



Jóvenes para S.U.M.AR.¹

Responsabilidad Social Empresaria – Acciones con la comunidad.

Breve descripción de la empresa

Unilever Argentina

Unilever es una de las empresas líderes en consumo masivo en el mundo. Está presente en el país desde fines del siglo XIX y hoy cuenta con dos grandes negocios: Alimentos y Cuidado Personal & del Hogar.

En Argentina emplea a más de 4.100 personas. Tiene 8 plantas productivas y dos centros de distribución, garantizando su presencia en todos los hogares del país.

Gracias a la calidad de sus productos, la trayectoria de su marcas, el aporte de sus programas de desarrollo sustentable, su prestigio como empleador preferido y su vínculo transparente con sus grupos de interés, es una de las compañías más admiradas tanto a nivel global como local.

Unilever cree firmemente que la excelencia en el desarrollo del negocio requiere niveles ejemplares de comportamiento con su gente, proveedores, accionistas, consumidores, el medio ambiente y la comunidad en la cual se inserta.

Esta convicción se ve reflejada en su misión de Vitalidad que se lanzó como un concepto inspirador que está presente en sus marcas, sus valores y su gente para satisfacer necesidades diarias de nutrición, cuidado personal y limpieza del hogar con marcas responsables y confiables para agregar vitalidad a la vida.

La tendencia mundial en la que los consumidores, como ciudadanos responsables, exigen a sus marcas productos de calidad que promuevan la salud, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de la sociedad, se satisface desde esta misión, sobre la que se apoyan todas las acciones de la Compañía.

Causas que motivaron la implementación de la acción

Dos necesidades, un proyecto

Unilever es una empresa que provee productos de consumo masivo y, como tal, el área fundamental de la fuerza de ventas son sus Repositores-Merchandisers² (cara de la Compañía en el punto de venta) quienes trabajan en los supermercados y otros tipos de distribuidores.

Este trabajo requiere de una formación básica y es ideal como primer empleo de jóvenes que se insertan en el mundo laboral. El valor que agrega este puesto al negocio es de suma importancia. La ventaja de ser un trabajo de fácil acceso para las personas que recién comienzan su carrera profesional, tiene como contrapartida para la empresa el hecho de que

¹ Sinergia Unilever para una Mejor Argentina es un proyecto original de Unilever.

² El Merchandiser no sólo repone productos (figura de repositor) sino que maneja variables del trade (exhibición, precios, formatos) y es el nexo de comunicación entre la empresa y el punto de venta. Este tipo de trabajo incluye situaciones de negociación en cada local que resultan de vital importancia para el negocio. La figura del merchandiser es, entonces, mucho más completa y compleja que la del repositor a secas.



Unilever

rápidamente los jóvenes crecen en su desempeño y deciden cambiar de trabajo, lo que lo convierte en un puesto de trabajo con una alta rotación.

El sector de Merchandisers es un mercado muy dinámico debido a que los productos de Unilever Argentina deben estar en la góndola del supermercado todos los días del año.

Las características del puesto y del sector hacen que la empresa se encuentre en una constante situación de exceso de demanda, principalmente en período de vacaciones, cuando se debe contratar personal eventual para suplir las ausencias.

Por otra parte, en la Argentina existe una gran comunidad de jóvenes en situación de vulnerabilidad (bajos recursos, pocas oportunidades, familias divididas, estudios interrumpidos) con dificultades para insertarse en el mercado laboral, especialmente para conseguir su primer trabajo legítimo.

Estas dos necesidades concretas, la de la Comunidad y la del negocio, dieron origen al proyecto Jóvenes para S.U.M.AR. La iniciativa fue creada por un equipo de Ventas, Recursos Humanos y Asuntos Públicos & Comunicaciones de Unilever Argentina a través de una labor colectiva junto a la Fundación de Organizaciones Comunitarias (FOC).

De esta forma, Unilever Argentina encontró (desde la coyuntura argentina, la falta de oportunidades para jóvenes, la situación del sector de Merchandisers y las particularidades del puesto de trabajo) una oportunidad interesante para hacer sinergia con la Fundación de Organizaciones Comunitarias (FOC), particularmente con el programa “Desafío”.

TARGET

Principales Objetivos

Objetivos

En el marco del Programa “Desafío”, enfocado en la educación, “Jóvenes para S.U.M.AR.” tiene como objetivo dar la oportunidad de insertarse en el mundo laboral a personas en situación de vulnerabilidad ofreciéndoles su primer trabajo al mismo tiempo que los incentiva a terminar sus estudios.

