



Sede del Mercosur - Montevideo

GESTIÓN HUMANA

La División Gestión Humana tiene como misión 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 nuestra organización.

El capital humano es un factor relevante de diferenciación en contextos de alta competitividad por lo cual 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 representa un importante desafío.

En el marco del objetivo estratégico "Consolidar la Gestión de las Personas basada en Competencias", y del Acta de Acuerdo suscrita por representantes de los Bancos Oficiales, del Sindicato Bancario y del Poder Ejecutivo, se continuaron ejecutando las acciones definidas en el Proyecto Evaluación del Desempeño por Competencias: se elaboró el Diccionario de Competencias y se validó con la mayoría de las áreas del Banco una Matriz de Competencias por Cargo. Asimismo, se desarrolló un plan de comunicación a través de diferentes modalidades incluyendo una jornada de capacitación a cargo del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT/CINTERFOR), ocho Jornadas de Difusión (tres en Montevideo y cinco en el interior del país) y la publicación periódica de información de apoyo y profundización en la temática a través de la intranet.

En la misma línea, y con el objetivo de entrenar a los diferentes niveles de supervisión, se diseñó un Curso de Capacitación para Evaluadores en el

cual se analizaron y practicaron, bajo la modalidad de taller, las etapas del proceso de gestión del desempeño y las particularidades del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias a aplicar a partir de 2013. A las 19 ediciones de este curso asistieron 425 personas con responsabilidad de supervisión las cuales manifestaron un 97% de satisfacción con la actividad.

En representación del Banco y como miembro del Nodo Uruguay, la División Gestión Humana integró el grupo organizador del 4º Encuentro de la Red Latinoamericana de Gestión de Personas por Competencias y Organizaciones Sostenibles con el auspicio de OIT/CINTERFOR, el cual se realizó en Montevideo del 29/10/2012 al 1º/11/2012 y en el que participaron 163 personas de 13 países de Latinoamérica.

En función de la experiencia adquirida en la aplicación de los sistemas de concurso utilizados hasta la fecha para ascensos del personal, se entendió pertinente rescatar sus fortalezas en una nueva propuesta y minimizar las debilidades detectadas, incorporando todos los elementos de valoración de competencias (habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes) en las distintas etapas del proceso de selección y brindando criterios de puntuación homogéneos para los tribunales intervinientes.

Para complementar los procedimientos previstos en el nuevo Sistema de Ascensos, se elaboró un reglamento de funcionamiento de los Tribunales de Concurso en el cual se explicita el rol de asesoramiento y control de la División Gestión Humana en los referidos procesos, así como las principales responsabilidades de los integrantes de los tribunales. El nuevo sistema se ajusta a los términos incluidos en el Acta de Acuerdo firmada en mayo de 2012 para la Banca Oficial.

Con el objetivo de adecuar el ingreso y la distribución del personal a los fines comerciales y de negocio, se realizó un llamado externo para el ingreso de



150 Auxiliares Administrativos al que se presentaron 21.009 postulantes. De acuerdo a los criterios establecidos se preseleccionaron 620 participantes que atravesaron las etapas del proceso de selección establecidas en las bases, aprobando el concurso un total de 409 personas. Los 150 postulantes que obtuvieron los puntajes más altos conforman la nómina de personas a designar que ingresarán a la Institución a inicios de 2013.

El proceso de revisión periódica de la estructura organizativa del Banco para adaptarla a la estrategia corporativa tuvo como eje central la identificación de las cinco actividades esenciales de cada uno de los cargos que se describen en los Manuales de Cargos del Banco. Este análisis e identificación así como las competencias asociadas a esos cargos fueron validados con las máximas jerarquías de cada área, constituyendo los insumos esenciales para aplicar la Evaluación del Desempeño por Competencias. En esta nueva metodología de organización del trabajo, se adecuó el contenido funcional de los cargos explicitando su contribución al logro de los objetivos divisionales, en el marco del proceso de planificación estratégica de la Institución y en el entendido de que la estructura es un factor fundamental para el sustento del gobierno corporativo y el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo se adecuaron y aprobaron las estructuras organizativas de las Divisiones Tecnologías de la Información y Banca Persona, culminando de esta forma un proceso de revisión total de la estructura del Banco comenzado en años anteriores. Complementariamente se finalizó la elaboración de los Manuales de Organización de todas las áreas lo que permite contar con una sistematización de todas las funciones desarrolladas por el Banco.

