instituciones caritativas, filantrópicas o cualquier otro tipo de práctica que suponga una merma evidente de sus beneficios.

La responsabilidad de la empresa desde el punto de vista social implica, en primer lugar, respeto al espíritu y la letra del marco normativo vigente; en segundo lugar, respeto a las costumbres sociales, a la herencia cultural y a la diversidad; y, en tercer lugar, involucrarse en la vida política y cultural. (Montivero Araya, 2009, pág. 139)

Esta dimensión conlleva que las empresas acepten los estándares legales y socioculturales de la sociedad en la que operan, tanto externos como internos, regulados o no. Y determina un papel más activo de la empresa en los problemas de la política pública, con iniciativas que mejoran el bienestar general y la calidad de vida de la sociedad.

La Dimensión Ambiental. Las empresas deben contribuir al desarrollo sostenible, es decir, satisfacer las necesidades de hoy sin comprometer las de las generaciones futuras.

Se entiende que una empresa contribuye al desarrollo sostenible cuando integra los siguientes valores o principios:

La búsqueda permanente del desarrollo económico, la integridad ambiental y el bienestar social, una visión a largo plazo, la diversidad de opiniones, culturas, perspectivas, edades y sexos en su organización y en las relaciones con su entorno, apertura al diálogo con las partes interesadas, integridad y responsabilidad. (Montivero Araya, 2009, pág. 139)

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

2.1.3. *Los Beneficios de la RSE*

Se pueden mencionar tres tipos de beneficios que aparecen en forma predominante: los referidos al desarrollo de la cultura organizacional, la generación de negocios y la gestión de los recursos humanos.

Desarrollo de la Cultura Organizacional. Tiene que ver con construir y profundizar un conjunto de valores organizacionales que en las empresas se consideran esenciales para el desarrollo exitoso del negocio. Es decir, son valores y creencias que permiten sostener el día a día tanto dentro de la empresa como en sus relaciones con el exterior. En ese sentido, se habla de una forma específica de hacer negocios que distingue a la empresa y la hace ser quien es. Es parte de su identidad y de su capital simbólico.

Una prueba clara de cómo las corporaciones han comprendido los beneficios de las acciones con la comunidad para el desarrollo de una cultura organizacional, tiene que ver con la fuerte comunicación interna que en los últimos tiempos se realiza en forma periódica y constante en relación con los eventos, los hechos y los resultados de relevancia.

Generación de Negocios. En este punto vale la pena destacar que no existe una antinomia entre generar acciones con la comunidad y perseguir beneficios económicos como resultado de esa relación.

En rigor, la verdadera asociación con la comunidad debería estar basada en el beneficio mutuo, de la empresa y de la comunidad objetivo. De lo contrario, se sigue manteniendo una relación paternalista por parte de la empresa que, en lugar de favorecer el desarrollo del capital social, termina por promover el asistencialismo y la dependencia de las organizaciones civiles.

Un segundo elemento asociado al desarrollo de negocios es el hecho de que las acciones con la comunidad facilitan enormemente la ampliación de las redes de relación de la empresa y la construcción de vínculos más duraderos. Ampliar y diversificar la red de relaciones aparece como

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

un elemento funcional a la construcción del negocio de la empresa. Esto le permite conocer en forma más directa sus potenciales clientes, entenderlos y poder así desarrollar productos y/o servicios en la medida de las necesidades y expectativas de los consumidores.

Adicionalmente, esta cercanía permite la construcción de un vínculo más humano entre empresa y comunidad que contribuye a fortalecer el contrato de confianza necesario para operar y comercializar, y al que las empresas destinan importantes recursos procurando evitar males mayores en caso de crisis.

Gestión de los Recursos Humanos. En este punto se identifican beneficios específicos tales como mejorar la motivación del personal, desarrollo de nuevas competencias, identificación de nuevos líderes, trabajo en equipo y hasta la incorporación de talentos.

Adicionalmente, existe la convicción de que los programas de acción con la comunidad generan mayores niveles de compromiso y pertenencia a la empresa, aspectos que contribuyen a mejorar el rendimiento del negocio.

En conclusión, las políticas y acciones de RSE se inscriben en el fortalecimiento de la estrategia de negocio de la empresa con el objetivo de acrecentar el prestigio y participar activamente en la mejora de las condiciones de vida de la comunidad en la que opera. Favoreciendo la construcción de una cultura organizacional que transmita una imagen institucional con atributos individuales que fortalezcan su reputación social, amplíen su credibilidad y consecuentemente acrecienten su grado de legitimación social.

De esta manera, la empresa diversifica los atributos de su marca diferenciándola positivamente de las demás y mejorando sus niveles de competitividad, no solo para sus accionistas, sino para el conjunto de sus stakeholders.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

2.1.4. La RSE en Argentina

En líneas generales, en la mayoría de las empresas líderes del país, la RSE se concentra en la relación entre la empresa y determinados actores sociales de la comunidad, dejando en un segundo plano al resto de los stakeholders: gobierno, proveedores y consumidores.

En este sentido, la tendencia es simplificar la concepción misma de la RSE y orientarla a la construcción de relaciones bidireccionales, por ejemplo, una escuela o un hospital, en las que la estrategia de RSE no parece ser aprovechada en beneficio de la construcción de redes de cooperación y desarrollo social, sino más bien en la profundización de la relación uno a uno entre la empresa y alguna institución social específica.

Sin embargo, la estrategia de RSE de las empresas líderes suele contener una mezcla programática que incluye acciones de filantropía (donaciones en especie o en dinero) y acciones de desarrollo social. En efecto, existe una evidente preocupación por parte de las empresas por desarrollar acciones que tengan como objetivo procurar un mejoramiento significativo en la calidad de vida de ciertos sectores de la sociedad.

En síntesis,

La tendencia corporativa se encamina a desarrollar una estrategia proactiva de relación con la comunidad a través de acciones y programas enmarcados en el concepto de desarrollo sustentable y a seguir manteniendo una actitud sensible frente a las continuas demandas de donaciones provenientes, en su mayoría, de entidades de bien público.

(Roitstein, 2004, pág. 17)

2.1.5. La RSE en YPF

La incorporación de temáticas sociales a las prácticas de negocio es un área de importante desarrollo en la empresa desde hace ya varios años.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

En efecto, para YPF, desarrollar un vínculo proactivo de desarrollo y cooperación con la comunidad forma parte de su propia identidad corporativa. En consecuencia, las acciones que ha desarrollado en esta materia están más asociadas a la construcción de capital social que a la tradicional filantropía empresaria.

Este relacionamiento con la comunidad ha facilitado la creación de mecanismos de participación y de cooperación que le han permitido un mayor nivel de proximidad e integración con la sociedad, favoreciendo el desarrollo de una cultura organizacional de servicio y la generación de nuevas oportunidades de negocios.

En ese sentido, sus autoridades han comprendido que promover una fuerte integración de la empresa con la sociedad en la cual opera y de la cual obtiene sus beneficios económicos, es un elemento clave para sostener la competitividad y sobrevivir a las constantes fluctuaciones del mercado local.

Sus compromisos con la comunidad son:

- Producir energía para millones de argentinos todos los días.
- Crear valor para sus *shareholders*⁵.
- Mantener un diálogo continuo con los stakeholders, gestionando el impacto social y ambiental de sus operaciones.
- Promover la adopción de altos estándares de sustentabilidad a lo largo de la cadena de valor.
- Contribuir con una educación de calidad y con el desarrollo de las comunidades locales.

Por su parte, los programas y las acciones de desarrollo social demuestran un fuerte compromiso corporativo explicitado a través de estrategias claras y consensuadas dentro de la empresa, que contemplan objetivos de impacto previamente establecidos. Las acciones que se

⁵ Un shareholder es un accionista, aquella persona natural o jurídica que es propietaria de acciones de los distintos tipos de sociedades que pueden existir en el marco jurídico de cada país.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

observan en el terreno son muy variadas e incluyen: préstamos a empleados, concursos de proyectos, subsidios para la realización de asociaciones para el desarrollo de microemprendimientos, transferencia de *know how*, asistencia técnica a organizaciones de la sociedad civil, programas de tutores y variedad de proyectos de voluntariado corporativo. En suma, evidencian un importante grado de avance en el proceso de profundización del intercambio entre empresa y sociedad.

Por su lado, el eje recurrente por excelencia es la educación, en su sentido más amplio. La justificación para su elección está relacionada con el hecho de que la misma es visualizada como el instrumento para el desarrollo a futuro, tanto del individuo como de la comunidad. En segundo término, se identifica el eje sanitario, pero en este caso las acciones están asociadas a la donación de materiales o instrumentos y a la construcción edilicia de instalaciones sanitarias.

Es interesante destacar que las áreas temáticas de educación y salud en las cuales YPF orienta sus acciones coinciden con las áreas que la sociedad considera prioritarias, y tiene su razón de ser en la importancia que para la empresa tiene el desarrollo de acciones con la comunidad alineadas a las expectativas de la opinión pública.

En el aspecto comunicacional existe una fuerte tendencia a comunicar de manera abierta y transparente las acciones que se desarrollan con la comunidad, tanto interna como externamente. La tendencia en materia de comunicación -a medida que se profesionalizan las acciones con la comunidad y sus resultados adquieren dimensiones más verificables- es a comunicar en forma cada vez más orgánica, dando mayor visibilidad social a la estrategia corporativa de relación con la comunidad.

En lo que se refiere a la comunicación interna las acciones se comunican en forma periódica y detallada, y los medios privilegiados son el correo electrónico, la intranet de la empresa y los boletines internos. Mientras que en materia de comunicación externa, ésta se realiza alineada a los

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

objetivos estratégicos de posicionamiento y de construcción de imagen de la empresa. Así, se privilegia la comunicación con los líderes de opinión y sus empleados.

Esto último tiene relevancia puesto que los consumidores locales están teniendo en cuenta aspectos asociados con la responsabilidad social de las empresas a la hora de definir la compra de un producto o de un servicio. Más aún, los consumidores se muestran significativamente sensibles a las acciones de la empresa y quisieran recibir información más precisa y detallada.

Lo cual hace suponer que se ha entrado en un círculo virtuoso entre YPF y sus consumidores, donde, desde la empresa se está aumentando y mejorando la comunicación de sus acciones con la comunidad a medida que los consumidores están mostrando ser más sensibles a traducir una opinión en el acto mismo de compra.

Fundación YPF. Para poner de manifiesto y centralizar la gestión de la compañía de cara a la comunidad, existe la Fundación YPF.

Su propósito es “liderar la transformación del presente para alcanzar un futuro sostenible, a través de iniciativas de desarrollo humano con foco en la energía” (Fundación YPF, 2021).

