

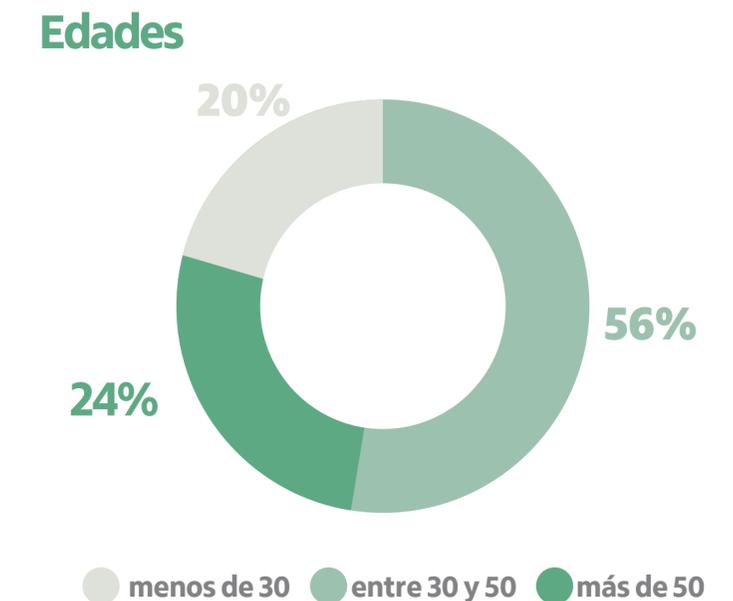
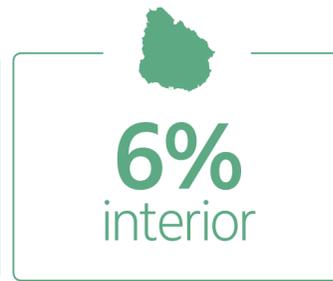
**Transformación**



# gestión DE PERSONAS

## Características generales de los colaboradores

102-7, 102-8, 405-1



### Nivel jerárquico

9 Directores	1	8
56 Gerentes	13	43
144 Jefes	44	100
235 Niveles medios	139	96
133 Niveles iniciales	69	64

# Área de Personas

103-1, 103-2, 103-3, 405-1

Desde el Área de Personas queremos ser un socio estratégico de la gerencia en los procesos de transformación del Banco. Esto incluye atraer y retener colaboradores, promover talentos, brindar herramientas de capacitación y desarrollo a los gestores y colaboradores, fomentar el trabajo en equipo, recompensar los desempeños individuales y grupales y apoyar al desarrollo de gestores favoreciendo sus competencias como líderes de equipo.

Estamos comprometidos con la búsqueda de la excelencia, objetivo que intentamos lograr a través del trabajo en equipo, la honestidad y la integridad. Valoramos la diversidad en nuestros colaboradores, entendiendo que así se logra un desarrollo conjunto con amplitud de criterios y puntos de vista. Fomentamos las actividades de los colaboradores en pos de la comunidad, en sus diferentes expresiones.

Las relaciones interpersonales se promueven a través de una política de comunicación abierta. Cuidamos y fomentamos un clima de trabajo franco y colaborativo, buscando que todos los colaboradores puedan mantener un diálogo sincero y constructivo.

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.

En el año 2018, nuestra entidad controlante continuó los seis frentes estratégicos prioritarios para toda la

gestión. Nuestro compromiso es trabajar en el desarrollo de todos ellos con énfasis en los transformacionales y nuestros colaboradores son un factor fundamental para alcanzar los objetivos trazados:

- “Ser el banco líder en *performance* sustentable y en satisfacción de clientes”.
- Tener personas y equipos satisfechos y comprometidos. “Las personas son todo para nosotros”.
- Generar impacto social positivo. “Estimulamos el poder de transformación de las personas”.

A partir de ello realizamos diversas actividades y generamos programas para reafirmar la cultura corporativa. El 24 de octubre invitamos a todos los colaboradores a nuestro **encuentro anual**, en el cual reforzamos los conceptos de frentes transformacionales y nuestro objetivo alineado con estos.

Participaron 338 colaboradores de Montevideo y del Interior, esto equivale al 65% de los habilitados a ir.



Sabemos que tenemos que estar permanentemente 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 solo con que nos guste lo que hacemos, necesitamos un propósito, proyectos que causen impacto en la vida de las personas.

**Tenemos un gran desafío. Queremos cambiar de liga.**

Cambiar de liga



# Gestión del clima laboral

103-3, 102-43

Uno de los tres frentes prioritarios definidos por nuestra entidad controlante son las personas. Y nuestro propósito lo define explícitamente: **“Estimular el poder de transformación de las personas. Somos personas que mueven personas”**. Queremos que nuestros colaboradores sean protagonistas. Para ello trabajamos en ser un banco diverso e inclusivo, que atiende las necesidades cambiantes de sus clientes, de sus colaboradores y de la sociedad.

