



GESTIÓN HUMANA

La gestión de las personas que integran nuestro Banco se realiza en el marco de políticas definidas con el fin de impulsar la gestión eficiente del capital humano. La División Gestión Humana realiza su misión promoviendo y asesorando en la transformación y aprendizaje organizacional mediante la incorporación, desarrollo y motivación de las personas.

En contextos de alta competitividad externa, representa un importante desafío liderar las acciones que faciliten el logro de los propósitos corporativos, buscando equilibrar las aspiraciones personales y las necesidades de la organización en un marco de transparencia, confianza y equidad.

La inversión en formación estuvo orientada al desarrollo de las competencias de conocimiento de los empleados, apoyando la obtención de las metas definidas como estratégicas. La detección oportuna de necesidades de formación derivadas de la gestión del desempeño de los colaboradores y de los requerimientos de los planes operativos de cada una de las Áreas resulta fundamental para que el proceso de formación se desarrolle adecuadamente y logre minimizar las brechas de conocimiento y desempeño. También representa un desafío para la capacitación, brindar y sostener el impulso a la incorporación de mejores prácticas en el trabajo cotidiano, así como el cumplimiento de las normativas internas y externas en materia de supervisión bancaria.

Durante 2010, se gestionaron 4.700 plazas de capacitación, incluyendo actividades de entrenamiento, capacitación y especialización técnica. Del total de plazas gestionadas, el 69% tuvo como destinatarios a funcionarios de las Divisiones de Negocios y Red Comercial y el 31% restante a funcionarios de las Áreas de Apoyo. Las modalidades de formación han sido diversas - tanto internas y externas, dentro de nuestro país y en el exterior, presenciales y a distancia-, con el fin de asegurar la efectividad de

la alternativa de formación dependiendo de la necesidad detectada.

Considerando el importante rol de las Dependencias de la Red Comercial y Canales Alternativos como canal de entrega en todo el país de productos y servicios financieros, se realizó el 2do. Congreso de Gerentes de la Red Comercial el 15 y 16 de octubre, con la participación del Directorio del Banco y Áreas invitadas, totalizando 187 asistentes. Constituyó un punto de encuentro y de debate sobre temas de interés común, propicio para compartir conocimientos e intercambiar experiencias, así como para generar un espacio para el diálogo y la propuesta de soluciones sobre las temáticas objetivo del Congreso. Se realizaron talleres con el propósito de fortalecer la relación cliente-proveedor de la Red Comercial con las Áreas con las que comparte los procesos de entrega de productos; la instancia fue asimismo oportuna para fortalecer las habilidades gerenciales, realizándose un Seminario sobre "El rol Gerencial" contratado a la firma Deloitte S.C.

Como integrante de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) y en el marco de acuerdos celebrados, nuestra Institución fue sede de las instancias de formación "Seminario-Taller sobre Herramientas de Medición del Capital Humano" que agrupó a 56 participantes de 11 países de América Latina y "Programa Internacional de Certificación de Especialistas en Gestión por Procesos para Instituciones Financieras" al cual asistieron 24 participantes nacionales y 18 representantes extranjeros de 10 países de América Latina.

Como resultado de la encuesta de clima laboral realizada en 2009 por la Consultora Great Place to Work® Institute, se definió trabajar sobre la dimensión que evidenció una mayor oportunidad de mejora: la comunicación. Se diseñaron talleres de Comunicación Interpersonal con el objetivo de analizar posibles causas que estén afectando la comunicación en cada grupo y brindando herramientas que posibiliten mejorar



Lago de las canteras del Parque Rodó
Montevideo

la calidad de las comunicaciones, los vínculos personales y la efectividad laboral mediante un abordaje multidisciplinario. El diseño de las instancias tuvo como eje propiciar en cada funcionario un mayor autoconocimiento sobre la forma en que se comunica, promoviendo un mayor nivel de empatía y escucha y logrando elaborar propuestas de mejora para su equipo.

Relativo a la cobertura de vacantes por ascensos, en el marco del sistema vigente, se continuaron realizando los procesos de definición de ocupantes naturales, concursos de oposición y de méritos y antecedentes, reubicaciones y selecciones asistidas para dotar a la estructura organizacional definida, de las personas con los perfiles adecuados para cargos vacantes de categorías gerenciales y no gerenciales. Los concursos en proceso se encuentran en distintas etapas: inscripción, preselección, prueba de actuación, evaluación psicolaboral o entrevista del Tribunal. Los Tribunales actuantes en los concursos de ascensos son asesorados, en las diferentes etapas, por el Departamento de Desarrollo Organizacional de la División Gestión Humana, quien tiene bajo su responsabilidad los procesos de selección.

El proceso de revisión de la estructura del Banco para adaptarla a los desafíos que presenta el entorno de negocios, derivó en un rediseño reciente de la organización. La totalidad de las descripciones de cargos aprobados han sido valoradas técnicamente mediante la aplicación del Sistema de Valoración de Cargos vigente y validados por el Directorio, en pos de garantizar la equidad interna en el nivel básico de remuneración de todos los cargos de la Institución.

