



Monte de Ombúes - Rocha

GESTIÓN HUMANA

El Área Gestión Humana tiene el cometido de impulsar la gestión eficiente de su capital humano, promoviendo y asesorando en los procesos de cambio y el logro de los objetivos definidos. En el contexto organizacional actual de nuevos productos, procesos y proyectos englobados en el Programa BROU 2020, se han implementado modificaciones estructurales y cambios en la titularidad de áreas estratégicas apuntando a la consolidación de un nuevo modelo de gestión que fortalezca el posicionamiento de la Institución en un mercado dinámico.

Directamente vinculado con los lineamientos rectores de la estrategia para los próximos cinco años, Gestión Humana lideró los proyectos: Transformación Cultural, Comunicación Interna y Revisión de la Estructura Organizativa.

En este ejercicio se implementó la primera fase del Proyecto Transformación Cultural, partiendo de un diagnóstico cultural que identificó fortalezas, brechas específicas, palancas culturales, áreas prioritarias de acción y se definieron las tres líneas fundamentales de trabajo: el liderazgo para el cambio, el compromiso y capacidad para la transformación cultural y la alineación de sistemas, procesos y políticas.

La comunicación interna se abordó desde varios aspectos, destacándose la implementación de una consultoría específica en comunicación interna con el objetivo de facilitar los cambios.

El plan de comunicación incluyó la difusión de los principales aspectos del Programa BROU 2020. La alta dirección convocó a los niveles gerenciales, supervisores y referentes de las Dependencias a jornadas de trabajo que se realizaron en Montevideo, Rivera, Paysandú, Colonia y Punta del Este, instándolos a replicar la información recibida a sus equipos y así llegar a todos con el mismo mensaje.

Como parte del plan de mejora de la comunicación se destacan la creación del boletín quincenal digital "Actualidad BROU" para informar las novedades emanadas del Directorio y la Gerencia General, y la actualización de la intranet corporativa dándole el enfoque comunicacional necesario para facilitar el acceso a la información.

También se diseñó la revista de publicación semestral "Fuera de Oficina" propiciando el conocimiento integral de los funcionarios: sus intereses y actividades más allá del rol laboral, aspirando a generar y afianzar el vínculo con la familia del Banco.

En el marco del proyecto de Revisión de la Estructura Organizativa se aprobaron las áreas estratégicas que apuntalan los nuevos modelos de negocios y de atención que se vienen delineando. En este sentido, el Área Procesos tendrá a su cargo la centralización del diseño y medición de todos los procesos y procedimientos del Banco, apuntando a mejorar la gestión a partir de criterios de racionalización y estandarización. Asimismo, se creó una única Área de Operaciones, acompañando el nuevo diseño general que centraliza estas actividades dando mayor eficiencia al procesamiento operativo que apoya el proceso comercial.

En relación a la fuerza de ventas, se modificó la estructura de la Red de Distribución, reforzando los roles de venta de productos y servicios mediante la creación del cargo Ejecutivo de Negocios Asistente, función de apoyo en la atención masiva de clientes y otorgándole al Ejecutivo de Negocios más tiempo para dedicar a la atención integral y personalizada de los clientes de su cartera. En esta línea, se aprobó un nuevo modelo para el Departamento de Canales Digitales, creando el Centro de Contacto con roles comerciales para la venta y promoción por canales no presenciales, así como incorporando funciones para la



gestión de otros canales de atención como corresponsalías y servicios web. Una reforma del Estatuto del Funcionario del Banco de la República relativa a las condiciones para cubrir cargos vacantes abrió la posibilidad de participar en los procesos internos de selección a un mayor número de funcionarios.

Se ajustó el Plan de Sucesión para la cobertura de cargos gerenciales, propiciando la trasmisión de conocimientos y experiencia de los ocupantes salientes a quienes sean seleccionados para desempeñar las funciones claves, previendo la continuidad del negocio.

Considerando la brecha generacional y la proyección del aumento de jubilaciones en virtud del alto promedio etario especialmente de la dotación de la Red de Dependencias (64,76% mayor de 50 años), se realizó un llamado a concurso interno dirigido al personal del Escalafón Servicios Auxiliares, para sin incrementar mayormente los costos, redistribuir en forma más eficiente los recursos orientando las competencias de los más jóvenes para impactar en la atención al cliente y obtener los beneficios del intercambio generacional en la gestión del conocimiento.

Otra acción que apuntó a apoyar las acciones de inclusión financiera y la atención al público en Dependencias fue la cuarta edición del Programa "Yo Estudio y Trabajo", ofreciendo una primera experiencia laboral en becas de un año a 96 estudiantes de entre 16 y 20 años de edad.

La plantilla se redujo levemente respecto al año anterior, finalizando el 2015 con 4.058 funcionarios. El 64% se ubica geográficamente en Montevideo. Respecto al área de trabajo, un 66% del total está asignada a las áreas de Negocios. La cantidad de mujeres se estabilizó en los últimos años, representando casi el 43% de la plantilla.

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DE FUNCIONARIOS Montevideo / Interior

	2013	2014	2015
Montevideo	2.743	2.713	2.604
Interior	1.482	1.479	1.454
Total	4.225	4.192	4.058

NÚMERO DE FUNCIONARIOS Según Área de Trabajo

Áreas	2013	2014	2015
Negocios	3.017	2.928	2.691
Apoyo	1.208	1.264	1.367
Total	4.225	4.192	4.058

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DE FUNCIONARIOS Según Sexo

	2013	2014	2015
Mujeres	1.759	1.756	1.739
Hombres	2.466	2.436	2.319
Total	4.225	4.192	4.058

La inversión en formación del período estuvo orientada al desarrollo de las competencias de conocimientos y al apoyo a la fase de capacitación del proceso de cambio del sistema informático central (Core Bancario).

Del total de las acciones realizadas, el 69% se destinaron a funcionarios de las áreas Comercial y Ventas y Distribución y el 31% a las Áreas de Apoyo y staff, promediando 11 horas de capacitación por funcionario.

El plan anual de capacitación incluyó diferentes temáticas con acciones diseñadas internamente o contratadas externamente, buscando impactar en el desempeño de los funcionarios, la actualización de conocimientos en los nuevos sistemas informáticos, la incorporación de las mejores prácticas de gestión y de negocio, el cumplimiento de las normativas en materia de administración de riesgos y de supervisión bancaria.