En 2018 comenzamos a trabajar con el concepto de *experiencia del colaborador*, que implica analizar los diferentes momentos de vida del colaborador, antes de ingresar a Itaú, durante su vida laboral y luego de salir del Banco; siempre con una mirada integral de su persona.



Consideramos fundamental que nuestros colaboradores estén motivados y orgullosos de ser parte de nuestra empresa. Queremos ser un excelente lugar para trabajar y creemos que el ambiente de trabajo lo construimos cada día entre todos. La gestión del clima es una labor diaria y es responsabilidad de todos. Procuramos crear esta consciencia en todos los colaboradores, independientemente de su posición o antigüedad.

En 2018 buscamos la redefinición del papel de los líderes en la gestión del clima laboral. Esta transformación está siendo posible por el compromiso de tres actores fundamentales: el Comité Gerencial como espónsor de esta transformación, los líderes acompañando de cerca a su equipo y detectando aspectos a fortalecer o mejorar, y el Área de Personas facilitando herramientas que permiten el crecimiento de los grupos humanos.

## Orgullosos de pertenecer



En este proceso reconocemos el papel fundamental que tienen los líderes del Banco y desde el Área de Personas apoyamos y brindamos herramientas para este importante desafío. Buscamos líderes inspiradores, que asumen su responsabilidad en el resultado del negocio y en el desarrollo de personas comprometidas que den lo mejor de sí mismas.

Trabajamos para la evolución de nuestros gestores a líderes por medio de la formación continua.

**La gestión del clima es una oportunidad para que el papel del gestor evolucione:**

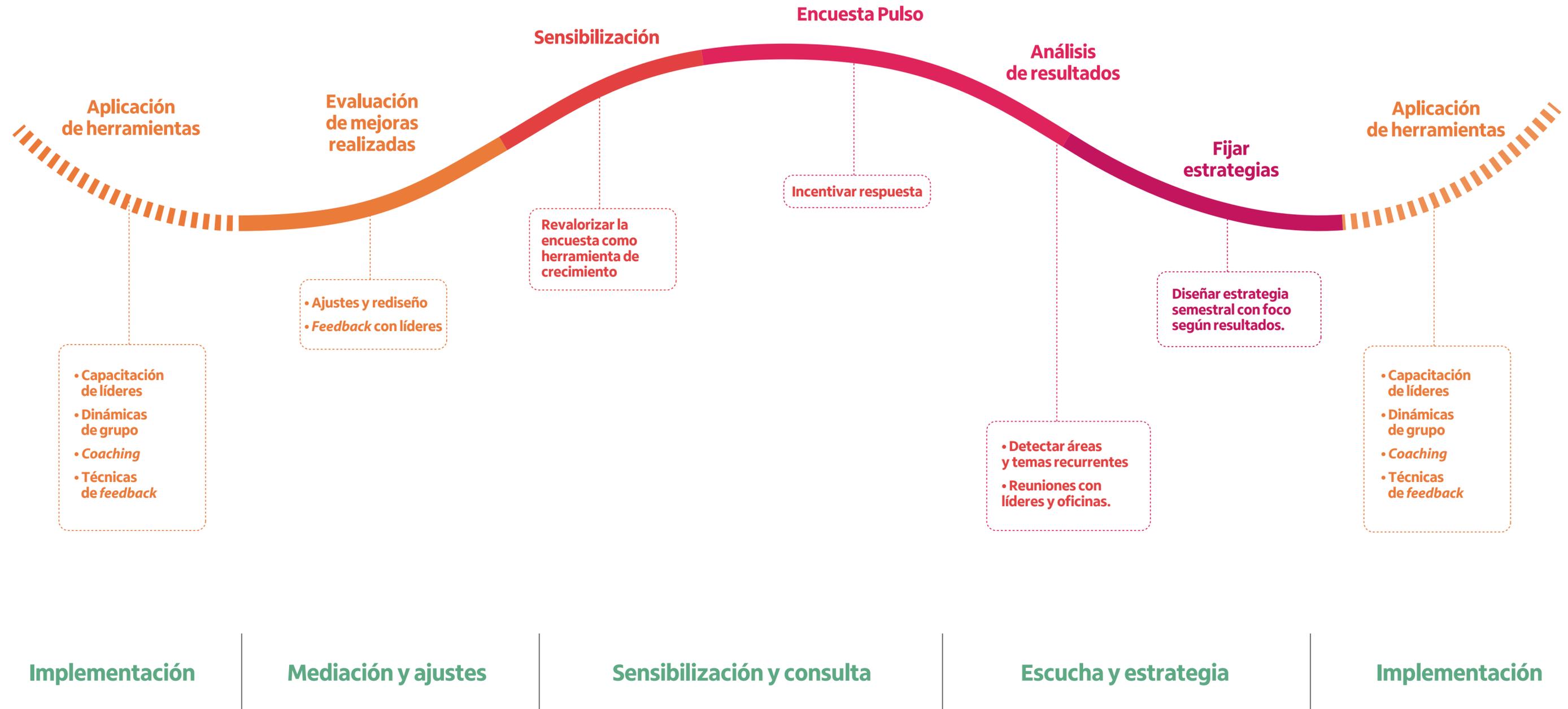
de	a
administrar	innovar
repetir acciones	crear
mantener funcionando	desarrollar su equipo
controlar	inspirar
preguntar <i>cómo</i> y <i>cuándo</i>	preguntar <i>para qué</i> y <i>qué</i>
preservar el statu quo	retar al statu quo
priorizar el corto plazo	mirar a mediano plazo
preocuparse por que las cosas se hagan bien	preocuparse de hacer lo adecuado

