



# Las personas son todo para Itaú

102-7, 102-8, 103-1, 103-2, 405-1

Tenemos un propósito: estimular el poder de transformación de las personas. Por eso, asumimos el compromiso de mejorar la experiencia de quienes trabajan en Itaú, promoviendo un entorno diverso, inclusivo, saludable y con propósito.

Brindamos las herramientas de formación necesarias para ser aliados en el desarrollo de las personas y potenciar sus capacidades de liderazgo; fomentamos el trabajo en equipo basado en integridad y honestidad; valoramos la diversidad y el crecimiento con amplitud de criterios y puntos de vista; y fomentamos las relaciones interpersonales que se promueven a través de una política de comunicación abierta.

Cuidamos y fomentamos un clima de trabajo franco y colaborativo, buscando mantener un diálogo sincero y constructivo, con el fin de generar un excelente lugar para trabajar y contar con personas con orgullo de pertenecer.





**575 colaboradores**



**46%**  
mujeres



**54%**  
hombres



**94%**  
Montevideo



**6%**  
Interior



**0,3%**  
personas con discapacidad



**76%**  
contratos tiempo completo

**24%**  
contratos 6,5 horas



### edades

**53%** entre 30 y 50

**23%** menores de 30

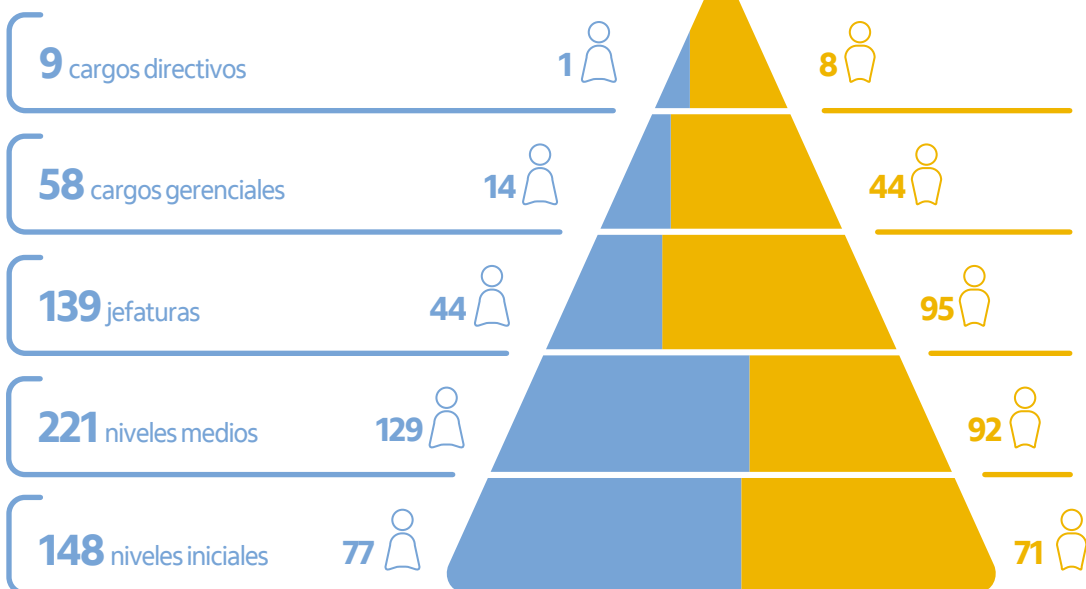
**24%** mayores de 50



Antigüedad promedio en Itaú

**14** años

### Nivel jerárquico



**Visión:** queremos ser un aliado en el desarrollo de las personas y promotores de la transformación.

## Ejes principales:



### Desarrollo de personas

Aseguramos un desarrollo próspero y saludable en todas las etapas de la carrera en la organización. Brindamos herramientas de capacitación, potenciamos capacidades de liderazgo, fomentamos el trabajo en equipo en busca de integridad y honestidad, valoramos la diversidad y el crecimiento con amplitud de criterios y puntos de vista y fomentamos las actividades de colaboradores.



### Interconexión

Tenemos una política de comunicación abierta. Incentivamos la comunicación fluida tanto horizontal como vertical, para asegurar la expansión del conocimiento entre todo el Banco.



### Innovación

Sabemos que tenemos que estar preparados para el cambio y atender las nuevas relaciones que se están desarrollando:

- entre personas, buscando diversidad de opinión, cultural, de género, de raza, de religión, social;
- con el consumo, que implica consumidores más informados y exigentes;
- con el trabajo, porque ya no basta con que nos guste lo que hacemos; necesitamos un propósito, proyectos que causen impacto en la vida de las personas.