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. 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.

En el transcurso del año 2012 se gestionaron 8.200 plazas de capacitación, en 532 acciones de formación bajo diversas modalidades: presenciales, a distancia, dentro del país y en el exterior. El 49% de las plazas corresponden a actividades de capacitación interna, con diseño propio de los contenidos y con capacitadores seleccionados dentro de la Institución y el porcentaje restante responde a las plazas contratadas externamente. El 62% de las plazas gestionadas estuvieron dirigidas a personal de las Áreas de Negocios y de la Red Comercial, y el 38% restante a las Áreas de Apoyo y Staff.

Dentro de las múltiples actividades de capacitación realizadas se destacan por su impacto y volumen, los Cursos para Evaluadores (Evaluación del Desempeño por Competencias), los Cursos de Negociación y el Ciclo de Charlas de Capacitación 2012. Estas actividades tuvieron por objetivo el desarrollo de competencias y la actualización de conocimientos sumando 2.000 plazas en 46 acciones formativas.

En el marco de los acuerdos existentes con la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) nuestra Institución fue sede y organizadora del "Seminario - Taller Internacional Modelos Avanzados de Riesgo de Crédito: Análisis de Correlaciones y Stress Testing", en el que participaron 24 representantes locales y 10 de otros países de América Latina.



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 las reuniones de planificación y lanzamiento del programa, efectivizando la contratación e ingreso de 49 becarios a nuestra Institución. El objetivo de este programa es ofrecer una primera experiencia laboral formal de un año de duración a jóvenes estudiantes de 16 a 20 años generando así habilidades para el desempeño en el mercado laboral y asegurando la continuidad en el estudio.

En lo referido a los aspectos administrativos de la gestión de las personas, se impulsaron y consolidaron acciones con el fin de mejorar los sistemas de información en aspectos relacionados al presentismo, instalando nueva tecnología adquirida a tales efectos y en lo relacionado a la calidad de la información de la plantilla, promoviendo la actualización y el mantenimiento on-line de los datos personales, laborales y del núcleo familiar de las funcionarias y los funcionarios.

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 diseñaron 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 al tratamiento de situaciones especiales de funcionarias y funcionarios y relacionado a la utilización de los diferentes beneficios ofrecidos al personal, durante este año se consolidó la modalidad de

abordaje multidisciplinario de las solicitudes recibidas, planteos que por su complejidad, excepcionalidad o gravedad desde el punto de vista médico o por la situación socio-económica, requirieron el 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. De acuerdo a lo dispuesto por la legislación vigente, se convocó y asesoró a ex funcionarias y funcionarios jubilados de nuestra Institución y pensionistas respecto de su inclusión en el Sistema Nacional Integrado de Salud.

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DE FUNCIONARIOS Montevideo / Interior

	2010	2011	2012
Montevideo	2.616	2.673	2.640
Interior	1.409	1.413	1.369
Total	4.025	4.086	4.009

NÚMERO DE FUNCIONARIOS SEGÚN ÁREA DE TRABAJO

Áreas	2010	2011	2012
Negocios	2.777	2.694	2.665
Apoyo	1.248	1.392	1.344
Total	4.025	4.086	4.009

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DE FUNCIONARIOS Según Sexo

	2010	2011	2012
Mujeres	1.477	1.518	1.500
Hombres	2.548	2.568	2.509
Total	4.025	4.086	4.009