Realizamos un seguimiento de las acciones que toman los líderes para gestionar sus equipos. La atención al clima no es una tarea puntual sino un ciclo continuo y adaptable a las variables que ofrece la compleja realidad de una empresa como la nuestra. El ciclo semestral, que responde a la periodicidad en la que se realiza la encuesta, se divide en períodos de sensibilización, análisis, estrategia, aplicación de herramienta y medición. Y nuevamente análisis, comunicación, planes de acción y medición.



# Ciclo de gestión de clima

103-3



Hacemos periódicamente encuestas de clima. Utilizamos la encuesta Pulso en forma semestral para medir distintos aspectos relevantes de clima. Sobre la base de una concientización del poder de este diagnóstico entre los líderes, se llegó en la última medición a un 78,46% de respuestas.

## El 77,57% de los colaboradores que respondieron la encuesta consideran Itaú un muy buen lugar para trabajar.

Nuestro desafío es continuar afianzando este indicador y lograr un diagnóstico preciso de los temas que requieren mejorarse rápidamente.

	Mayo 2018	Noviembre 2018
Índice de satisfacción	75%	78%
% de respuestas	60%	78%

Nos concentramos tanto en festejar los logros de las personas que trabajan en las áreas con mejor clima como en planificar acciones para aquellas con mayores desafíos. Generamos un set de herramientas a medida como talleres, cursos, *coaching* y *mentoring*, que están disponibles para todos los equipos. Desarrollamos un contacto directo con todos los líderes, y ofrecemos espacios de diálogo personal o en equipo en una política de puertas abiertas.

Queremos colaboradores orgullosos de pertenecer a nuestra institución y sabemos que generar un buen clima es también lograr que estén comprometidos con nuestra marca, dando lo mejor de sí.

## Programa 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 a nuestra cultura, con charlas con los principales ejecutivos de la entidad controlante y visitas a diferentes locaciones del Banco. Este programa es aspiracional y muy valorado por los participantes, que tienen la oportunidad de conocer de primera mano cómo se vive nuestra visión, cultura y propósito a nivel corporativo.

En Itaú Uruguay, la elección de los colaboradores que participan del programa está basada en la meritocracia. Aquellos colaboradores cuyo desempeño del año anterior haya sido evaluado como destacado o diferenciado y que no hayan viajado aún a visitar Itaú Brasil, pueden postularse para formar parte del programa. La selección final del grupo de colaboradores que representará a Uruguay se define por sorteo entre todos los postulados.

En 2018 se llevó a cabo la cuarta edición del programa y participaron ocho colaboradores de Uruguay.

### Testimonio Martín Lockhart:

“Conocer Itaú Brasil es una experiencia única, que supera cualquier tipo de expectativa que uno pueda tener. La transformación hacia un banco digital se puede ver en todos los rincones e impresiona lo avanzados que están. Sin dudas es un viaje que abre la cabeza, hace que vuelvas motivado y con ideas nuevas.”



Arriba de izq. a der.: Soledad Voss, Laura Huertas, Lucía Silva, Pablo Rak.  
Debajo de izq. a der.: Eduardo Galusso, Martín Lockhart, Domingo Rodríguez, Juan Garrido

## Voy como Soy

En la misma línea que el programa anterior, surge a nivel local *Voy como Soy*, un programa corporativo que busca fortalecer el orgullo de pertenecer, el balance entre vida personal y laboral, y alentar a los colaboradores a expresar quiénes son a través de su vestimenta. Refuerza la confianza en los colaboradores del Banco, dándoles autonomía y libertad con responsabilidad, cuidando siempre a nuestros clientes y a nuestra marca. En ese sentido, quienes no tienen contacto con clientes pueden agregar voluntariamente a su vestimenta laboral camisetas, zapatillas, *jeans* y bermudas. Esta iniciativa fue acogida con entusiasmo y percibida no solo como una invitación a trabajar más cómodos, sino como una señal de apertura hacia la diversidad.

**VOY COMO SOY**

Arriba de izq a derecha: Gabriel Carvalho, Daniel Lucar, Andrea Catalogne, Fernando Mihalik, Laura Huertas, Magdalena Delpiazzo y Agustín Junker. Debajo de izq a derecha: Martín Noguera, Valeria Altamiranda, Gabriel Lamarque, Florencia Moor, Martina Giurla y Pablo Sibrocca.