De esta forma, no sólo beneficia a los jóvenes que consiguen un trabajo y finalizan sus estudios, sino también a Unilever Argentina, quien logra satisfacer esa demanda real de Merchandisers con jóvenes motivados y con buena predisposición para aprender.

Alcance

El Programa se inició trabajando con los supermercados de Zona Sur de la Provincia de Buenos Aires por ser el radio de acción concreta de FOC.

Los supermercados seleccionados en el año 2007 fueron los siguientes:

- Disco: Lomas De Zamora
- Plaza Vea: Lanús
- Jumbo: Lugano y Lomas De Zamora
- COTO: Spinetto, Sarandi, Temperley y Abasto.



Unilever

- Carrefour: Monte Grande, Quilmes, Temperley y Mataderos.
- Wal Mart: Avellaneda

ACCIÓN

Descripción de las medidas tomadas

Implementación

“Jóvenes para S.U.M.AR.” comenzó su implementación con una prueba piloto en octubre de 2007 en la cual los jóvenes previamente seleccionados trabajaron 6 meses como Merchandiser aprendiendo sobre el puesto junto al apoyo de sus tutores.

Luego se realizó una segunda etapa del proyecto de igual duración entre mayo y octubre de 2008. Ante el avance de los jóvenes en el desarrollo de sus tareas laborales y el desempeño educativo, Unilever Argentina consultó a expertos, quienes recomendaron seguir la segunda etapa de implementación del Programa con los mismos jóvenes que participaron de la primera prueba piloto. Se justificaba porque los jóvenes comienzan a asimilar el conocimiento y a adaptarse al ambiente de trabajo en un período aproximado de 6 meses, por lo que la segunda etapa significaría un cambio más profundo para los mismos jóvenes que para participantes nuevos.

Selección de los jóvenes

El primer paso para el desarrollo de la iniciativa fue la selección de los jóvenes para los puestos de trabajo, el cual fue realizado por FOC con los lineamientos modificados sobre el perfil del puesto de Merchandisers que brindó Unilever Argentina.

El puesto requiere, generalmente, las siguientes características:

- Edad hasta 30 años
- Conocimientos de PC
- Buena contextura física
- Carácter extrovertido
- Sexo masculino

Este perfil estándar fue adaptado por la empresa para poder incluir a mujeres, a jóvenes mayores de 18 años, sin estudios secundarios completos y sin manejo de herramientas informáticas. El concepto de carácter extrovertido fue también revisado como una característica que puede desarrollarse durante el aprendizaje en el trabajo. En resumen, el requerimiento se adaptó a medida de poder incluir a personas con menos oportunidades y sin previa experiencia en el puesto.

Contratación y capacitación introductoria

La contratación se realizó a cargo de Unilever Argentina a modo de pasantía por 6 meses. Al comienzo, los jóvenes recibieron una capacitación introductoria de dos días, preparada especialmente para el proyecto, sobre la empresa y su cultura organizacional, la estructura de Ventas, el mercado donde la Compañía se mueve y el puesto en el cual se iban a desempeñar (inducción).

También fueron formados en la importancia y necesidad de trabajar en un contexto seguro y visitaron bocas de Canal Directo (supermercados) e Indirecto (mayoristas) con el fin de



Unilever

poder visualizar todo el recorrido que el producto realiza desde su fabricación hasta su colocación en las góndolas.



Aprendizaje y práctica en el puesto de trabajo

Una vez concluidos los dos días de capacitación y visitas a los mayoristas y supermercados, los jóvenes comenzaron su primer día de trabajo. El trabajo tuvo un esquema promedio semanal de 30 horas, seis días de cinco horas por jornada, con un horario variable en función del supermercado.

Durante los primeros 3 meses cada joven tuvo un tutor, un Merchandiser seleccionado especialmente por Ventas y Recursos Humanos en función de su desempeño, conocimientos, evaluaciones sobresalientes y con mayor antigüedad en el cargo, que los guió y mostró las actividades a desarrollar en su puesto dentro de lo que se conoce como capacitación de tipo sombra.

Esto permitió que los jóvenes pudieran ir aprendiendo la tarea apoyados en una persona con experiencia. Al mismo tiempo, los tutores, estuvieron motivados por este voto de confianza, responsabilidad y reto de instruir a una persona nueva en el sector.