La Fundación tiene dentro de sus objetivos estratégicos:

Promover una educación de calidad con foco en la energía, impulsando la innovación y la creatividad en la formación técnica, profesional y científica, e impulsar el desarrollo sostenible en las comunidades a través de proyectos con impacto social, apalancándose en la educación STEAM, educación técnico-profesional, energías renovables y desarrollo local. (Fundación YPF, 2021)

Para incentivar la educación de calidad vinculada con las disciplinas STEAM, la cual se basa en cinco pilares, de los cuales derivan sus siglas en inglés: las ciencias, la tecnología, la ingeniería, el arte y las matemáticas, trabaja en la generación de contenidos y la realización de actividades para alumnos y docentes de niveles primario, secundario y universitario. Con esto,

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

busca ayudar a las futuras generaciones de profesionales de la energía y promover la relación entre innovación tecnológica, creatividad y experimentación.

En cuanto a la educación técnico profesional, promueve la generación de alianzas con organismos públicos nacionales, provinciales y municipales para el desarrollo de este programa. Su objetivo es contribuir a la mejora de la calidad de la oferta educativa en las comunidades y fomentar el desarrollo de las condiciones de empleabilidad de los habitantes.

Por otra parte, la Fundación trabaja activamente con el propósito de ser parte de la transformación que se está dando en el sector de la energía y favorecer al acceso a la misma en forma sencilla, segura y sostenible. El programa de energías renovables se focaliza en darles impulso a las mismas a través de actividades de formación, acceso y divulgación.

En relación con el desarrollo local, busca facilitar las condiciones para su progreso, facilitando herramientas para la planificación urbana participativa y la implementación de proyectos vinculados a desafíos energéticos, impulsando la inteligencia colectiva, la sostenibilidad y las infraestructuras resilientes.

Figura 1

Educación STEAM y Desarrollo Sustentable en Números



Nota. Adaptado de *Desempeño social*, por YPF, 2021, Reporte de sustentabilidad 2020.

3. La Iniciativa de RSE y Trabajo Decente del MTEySS

3.1. Orígenes e Institucionalización

En el año 2006 con el propósito de canalizar la acción social de las empresas, el MTEySS toma la decisión de impulsar un programa de promoción del trabajo decente a través de la RSE, en la búsqueda de contribuir al desarrollo de prácticas laborales sostenibles mediante la convocatoria a un proceso de diálogo y generación de responsabilidades compartidas con las empresas líderes que operan en el país.

La iniciativa es institucionalizada en el mes de septiembre de 2007 mediante la suscripción por parte de las empresas líderes del sector privado, y en presencia del presidente de la Nación, Néstor Kirchner, de los Compromisos sobre la RSE para la Promoción del Trabajo Decente, y consolidada definitivamente ese mismo año a través de la creación de una Coordinación de RSE y Trabajo Decente.

Las acciones emprendidas se han orientado a enfrentar los problemas de desempleo que sufren los grupos sociales con mayores dificultades de inclusión. A su vez, mediante políticas activas de capacitación e inserción laboral, se han puesto en marcha instrumentos estratégicos de la acción pública dirigidos a enriquecer las políticas de empleo, pero también a consolidar los espacios de diálogo social y orientar articulaciones con las organizaciones de trabajadores y empleadores que integran el sistema de relaciones laborales.

Por su parte, la Coordinación de RSE y Trabajo Decente aspira a constituirse en una innovación de gestión asociada, dirigida a favorecer el desarrollo institucionalizado de acciones socialmente responsables en materia laboral, orientando las actividades de las empresas al cumplimiento de los principios del trabajo decente y acercando la demanda de empleo a los servicios ministeriales.

Tabla 1*Objetivos de la Iniciativa*

Lógica de intervención	
Fin	Instaurar una cultura de trabajo decente en una economía competitiva y dinámica, capaz de crecer de manera sostenible, es decir, con más y mejores empleos.
Propósito	Consolidar un espacio de sinergia público-privado para la promoción del trabajo decente en el marco de la responsabilidad social.

Nota. Adaptado de *Objetivos de la iniciativa* (pág. 42), por MTEySS, 2007, Responsabilidad social y trabajo decente. Una iniciativa exitosa de sinergia público-privada.

3.2. Lineamientos de acción y orientación estratégica

Asociada a los contenidos del trabajo decente, la noción de RSE asume un carácter multidimensional que en la visión del MTEySS reconoce una serie de indicadores relacionados con las siguientes directrices:

- El desarrollo de estrategias productivas generadoras de empleo de calidad como motores del desarrollo empresarial y nacional, y la adopción de medidas de inclusión socio ocupacional de los segmentos más vulnerables al desempleo y a la informalidad laboral.
- La inversión en los recursos humanos y puesta en práctica de programas de formación y entrenamiento profesional que permitan el desarrollo de las capacidades laborales de los trabajadores y la formación de capital social.
- La implementación de políticas empresariales de promoción profesional basadas en criterios amplios de diversidad, inclusión de colectivos con capacidades diferentes e igualdad de oportunidades entre varones y mujeres en el mundo laboral.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Por último, la iniciativa desarrolla sus actividades en el marco de dos orientaciones estratégicas:

- Fomento de la puesta en práctica de los valores contenidos en los Compromisos sobre RSE para la Promoción del Trabajo Decente.
- Aumento de las relaciones de asociación con las entidades empresarias y sindicales, otros organismos estatales, organismos internacionales, instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil.

3.3. Compromisos sobre la RSE para la Promoción del Trabajo Decente

Este instrumento, elaborado juntamente con las empresas que colaboran con el MTEySS, y suscripto como consecuencia de la consolidación del espacio como ámbito permanente de corresponsabilidad, cumple la función de marco de referencia axiológico y programático de la iniciativa de RSE y Trabajo Decente, y explicita la intención de superar el mero cumplimiento de la legislación laboral a través del reconocimiento de la dimensión ética de las relaciones laborales.

Los Compromisos sobre la RSE para la Promoción del Trabajo Decente se enmarcan en la política de promoción del trabajo decente del MTEySS y contienen los valores y compromisos asumidos por las entidades empresarias adherentes, formalizando la contribución del sector privado a tal objetivo en alineación con las políticas nacionales.

En orden a ello, las empresas se comprometen a implementar acciones de responsabilidad social tendientes a:

- El fomento de los valores del trabajo decente.
- La toma de conciencia respecto de los beneficios del empleo formal para el desarrollo de la competitividad.
- La difusión de los planes nacionales del MTEySS.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

- El intercambio de buenas prácticas.
- La generación de oportunidades de empleo y formación para los jóvenes con baja empleabilidad.
- La instrumentación de medidas adecuadas en materia de salud, seguridad e higiene.
- El desarrollo de una cultura de la prevención.
- La erradicación del trabajo infantil.
- La inclusión de personas con discapacidad.
- La no discriminación.
- El relevamiento periódico del clima laboral.
- La promoción de las instancias de diálogo social.

Para dar operatividad a estos lineamientos, las empresas adherentes asumen el compromiso de impulsar la inclusión de dichas temáticas y programas, tanto en su normativa interna como en las materias a negociar colectivamente y en la cadena de valor empresarial, a través de la comunicación de estos compromisos y lineamientos, la suscripción de documentos de adhesión y la generación de acciones de seguimiento.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Figura 2*El Papel de las Empresas en la Promoción del Trabajo Decente*

Nota. Adaptado de *El papel de las empresas en la promoción del trabajo decente* (pág. 47), por MTEySS, 2007, Responsabilidad social y trabajo decente. Una iniciativa exitosa de sinergia público-privada.

3.4. La Red de RSE y Trabajo Decente

La Red de RSE y Trabajo Decente opera a través de un compacto integrado por más de 100 entidades empresarias, las agencias del Sistema de Naciones Unidas, las universidades y las organizaciones de la sociedad civil.

Producto de las relaciones de corresponsabilidad establecidas en ese marco, la Red ejecuta un ambicioso programa de articulación en línea con una estrategia estatal de inversión social, que busca aumentar por esa vía el grado de concientización de los actores sociales. A su vez, propicia un concepto de empresa sostenible preocupada por incorporar a su normativa interna políticas de promoción del trabajo decente, mediante la articulación de las políticas estatales y las de responsabilidad social a través de innovadores programas diseñados y puestos en práctica

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

conjuntamente. Se trata de una forma de gestionar políticas a través del estímulo de una asociación público-privada en temas centrales de la agenda laboral.

En esa línea, la Red ha diseñado e implementado un programa de formación de jóvenes de grupos sociales vulnerables, con el doble objetivo de procurar la finalización de sus estudios secundarios y su inclusión en procesos de prácticas laborales calificantes certificadas conjuntamente por el MTEySS y las empresas que la integran.

El programa articula sus acciones con la Dirección de Formación y Orientación Profesional de la Secretaría de Empleo del Ministerio, mientras que el Servicio Público de Empleo dependiente de dicha Secretaría y las organizaciones no gubernamentales actúan como plataforma de reclutamiento e intermediación laboral.

4. Programa Jóvenes con Futuro

Promovido por el MTEySS a través de la Coordinación de RSE y Trabajo Decente y protagonizado por las empresas que integran su Red de RSE y Trabajo Decente, el programa Jóvenes con Futuro constituye una intervención público-privada de formación profesional y desarrollo de prácticas calificantes en empresas líderes, que busca dar una respuesta articulada a la problemática laboral de los jóvenes de sectores sociales vulnerables, mediante la mejora en sus condiciones de empleabilidad.

El programa es establecido por Convenio 164/06 entre el MTEySS y las empresas del sector privado para la conformación de la Red de Empresas Jóvenes con Futuro, que reconoce entre sus principios rectores la responsabilidad social de las empresas en la generación de oportunidades de capacitación y práctica laboral para aquellos jóvenes que presentan mayores dificultades de inserción.

Tiene el objetivo específico de generar oportunidades de inclusión social y laboral destinadas a los jóvenes mediante prácticas calificantes realizadas en un ambiente de trabajo, que

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

permita la adquisición de las habilidades básicas y las competencias laborales requeridas por cada ocupación.

Se encuentra dirigido a jóvenes de 18 a 24 años, procedentes de sectores vulnerables, que encuentren dificultades de acceso a un empleo por no haber completado sus estudios secundarios y no contar con una formación profesional acreditada o por no tener experiencia laboral significativa.

Las empresas participantes confeccionan los proyectos de prácticas calificantes con la asistencia técnica de la Secretaría de Empleo del MTEySS y los ejecutan disponiendo de recursos físicos, financieros y humanos propios, y de un sistema tutorial de apoyo a los beneficiarios.

Las acciones de convocatoria y reclutamiento son efectuadas por las empresas, en conjunto con las Agencias Territoriales del MTEySS y la colaboración de las organizaciones de la sociedad civil.