**Nuestra manera tiene tu estilo.** Porque en Itaú, ser quien sos es lo que nos hace únicos. Por eso, este es nuestro nuevo dress code desde hoy:

**ÁREAS SIN CONTACTO CON CLIENTES**  
Podés venir sport casual o también con jeans, remeras y zapatillas no deportivas.  
Martina Giurla (Administración de créditos) y Gabriel Lamarque (Tarjetas de créditos).

**ÁREAS CON ATENCIÓN A CLIENTES**  
Continuaremos como hasta ahora con vestimenta casual todos los días.  
Fernando Mihalik (Agencia Avenida Italia).

**DEJÁ PARA OTRO MOMENTO**  
Ropa de gimnasio, camisetas de equipos deportivos o con mensajes políticos o religiosos, gorros y sombreros.

Si tenés dudas acerca del dress code de tu área, consultá a Área de Personas.

Esta es nuestra marca: siempre bien cuidada, y siempre consistente con el cliente en primer lugar.

# Comunicación interna

103-2

La comunicación con nuestros colaboradores es un pilar fundamental en la gestión del Banco. El área de Comunicación Interna (Endomarketing) depende del Área de Personas y tiene como primer objetivo generar comunicación relevante y útil que fortalezca una visión compartida del negocio. Asimismo busca mantener informado al colaborador, de forma que su jornada en el Banco sea más simple y cercana. Finalmente procura inspirar y generar orgullo de pertenecer, además de ser transparentes en la gestión.

En Itaú consideramos que la primera fuente de comunicación interna es el propio líder, quien debe practicar una comunicación fluida, transparente y abierta con su equipo, a la vez de fomentar el diálogo entre colaboradores y diferentes áreas. Los impulsamos a escuchar y estar atentos a las necesidades de sus colaboradores, promoviendo el feedback, la cercanía y la transparencia.

Consideramos que es fundamental tener una comunicación fluida, constante y ágil con todos nuestros colaboradores. Anualmente analizamos el uso de canales de comunicación y definimos nuevas formas de estar conectados.

En 2018, los focos estuvieron puestos en la difusión del propósito del Banco, acompañar la transformación digital, y en programas específicos como Cultura de Atención y Cultura de Riesgo.

# Canales de comunicación

102-43

Durante 2018 se concretó el proyecto del portal interno, que nace como un nuevo canal de comunicación para todos nuestros colaboradores. En él se puede acceder a las novedades más recientes como campañas de marketing, beneficios, cumpleaños y notas de interés. También incluye información sobre nuestros productos, procesos y políticas.

El principal canal de comunicación interna es el correo electrónico (a través de comunicados semanales, la revista mensual o temas específicos). También se utilizan afiches en las oficinas centrales, los portales internos y protectores de pantalla.

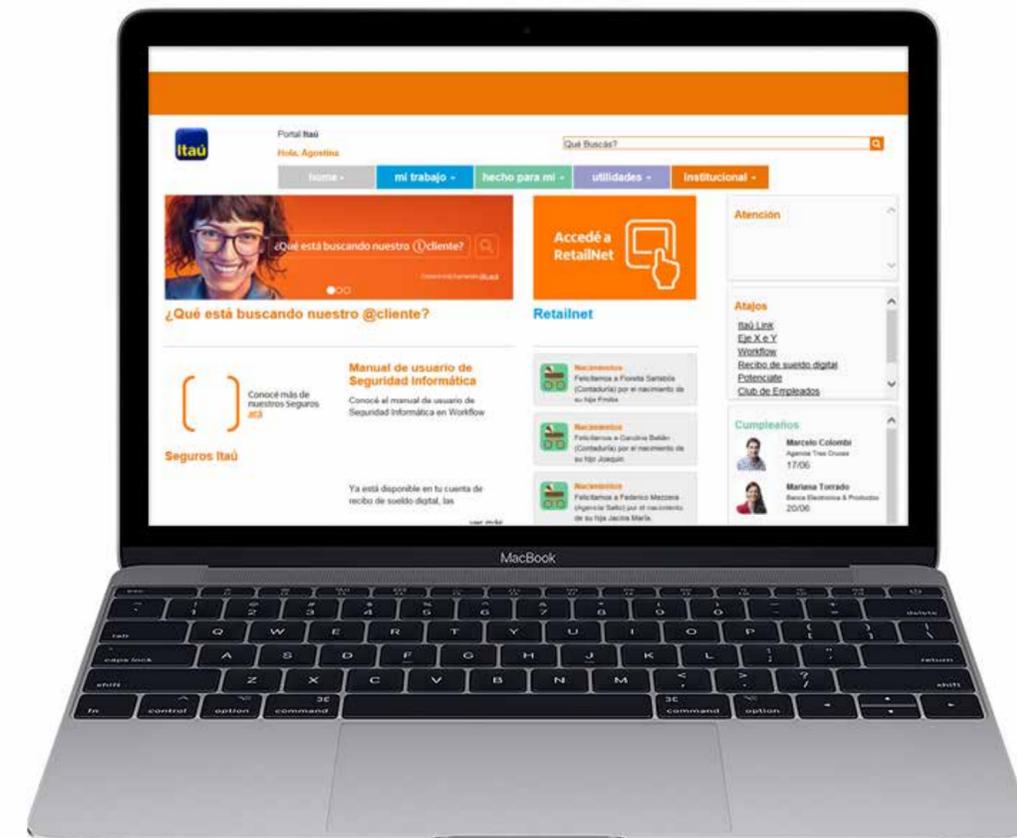
Contamos con una revista digital mensual *Viviendo Itaú Unibanco*, a través de la cual no solo el Banco se dirige a sus colaboradores, sino que ellos también tienen un espacio para expresarse, ser reconocidos y compartir experiencias.