Comenzar a realizar una nueva tarea no fue fácil para los jóvenes: implicó aprender sobre códigos, productos, costumbres, formas de relacionarse y conocer personas, estructuras de trabajo y responsabilidades. *“El principio fue lo más complicado. Damián, mi tutor, estuvo siempre ayudando para que lograra aprender. Hoy me siento a la altura de los demás”* dice Josué, joven que arrancó en Coto Temperley. Los chicos fueron aprendiendo rápidamente las tareas y responsabilidades, mostrando un excelente desempeño.

Con el aprendizaje obtenido en la primera etapa de trabajo, los chicos comenzaron a trabajar en la siguiente en forma más autónoma. Lo que se buscó con esta segunda experiencia fue

³ Foto tomada en Supermercado Coto de Temperley, donde se realizó parte de la primera jornada de capacitación. Un Merchandiser explica algunas nociones generales del trabajo y el contexto general de venta en un espacio de venta como un Hipermercado o un Supermercado. Los jóvenes en la imagen son los mismos quienes, días más tarde se sumarían a la tarea. El Merchandiser (adulto a la izquierda del cuadro) es Damián Jaimez quien fue seleccionado como uno de los tutores.



Unilever

que, finalizados los primeros seis meses de aprendizaje, comenzaran a tener una experiencia laboral como la que les tocaría en caso de responder a una búsqueda de empleo ordinaria.

Participantes

Participaron 13 jóvenes, los cuales pudieron exitosamente insertarse en el mercado laboral, aprender las actividades y responsabilidades de un puesto de trabajo y continuar con sus estudios.

Por su parte, las familias y la comunidad en general, fueron beneficiarios indirectos de esta iniciativa, viendo que los jóvenes se plantean metas y proyectan a futuro desde otro lugar diferente al de la marginalidad, renovando un contrato con el esfuerzo, la cultura del trabajo y la construcción positiva de vínculos enriquecedores.

Asimismo, Unilever vio un fortalecimiento de sus trabajadores efectivos quienes se vieron interesados y motivados por la responsabilidad de enseñar a un joven nuevo, viendo esta tarea como un reconocimiento a su labor. “Me siento orgulloso de ser tutor. Es un compromiso muy gratificante transmitir lo que sabemos. Me hace sentir que soy parte de una oportunidad para otros” cuenta Andrés Barrios, uno de los Merchandisers tutores.

Es interesante destacar que Unilever concibe a este proyecto como un modelo de Responsabilidad Empresarial donde, en alianza con FOC, se benefician dos grandes grupos de interés (Comunidad y Trabajadores) y el mismo negocio. Encontrar que una necesidad de la empresa puede satisfacerse con una necesidad de la Comunidad puede verse, con orgullo, como un paradigma que la empresa comparte a la hora de pensarse como ciudadano corporativo responsable.

Alianza estratégica con la Fundación de Organizaciones Comunitarias

La realización de este proyecto fue fruto de una alianza con la Fundación de Organizaciones Comunitarias (FOC), específicamente con el programa “Desafío”.

“Desafío” es un proyecto de inclusión social para adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad social, gestionado a través de una alianza estratégica entre UNICEF Argentina, la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la Fundación de Organización Comunitaria y diversas empresas que participan del programa.

Su propósito es generar un sistema de inclusión para adolescentes y jóvenes, basado en el modelo de alianzas estratégicas intersectoriales, que logre sustentabilidad y pueda ser replicado en otros ámbitos de Argentina y Latinoamérica.

Tiene como antecedente una implementación previa en el Partido de Lomas de Zamora durante 2002 y 2004 con importantes resultados en materia de recuperación de adolescentes y jóvenes para la construcción de proyectos de vida, inserción laboral y educativa.

En el 2005 entre los socios mencionados se extienden sus acciones a 7 distritos del Conurbano Sur Bonaerense, en pos de la inclusión educativa de quienes están fuera del sistema, desde una mirada abarcadora y contenedora de los derechos ciudadanos de los jóvenes protagonistas.



Unilever
Comunicación

En relación a la comunicación del Programa, Unilever Argentina informó, en primer lugar, a sus empleados a través de la Revista Interna (Ui).