El diseño del programa concibe la práctica calificante como una instancia formativa que involucra una fase de formación teórica en aula (que comprende competencias básicas y técnicas) y otra de práctica laboral en un ambiente real de trabajo. La duración de las acciones varía según los proyectos de formación entre 3 y 10 meses, con una carga horaria que no debe exceder las 6 horas diarias ni las 30 semanales.

Cuando egresan del programa, los jóvenes reciben una certificación otorgada por la empresa y refrendada por el MTEySS que les permite acreditar su participación y aumentar sus posibilidades de inserción laboral. En algunos casos, se agrega un título o diploma adicional otorgado en convenio con alguna institución educativa.

La fase de formación está dirigida a la orientación e inducción al mundo del trabajo y a la formación específica para cada puesto. Incluye, además, acciones de guía y acompañamiento

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

tendientes a lograr la finalización de los estudios formales y una importante oferta de alfabetización digital. Los contenidos son dictados por instituciones debidamente acreditadas.

“El porcentaje de capacitación en el ámbito de trabajo oscila entre el 50% y el 80% del total e incluye la rotación por distintos puestos” (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social,[MTEySS], 2010, pág. 16).

Los beneficiarios reciben mensualmente una asignación estímulo no remunerativa y un complemento en concepto de compensación por gastos de traslado, financiado conjuntamente por el MTEySS y la empresa participante. La empresa toma a su cargo el pago de la cobertura de emergencias médicas, de al menos un plan médico obligatorio, de un seguro de riesgos del trabajo y de los seguros de responsabilidad civil que corresponden según la normativa vigente.

Al momento de la finalización del ciclo, las empresas brindan apoyo y orientación laboral a los jóvenes egresados para facilitar la búsqueda de empleo posformación.

De modo coherente con su administración descentralizada, el programa Jóvenes con Futuro es coordinado por un Comité Ejecutivo Mixto, integrado por funcionarios del MTEySS y representantes de las empresas fundadoras. La función principal de este Comité es evaluar los proyectos que nuevas empresas adherentes proponen, con el fin de asegurar la preservación de los valores y lineamientos contenidos en el Convenio 164/06.

Debe indicarse que los proyectos ejecutados en el marco del programa no sólo contienen diferencias en aspectos tales como la cantidad de participantes y los meses de duración de las acciones, sino también en relación con los perfiles ocupacionales para los cuales se capacita a los jóvenes, de acuerdo con la heterogeneidad sectorial de las empresas participantes.

Según la información publicada en el sitio web del MTEySS (2021), los principales resultados desde su lanzamiento son:

- 2.000 jóvenes beneficiarios (40% mujeres y 25% con al menos un hijo/a cargo),

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

- 5.000 horas de capacitación en aula,
- 15.000 horas de capacitación en el puesto de trabajo,
- 87% de presentismo,
- 70% de tasa de finalización,
- 87% retomó los estudios,
- 60% tiene un empleo formal,
- 33% de los jóvenes reside en villas de emergencia o barrios carenciados,
- 94% de los participantes evalúa positivamente el programa.

4.1. Efectos sobre las Condiciones Subjetivas de Empleabilidad

Los efectos del programa no se reducen solo a la calidad de la inserción laboral lograda con posterioridad a la formación o al retorno y culminación de los estudios secundarios, sino que también se manifiestan sobre las condiciones subjetivas de empleabilidad de los beneficiarios.

Un primer plano de estos aspectos se relaciona con las competencias adquiridas durante la práctica calificante. Tiene particular valor, por ejemplo, el hecho de aprender la cultura del trabajo de calidad, lo cual implica, entre otras cosas, el cumplimiento de horarios, el conducirse apropiadamente, el relacionarse con las distintas jerarquías, la aplicación de un lenguaje adecuado, etc.

Asimismo, es destacable la formación en derechos laborales, así como en salud y seguridad y las competencias adquiridas para la búsqueda de empleo.

Un segundo plano donde también se advierte un impacto en las condiciones subjetivas de empleabilidad es el de la sociabilidad. En este sentido, la capacitación en la empresa constituye una experiencia desarrolladora de habilidades sociales.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Por otra parte, el haber transitado con éxito una experiencia de afirmación contrapuesta a la auto desvalorización surgida de anteriores fracasos educativos conlleva un efecto muy positivo sobre la autoestima de quienes culminan la práctica calificante.

Finalmente, si se coloca la atención en el programa como instancia generadora de oportunidades, la iniciativa genera expectativas de movilidad social ascendente en los imaginarios sobre el futuro.

4.2. Efectos sobre las Organizaciones Empresarias

Si bien hay una multiplicidad de efectos sobre las organizaciones empresarias, éstos pueden organizarse principalmente en tres planos.

El primero se refiere al plano interno de las empresas, y se advierte en la capacidad adquirida para movilizar recursos personales y poner en marcha trabajos sinérgicos entre distintas gerencias o departamentos.

Otro impacto relevante se vincula con las políticas de selección de personal, dado que se deben remover ciertos prejuicios en las tareas de reclutamiento, especialmente relacionados con la procedencia social de los trabajadores.

Un segundo plano lo constituye el relacionamiento con otros actores. Respecto de los sindicatos, cabe decir que, pese a que en algunos casos la puesta en marcha de los proyectos implica algunas tensiones, en muchos otros casos, se logra una activa colaboración, especialmente en materia de capacitación.

Por su parte, la articulación con el sector público sirve tanto para iniciar un relacionamiento más estrecho con éste, como para consolidar las políticas empresariales de RSE mediante una asociación público-privada.

Respecto de las organizaciones de la sociedad civil, se destaca la articulación lograda para desarrollar proyectos conjuntos a partir de la colaboración en la implementación del programa,

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

especialmente en los barrios cercanos a los establecimientos de las empresas y en el reclutamiento de los beneficiarios.

Finalmente, un tercer plano de impactos sobre las organizaciones remite a las condiciones de sustentabilidad del programa Jóvenes con Futuro, dado que su implementación es altamente probable incluso en un contexto en el cual no se contase con el apoyo del sector público, lo que da cuenta de la decisión de incorporar la práctica a la política de Recursos Humanos de las empresas.

5. YPF

5.1. Breve Reseña de la Empresa

Yacimientos Petrolíferos Fiscales (Y.P.F.) es fundada como empresa estatal en 1922 durante la presidencia de Hipólito Yrigoyen, y llega a convertirse en la primera empresa petrolera verticalmente integrada del mundo.

La compañía tiene actualmente una composición societaria mixta, en la que el Estado argentino posee el 51% de las acciones y el 49% restante cotiza desde 1993 en las Bolsas de Comercio de Buenos Aires (16%) y Nueva York (84%).

Su propósito fundamental es “ser la empresa más relevante del país, transformando la vida de los argentinos a través de la energía, ofreciendo soluciones que mejoren el día a día de sus clientes” (YPF, 2021).

YPF (2021) declara ser la mayor empresa de Argentina – en términos de ingresos – y el principal productor local de hidrocarburos, con una producción total del orden de los 500.000 barriles equivalentes por día, operando en forma directa, o en asociación con otras compañías, un total de 91 áreas productivas situadas en el Golfo San Jorge y en las cuencas Neuquina, Cuyana, Noroeste y Austral, las cuales representan el 34% de la producción total de crudo y gas del país.

Por su parte, con el desarrollo industrial de la formación geológica Vaca Muerta, YPF es protagonista a nivel mundial en producción de hidrocarburos no convencionales, siendo el mayor

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

productor de *Shale Oil* y *Shale Gas*⁶ fuera de los Estados Unidos, con una producción superior a los 100.000 barriles equivalentes por día.

A su vez, es la compañía líder en refinación del país con sus tres complejos industriales estratégicamente ubicados en las ciudades de: La Plata, en la Provincia de Buenos Aires; Luján de Cuyo, en la Provincia de Mendoza y Plaza Huincul, en la Provincia del Neuquén, desde donde se producen los combustibles, productos petroquímicos y lubricantes que llegan al mercado gracias a una eficiente red logística.

Estas tres refinerías poseen una capacidad de destilación de 320.000 barriles equivalentes por día, que representa más del 50% de la capacidad total instalada de la Argentina.

En YPF se trabaja activamente para estar a la vanguardia del adelanto tecnológico, combinando experiencia e innovación, buscando anticiparse al futuro fomentando la creatividad aplicada a soluciones de alto impacto y con resultados reales.

Por otra parte, ha logrado consolidar un modelo institucional que vincula a científicos y tecnólogos con el saber operativo y técnico acumulado en su valiosa historia. Junto al Conicet, creó Y-TEC, una compañía de innovación tecnológica y desarrollos para la producción de energía. Su sede es un ícono de la innovación, el desarrollo y la investigación aplicada. Desde su construcción, es el centro tecnológico de vanguardia más grande de la Argentina.

Asimismo, YPF produce energía eficiente y confiable a través de fuentes renovables como el viento, el sol, la tierra y el agua, para proveer a la Argentina de la electricidad que necesita. Ejemplo de esto son los 30 nuevos aerogeneradores del Parque Eólico Manantiales Behr,

⁶ El Shale Oil & Shale Gas es un tipo de petróleo y gas no convencional que hace referencia a los hidrocarburos atrapados en los poros de las rocas generadoras, con tan baja permeabilidad que no permite su migración. El hidrocarburo, petróleo o gas, sigue atrapado en forma de gotas microscópicas dentro de la roca madre.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

recientemente puestos en servicio, los cuales distribuirán 100 MW al Sistema Argentino de Interconexión, equivalente a la electricidad que consumen 130.000 hogares.

De igual forma, apuesta a la diversidad geográfica y tecnológica de las energías limpias con proyectos de fuentes alternativas, como biomasa, o la construcción de nuevas centrales de generación térmica.

YPF es una empresa comprometida fuertemente con la sustentabilidad. Ejecuta de manera segura y responsable sus operaciones reduciendo la huella de carbono y alineada con la economía circular. Además, integra los desafíos asociados con el cambio climático en su estrategia de negocios y en sus planes de resiliencia y adaptabilidad operacional.