Además tenemos el boletín digital *Nuestra Semana* que se manda todos los lunes en el que se explicitan todas las actividades de relevancia para la semana que inicia.

## Nuestros canales de comunicación internos

- Gestores: el primer canal de comunicación con los colaboradores
- Mailings
- Revista mensual *Viviendo Itaú Unibanco*

- Boletín semanal *Nuestra semana*
- Encuentros y reuniones de trabajo
- Encuestas
- Visitas a oficinas y agencias
- Red de corresponsales
- Portal interno
- Protectores de pantalla



### Evaluación de comunicación interna

Se realizaron cuatro *focus groups* con el objetivo de evaluar la labor de Comunicación interna por parte de su público objetivo (colaboradores).

Se midieron dimensiones tales como oportunidad, relevancia, frecuencia, diagramación/estética, efectividad, así como la diferenciación de cada canal. El resultado fue muy positivo. Se comprobó que hay conexión lineal entre los objetivos del área y las expectativas de los colaboradores.

#### Algunas conclusiones:

- Las herramientas de comunicación interna son reconocidas por todos los grupos. No hay elementos notorios de desacuerdo o incomodidad con los lineamientos propuestos por Comunicación interna.
- El concepto *comunicación interna* es asociado a una variedad amplia de canales y herramientas. Se conocen todos y con detalle.
- El boletín semanal *Nuestra Semana* es por su frecuencia, puntualidad y utilidad, la herramienta más apreciada y cercana.
- Se reclama una comunicación rápida y actualizada de las novedades.
- Se identifica a los líderes como difusores o bloqueadores de la información.
- Se ven como potencialmente positivos canales de comunicación variados y alternativos.

## Campañas de comunicación interna

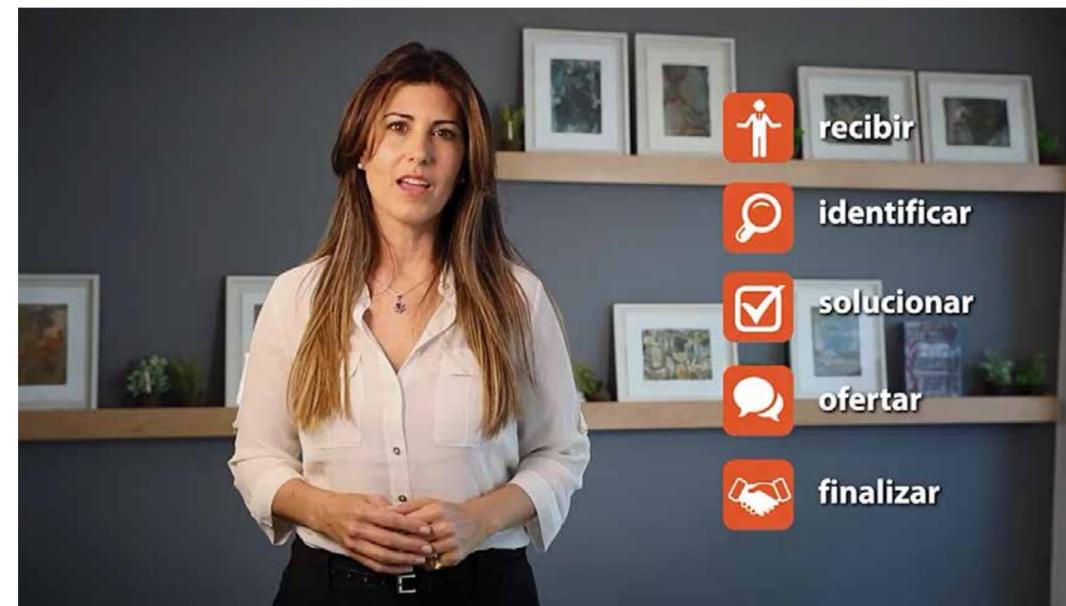
Los temas principales trabajados desde Comunicación interna durante 2018 fueron: propósito, cultura de atención y cultura de riesgo.