### Relaciones cercanas, confiables y responsables

Confiamos en quienes trabajan en Itaú, en su capacidad como profesionales, pero sobre todo como personas.

Apoyamos la igualdad de oportunidades y rechazamos cualquier tipo de discriminación por razones de raza, color, género, religión, origen, orientación sexual, discapacidad, estado civil o edad. El acoso, en cualquiera de sus manifestaciones, está sujeto a sanciones de la más alta severidad y sin perjuicio de las acciones legales que fueran pertinentes.

Motivamos las relaciones interpersonales entre colaboradores basadas en el respeto, la confianza y la empatía.

En 2019 definimos profundizar en la inclusión de personas con discapacidad y en la equidad de género. Por primera vez se realizó una encuesta corporativa sobre diversidad, para conocer la percepción de colaboradores, lo que nos permitió contar con un primer diagnóstico interno.

## Equidad de género:

Contribuimos en la aceleración de cambios sociales para alcanzar una realidad cada vez más equitativa entre hombres y mujeres. Realizamos:

- Ajustes en políticas internas de mérito y ascenso para incorporar criterios de género.
- Comunicaciones internas específicas sobre género.
- Taller para incorporar la perspectiva de género en la comunicación.
- Taller de sesgos inconscientes en el que participaron 25 colaboradores.
- Participación en foros y grupos de trabajo.
- Indicadores de gestión de personas desglosadas por sexo que se informan periódicamente al Comité Gerencial.

## Inclusión de personas con discapacidad

Realizamos un taller de sensibilización sobre inclusión de personas con discapacidad con el objetivo de identificar las barreras emocionales.

Desarrollamos un programa de inducción para personas con discapacidad en alianza con Entrust, y la Fundación Bensadoun Laurent que contempla las siguientes etapas:

- Visita de un especialista para identificar la necesidad de implementar ajustes.
- Charla de sensibilización y concientización sobre el trabajo con personas con discapacidad dirigida al equipo antes del ingreso del colaborador.
- Acompañamiento por tres meses a partir de la fecha de ingreso.

En 2019 ingresó una persona en situación de discapacidad, que fue la primera en formar parte de este nuevo programa de inducción.



Compromiso de Impacto Positivo

## Gestión inclusiva

Desde el Área de Personas asumimos el compromiso de mejorar la experiencia de quienes trabajan en Itaú, promoviendo un entorno diverso, inclusivo, saludable y con propósito.

# Gestión del clima laboral

102-43, 102-44, 103-1, 103-2, 103-3

Buscamos ser aliados en el desarrollo de las personas, promoviendo el cambio hacia una empresa con colaboradores que sean protagonistas de su carrera.

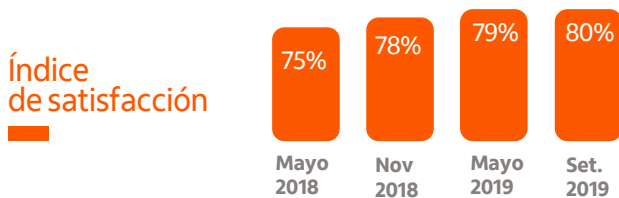
Tenemos un propósito:

**“Estimular el poder de transformación de las personas. Somos personas que mueven personas.”**

Queremos generar un excelente lugar para trabajar y por eso diseñamos experiencias para cada momento importante de la vida, a través de varios programas. La gestión del clima laboral es una tarea diaria y es responsabilidad de todos.

La encuesta Pulso se realiza dos veces al año, y mide aspectos relevantes tales como la relación entre pares, con gestores, el feedback como herramienta de crecimiento, la percepción de contribución a los logros del sector.

Desde la implementación de esta encuesta ha habido una notoria evolución tanto del porcentaje de participación como del nivel de satisfacción registrado.



## Home Office

El objetivo de este programa es ofrecer mayor flexibilidad en la jornada de trabajo, fortaleciendo el mindset de confianza y responsabilidad.

En el tercer trimestre de 2019 comenzó un piloto con un grupo inicial de 40 personas de distintas direcciones del Banco. Se hicieron encuestas a los participantes y gestores, así como charlas de evaluación y asesoramiento para los involucrados. La iniciativa tuvo un alto grado de satisfacción entre sus participantes.