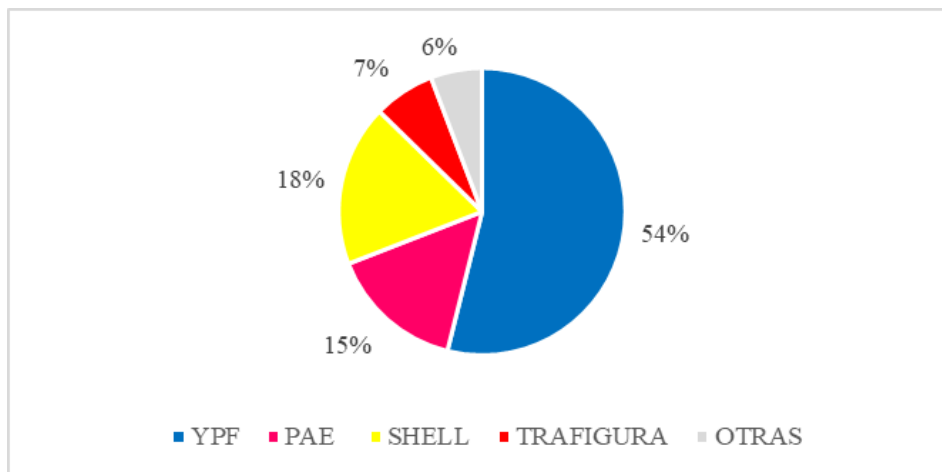
Por su parte, el bienestar, la salud y la seguridad de los empleados son máxima prioridad. Se trabaja activamente en el desarrollo de las personas y en la promoción de la diversidad y la inclusión. En la actualidad, cuenta con una plantilla de alrededor de 20.000 empleados directos y afecta indirectamente a otros 50.000.

En lo que respecta a su red comercial, con aproximadamente 1.650 bocas de expendio en todo el territorio nacional, la empresa posee la mayor cantidad de estaciones de servicio del país, de las cuales alrededor de 170 son operadas en forma directa por la petrolera, 150 pertenecen al Automóvil Club Argentino y el resto son propiedad de terceras personas que tienen contrato de bandera⁷ con la compañía.

A través de ellas, como se observa en la **Figura 3**, YPF posee una participación mayoritaria que ronda el 54% del total del mercado de los combustibles líquidos (naftas y diésel) que se comercializan en la Argentina a través del canal de estaciones de servicio (retail).

⁷ El objeto de un contrato de bandera entre un tercero dueño de una estación de servicio e YPF es la entrega para comercializar exclusivamente por cuenta y orden de la petrolera, en la modalidad de consignación, los productos de su línea comercial, debiendo atenerse en todos los casos a las normas internas y directivas vigentes relativas a condiciones de seguridad, higiene, imagen, calidad y servicio.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Figura 3*Participación de Mercado por Empresa*

Nota. El gráfico representa el volumen de combustibles líquidos (naftas y diésel) comercializado en la Argentina a través del canal de estaciones de servicio en el período enero a mayo 2021 (fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Energía de la Nación).

A la vez, la compañía tiene importante presencia en los otros dos segmentos del mercado de combustibles (agro e industria), en los cuales ofrece soluciones específicas a la medida de cada cliente, apalancada en una flota de más de 1.500 camiones que abastecen a diario sus necesidades de energía.

5.2. Productos y Servicios Comercializados

Para el parque automotor, YPF cuenta con una familia de combustibles compuesta por una línea de naftas, una línea de diésel y el gas natural comprimido (GNC).

Las naftas YPF han sido desarrolladas con tecnología de última generación y certificadas por laboratorios independientes de Europa y los Estados Unidos. Sus productos aseguran el rendimiento, la protección adecuada para cada diseño de motor y la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Su producto premium, la nafta Infinia, es un combustible de última generación que fue diseñado para asegurar una excelente respuesta tanto a bajas como a altas revoluciones, brindando la máxima performance.

El diésel Infinia es un combustible que responde a las máximas exigencias de la industria automotriz, reafirmando el compromiso de YPF de ofrecer siempre los mejores productos al mercado, asegurando óptimas prestaciones. Con un contenido de azufre menor a 50 partes por millón, es apto para tecnología vehicular Euro 5.

Por su parte, con más de 650 sucursales en todo el país, las modernas tiendas de conveniencia “Full” han transformado a las estaciones de servicio de YPF en un lugar de encuentro, descanso y esparcimiento, a través de una lógica flexible y descontracturada, donde los clientes reciben experiencias de servicio y consumo superadoras.

La oferta de productos y servicios se complementa con una red de +270 locales de lubricación y diagnóstico vehicular, los cuales están localizados en estaciones de servicio seleccionadas para asegurar una cobertura a nivel nacional, y por un programa de fidelización que premia a sus socios con beneficios, descuentos y promociones en rubros tales como (a) alojamiento, (b) gastronomía, (c) entretenimiento, (d) compras y (e) servicios, además de realizar sorteos y ofrecer premios exclusivos.

Por último, para los grandes clientes del segmento transporte ofrece la moderna herramienta YPF Ruta, un conjunto de soluciones destinadas a cubrir las necesidades de abastecimiento y control de las flotas de vehículos comerciales, especialmente diseñada para adaptarse a los requerimientos de cada cliente.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

5.3. Operadora de Estaciones de Servicio

Operadora de Estaciones de Servicio Sociedad Anónima (OPESSA) tiene por objeto la explotación de la red de estaciones de servicio que son propiedad de YPF. Es una empresa controlada en un 99,9% por la petrolera.

Su foco es la excelencia en la gestión, destacándose en aspectos de imagen, ventas, capacitación, seguridad ambiental e incorporación de negocios *non-oil*.

En sus inicios, en octubre de 1994, OPESSA comienza administrando 10 estaciones de servicio. En la actualidad explota comercialmente 170 posiciones ubicadas en 21 provincias, de las cuales 19 se encuentran sobre áreas de servicio de autopistas, 22 sobre rutas nacionales o provinciales y 129 en locaciones urbanas de alto impacto.

La empresa posee amplio conocimiento y capacidades adaptadas a las diferentes exigencias de cada entorno para administrar, dentro de un marco homogéneo de gestión y control, las más de 90 millones de transacciones que realiza por año.

En lo que respecta a recursos humanos, cuenta con una dotación de más de 5.000 personas empleadas en forma directa, con las que logró, entre otras cosas, el despacho de 1.500.000 metros cúbicos de combustibles en un año.

6. Programa Jóvenes con Futuro de YPF

Tal lo anticipado en la introducción del trabajo, YPF desarrolla el programa Jóvenes con Futuro como parte de sus iniciativas de empleabilidad, el cual es coordinado desde la Gerencia de Proyectos de Vinculación y Empleabilidad en colaboración con diversas áreas de la compañía (como por ejemplo el Centro de Formación Comercial “José Estenssoro”).

El mismo tiene lugar en estaciones de servicio de todo el país operadas en forma directa por la petrolera a través de su subsidiaria OPESSA.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Su duración es de 960 horas a lo largo de 8 meses (30 horas semanales) y está diseñado con un esquema híbrido, el cual combina capacitación en aula con formación en el puesto de trabajo, brindando a los beneficiarios del programa tanto instrucción específica en cuestiones comerciales y de seguridad e higiene, como orientación en lo relativo al armado de un Curriculum Vitae, búsqueda de empleo y derechos y deberes de los trabajadores.

Su objetivo central es que los participantes desarrollen una práctica calificante para adquirir:

- Idoneidad laboral (esto es, dotar a una persona con la suficiente competencia, tanto a nivel de conocimientos teóricos como de experiencia práctica) para ejercer la posición de **vendedor de playa**.
- Comportamientos propios de la cultura del trabajo (alineación y buena presencia, puntualidad, cumplimiento de horarios, lenguaje apropiado, etc.).
- Titulación de la escuela media (finalizar sus estudios secundarios).

Por su parte, conforme las pautas del MTEySS cada participante tiene asignado un tutor durante su desarrollo, quien los asiste en todo momento, realiza el seguimiento y evalúa su desempeño.

Si bien el programa no establece como objetivo específico que los beneficiarios terminen sus estudios formales, teniendo en cuenta que esto constituye uno de los valores centrales de la iniciativa, YPF facilita distintas alternativas para que los estudios sean retomados y/o completados, poniendo especial énfasis en la concientización de la educación como medio de inclusión.

Al finalizar el ciclo, los jóvenes reciben un certificado de participación otorgado juntamente con el MTEySS.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

La empresa lleva realizadas a la fecha nueve ediciones del programa con una participación de más de 450 jóvenes, de los cuales, el 28% fue incorporado al plantel de OPESSA.

Si bien la continuidad laboral posformación no es asegurada en ningún momento, es un tema de preocupación recurrente entre los jóvenes, quienes desde el comienzo de las prácticas tienen la expectativa de ser contratados una vez finalizada la experiencia. Entre otras razones, la no contratación de los egresados puede deberse a:

- Los jóvenes no finalizaron sus estudios secundarios (requisito excluyente).
- Sus calificaciones a lo largo del programa no fueron del todo satisfactorias (ver **Tabla 2**).
- No se hubieren producido vacantes en ese momento.

Tabla 2*Listado de Calificaciones*

Participante	Estación donde realizó la práctica	¿Estudia?	¿Cuándo finaliza sus estudios?	Calificación general	Motivación	Cumple normas seguridad e higiene	Compromiso	Aplica conocimientos adquiridos	Forma de dirigirse/tratar a los clientes	Interacción con compañeros	Aspecto y pulcritud personal	Presentismo
A	Bahía Blanca	Si	Dic-20	7	5	5	7	9	6	7	10	4
B	San Luis	Si	Dic-19	10	10	10	10	10	10	10	9	10
C	Beccar	Fin	-	8	9	6	9	8	8	9	8	8
D	Cabildo	Fin	-	6	8	6	8	5	6	4	6	8
E	San Juan	Si	Oct-22	8	6	7	7	10	10	9	6	9
G	Posadas	Si	Dic-20	8	8	9	6	7	10	9	10	8

Nota. Adaptado de *Listado de calificaciones de los egresados edición 2019 del programa* (fuente: Elaboración propia en base a información interna de YPF).

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

6.1. Capacidades del Puesto de Vendedor de Playa

Las capacidades que los practicantes deben adquirir para el correcto desenvolvimiento en la posición de vendedor de playa pueden dividirse en tres grupos: en primer lugar, los conocimientos básicos, en segundo las habilidades y destrezas, y por último, las actitudes.

El primero tiene que ver con las nociones básicas del mercado de combustibles, de los productos y servicios que vende la compañía y de las promociones y descuentos vigentes en cada momento. También, se refiere a todo lo relacionado con las tareas típicas del puesto e incluye conocer el código de ética y conducta de la empresa y sus políticas de integridad.

El segundo grupo se refiere a gestionar de manera ágil y eficiente los distintos procesos operativos, desarrollar habilidades de comunicación para satisfacer las necesidades de los clientes según el ciclo de servicio definido por la empresa, y, a poder trabajar en equipo en un ambiente de cooperación y solidaridad.