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

### Campañas en las que los colaboradores fueron protagonistas:

- ▶ Video de cierre del encuentro anual
- ▶ Voy como soy
- ▶ Video de la Semana de Acción Voluntaria Global
- ▶ Video e instructivo de Cultura de Atención
- ▶ Video de campaña de Cultura de Riesgo
- ▶ Convocatorias para las actividades de voluntariado corporativo
- ▶ Campaña interna de Todos Somos Vendedores (concurso de venta de tarjetas de crédito)
- ▶ Saludo de fin de año

En 2018, dimos un paso más e invitamos a hijos, sobrinos, ahijados y nietos de colaboradores a formar parte de la campaña *Leé para un Niño*, integrando el coro de niños para el jingle de la campaña. Esta actividad les dio la oportunidad a 17 niños de ser parte de una campaña relevante que fomenta el vínculo adulto-niño e involucrarse en la construcción del programa.



## Canales de comunicación de desvíos éticos

102-17

Existe una política y un Código de Ética que mencionan explícitamente los canales de comunicación de desvíos éticos. Hay canales locales y corporativos.

Localmente las denuncias pueden llegar a través de la oficina de Compliance, Área de Personas y/o Comité de Ética. Pueden realizarse personalmente, por teléfono y/o por mail. En los últimos dos canales la denuncia puede ser anónima.

En caso de recibir denuncias, estas son analizadas y tratadas por el Comité de Ética del Banco. En el ámbito corporativo las denuncias pueden hacerse a través de las áreas de Ética, Inspectoría o Comité de Auditoría.

Durante el 2018 no se formularon denuncias de ningún tipo.

[¿Querés saber más sobre el código de ética?](#)

## Reclutamiento y selección

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

En el 2018, junto con la entidad controlante, además de los ejes estratégicos de la gestión se definió el nuevo perfil de colaborador 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.

### Las principales competencias buscadas son:

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

Los procesos de reclutamiento y selección buscan alcanzar altos estándares de calidad que garanticen la contratación de personal alineado con los objetivos estratégicos de la organización, tanto por sus competencias actuales y potenciales como por sus valores éticos personales.

### Rotación

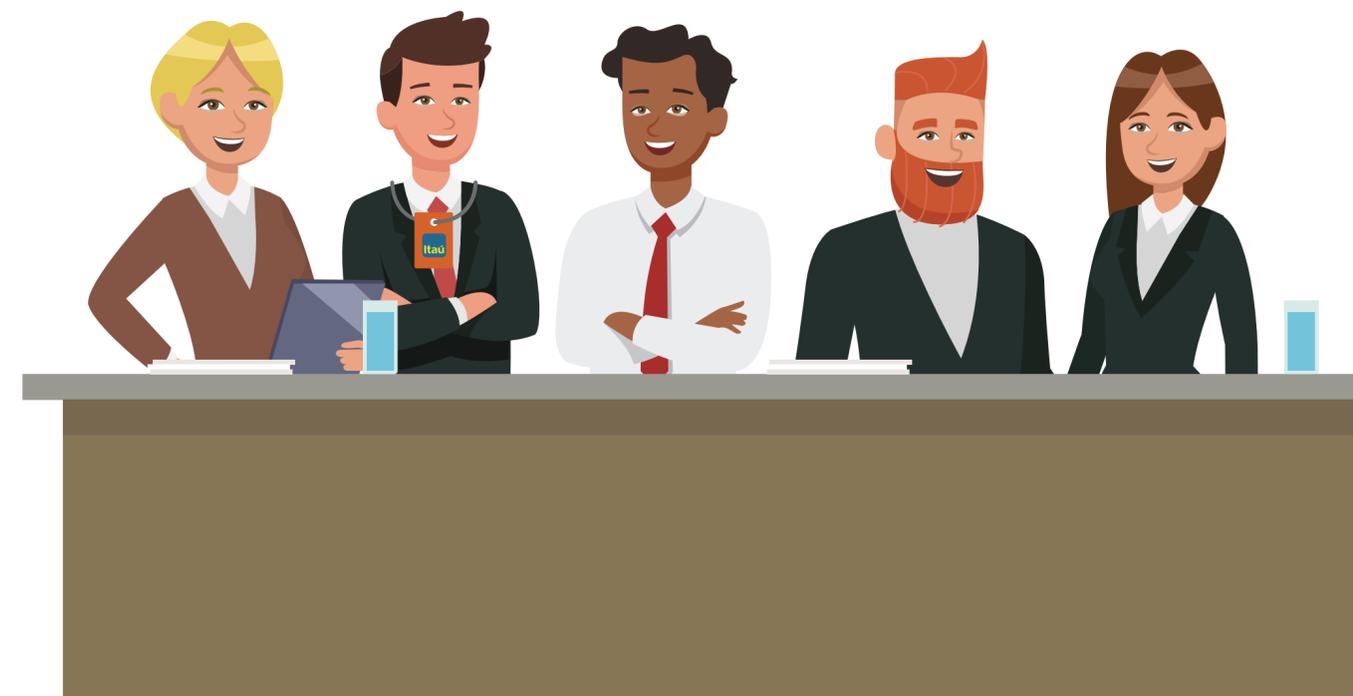
Los índices de rotación son bajos en el sistema bancario y estos últimos años se han mantenido estables para Itaú.