## Orgullo de Pertenecer

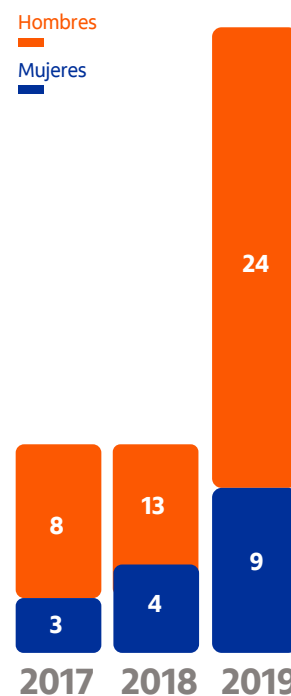
Este programa reúne en San Pablo a representantes de todos los países, quienes durante una semana pasan por un proceso de inmersión en nuestra cultura, con charlas con los principales cargos ejecutivos de Brasil y visitas a diferentes locaciones.

En Itaú Uruguay, la elección de quienes participan en el programa está basada en la meritocracia. En 2019 se llevó a cabo la quinta edición del programa y participaron ocho personas.

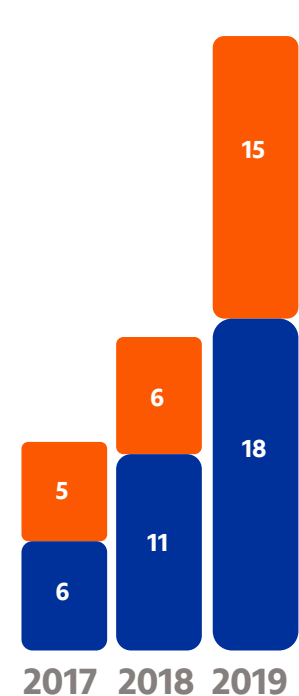
## Mentoring

Se basa en encuentros periódicos entre un líder con experiencia (mentor/a) y un colaborador (mentoreado/a), en los que se definen temas a abordar con el objetivo de ayudar en el desarrollo profesional, de visión estratégica y de dinámica organizacional, y apoyar las discusiones de carrera. El proceso dura seis meses, con un encuentro de dos horas cada tres semanas.

### Mentores



### Mentoreados



# Comunicación interna

102-43, 103-1, 103-2, 103-3

## Objetivos del área

- Generar comunicación relevante y útil que fortalezca una visión compartida del negocio.
- Mantener informados a los colaboradores, para que su jornada

sea más simple y cercana.

- Inspirar y generar orgullo de pertenecer.
- Ser transparente en la gestión.

## Canales de comunicación 103-1, 103-2, 103-3

Durante 2019 incorporamos un nuevo canal de comunicación interna: Instagram (@somos\_itaú), con el propósito de mostrar las actividades extra laborales de quienes trabajan en Itaú. Nos unimos a esta red social con la adhesión de casi el 60% de los colaboradores.



## Campañas de comunicación interna

Destacamos como buena práctica de comunicación interna el involucramiento y la participación de colaboradores en las campañas. Creemos de que para que las cosas sucedan los colaboradores tienen que ser protagonistas.

### Posicionamiento de marca

Se trabajó para posicionar al Banco como una empresa que ofrece soluciones simples a las necesidades de sus clientes.

- 1. Mailing lanzamiento:** Se hizo un *casting* interno y se seleccionó un colaborador de BIU que viajó a Brasil para grabar el *mailing* de lanzamiento institucional.
- 2. Casting de voces:** A través de un llamado interno, invitamos a participar en un *casting* de voces. Se presentaron más de 90 colaboradores y 8 fueron las voces seleccionadas para la campaña de comunicación externa.
- 3. Tutoriales en redes sociales:** Participaron colaboradores explicando los distintos productos.
- 4. Intervenciones:** colocamos afiches, ploteos en comedor y ascensores, se cambiaron los fondos de pantalla.

## Cultura de Riesgo

Se formó un grupo de trabajo que estableció en un cronograma distintas acciones a lo largo del año: instancias de capacitación y charlas, notas en la revista mensual y en los distintos canales. Se trabajó con foco en *Apetito de Riesgo* y *Cyberseguridad*. Uno de los puntos fuertes del programa fueron las campañas de comunicación, y los cursos en formato e-learning. Esto se reflejó en una comunicación periódica de marzo a diciembre.