Finalmente, y quizás lo más importante, las actitudes entendidas como:

La promoción de una adecuada presencia e imagen personal, el interés por la mejora continua, poseer una clara disposición al servicio combinada con un alto nivel de empatía y evidenciar un fuerte compromiso con la seguridad, la integridad y la transparencia. (A. Mosteiro, comunicación personal, marzo de 2021)

6.2. Descripción del Puesto de Vendedor de Playa

Su propósito fundamental es vender y promocionar los combustibles líquidos y/o gaseosos, lubricantes y accesorios, en un todo de acuerdo con las normas de higiene y seguridad vigentes y los procedimientos definidos.

Es parte de sus atribuciones la cobranza de los productos y servicios vendidos e interactuar con los clientes en forma permanente a través del asesoramiento técnico sobre los productos, así como sobre la satisfacción de los servicios requeridos.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

El vendedor de playa actúa bajo la supervisión del encargado de playa o responsable general del establecimiento e interactúa con sus pares y con empleados de otras unidades de negocios (minimercado, sector de lubricación y lavadero).

En ocasiones puede reemplazar en algunas tareas al encargado de playa o responsable general del establecimiento, tanto en la descarga del camión cisterna y/o en los controles de los compresores de gas natural comprimido (GNC).

Sus tres objetivos primordiales son:

- Cargar los combustibles líquidos de acuerdo con los procedimientos definidos.
- Asesorar y ofrecer lubricantes y accesorios al cliente.
- Brindar servicios al vehículo considerando la política comercial del establecimiento.

Sus tareas diarias se pueden enumerar en (a) abrir y cerrar el turno de playa, (b) verificar la existencia y el buen funcionamiento de todos los sistemas de seguridad, surtidores y compresores, (c) gestionar los procesos administrativos de venta, (d) revisar los niveles de inventario, (e) recibir los combustibles y otros productos, (f) vender y promover los productos y servicios del establecimiento, (g) cobrar los productos y servicios vendidos y (h) rendir los valores al encargado de playa o responsable general del establecimiento.

6.3. Ciclo de Servicio de Combustibles Líquidos

El ciclo de servicio se refiere al procedimiento específico definido por YPF para vender combustibles líquidos en estaciones de servicio y asesorar y ofrecer otros productos al cliente, asegurando el cumplimiento de las normas de seguridad vigentes.

6.3.1. Descripción del Proceso

Tareas Previas. El vendedor de playa realiza las siguientes verificaciones:

- Mantener el área de trabajo ordenada y limpia.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

- Precios claramente legibles, identificables y expresados en pesos argentinos.
- Disponibilidad de todos los elementos de protección personal.
- Uniforme completo (incluido gorra y PIN).
- Organizar materiales para servicios de cortesía (disponibilidad, buen estado) y acción promocional en curso - en caso de existir -.
- Disponibilidad de cambio en billetes.
- Conocimiento de pautas comerciales vigentes y medios de pago disponibles.
- Correcta exhibición de aceites lubricantes.

Recepción. Estar atento a la llegada del cliente. En caso de no haber clientes en espera ubicarse en la puntera de isla, de cara al ingreso, para recibirlos. Orientar a los mismos en su aproximación al surtidor, de acuerdo con el combustible que desea cargar.

Establecer contacto visual y saludar con la frase: ¡buenos días/tardes/noches!

En caso de haber demoras, actuar de forma proactiva contactando visualmente al cliente en espera, avisándole que pronto será atendido.

Venta. De corresponder, informar de manera espontánea restricciones / demoras en los medios de pago y/o productos disponibles. Ofrecer llenar el tanque con producto Premium.

Aplicar pauta comercial vigente (producto que se desea promover, tanque lleno, lanzamiento de producto, medio de pago habilitado, etc.).

Antes de comenzar la operación verificar:

- Luces y motor del vehículo apagados.
- Puertas del vehículo cerradas.
- En motos y ciclomotores verificar que el conductor esté fuera del asiento, el caballete puesto y que posea casco al momento de la carga.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

- Que el cliente no utilice el celular fuera del vehículo durante la carga. Si desea hablar, orientarlo para que lo haga por fuera de la rejilla perimetral.
- Que no haya nadie fumando en la playa.
- El cliente no debe cargarse a sí mismo.

El vendedor debe tener conocimiento de las razones por las cuales se deben aplicar estas medidas para, de ser necesario, explicarlas cordialmente.

Durante la carga verificar:

- Que la manguera de los surtidores no se apoye ni roce el piso o elementos con temperatura, ni se enganche en vehículos o personas.
- Colocar el pico con las dos manos, asegurarse de que exista contacto metálico entre el pico del surtidor y la boca del tanque del vehículo.
- Cargar el combustible lentamente para evitar derrames.
- En caso de que el cliente decida bajarse del vehículo, solicitarle que se coloque en un lugar seguro.
- No apoyarse nunca sobre el vehículo.
- Nunca revisar visualmente si el tanque de combustible se encuentra lleno.

Ampliación del servicio. Durante la carga, brindar los servicios de cortesía respetando las pautas de seguridad correspondientes:

- Limpieza de parabrisas y faros.
- Consultar amablemente: ¿controlamos fluidos? Si el cliente accede, controlar los niveles de aceite del motor, aceite de dirección hidráulica, líquido refrigerante, líquido lava parabrisas, agua de la batería y líquido de frenos.
- De existir, comunicar promoción vigente.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

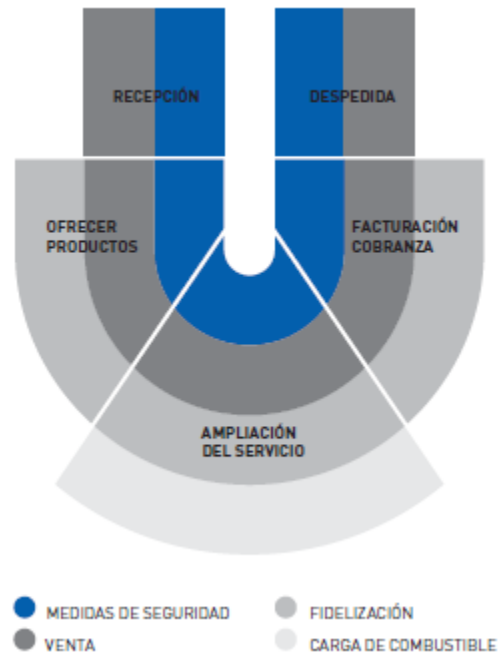
- Cargar los puntos Serviclub, cobrar y entregar el ticket/factura y el cupón YPF Serviclub.
- Se despide amablemente al cliente, invitándolo a regresar.

Solo si el cliente lo pide y siempre que la operación lo permita, revisar la presión de los neumáticos. Asegurarse de poder realizar los servicios de cortesía con agilidad y siempre verificando que los clientes en espera no se estén impacientando.

De todas maneras, estos servicios podrán realizarse en forma parcial en momentos de alta demanda.

Figura 4*Ciclo de Servicio de Combustibles Líquidos en Estaciones de Servicio YPF*

Nota. Adaptado de *Ciclo de servicio de combustibles líquidos en estaciones de servicio YPF* (pág. 6), por YPF, 2019, Manual operativo de estaciones de servicio YPF.

Figura 5*Diagrama del Proceso*

Nota. Adaptado de *Diagrama del proceso* (pág. 3), por YPF, 2019, Manual operativo de estaciones de servicio YPF.

7. Recomendaciones**7.1. Antecedentes**

Desde el año 2006 el autor de este trabajo se desarrolla profesionalmente en la empresa YPF, desempeñándose al momento de cursar la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Católica Argentina (UCA) en el puesto de Representante Comercial en la División Estaciones de Servicio.

Esta etapa de su trayectoria laboral, además de permitirle adquirir un amplio conocimiento del negocio de venta minorista de combustibles, le brinda la posibilidad de acompañar a los

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

“operadores”⁸ de su (ex) zona geográfica de influencia en la gestión diaria de sus negocios, de quienes en sus reuniones comerciales de rutina recoge la existencia de una marcada escasez de talento.

Los empresarios dueños de estaciones de servicios atribuyen esta problemática a un fenómeno cultural, si se quiere generacional, relacionado con las dificultades que, según ellos, tienen los *millenials* (es decir aquellos jóvenes que nacieron entre 1980 y 2000) para asumir obligaciones laborales y compromisos a largo plazo, y entre quienes el concepto de un empleo para toda la vida está casi desterrado.

Lo anterior es muy evidente en este rubro, relatan, por tratarse de un negocio que funciona las 24 horas del día, los 365 días del año, y que por tanto demanda amplia disponibilidad horaria de parte de los vendedores para trabajar en turnos rotativos, tanto en días hábiles como fines de semana y feriados.

Sumado a esto, otro fenómeno de tipo cultural contribuye, según los operadores, a profundizar la falta de personas capacitadas disponibles en el mercado de trabajo para ejercer la función de vendedor de playa: la elevada cantidad de hurtos y/o fraudes (ya sea en forma directa de los vendedores, como de clientes finales en connivencia con los primeros) que a diario se detectan en las estaciones de servicio, y que conllevan a desvinculaciones a causa de la pérdida de confianza de sus empleadores por su accionar deshonesto.

Si bien existen sobrados ejemplos, las abajo listadas son las situaciones más usuales:

- Faltantes de dinero al momento de realizar los cierres de caja.
- Sustracciones de mercadería (ya sean combustibles, aceites lubricantes, repuestos automotores tales como filtros o accesorios y/o productos de cosmética automotor).

⁸ En la jerga de la industria se les llama operadores a los empresarios dueños de estaciones de servicios que tienen contrato de bandera con una petrolera.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

- No facturación de ventas.
- Fraudulenta asignación manual de puntos Serviclub.

En consecuencia, la combinación de ambas situaciones produce que el nivel de rotación del personal de ventas sea particularmente elevado, haciendo que los procesos de selección, contratación y capacitación de vendedores impliquen grandes inversiones de tiempo y dinero a los operadores.

Esto, además de impactar en la rentabilidad de sus negocios y en la calidad del servicio ofrecido a los clientes, en última instancia, también lesiona la imagen de marca de YPF.

Fue así como, a partir de identificar esta necesidad de los operadores y el intercambio académico / profesional en las clases del MBA donde el autor toma conocimiento del programa Jóvenes con Futuro de YPF; aflora en él la idea de elaborar sus recomendaciones y plasmarlas en una detallada propuesta de instrumentación en la empresa, en pos de promover la inserción laboral de los egresados en la red abanderada de estaciones de servicio para responder a la escasez de talento con recursos seleccionados, capacitados y entrenados previamente por la petrolera para ejercer la función de vendedor de playa.

Tabla 3*Objetivos de las Recomendaciones*

	Descripción
Objetivo general	Promover la inserción laboral de los egresados del programa JcF de YPF e impactar en el negocio de la Cía., de sus socios comerciales y en la sociedad.
Objetivo específico	Responder a la escasez de talento con recursos seleccionados, capacitados y entrenados por la petrolera para ejercer la función de vendedor de playa.