2018 <sup>1</sup>	mujeres	hombres
menores de 30 años	0,7%	0,52%
entre 30 y 50 años	0,52%	0,87%
más de 50 años	0,52%	0,70%

<sup>1</sup> Se modifica la metodología de cálculo del indicador Rotación. En 2017 se calculó como  $((\text{Cantidad de ingresos} + \text{cantidad de egresos}) / 2) / \text{dotación al final del período}$ . Este año se cambia la metodología de cálculo alineada a lo exigido por nuestra entidad controlante  $\text{Rotación} = \text{Cantidad de Egresos} / \text{dotación al final del período}$ .

### Ingresos y desvinculaciones:

2018	mujeres	hombres
30 ingresos	12	18
22 egresos	10	12



# Formación y capacitación

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

Somos responsables por desarrollar e implementar estrategias que promuevan el alineamiento de la *performance* de los colaboradores y equipos con sus objetivos estratégicos, trabajando directamente con la gestión de gerentes y supervisores en 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 con los directores y gerentes las necesidades para el desarrollo de su equipo. A su vez, realizamos una evaluación de las capacitaciones transversales para todos los colaboradores. Con estos dos insumos generamos un plan anual.

	2017	2018
Horas de capacitación	9.623	11.226
Horas promedio anuales capacitación por colaborador	17	22
Colaboradores capacitados	538	559
	264 mujeres 304 hombres	267 mujeres 292 hombres

El principal objetivo fue apoyar el proceso de transformación digital del Banco. La meta propuesta fue que el 30% de los colaboradores participaran de alguna capacitación digital.

**54% de colaboradores participaron de capacitaciones del plan digital.**

**Se destinaron 3.250 horas de entrenamiento para el plan digital.**

**A lo largo del año se dictaron diferentes charlas y talleres:**

- Inteligencia artificial
- *Business Intelligence* y *Big Data*
- Robótica
- *Machine Learning*
- Capacitación en metodologías ágiles como *Lean* y *Scrum*



Talleres de robótica

**Con el objetivo de potenciar el desarrollo de nuestros colaboradores, los principales programas en 2018 incluyeron:**

- Programa de liderazgo
- *International experience*
- Intercambio entre oficinas
- Programa de becas y patrocinios para cursos de posgrado
- Potenciate
- *Mentoring*

**Se brindaron 626 horas de capacitación en temas vinculados a sustentabilidad, repartidas en 9 cursos y talleres sobre:**

- **Diversidad:** charlas y capacitaciones con foco en género e inclusión.
- **Educación financiera:** capacitaciones específicas en temas relacionados con dinero y educación de productos financieros.
- **Medio ambiente:** ciclo de talleres sobre basura cero



Talleres de educación financiera

# Potenciate

Potenciate es un portal donde se publican los proyectos del Banco para que colaboradores de diferentes áreas puedan postularse y participar en ellos. De esta manera se ofrece la oportunidad de compartir conocimientos y demostrar aptitudes enfrentando nuevos desafíos. También permite a los colaboradores interactuar con otras áreas, aportando ideas en un ambiente de trabajo colaborativo.

**En el 2018 hubo cuatro proyectos:** Educación financiera / Medio ambiente / Activos / Brigada digital ADCR





35

postulantes

14

participantes

## Programa de Oportunidad de Carrera (POC)

El programa POC de retención y motivación, busca flexibilizar y facilitar el acceso de todos los colaboradores a las oportunidades de desarrollo horizontal que surjan en el Banco. Se genera en ellos mayor satisfacción y pertenencia y se reafirma su compromiso con la organización.

El objetivo de este programa es estimular a los colaboradores para que aprovechen las oportunidades internas de movilidad lateral y a la vez proporcionar a los gestores un instrumento eficaz para cubrir internamente sus vacantes.

En el año 2018 se realizaron diez procesos de POC de los cuales seis fueron cubiertos por colaboradores (tres hombres y tres mujeres). Para el resto de los puestos no hubo postulaciones que cumplieran con los requisitos solicitados por lo que se contrataron personas externas.

A partir de los resultados obtenidos en los *focus groups*, se buscó publicar la mayor cantidad posible de POC para dar respuesta a las expectativas de nuestros colaboradores de ampliar sus oportunidades de crecimiento y desarrollo.

En esta línea y con el objetivo de reforzar la estrategia del programa, en setiembre de 2018 agregamos una nueva modalidad al programa POC, la de traslado temporal para cubrir licencias prolongadas de hasta cuatro meses, convocando a los colaboradores a postularse a un intercambio entre áreas. Se concretaron tres vacantes por licencias prolongadas y todas fueron cubiertas con POC temporal.

## Gestión de desempeño

103-3, 404-3

La gestión de desempeño es aplicable a todos los colaboradores y 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 de nuestro equipo.