Luego, se incluyó información sobre el Programa en un proyecto de comunicación específica de Unilever que busca informar al resto de la empresa sobre particularidades de la Comunidad de Merchandisers. Este proyecto consta de una serie de cuatro afiches informativos que serán ubicados en las carteleras de todos los sitios de la empresa, de los cuales uno de ellos está dedicado a la participación de los Merchandisers en Jóvenes para S.U.M.AR. como capacitadores en el desarrollo del Programa.

Asimismo, se comunicó sobre la entrega del premio GOLES al Programa, un premio interno que otorga el Directorio de Unilever. Se espera seguir expandiendo la comunicación interna a través del correo electrónico y carteleras de las oficinas, y realizar una comunicación externa en el corto plazo.

En lo que respecta la comunicación externa, se incluirá información en la página Web corporativa, en el sitio de FOC y en algunos medios especializados.

RESULTADOS

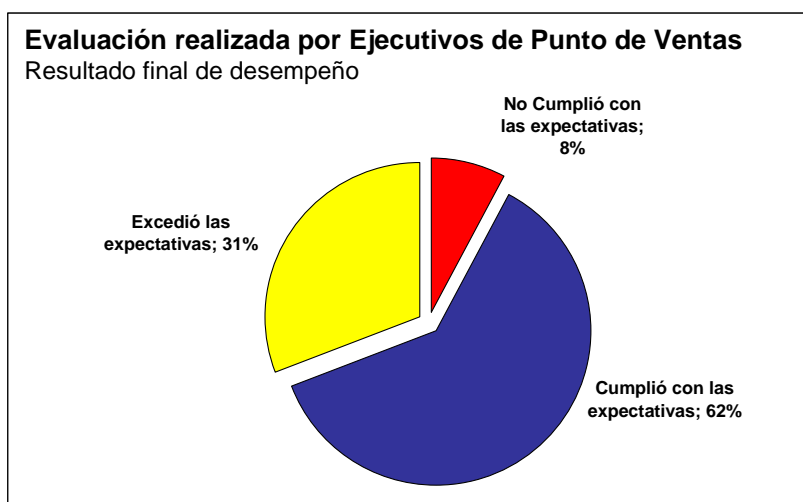
Resultados obtenidos

Evaluación

Para evaluar el resultado de esta primera etapa se desarrollaron reuniones donde intervinieron los jóvenes, FOC, los tutores, los ejecutivos de punto de venta, los referentes de Recursos Humanos y parte del equipo de Asuntos Públicos & Comunicaciones.

En la evaluación realizada por los Ejecutivos del Punto de Venta, se analizaron a los jóvenes desde las siguientes dimensiones:

- **Actitud y Cooperación:** iniciativa personal frente a la adquisición de capacidades.
- **Cuidado y Precisión:** realización de las tareas asignadas.
- **Presencia:** aspecto personal, uniforme.
- **Asistencia:** presentismo y puntualidad.
- **Relaciones:** contactos con otras personas.
- **Manejo del Lenguaje:** en reuniones de trabajo, el trato con sus responsables, el contacto con clientes.
- **Comportamiento frente a sus compañeros de trabajo:** trato con el resto del personal, los demás pasantes.
- **Competencias básicas:** capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar.
- **Competencias de Gestión:** aspectos organizacionales del proceso de trabajo: la capacidad de organizar la tarea, de analizar y evaluar la información, de trabajar en equipo, de contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo.
- **Competencias Técnicas:** conocimientos y habilidades relacionados con la utilización de los instrumentos (Elementos de Protección Personal como faja lumbar y botines de seguridad; Material promocional como exhibidores, cartelería que se coloca en la góndola, probadores; etc.), las herramientas y el lenguaje técnico específico requeridos por el ejercicio de un oficio o perfil ocupacional.



A partir de la evaluación realizada al finalizar la primera etapa se detectaron oportunidades de mejora e inquietudes de los jóvenes que se buscarán implementar a futuro. Estos son:

- Que los jóvenes conozcan más plantas y edificios de oficinas.
- Que los jóvenes se encuentren con los tutores más tiempo antes de empezar a trabajar.
- Incluir a los tutores en la totalidad de la capacitación.
- Capacitar más sobre la empresa Unilever.
- Hacer un aprendizaje gradual y más lento.
- Dosificar la información.

En la segunda etapa, la evaluación del desempeño de los jóvenes estuvo basada en la devolución de los Ejecutivos del Punto de Venta. Asimismo, el equipo de Recursos Humanos entrevistó en profundidad a cada uno de los participantes, y en base a esta entrevista se decidió quienes eran las personas que continuarían en forma efectiva en Unilever.