Fuente: Elaboración propia.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

7.2. Propuesta de Implementación en YPF

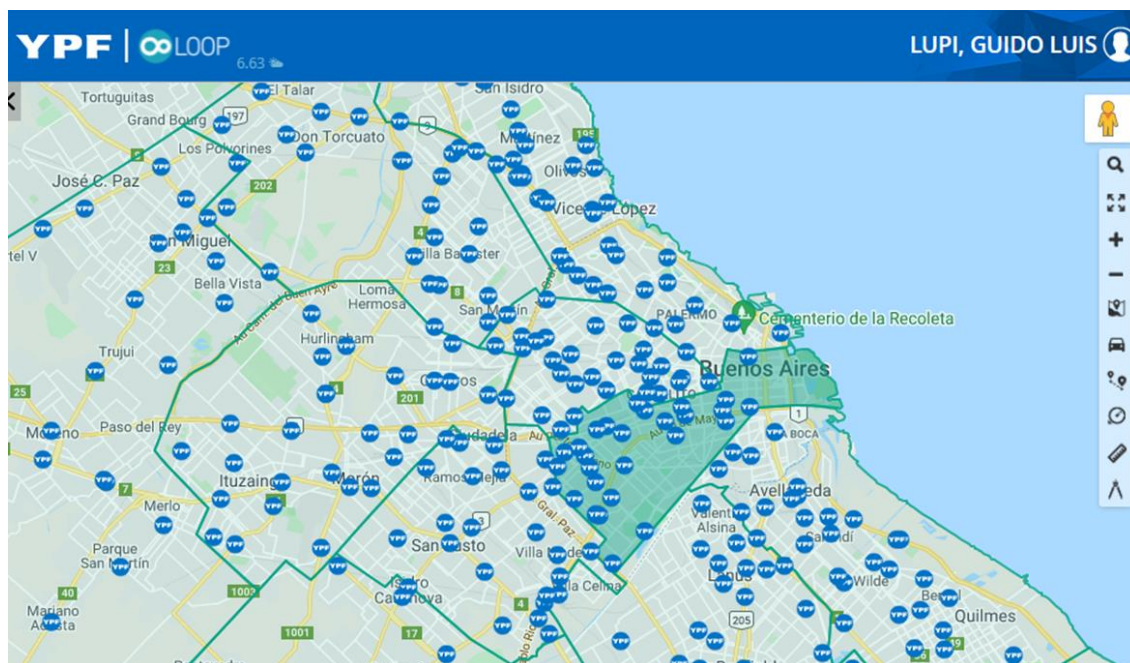
7.2.1. Prueba Piloto

En primer lugar, validar la idea central de las recomendaciones y su propuesta de instrumentación con el Jefe Comercial de la Región Metropolitana a la cual corresponde la (ex) zona geográfica de influencia del autor (ver **Figura 6**).

Posteriormente, la Gerencia de Proyectos de Vinculación y Empleabilidad debe brindar la información de contacto y las evaluaciones de desempeño de los jóvenes egresados de las últimas ediciones del programa que residan en un radio de 30 kilómetros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Figura 6

Área Geográfica de Influencia del Autor



Nota. Micro y macrocentro porteño y sur de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires resaltada en color verde.

Adaptado de *Zonas comerciales*, por YPF, 2021, Software LOOP.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Generar un ranking de candidatos ponderando las calificaciones obtenidas y su cercanía al lugar de trabajo, para luego realizar un contacto telefónico con cada uno de ellos a fin de relevar su actual situación laboral (empleado / desempleado).

En caso de encontrarse empleados, indagar en relación con tres aspectos:

- La modalidad de trabajo (registrado / informal, permanente / temporal, jornada completa / por hora).
- El grado de satisfacción con su actual empleo.
- Si tuviera deseos de cambio.

A continuación, consolidar la información recabada e identificar a quiénes se encuentren desempleados, empleados en un trabajo informal, por hora o no permanente, o bien aquellos que hayan manifestado deseos de cambio.

La siguiente acción es convocar a un encuentro a los operadores que integran el (ex) área geográfica de influencia del autor, con el objetivo de comunicar la propuesta a través de una exposición clara y concisa, en la cual se destaquen las bondades de la iniciativa y el impacto positivo tanto en sus negocios como en lo social. Un integrante de la Gerencia de Proyectos de Vinculación y Empleabilidad deberá brindar el marco de referencia, comentando los detalles del programa que la empresa desarrolla en línea con sus objetivos de responsabilidad social.

Para esto, es necesario trabajar en conjunto en el armado del material y resultará de utilidad incorporar testimonios en primera persona, tanto de empleados efectores del programa (tutores) como de algunos de los jóvenes egresados del mismo, resumiendo sus opiniones en relación con la iniciativa.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

En los días posteriores al encuentro, remitir los datos de contacto y los antecedentes laborales de los jóvenes seleccionados a todos aquellos operadores que hayan manifestado interés, de forma tal que concreten una entrevista laboral con los interesados.

En las siguientes semanas y meses, hacer el seguimiento de la acción e ir contabilizando, con fines estadísticos, la cantidad de contrataciones que se hagan efectivas.

Luego de transcurrido un tiempo, será de suma importancia encuestar a los operadores que hayan incorporado egresados del programa a fin de evaluar los siguientes aspectos:

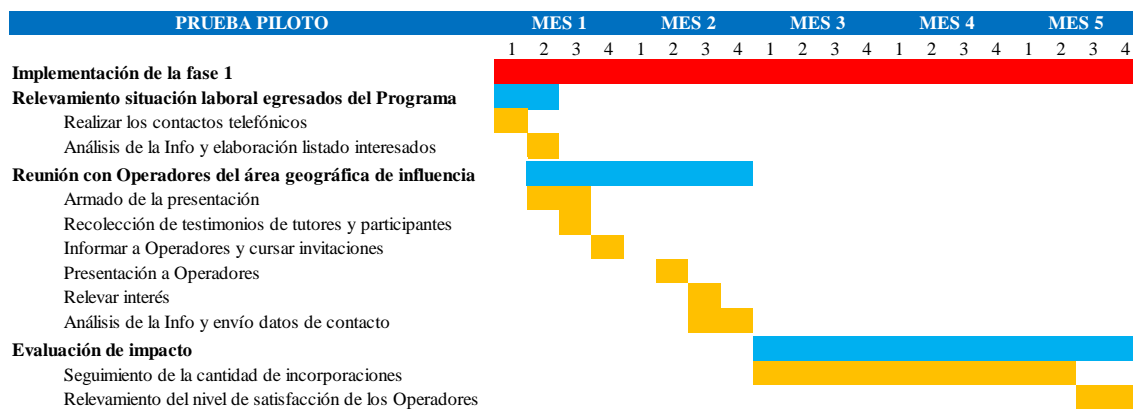
- Grado de satisfacción con el desempeño de la persona.
- Permanencia en el puesto de trabajo.
- Cuantificar el ahorro de tiempo y dinero invertidos en los procesos de selección.

Por otra parte, resultará clave estudiar la evolución de los índices de calidad de atención al cliente⁹ en las bocas de expendio. Para esta tarea se deberá involucrar al sector de Excelencia Comercial de la empresa.

Si la experiencia aquí descrita resulta exitosa en términos de cumplimiento de los objetivos planteados en relación con las métricas arriba indicadas, la sugerencia es aumentar la escala de la iniciativa.

⁹ Si bien este indicador cualitativo puede revestir mayor complejidad a la hora de la medición, existen múltiples herramientas a través de las cuales puede realizarse, por ejemplo: *mystery shoppers*, encuestas de satisfacción, seguimiento del índice NPS, libro de quejas y reclamos, puntuación en las reseñas de Google, etc.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Figura 7*Diagrama de Gantt – Prueba Piloto*

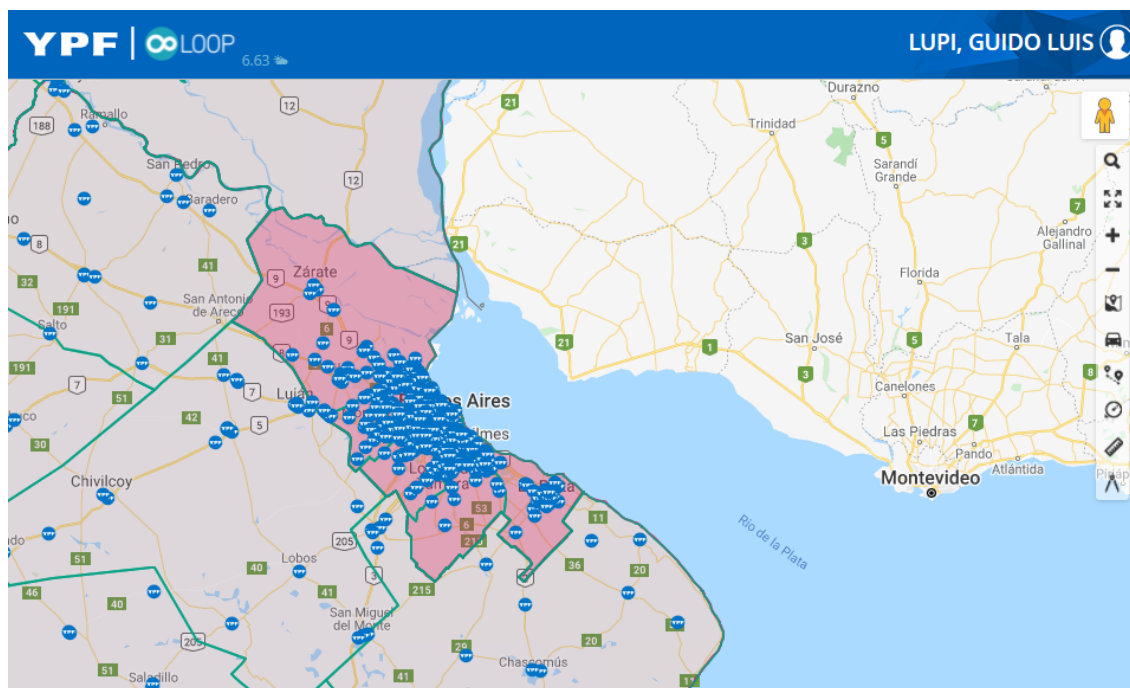
Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Aplicación en el AMBA

Lo primero es contar con la validación de un nivel jerárquico superior. Para esto, el Jefe Comercial de la Región Metropolitana convoca al Gerente Comercial de Red Abanderada (a quien reportan los jefes de las distintas regionales) a fin de compartir las características de la iniciativa y los resultados de la primera etapa, de forma tal de solicitar su aprobación para ampliar la misma a la totalidad de las zonas comerciales que componen la Región Comercial Metropolitana (ver **Figura 8**).

