



GESTIÓN HUMANA

La División Gestión Humana lidera, planifica, ejecuta y evalúa a lo largo del año múltiples iniciativas y acciones tendientes a este fin con la misión de contribuir proactivamente al logro de los objetivos estratégicos del Banco, impulsando la gestión eficiente de su capital humano, promoviendo y asesorando en la transformación y aprendizaje organizacional mediante el desarrollo, motivación, autorrealización y bienestar de las personas que trabajan en la organización.

El capital humano es un factor relevante de diferenciación para las instituciones financieras, por lo cual representa un importante desafío en contextos de alta competitividad cumplir con el rol de liderar las acciones que faciliten el logro de los propósitos corporativos, buscando equilibrar las aspiraciones personales y las necesidades de la organización, así como el desarrollo del potencial humano en un marco de transparencia, confianza y equidad.

En el marco del objetivo estratégico "Consolidar la Gestión de Personas por Competencias", se concretó un desafío sobre el que se ha venido trabajando en los últimos años: la aplicación del nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias que establece la realización de una evaluación 360° que se implantará en forma gradual, habiéndose completado la primera aplicación de la autoevaluación y la evaluación que realiza el jefe de cada colaborador.

En el marco de este proyecto se definieron las competencias organizacionales por parte de la Dirección del Banco, así como las correspondientes a cada cargo, proceso que contó con la participación de los niveles gerenciales de las Áreas, a partir del Diccionario de Competencias elaborado por la propia institución contemplando su identidad y las características específicas de sus cargos. Unido a un plan de comunicación y difusión del sistema de evaluación, los distintos niveles de supervisión incluída la alta

gerencia, participaron en actividades de formación y entrenamiento para realizar con equidad el proceso de evaluación y retroalimentación del desempeño.

A través del enfoque de competencias se busca incrementar los niveles de productividad, eficiencia y sostenibilidad de la organización mediante la orientación del trabajo hacia la consecución de los objetivos organizacionales, la potenciación del desempeño laboral de las personas, el reconocimiento de su contribución y el desarrollo de las competencias individuales y colectivas requeridas para el buen desempeño personal y de equipo.

En el marco del proceso de revisión periódica de la estructura organizativa de la Institución, se realizaron adecuaciones en varias áreas de manera que el contenido funcional de los cargos lograra traducir la estrategia en funciones y permitiendo simultáneamente alinear la estructura organizacional a los objetivos corporativos. El mantenimiento actualizado de los cargos es esencial para la aplicación óptima de los restantes procesos de gestión de las personas y específicamente en este período fue relevante para la evaluación del desempeño por competencias.

Asimismo se comenzó la revisión de las normativas y procedimientos, así como el análisis de nuevas metodologías complementarias y sistematización de datos, a efectos de contar con elementos que permitan que los futuros cambios de la estructura organizacional continúen realizándose de forma técnicamente eficiente e integradora.

Con el objetivo de realizar la cobertura de vacantes de acuerdo a la planificación estratégica de la organización y dentro de la dotación autorizada presupuestalmente, ingresaron 256 nuevos Auxiliares Administrativos como resultado del concurso externo desarrollado en 2012, de acuerdo a la lista de prelación vigente. Asimismo, se realizó un llamado externo para ocupar 12 puestos de Ingeniero Agrónomo.



Estadio Centenario - Montevideo



Los nuevos empleados participaron en procesos planeados de recepción y orientación con el objetivo de apoyar su integración y adaptación inicial a la Institución, así como promover la identificación y compromiso con el Banco. Inaugurando este proceso de inducción los participantes fueron recibidos por las máximas autoridades del Banco, conocieron sus edificios históricos y recibieron información sobre aspectos institucionales y de la estructura de la organización. Durante seis días participaron también en una serie de eventos de capacitación que les proporcionaron información sobre la misión y visión del Banco, principales jerarquías, derechos y deberes como funcionarios, políticas de gestión de las personas, políticas de seguridad de la información y seguridad física, operativa general del Banco y de la red comercial, banca electrónica, atención a clientes y pautas para la prevención del lavado de activos.