## Centralidad del cliente

Durante el año tuvimos campañas de comunicación interna a través de mails y el portal interno, en las que se recordaron los siete principios para ser una empresa 100% centrada en el cliente y cómo debemos actuar para conseguirlo.

## Somos

Se mostraron hobbies y actividades favoritas de colaboradores en una serie de videos que fueron publicados durante nueve semanas continuas. Nueve videos con nueve colaboradores, que contemplaron todas las direcciones del Banco, todos los rangos etarios y géneros (cinco mujeres y cuatro hombres).

### Otras acciones de comunicación interna

- Video de cierre del encuentro anual
- Video de la Semana de Acción Voluntaria Global
- Campaña Día de la Madre
- Campaña Día del Padre
- Día D (Destacados)
- Seguros
- Saludo de fin de año

# Reclutamiento y selección

401-1, 103-1, 103-2; 103-3

En el 2019, se definió junto con la entidad controlante, el nuevo perfil de colaboradores y colaboradoras de Itaú:

Personas siempre conectadas a nuevos conceptos, que logren adaptarse a distintos contextos y situaciones, con la mente abierta a la innovación y con buen equilibrio emocional.

## Principales competencias que buscamos:

- Creatividad
- Autodidaxia
- Pensamiento tecnológico
- Inteligencia emocional
- Flexibilidad
- Visión sistémica

# Formación y capacitación

103-1, 103-2, 103-3, 404-1, FS4

Trabajamos para motivar altos niveles de satisfacción, compromiso y excelencia profesional en el logro de los resultados planeados para incrementar el liderazgo competitivo y sustentable de la organización.

Cada año el Área de Capacitación coordina las necesidades con directores y gerentes para el desarrollo de sus equipos. Evaluamos las capacitaciones transversales y con ambos insumos generamos un plan anual.



**11.293** horas de capacitación en 2019

**4.852** horas de entrenamiento para el Plan Digital

Con el objetivo de potenciar el desarrollo de nuestros colaboradores, los principales programas de capacitación de 2019 incluyeron:

- Programa de Liderazgo
- Programa Open\*
- International experience
- Intercambio entre oficinas
- Programa de becas y patrocinios para cursos de posgrado
- Potenciate
- Mentoring
- Cursos Coursera\*

# Rotación, ingresos y desvinculaciones

Los índices de rotación son bajos en el sistema bancario y estos últimos años se han mantenido estables para Itaú\*.

	mujeres	hombres	Total
Rotación	3,40%	2,60%	2,95%
Ingresos	20	20	40
Egresos	22	20	42

\*No incluye jubilaciones

## Programa Open

El Programa Open ofrece herramientas de coaching y liderazgo dirigida a backups, con el fin de dar herramientas prácticas para desempeñar mejor su función y a la vez preparar a la siguiente generación de gestores y líderes.

**25**

participantes

**800**

horas de entrenamiento

**4,7/5**

satisfacción general

## Programa de Oportunidad de Carrera (POC)

El programa POC de retención y motivación, busca flexibilizar y facilitar el acceso a las oportunidades de desarrollo horizontal. El objetivo de este programa es estimular a colaboradores para que aprovechen las oportunidades internas de movilidad lateral y a la vez proporcionar un instrumento eficaz para cubrir internamente las vacantes.

6 procesos POC en 2019: 3 mujeres / 3 hombres seleccionados.

# Gestión de desempeño 103-3, 404-3

Se basa en el concepto de meritocracia, entendido como el hábito de reconocer a las personas en función de su desempeño relativo y promover los reconocimientos y ascensos fundamentados en resultados concretos.

Las evaluaciones de desempeño se realizan anualmente y son una herramienta fundamental para el desarrollo profesional y personal del equipo.

**El 100% de los colaboradores participa en evaluaciones periódicas de desempeño y desarrollo profesional y recibe feedback de su gestor.**

El proceso de evaluación se basa en instancias de retroalimentación que constituyen una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

## Plan de desarrollo

Con base en los resultados de la evaluación, el Área de Capacitación y Desarrollo planifica, junto con líderes y colaboradores, oportunidades de formación sobre asuntos técnicos y comportamentales que se alineen con la cultura y la estrategia de la organización y que se ajusten a las necesidades identificadas por las distintas áreas.

## Promociones

La política de méritos y ascensos describe en detalle el proceso de promociones y méritos. A lo largo del año hay dos momentos de revisión salarial en los cuales cada líder plantea las propuestas de ajuste de sus equipos, que son analizados en cada Gerencia y Dirección, y cuya aprobación final depende de la Gerencia General.