Obtenida la aprobación, lo siguiente es replicar a mayor escala lo actuado en la etapa anterior. Así, a través del Call Center se realiza el relevamiento de la situación laboral de los jóvenes egresados residentes en la región, mientras que los Representantes Comerciales reúnen a los operadores que integran su área geográfica de influencia con el objetivo de comunicarles las características y las bondades de la iniciativa.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Figura 8*Región Comercial Metropolitana*

Nota. Área Metropolitana de la Provincia de Buenos Aires resaltada en color rosa. Adaptado de *Regiones comerciales*, por YPF, 2021, Software LOOP.

Con posterioridad a esta comunicación, cada Representante Comercial debe relevar el interés de los operadores e informar a la Gerencia de Coordinación Comercial. Éstos últimos son los encargados de consolidar la información y suministrar los datos de contacto de los jóvenes seleccionados.

En las siguientes semanas y meses, de igual forma que en la prueba piloto, a fin de obtener la información necesaria para concluir respecto la performance de la iniciativa resultará vital (a) hacer el seguimiento de la situación e ir contabilizando las contrataciones, (b) encuestar a los operadores que hayan incorporado egresados del programa y (c) estudiar la evolución de los índices de calidad de atención de sus estaciones de servicio.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Si este segundo “experimento” resulta exitoso, la tercera etapa consiste en darle alcance a nivel nacional.

Figura 9

Hitos Principales del Proceso de Implementación



Fuente: Elaboración propia.

7.2.3. *Federalización*

Para esto, no solo se debe contar con la aprobación de un nivel jerárquico superior, sino que además será prudente validar la propuesta con las autoridades de la Asociación de Operadores de YPF¹⁰ (AOYPF).

¹⁰ La AOYPF es una asociación civil sin fines de lucro, integrada exclusivamente por empresas operadoras de estaciones de servicio y distribuidores ligados contractualmente a YPF, la cual tiene entre sus fundamentos principales el de representar los intereses comunes de sus asociados, y el de promover, organizar y desarrollar todas las actividades

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

En atención a lo anterior, el Gerente Comercial de la Red Abanderada convoca a la Gerente de Recursos Humanos y al director del Negocio Retail, a fin de compartir las características de la iniciativa y los resultados de su implementación en la región metropolitana, de forma tal de solicitar su aprobación para ampliar la acción a la totalidad de las regiones comerciales del país.

Obtenida la aprobación interna, la sugerencia es dar intervención al área de Relaciones Institucionales de la empresa para convocar a las autoridades de la AOYPF, a fin de transmitirles las características de la iniciativa y los resultados de la segunda etapa.

En esta reunión se debe hacer énfasis en remarcar que la propuesta atiende un problema común a todos los operadores, y, en línea con los objetivos de la entidad, promueve una mayor sustentabilidad y profesionalismo en la gestión de los negocios.

Con el consentimiento de los dirigentes de la AOYPF, y en pos de otorgar peso específico propio a la acción, la comunicación a los operadores del resto del país debe hacerse en el ámbito de las reuniones comerciales de cada región.

Este evento es organizado anualmente por la petrolera en cada una de las siete regiones en las que divide comercialmente al país (ver

Figura 10), a las cuales asisten los dueños de las estaciones de servicio de la red abanderada a fin de enterarse de las últimas novedades en materia de política comercial, marketing e iniciativas de sustentabilidad, seguridad y recursos humanos.

que sean conducentes a su desarrollo sustentable y profesional, a través de un modelo de gestión empresarial de excelencia.

Figura 10*Regiones Comerciales Retail*

Nota. Adaptado de *Regiones comerciales*, por YPF, 2021, Software LOOP.

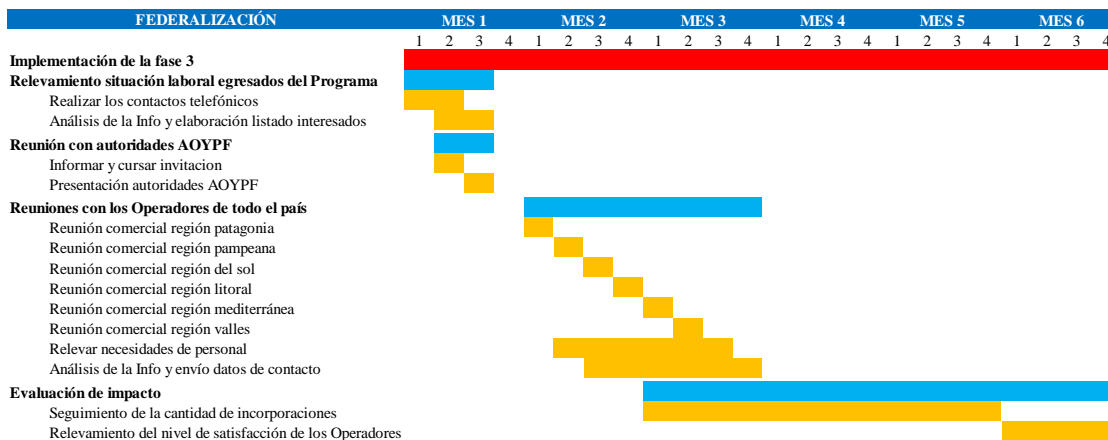
Luego de cada evento, los Representantes Comerciales deben relevar el interés de sus operadores e informar a la Gerencia de Coordinación Comercial. Éstos últimos son los encargados de consolidar la información y suministrar los datos de contacto de los jóvenes seleccionados.

En las siguientes semanas y meses, realizar las mismas acciones de seguimiento a fin de evaluar la performance de la iniciativa.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Figura 11

Diagrama de Gantt - Federalización



Fuente: Elaboración propia.

Si la experiencia a nivel nacional resulta exitosa, la sugerencia es aumentar la cantidad de participantes a incorporar en las próximas ediciones del programa Jóvenes con Futuro de la empresa, de forma tal de incrementar el número de chicos con las capacidades y motivación requeridas por los operadores para insertarse laboralmente en las estaciones de la red abanderada al egresar de la práctica calificante. Y a fin de que el contacto entre los jóvenes y sus potenciales empleadores pueda darse de manera directa, recomienda desarrollar un apartado exclusivo en el sitio web de la empresa en el cual los participantes del programa que egresen con desempeño satisfactorio puedan aplicar a ofertas de empleos publicadas por los operadores.

Por último, si bien puede surgir una tensión entre la opción de ampliar la escala de la iniciativa y la consolidación de sus resultados e impactos, cabe finalizar con la recomendación final de implementar la acción en el ámbito de las empresas competidoras de YPF, apoyándose en incentivos a la contratación de jóvenes con instrumentos públicos de promoción del empleo juvenil.

8. Conclusiones

Si bien todos merecemos un empleo decente, también sabemos que el mercado laboral relega, muy particularmente a los jóvenes en situación de vulnerabilidad. Por lo tanto, el Estado debe hacerse presente promoviendo el desarrollo económico con eje en el trabajo y la inclusión social.

Desde esta perspectiva, las políticas de juventud constituyen un elemento clave, en cuanto contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los jóvenes y los integran en la construcción de un proyecto de sociedad.

En el actual contexto de crisis internacional a causa de la pandemia COVID-19, la defensa del trabajo juvenil es uno de los principales retos que enfrentan los gobiernos en el mundo frente al flagelo del desempleo sufrido por vastos sectores económicos y sociales.

La recuperación de la economía global requiere de un régimen de políticas integrado y coherente que permita sustentar una multiplicidad de intervenciones. La RSE debe colaborar en asociación con los gobiernos a la superación de la crisis mediante la implementación de una gestión empresarial orientada definitivamente a la sostenibilidad. Una forma de hacerlo es con el trabajo colectivo que vincule la responsabilidad social de las empresas con las políticas estatales.

En este sentido, el programa Jóvenes con Futuro de YPF es un modelo exitoso de trabajo conjunto alcanzado a través de un proceso de articulación público-privada, el cual, convencido del valor de un empleo digno como instrumento privilegiado de consolidación de sociedades, está destinado a ayudar a jóvenes vulnerables para superar las barreras propias del mercado laboral.

Sin dudas, el mayor logro del programa es el aprendizaje de la práctica de un empleo de calidad mediante la combinación de capacitación en competencias laborales y la experiencia en un ámbito real de trabajo.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

En segundo lugar, los resultados sobre las condiciones de empleabilidad de los jóvenes son indudablemente positivos, tanto en términos de las capacidades adquiridas, como del estímulo para el retorno a la escuela y la culminación de los estudios secundarios, ocasionando múltiples efectos sobre distintas facetas del desarrollo humano de los participantes, que no se reducen sólo a la dimensión ocupacional.

Estos efectos combinan una variedad de contenidos, desde el aprendizaje de los códigos de interacción en las organizaciones formales hasta el desarrollo de la capacidad de integración ciudadana, pasando por la ejercitación de las competencias técnicas adquiridas en relación con la ocupación en la que se recibió formación.

Un tercer logro se refiere a una dimensión temporal de los efectos producidos por el programa, al estimular la construcción de un proyecto ocupacional futuro. Esto ocurre al mismo tiempo que se acrecienta la autoestima personal y la confianza en las propias capacidades, contrarrestando la estigmatización y desplazando el horizonte de expectativas de los jóvenes con una visión más optimista del futuro.

En esa línea, la aspiración del trabajo en relación con los jóvenes es servir de guía para crear las condiciones necesarias para que tales expectativas se conviertan en oportunidades concretas de inclusión laboral, articulando una transición exitosa hacia el mundo de la formalidad que los sustraiga de la dinámica de inserción inestable que caracteriza su problemática laboral.

Así, al conectar los deseos de los practicantes de mantenerse empleados al finalizar la experiencia, con la necesidad de los operadores en materia de recursos humanos, esas condiciones son efectivamente creadas. Y está ampliamente demostrado que el acceso a un empleo estable y registrado es un factor protector que evita el retorno a los circuitos de la informalidad.

Al mismo tiempo, al promover la inserción laboral de los egresados del programa en estaciones de servicio de la red abanderada de YPF, el autor ofrece una respuesta a la escasez de

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

talento con recursos motivados que reúnen las competencias buscadas por los operadores para ejercer la función de vendedor de playa, dado que previamente fueron seleccionados, capacitados y entrenados por la petrolera.

Asimismo, es posible aseverar que al reducirse la rotación de vendedores se generará un ahorro del tiempo y el dinero invertidos por los terceros en los procesos de selección de personal, ocasionando a la vez efectos positivos verificables en la calidad de la atención al cliente y la imagen de la compañía, dando así origen a un círculo virtuoso donde todos los involucrados salen ganando.