En el correr del año 2010 finalizó el proceso de transformación de los contratos laborales de los funcionarios del ex Banco de Crédito en Contratos de Función Pública, en el marco del Acuerdo Laboral Especial celebrado con la Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay y en aplicación del artículo 3° de la Ley 18.168 del 12 de agosto de 2007, representando una mejora en la calidad del contrato laboral para los empleados incluidos en el proceso. Esta gestión, además de implicar el cumplimiento con el Acuerdo oportunamente suscrito, tiene como beneficios para la Institución, la prevención de situaciones que generan problemas de clima laboral y desmotivación de las personas, lo que obstaculiza la correcta aplicación de las capacidades y habilidades de los funcionarios a las necesidades operativas de la Organización.

Dentro del conjunto de acciones que la División realiza para atender las necesidades de las diferentes Áreas del Banco y apoyar su gestión, se procedió a la actualización del Libro de Firmas autorizadas del Banco, nacional e internacional. Esta medida brindará un marco actualizado para la mejor concreción de los actos negociales y administrativos de las diferentes Divisiones y Oficinas que requieren de la consulta a este Libro para el cumplimiento de sus tareas.

Relacionado a la mejora de los servicios que la División Gestión Humana debe ofrecer al usuario interno, el Centro de Atención al Funcionario de reciente creación, ha finalizado -a través del Módulo Presentismo del Sistema de Gestión



Humana-, la implementación del acceso a los datos para cada uno de los funcionarios de la Institución mediante autoconsulta al sistema. Los beneficios de este acceso impactan directamente en la calidad y actualidad de la información de la plantilla, al permitir acceder al conjunto de los datos personales en forma remota y sencilla, posibilitando incorporar cambios y actualizar datos en tiempo real.

Respecto de la gestión de la información de plantilla que se requiere comunicar a usuarios externos, como organismos del Estado de gestión y control, se ha optimizado el relacionamiento con los mismos estableciendo nexos permanentes y aplicando nuevas plataformas tecnológicas de flujo de información mediante sistemas Web, elementos ambos que han repercutido en una mejora en la gestión de la información.

La actualización de los sistemas de información ha permitido apoyar al Sistema de Remuneración por Productividad, suministrando los indicadores personales para el cálculo y pago del mismo, así como para procesar las retribuciones adicionales al sueldo que perciben los funcionarios. El tratamiento estadístico de las principales variables e indicadores de asistencia contribuyen a una buena administración de las ausencias y presencias así como a la toma de decisiones con carácter preventivo.

Desde el punto de vista de las relaciones laborales, la División Gestión Humana, a través de su Departamento de Relaciones Laborales, ha cumplido el rol de asesoramiento tanto en temas individuales como colectivos, especialmente en lo que refiere a la aplicación de normativas, contrataciones en sus diferentes modalidades, concursos, asignaciones transitorias de funciones, traslados, reubicaciones, licencias especiales, pases en comisión, etc., así como en la suscripción de convenios de asistencia de salud. También se realiza seguimiento a los recursos

administrativos interpuestos por funcionarios y a los procesos disciplinarios.

Siguiendo las políticas institucionales en Salud Ocupacional se desarrollaron planes preventivos para preservar la salud de los funcionarios contribuyendo a su bienestar y calidad de vida. En ese sentido se trabaja con especial énfasis en procurar un medio ambiente de trabajo seguro y sano, previniendo enfermedades relacionadas con el trabajo y procurando que el funcionario se sienta cuidado y al mismo tiempo responsable de su propia salud. En 2010 un objetivo importante fue entrenar a un grupo de empleados en el uso de desfibriladores para la reanimación cardiopulmonar, quienes ahora están capacitados para prestar estos primeros auxilios a las personas que lo requieran dentro de los ambientes donde se ha instalado este equipamiento.

En materia de los Beneficios que la Institución actualmente otorga a sus funcionarios, en la prevención y atención de salud, en 2010 se firmó un convenio con el Banco de Seguros del Estado que permitirá a los empleados acceder a un seguro de salud con cobertura sobre tratamientos y operaciones que deban realizarse en el exterior. Asimismo se implementó un préstamo bonificado para cobertura de gastos de traslado, estadías, situaciones imprevistas que involucren al empleado y sus familiares.

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DE FUNCIONARIOS Número de funcionarios

	2008	2009	2010
Montevideo	2.625	2.618	2.616
Interior	1.408	1.472	1.409
Total	4.033	4.090	4.025

NÚMERO DE FUNCIONARIOS SEGÚN ÁREAS DE TRABAJO

Áreas	2008	2009	2010
Negocios	2.748	2.781	2.777
Apoyo	1.285	1.309	1.248
Total	4.033	4.090	4.025