Como resultado de un acuerdo entre el Poder Ejecutivo, los Bancos Oficiales (BROU, BCU y BSE), el sindicato bancario (AEBU), y el Banco BANDES que dio lugar a la promulgación de la Ley N° 19.094 la que autorizó la absorción de empleados del BANDES por parte de los bancos estatales, ingresaron a nuestra Institución 100 funcionarios administrativos provenientes de ese banco.

En el marco del Programa Nacional “Yo Estudio y Trabajo” liderado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Banco junto a otros organismos públicos, participó en la segunda edición del programa efectivizando la contratación e ingreso de 100 becarios para desempeñar tareas de apoyo en Dependencias de la Red Comercial de todo el país. De este grupo, 65 becarios realizan la pasantía en el interior del país posibilitando una actividad laboral en la localidad donde viven. El objetivo de este programa es ofrecer una primera experiencia laboral formal de un año de duración a estudiantes de 16 a 20 años generando así habilidades para el desempeño en el mercado laboral y asegurando la continuidad en el estudio.

En cumplimiento de la ley N° 18.651, que exige a los organismos públicos cubrir al menos el 4% de sus vacantes con personas con discapacidad que reúnan las condiciones de idoneidad para el cargo, se realizó un proceso de selección externa para el ingreso de Auxiliares Administrativos. La División Gestión Humana trabaja en la implementación de acciones para que los funcionarios que se incorporen por esta vía, tengan una inclusión plena en los diferentes equipos considerando las necesidades de las Áreas, las competencias de los funcionarios para cada puesto y las condiciones de accesibilidad.



En representación del Banco y como miembro del Nodo Uruguay, la División Gestión Humana realizó una presentación en el 5to Encuentro de la Red Latinoamericana de Gestión de Personas por Competencias y Organizaciones Sostenibles realizado en Bogotá, sobre el proceso de inclusión de personas con discapacidad y las diversas acciones implementadas. En este evento patrocinado por OIT-CINTERFOR participaron 120 representantes de organizaciones públicas y privadas de Latinoamérica.

Para continuar implementando procesos de selección interna mediante concursos adecuados a la organización, se aprobó un nuevo Sistema de Ascensos y el reglamento de funcionamiento de los Tribunales de Concurso, en el que se describe el rol de asesoramiento de la División Gestión Humana en los referidos procesos, y las responsabilidades de los integrantes de los Tribunales.

Como forma de gestionar el talento existente en la organización, garantizar la continuidad del negocio y evitar la pérdida de conocimientos cuando los funcionarios egresan, se aprobó el marco general relativo al Plan de Sucesión. Esta política se aplica para dar cobertura a los cargos gerenciales vacantes de mayor jerarquía.

La detección oportuna de las necesidades de formación dentro de un proceso planeado y alineado a la estrategia corporativa fue el punto de partida para que las diferentes alternativas de capacitación diseñadas internamente o contratadas externamente, tuvieran el impacto esperado en el desempeño, la actualización de conocimientos, la incorporación de las mejores prácticas de gestión y de negocio y el cumplimiento de las normativas internas y externas en materia de administración de riesgos y supervisión bancaria.

La inversión en formación realizada en este año estuvo orientada al desarrollo de las competencias de conocimientos de los empleados apoyando la

obtención de las metas estratégicas y el cumplimiento de los planes operativos. Dentro del plan de formación 2013, se gestionaron 7.700 plazas de capacitación, en 450 acciones de formación bajo diversas modalidades: presenciales o a distancia, dentro del país o en el exterior. El 48% de las plazas correspondieron a actividades de capacitación interna, con diseño propio de los contenidos y con capacitadores seleccionados dentro de la Institución y el 52% restante responde a las plazas contratadas externamente. El 75% de las plazas gestionadas estuvieron dirigidas a personal de las Áreas de Negocios y de Red Comercial y Canales Alternativos, y el 25% restante a las Áreas de Apoyo y Staff.

Entre varias de las actividades que se realizaron con el fin de obtener especialización de alto nivel en la metodología Project Finance para la financiación de proyectos de inversión de gran porte, en particular en los sectores energéticos y de infraestructura, se destaca el curso Project Finance y Mercados de Sindicaciones, a cargo de expertos internacionales de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. Este curso se realizó en las instalaciones del Banco. Fue dirigido a personal gerencial, ejecutivos de cuenta y analistas de riesgo.