Resultados

La prueba piloto de 6 meses fue un éxito para todas las partes, los jóvenes se desempeñaron muy bien en sus tareas, mostrando una mejora en sus herramientas de comunicación, desarrollo personal y laboral.

Los puestos de Unilever fueron cubiertos, con asistencia perfecta salvo en casos de enfermedad, sin bajar la fuerza de venta de la empresa ni la reposición. Las expectativas se cubrieron en forma óptima. A su vez, estos trabajadores resultaron mejores en su desempeño impulsados por la motivación personal y la presencia de esta oportunidad única para insertarse en el mundo laboral.

Las conclusiones de la experiencia fueron positivas. En particular, se destacan las siguientes:

- Gabriela, joven Merchandiser del supermercado Plaza Vea de Lanús, que en pocos días aprendió el trabajo: *“Observaba mucho cómo trabajaba mi tutor. A veces me permitía encargarme de todo como un ensayo. Una responsabilidad que me daba confianza. Sabía que yo podía manejarme bien y tomar decisiones”*.



Unilever

- Los Merchandisers tutores y Ejecutivos del Punto de Venta coincidieron en que la incorporación de los jóvenes aportó mucho al trabajo diario, que aprendieron rápido y que las responsabilidades fueron realizadas en forma exitosa por los nuevos empleados.
- También, puertas adentro del hogar de cada uno, el esfuerzo valió la pena. Un ejemplo es Florencia, quien con su participación en el proyecto tiene el orgullo de ser quien paga el jardín de su hija Kiara y su carrera de Analista de Sistemas.

Voz de tutores y ejecutivos del punto de venta (a 6 meses de inicio)

Sobre el proyecto en general:

- “Esto fue bueno. Los chicos se encontraron en un mundo inesperado. Se encontraron con 100-200 nuevos compañeros de trabajo. Para ellos fue una sorpresa. Tenían miedo.”
- “El beneficio es para todos. Los pibes tienen una conducta. Más que un costo, es un valor lo que hacemos con ellos.”
- “Las empresas tienen que aportar. Cada vez hay más gente que lo necesita. Cambiar la mentalidad hacia el trabajo, el estudio es un aporte muy bueno.”
- “Es muy importante el trabajo previo con los chicos.”
- “Es importante el trabajo de selección previo que se realizó. No se notó que los chicos venían de otro nivel de ingresos.”
- “Algunos entran con vergüenza.”
- “Están aceptando que los acepten.”
- “Son chicos, les falta foguarse, exponerse.”
- “Valoran el espacio. Respeto por lo que se les dice.”
- “Y tienen la capacidad de preguntar. Están ávidos de aprendizaje.”
- “Los chicos desde que entraron a trabajar hasta el día de hoy han hecho un cambio que notamos, porque estuvimos al lado de ellos.”

Sobre los jóvenes (merchandisers pasantes):

- “Tenía vergüenza de expresar sus ideas.”
- “La piba es muy despierta.”
- “Gabriela también. Ella se soltó más.”
- “Les falta foguero con la gente. La edad es común y es su primer trabajo.”
- “La chica se desenvuelve muy bien.”
- “Los dos chicos que conozco: edad, entorno social, el comercio tiene que ver con ir para adelante. Valoran el diálogo y están atentos. Valoran el espacio. Respetan.”
- “Hemos tomado gente con estudios secundarios completos y a los 15 días los tenías que suspender. Con estos chicos es diferente, tienen mucho valor!”
- “Trabajan bien.”
- “Valoran espacio / respeto / capacidad de preguntar.”
- “La chica labura muy bien. Hace todo y se está encargando del súper 2 días sola.”
- “Yo estoy con Josué Monzón. Es muy charlatán. Tiene la rebeldía de la edad. Hace todos los días una hora más porque quiere dejar todo ordenado.”
- “Diego nos tocó muy cerrado. Tuvo que cubrir mucho. Responde bastante bien.”
- “Tienen menos responsabilidad pero cumplen con el trabajo.”