	Mujeres	Hombres	Total
Destacados y diferenciados	86	85	171
Promociones y aumentos 2019	51	47	98

# Remuneraciones y beneficios 103-1, 103-2, 103-3, 201-3, 405-2

## Remuneración fija y variable

Contamos con un programa de remuneración variable que considera el cumplimiento de objetivos globales e individuales. El resultado se asocia directamente con el plan variable. Además, el Banco participa anualmente en encuestas de remuneración del mercado bancario y se rige por los convenios colectivos que proponen ciertos ajustes y promociones por antigüedad.

**\$ 3.198.128.846**

Inversión en remuneraciones, beneficios, incentivos y cargas sociales

**\$ 1.247.270.250 en mujeres**

**\$ 1.950.858.596 en hombres**



La relación porcentual de salarios promedio por cargo entre hombres y mujeres, se calcula tomando como base el sueldo promedio percibido por los hombres del cargo en cuestión. El salario promedio percibido por una mujer en comparación con el salario promedio percibido por un hombre para un mismo cargo equivale al porcentaje indicado en la siguiente tabla.

Cargos directivos	81%
Cargos gerenciales	99%
Cargos jefatura	91%
Niveles medios	97%
Niveles iniciales	111%

## Beneficios y compensaciones 201-3, 401-2

Ofrecemos compensaciones y beneficios atendiendo las necesidades de nuestros colaboradores y considerando los lineamientos del convenio colectivo



### Compensaciones

- Salarios ajustados por consejo de salarios y por convenio colectivo
- Prima por antigüedad
- Subsidio familiar
- Salario vacacional superior al legal
- Remuneración variable por desempeño
- Aguinaldo graciable
- Partida Alimentación
- Viáticos por horario nocturno
- Viáticos por trabajo en zona balnearia
- Partida jubilatoria
- Seguro de desempleo



### Licencias

- Estudio
- Matrimonio
- Maternal
- Paternal
- Por fallecimiento
- Premio por 25 años
- Enfermedad familiar
- Medio horario maternal
- Días por trabajo en Turismo
- Sábados y feriados no se cuentan para la licencia legal



### Salud

- Chequeo médico - carné de salud
- Cobertura médica por encima de Fonasa
- Cobertura médica del núcleo familiar
- Emergencia móvil
- Reintegro de costo de lentes
- Reintegro de órdenes y tiques
- Seguro de vida
- Seguro de vida para el cónyuge
- Seguro de vida por viaje laboral



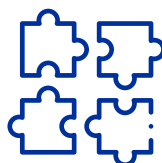
### Capacitaciones

- Becas para posgrado y máster
- Descuento en universidades para cursos de grado y posgrado del colaborador
- Descuento en universidades para cursos de grado de familiares
- Descuento en institutos de enseñanza de idiomas para colaboradores y sus familiares



### Productos

- Chequeras gratis
- Compraventa de dólares a tipo de cambio preferencial
- Crédito hipotecario por el 80 % del valor de tasación
- Crédito sin gastos administrativos
- Cuentas gratis y sin límite de movimientos
- Préstamo Casa
- Tarjetas de crédito sin costo anual
- Tarjetas de crédito sin costo de consumos en el exterior
- Tasa de interés diferencial en créditos
- Tasación para hipoteca gratis



### Otros

- Programa Summer Jobs
- Espacio Mamá
- Fruta en la oficina
- Estacionamiento para bicis
- Partida escolar
- Comedor
- Vestimenta casual
- Actividades de integración, fiestas, eventos
- Club de colaboradores
- Descuentos y beneficios de Mundo Itaú Unibanco





## Programas de ayuda a la transición

404-2

Implica la planificación de la jubilación y formación continua para quienes tengan previsto seguir trabajando. Existen acuerdos voluntarios de salida que el Banco negocia caso a caso y que se planifican en conjunto. Contamos con una partida jubilatoria que se recibe al momento de la jubilación.



## Calidad de vida e Integración

Priorizamos la calidad de vida de colaboradores y el equilibrio entre su vida personal y profesional.

Promovemos la participación de experiencias culturales y sociales como forma de crecimiento personal y la vinculación de las personas, más allá de lo laboral.

# Salud y seguridad en el trabajo

103-1, 103-2, 103-3, 403-1, 403-2, 403-4, 416-1

Desde 2009 existe una Comisión de Salud conformada por personas de diferentes áreas, que trabajan en conjunto. La comisión se reúne de forma periódica y atiende casos particulares, planteos de colaboradores, nuevas reglamentaciones, etc.