De esta forma, alineado con la perspectiva antropológica sostenida por la UCA, el trabajo busca contribuir a reducir el alto desempleo juvenil que existe en nuestro país y la deserción escolar de chicos de bajos recursos agravada considerablemente durante la pandemia COVID-19, tal lo describe Ayuso (2020) en un artículo publicado en el diario *La Nación*.

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Referencias

- Adecco. (20 de abril de 2020). *¿Qué es la marca empleadora y cómo crearla?* Recuperado el 31 de marzo de 2021, de <https://blog.adecco.com.mx/2020/04/20/marca-empleadora-ayuda-reclutamiento-retencion-personal/>
- Ayuso, M. (3 de julio de 2020). Se estima hasta 45% de abandono escolar post cuarentena. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/se-estima-45-abandono-escolar-post-cuarentena-nid2389768/>
- Barcelo, J. C. (s.f.). *¿Qué es la propuesta de valor al empleado?* Recuperado el 23 de marzo de 2021, de IMF Blog de Recursos Humanos: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/propuesta-de-valor-al-empleado-como-mejorarla/>
- Calmels, D. (agosto de 2008). *El profesional idóneo y la idoneidad profesional*. Recuperado el 1 de marzo de 2021, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/Trizzia/el-profesional-idneo-y-la-idoneidad-profesional>
- Fundación YPF. (2021). Recuperado el 10 de febrero de 2021, de <https://fundacionypf.org>
- Gil, S. (1 de julio de 2015). Recuperado el 22 de febrero de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2007). *Responsabilidad social y trabajo decente. Una iniciativa exitosa de sinergia público-privada*. Obtenido de https://trabajo.gob.ar/downloads/responsabilidad/2007_rse_yTrabajoDecente.pdf
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2009). *RSE y trabajo decente en Argentina. Contexto, desafíos y oportunidades*. Obtenido de https://trabajo.gob.ar/downloads/biblioteca_libros/LibroRSEyTD.pdf

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2010). *Programa Jóvenes con Futuro:*

Resultados e impactos de una intervención público-privada. Talleres Trama.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2021). Recuperado el 5 de mayo de 2021, de

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/responsabilidad/jovenesconfuturo>

Montivero Araya, P. (2009). La responsabilidad social en la visión de la empresa actual. En

MTEySS, *RSE y trabajo decente en Argentina. Contexto, desafíos y oportunidades* (1a ed., págs. 133-144).

Neer, N. (2009). La iniciativa de RSE y Trabajo Decente del MTEySS. En MTEySS, *RSE y*

trabajo decente en la Argentina. Contexto, desafíos y oportunidades (1a ed., págs. 99-132).

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s.f.). *¿Qué es la*

inclusión? Recuperado el 15 de abril de 2021, de Inclúyeme:

<https://www.incluyeme.com/que-es-la-inclusion-2/>

Organización Internacional del Trabajo. (2000). *Informe de la comisión de desarrollo de recursos*

humanos. Ginebra. Recuperado el 15 de febrero de 2021, de

<https://www.ilo.org/public/french/standards/reim/ilc/ilc88/com-humd.htm>

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Recuperado el 8 de mayo de 2021, de

https://www.ilo.org/gateway/faces/home/ctryHome?locale=ES&countryCode=ARG&_adf.ctrl-state=7jm8rxx0p_9

Pérez, M. (16 de julio de 2021). *Diversidad.* Recuperado el 22 de julio de 2021, de

ConceptoDefinición: <https://conceptodefinition.de/diversidad/>

Pérez, R. (7 de octubre de 2020). *¿Qué es la inclusión laboral?* Recuperado el 12 de abril de

2021, de idc online: <https://idconline.mx/laboral/2020/10/07/que-es-la-inclusion-laboral>

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*(78). Obtenido de https://www.ius.uzh.ch/dam/jcr:32e89731-8263-40ca-92bb-cbbd82ce34d1/Porter_Strategy_and_Society.pdf
- Raffino, M. E. (8 de junio de 2020). *Profesional*. Recuperado el 1 de marzo de 2021, de Concepto: <https://concepto.de/profesional/>
- Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en Argentina: Tendencias y oportunidades. *Academia. Revista Latinoamericana de administración*(32), 5-28.
- YPF. (2021). Recuperado el 8 de febrero de 2021, de <http://www.ypf.com>
- YPF. (21 de septiembre de 2021). *Centro de inversores*. Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <https://www.ypf.com/inversoresaccionistas/Lists/Presentaciones/YPF-Investor-Presentation-Septiembre-2021-v2.pdf>
- YPF. (6 de octubre de 2021). *Sustentabilidad*. Recuperado el 9 de octubre de 2021, de https://www.ypf.com/LaCompania/Documents/ypf-reporte-de-sustentabilidad-2020.pdf?_ga=2.32679419.472962572.1633801176-571439891.1632831309

Bibliografía

- Adecco. (20 de abril de 2020). *¿Qué es la marca empleadora y cómo crearla?* Recuperado el 31 de marzo de 2021, de <https://blog.adecco.com.mx/2020/04/20/marca-empleadora-ayuda-reclutamiento-retencion-personal/>
- Ayuso, M. (3 de julio de 2020). Se estima hasta 45% de abandono escolar post cuarentena. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/se-estima-45-abandono-escolar-post-cuarentena-nid2389768/>

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Barcelo, J. C. (s.f.). *¿Qué es la propuesta de valor al empleado?* Recuperado el 23 de marzo de 2021, de IMF Blog de Recursos Humanos: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/propuesta-de-valor-al-empleado-como-mejorarla/>

Calmels, D. (agosto de 2008). *El profesional idóneo y la idoneidad profesional*. Recuperado el 1 de marzo de 2021, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/Trizzia/el-profesional-idneo-y-la-idoneidad-profesional>

De George, R. (s.f.). *Historia de la ética empresarial*. University of Kansas. Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/4libro/es/Historiadelaetica.pdf>

Ernst, C., & López Mourelo, E. (2 de abril de 2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina*. Recuperado el 24 de abril de 2021, de Organización Internacional del Trabajo: https://ilo.userservices.exlibrisgroup.com/discovery/delivery/41ILO_INST:41ILO_V2/1269999930002676?lang=en&viewerServiceCode=AlmaViewer

Fundación YPF. (2021). Recuperado el 10 de febrero de 2021, de <https://fundacionypf.org>

Gil, S. (1 de julio de 2015). Recuperado el 22 de febrero de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com>

HAY, G. (2003). *Factbook Recursos Humanos*. Aranzadi.

International Labour Organization. (26 de mayo de 2021). *An update on the youth labour market impact of the COVID-19 crisis*. Recuperado el 3 de septiembre de 2021, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/briefingnote/wcms_795479.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2007). *Responsabilidad social y trabajo decente. Una iniciativa exitosa de sinergia público-privada*. Obtenido de https://trabajo.gob.ar/downloads/responsabilidad/2007_rse_yTrabajoDecente.pdf

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2009). *RSE y trabajo decente en Argentina. Contexto, desafíos y oportunidades*. Obtenido de

https://trabajo.gob.ar/downloads/biblioteca_libros/LibroRSEyTD.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2010). *La Red de RSE y Trabajo Decente. Un caso de contribución público-privado al desarrollo*. Obtenido de

https://trabajo.gob.ar/downloads/responsabilidad/red_rse_y_trabajo_decente.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2010). *Programa Jóvenes con Futuro: Resultados e impactos de una intervención público-privada*. Talleres Trama.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2021). Recuperado el 5 de mayo de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/responsabilidad/jovenesconfuturo>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (s.f.). *Norma de competencia laboral para vendedor de playa*. Recuperado el 14 de agosto de 2021, de https://www.trabajo.gov.ar/downloads/formacioncontinua/DC_ESTACIONES_Vendedor_de_playa.pdf

Montivero Araya, P. (2009). La responsabilidad social en la visión de la empresa actual. En MTEySS, *RSE y trabajo decente en Argentina. Contexto, desafíos y oportunidades* (1a ed., págs. 133-144).

Moreno, A., Uriarte, L., & Topa, G. (2010). *La responsabilidad social empresarial: Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Pirámide.

Neer, N. (2009). La iniciativa de RSE y Trabajo Decente del MTEySS. En MTEySS, *RSE y trabajo decente en la Argentina. Contexto, desafíos y oportunidades* (1a ed., págs. 99-132).

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s.f.). *¿Qué es la inclusión?* Recuperado el 15 de abril de 2021, de Inclúyeme: <https://www.incluyeme.com/que-es-la-inclusion-2/>

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

- Organización Internacional del Trabajo. (2000). *Informe de la comisión de desarrollo de recursos humanos*. Ginebra. Recuperado el 15 de febrero de 2021, de <https://www.ilo.org/public/french/standards/reim/ilc/ilc88/com-humd.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Recuperado el 8 de mayo de 2021, de https://www.ilo.org/gateway/faces/home/ctryHome?locale=ES&countryCode=ARG&_adf.ctrl-state=7jm8rxx0p_9
- Pérez, M. (16 de julio de 2021). *Diversidad*. Recuperado el 22 de julio de 2021, de ConceptoDefinición: <https://conceptodefinicion.de/diversidad/>
- Pérez, R. (7 de octubre de 2020). *¿Qué es la inclusión laboral?* Recuperado el 12 de abril de 2021, de idc online: <https://idconline.mx/laboral/2020/10/07/que-es-la-inclusion-laboral>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*(78). Obtenido de https://www.ius.uzh.ch/dam/jcr:32e89731-8263-40ca-92bb-cbbd82ce34d1/Porter_Strategy_and_Society.pdf
- Raffino, M. E. (8 de junio de 2020). *Profesional*. Recuperado el 1 de marzo de 2021, de Concepto: <https://concepto.de/profesional/>
- Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en Argentina: Tendencias y oportunidades. *Academia. Revista Latinoamericana de administración*(32), 5-28.
- Roitter, M. (1996). *La razón social de las empresas*. Centro de estudios de Estado y sociedad.
- Sturzenegger, A. (2003). *Presentación sobre RSE del Foro Ecuménico Social*. Bolsa de Comercio.
- YPF. (2021). Recuperado el 8 de febrero de 2021, de <http://www.ypf.com>
- YPF. (21 de septiembre de 2021). *Centro de inversores*. Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <https://www.ypf.com/inversoresaccionistas/Lists/Presentaciones/YPF-Investor-Presentation-Septiembre-2021-v2.pdf>

PROGRAMA JÓVENES CON FUTURO DE YPF

YPF. (6 de octubre de 2021). *Sustentabilidad*. Recuperado el 9 de octubre de 2021, de https://www.ypf.com/LaCompania/Documents/ypf-reporte-de-sustentabilidad-2020.pdf?_ga=2.32679419.472962572.1633801176-571439891.1632831309