Unilever

- “Trabajar en Unilever los hace sentir respaldados. Ante sus compañeros de otras empresas son uno más.”
- “Aprenden rapidísimo. Soledad trabaja muy bien. Yo me tiraría a incorporar chicos así.”
- “Prefiero que lo dejen 6 meses más.”
- “A los dos meses te tendría que haber dicho que la chica no sirve. Luego cambió. Con más responsabilidad funcionó mejor.”
- “Hoy laburan a la par de cualquiera.”
- “Me tocó René Augusto. Tiene muchos problemas. No te mira a los ojos para hablarte. Problemas en la casa. Vive en una villa en Quilmes. Su padre lo quiere llevar a trabajar a una fábrica de colchones en Quilmes. El padre es alcohólico. Conversamos mucho con él. Vamos a ver si lo podemos convencer de quedarse.”
- “El pasante y yo aprendimos juntos.”
- “Se sintió el recurso adicional. Vino muy bien.”
- “Me estaba quedando todos los días, el pasante me dio muchísima ayuda.”
- “Me cubrió los 15 días que estuve con licencia.”
- “Josué hace todos los días un rato más porque no le gusta dejar mal su trabajo.”
- “A Lauri la cuentan como una más; no es una pasante.”
- “Cuando empezó a trabajar sola, durante el período de vacaciones, empezó a crecer.”

La experiencia de tutor:

- “Una linda experiencia.”
- “Ahora somos amigos.”
- “Muy buena experiencia.”
- “Al principio muy cerrados, pero después muy buenos.”

Mejoras e Inquietudes detectadas

- Que conozcan una planta, un edificio de oficinas.
- Que se encuentren con los tutores más tiempo antes de empezar a trabajar.
- Incluir a los tutores en toda la capacitación.
- Empaparlos más del tema Unilever.
- Hacer aprendizaje gradual y más lento. Dosificar la información.

En la segunda etapa de trabajo (luego de un año), de los 13 chicos que participaron los 4 que tuvieron un mejor desempeño en sus tareas fueron efectivizados por Unilever Argentina para pasar a formar parte del staff directo de la empresa. Con respecto al resto de los chicos, Manpower Argentina acordó con Unilever Argentina en colaborar para la reubicación de los chicos en sus empresas clientes.

Lo que se resalta de la segunda etapa de trabajo son los avances de los jóvenes durante el año que duró la experiencia. Algunos de ellos, no solo lograron finalizar sus estudios básicos, sino que han comenzado (o planean hacerlo) estudios terciarios o universitarios. Otros, que en la entrevista inicial se mostraban parcos, hoy reconocen poder relacionarse de otra manera, reconociéndose más desinhibidos.



Unilever

Algunos ejemplos de los logros de los jóvenes durante el año de participación en el Programa son los siguientes:

- Soledad Abadie comenzó a cursar Profesorado de Historia en 2008.
- Florencia Pelozo inició la carrera de Analista de Sistemas en 2008.
- Johnatan Aguilar nos comentó en la entrevista final que su familia le comentó que “..ahora estaba más suelto, que hablaba más..”. Actualmente, está pensando en rendir la materia que le quedó pendiente del colegio secundario para comenzar a estudiar Análisis de Sistemas.
- Jessica Farías siente que la pasantía la motivó para estudiar Instrumentación Quirúrgica.

Conclusiones finales

Unilever Argentina está profundamente convencida de la importancia del desarrollo de los grupos de interés como motor para el crecimiento del mismo negocio. Es en esa clave sinérgica que hoy quiere compartir la alegría de un logro colectivo que busca ampliarse para construir, con la Comunidad y el Tercer Sector, una mejor Argentina.

En Octubre de 2008 ingresaron otros 18 jóvenes para continuar con una nueva experiencia dentro del Proyecto.

Desafíos futuros

Capacitación

En base a las experiencias y sugerencias de los jóvenes en esta prueba piloto, se está planteando la incorporación de formación en herramientas informáticas como hojas de cálculos y herramientas de comunicación que es donde se vieron las mayores falencias y oportunidades de mejora. Comunicación es un punto neurálgico explicitado por los jóvenes como una necesidad concreta en la que desean desarrollarse.

Sistematización de resultados

Una vez concluida la segunda etapa se comenzará un proceso de sistematización de resultados, con indicadores cuantificables que muestren la evolución y permitan detectar oportunidades de mejora en el proyecto.

Alcance dentro de Unilever

Unilever Argentina espera poder expandir este Programa a otras áreas de la empresa. A nivel corporativo (a cargo del área de Desarrollo Organizacional) se está comenzando a activar con FOC un programa de pasantías, similar a este, para puestos de oficinas. El proyecto está en etapa de planificación.