**El 100% de los colaboradores están representados en la Comisión de Salud.**

En línea con esta acción, se promueven hábitos saludables a través de la alimentación y el deporte. Todos los días se pone a disposición fruta, agua y café en todas las oficinas y se fomenta la actividad física apoyando la organización de campeonatos deportivos.

Fomentamos y brindamos entrenamiento en materia de seguridad física. Hacemos talleres de Primeros Auxilios y Reanimación Cardiopulmonar, el entrenamiento que reciben colaboradores de la red de sucursales sobre seguridad en el lugar de trabajo, así como capacitación específica sobre los procesos de evacuación.



**333**

horas de capacitación en cursos de primeros auxilios (incluye curso de bomberos, primeros auxilios y evacuación)



### Licencias por enfermedad

Mujeres: 1.090 días

Hombres: 1.083 días

**Total:**  
2.173 días



### Tasa de ausentismo

Mujeres: 1,66%

Hombres: 1,41%

**Total:**  
1,52%

## Cobertura médica

El Banco ofrece cobertura de salud total para colaboradores y sus familias.

Asumimos los costos del chequeo médico (carné de salud), ponemos a disposición un centro de vacunación acompañando las campañas nacionales y cubrimos un seguro de vida con beneficios adicionales para colaboradores de Itaú.

Cubrimos las licencias por enfermedad y ofrecemos apoyo para la recuperación de colaboradores en casos requeridos.

La Asociación Solidaria de Donantes de Sangre de Banco Itaú, en convenio con el Fondo Nacional de Sangre, realiza jornadas anuales de extracción de sangre entre colaboradores.

## Libertad de asociación

102-41, 103-1, 103-2, 103-3

Las personas que trabajan en instituciones bancarias forman parte de la Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay (AEBU), y AEBU forma parte del Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT).

La afiliación al sindicato es voluntaria. Las personas afiliadas nombran periódicamente una comisión representativa; actualmente tenemos cinco representantes. La relación con el sindicato es de mutuo respeto y se genera un diálogo abierto y permanente.

En julio de 2018 se produjo una nueva ronda del consejo de salarios grupo 14, subgrupo 1, al cual pertenecemos los Bancos.

Las negociaciones tripartitas se realizaron en un clima de respeto. A modo de resumen, se acordó la vigencia y oportunidad de los ajustes salariales para el período comprendido entre el 1.º de enero de 2018 y el 30 de junio de 2020, con los siguientes ajustes: 4,05% en enero de 2018 (coeficiente que comparado con

el correctivo final de la ronda anterior implica que los salarios se mantuvieron); 3,8 % en julio de 2018; 3,68 % el 1.º de enero de 2019 y 3,68 % el 1.º de enero de 2020.

Durante el año mantuvimos la cercanía y la comunicación abierta con el sindicato, analizando cada uno de sus planteos.

**El 100 % de los colaboradores están cubiertos en los acuerdos de negociación colectiva.**

## Voluntariado 103-1, 103-2, 103-3, 413-1

Tenemos el objetivo de desarrollar acciones que apunten al crecimiento de la comunidad en la que operamos, estimulando el poder de transformación de colaboradores.

Los focos de trabajo son educación y aprendizaje y mejora en las condiciones de vida.



### Durante 2019 voluntarios de Itaú participaron en las siguientes actividades:

- Lecturas y actividades del Programa *Leé para un Niño* (25 voluntarios)
- Liceo *Ánima*, práctica formativa.
- Programa Anfitriones de la Fundación *Salir Adelante* (5 voluntarios)
- Más Emprendedoras (3 voluntarios)
- Desafío Educación 2.0 (7 voluntarios)
- Uso Consciente del Dinero: charlas de educación financiera para adultos y jóvenes (11 voluntarios)
- Construcción (25 voluntarios) y colecta de techo (11 voluntarios)
- Actividad deportiva con jóvenes (7 voluntarios)
- Donación de útiles escolares (90 mochilas)
- Cajas de Navidad

### Semana de Acción Voluntaria Global

Durante la semana del 7 al 14 de setiembre colaboradores de Itaú en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Reino Unido y Uruguay participaron en simultáneo en distintas acciones de voluntariado. Las acciones se englobaron dentro del pilar de educación.

En Uruguay se generaron cinco actividades, en las que participaron 51 voluntarios.