Otra de las actividades destacadas de 2013 fue el Ciclo de Charlas de Actualización que abordó, en 10 conferencias con una audiencia total de 1500 participantes, diferentes temas para el desarrollo de competencias de conocimiento ligadas a la situación y perspectivas de la economía, la segmentación de clientes, la innovación y tecnología aplicada al negocio bancario, las habilidades gerenciales y de comunicación y la promoción del ambiente ético en la organización.

En acuerdo con la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) nuestra Institución fue sede y organizadora de dos seminarios. En el mes de marzo se realizó el "Seminario



- Taller Internacional: Dirección y Gestión Estratégica de Tesorería en Instituciones Financieras" que contó con 29 participantes nacionales y 20 de otros países de Latinoamérica. En octubre se realizó el "Programa Internacional de Certificación en Direccionamiento Estratégico de Recursos Humanos" en el que participaron 24 representantes de empresas locales y 28 asistentes extranjeros.

En lo referido a los aspectos administrativos de la gestión de las personas, se continuó impulsando acciones orientadas a mejorar los sistemas de información en aspectos relacionados con el presentismo y a optimizar la calidad de la información de la plantilla, promoviendo la actualización y el mantenimiento on-line de los datos personales y laborales de los funcionarios y de su núcleo familiar. Estas mejoras en los sistemas de información facilitan el procesamiento y control de los indicadores que impactan en el Sistema de Remuneración por Cumplimiento de Metas considerándose tanto el cumplimiento de metas individuales como colectivas.

Para el incremento de la eficacia en los procesos y en la toma de decisiones se monitorearon indicadores relevantes para la gestión de las áreas y de la propia División Gestión Humana, por ejemplo indicadores sobre rotación del personal externa e interna, conformación de la plantilla, proyección de egresos y presentismo.

Respecto a la administración de los beneficios que brinda el Banco a su personal, se ha impulsado una modalidad de trabajo proactiva, con el objetivo de lograr una gestión eficiente y la implementación de acciones que conduzcan a un buen asesoramiento del cliente interno. Asimismo, en relación al tratamiento de situaciones especiales, durante este año se continuó con la modalidad de abordaje multidisciplinario de las solicitudes recibidas. Se trata de situaciones que por su complejidad, excepcionalidad o gravedad desde el

punto de vista médico o por la situación socio-económica, requieren un análisis y tratamiento conjunto por parte de distintas unidades de la División Gestión Humana en busca de la mejor solución a la situación planteada.

Desde el punto de vista de las relaciones laborales se ha cumplido con el rol de asesoramiento tanto en temas individuales como colectivos, especialmente en lo que refiere a la aplicación de normas, interpretación de convenios colectivos, contrataciones en sus diferentes modalidades, concursos, asignaciones transitorias de funciones, traslados, reubicaciones, licencias especiales, pases en comisión, seguimiento a los recursos administrativos interpuestos y a los procesos disciplinarios. En especial en este año se señala también el asesoramiento en materia de relaciones laborales durante el proceso de negociación que culminó en el ingreso de ex empleados de Banes Uruguay S.A. a nuestra Institución. Asimismo se destaca la colaboración en la difusión del Código de Ética de nuestra Institución.

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DE FUNCIONARIOS Montevideo / Interior

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Montevideo | 2.673 | 2.640 | 2.743 |
| Interior | 1.413 | 1.369 | 1.482 |
| Total | 4.086 | 4.009 | 4.225 |

NÚMERO DE FUNCIONARIOS SEGÚN ÁREA DE TRABAJO

| Áreas | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Negocios | 2.694 | 2.665 | 3.017 |
| Apoyo | 1.392 | 1.344 | 1.208 |
| Total | 4.086 | 4.009 | 4.225 |

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DE FUNCIONARIOS Según Sexo

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Mujeres | 1.518 | 1.500 | 1.759 |
| Hombres | 2.568 | 2.509 | 2.466 |
| Total | 4.086 | 4.009 | 4.225 |