La evaluación de desempeño está diseñada con base en estándares y pautas corporativas y busca alinear los logros de objetivos individuales y grupales con el sistema de reconocimiento al mérito y el desarrollo de los colaboradores.

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 tanto para el colaborador como para el gestor.

El Programa de Gestión de Desempeño incluye tres herramientas de evaluación:

**1. Evaluación de resultados (Eje X)** Evalúa los resultados conquistados por el colaborador con base en las metas contratadas y en los niveles de cumplimiento. Las metas individuales se determinan en el primer

cuatrimestre en conjunto entre el gestor y el colaborador, en función de los objetivos de cada área ejecutiva, poniendo énfasis en los frentes prioritarios definidos.

**2. Evaluación comportamental (Eje Y)** Tiene como finalidad evaluar los comportamientos del colaborador para el cumplimiento de los resultados a través de una metodología de evaluación 360°.

**3. Planificación Estratégica de Personas (PEP)** Esta herramienta integra las calificaciones obtenidas en las evaluaciones individuales (evaluación de resultados y de comportamiento) con el desempeño relativo del evaluado, es decir, su resultado en comparación con sus pares. Las evaluaciones son discutidas en comités conformados por gestores de diferentes departamentos y representantes del Área de Personas. Este proceso ayuda en la distinción de los desempeños, apoyando la meritocracia, ya que ubica a los colaboradores en tres posiciones: de destaque, de desempeño esperado o de oportunidad de desarrollo.

Promovemos el *feedback* continuo de los gestores con su equipo y entre pares

## Plan de desarrollo del colaborador

Con base en los resultados de la evaluación, el Área de Capacitación y Desarrollo del Banco, planifica junto con el gestor y el colaborador, 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

El Manual de Políticas del Área de Personas, describe en detalle el proceso de promociones y méritos. A lo largo del año el Banco establece dos momentos de revisión salarial por mérito en que cada gestor plantea las propuestas de ajuste de sus equipos. Estos planteos son analizados en cada gerencia y dirección, y se resumen en una lista final de propuestas. En la etapa final del proceso, desde el Área de Personas priorizamos con cada una de las direcciones las propuestas y la aprobación final depende de la Gerencia General. En todos los casos nos basamos en el principio de meritocracia y nos apoyamos en encuestas anuales de remuneración del mercado bancario y en lo definido en los consejos de salarios y el convenio colectivo, que propone ajustes y promociones por antigüedad.

Una vez aprobadas las propuestas, se comunica a toda la dotación quiénes fueron los colaboradores promovidos.

	mujeres	hombres	total
Destacados y diferenciados	87 (51%)	83 (49%)	170
Promociones y aumentos 2018	60 (62%)	37 (38%)	97

## Reconocimientos

Un principio fundamental de nuestra cultura es la meritocracia, es decir, el reconocimiento de *performance* diferenciada. Luego de los comité PEP, invitamos a todos los colaboradores cuya *performance* fue destacada y diferenciada a un desayuno con la gerencia del Banco, como forma de reconocer su aporte en el año. Este evento ofrece a un grupo de colaboradores la oportunidad de participar del programa corporativo Orgullo de Pertener.

## Premio Walther Moreira Salles

El Premio Walther Moreira Salles es un programa corporativo en el cual pueden participar todos los colaboradores de la región. El premio fomenta el desarrollo de ideas y proyectos, transmite nuestros valores y es un reconocimiento muy importante para quienes participan. Los colaboradores deben presentar sus propuestas en cinco categorías: Innovación, Eficiencia, Satisfacción de clientes, Gestión de riesgo y Liderazgo. En 2018 se presentaron cinco proyectos desde Uruguay aunque ninguno fue seleccionado para la fase de semifinal.



Desayuno con los colaboradores destacados y diferenciados

# Remuneración y beneficios

## Remuneración fija y variable

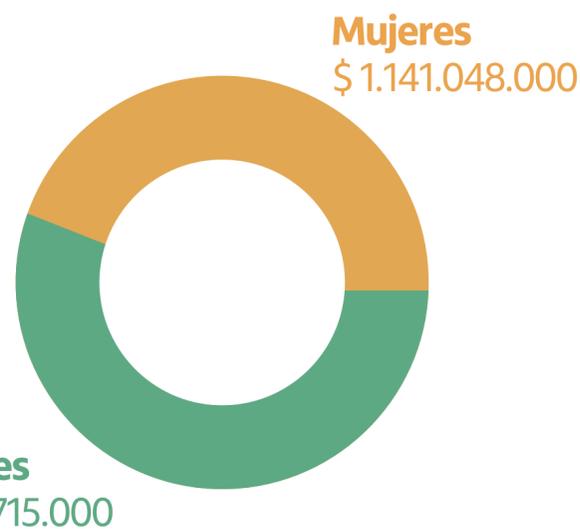
103-1, 103-2, 103-3, 201-3, 405-2

Contamos con un programa de remuneración variable que considera el cumplimiento de objetivos globales y la *performance* individual de cada colaborador. El resultado de esta evaluación 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.

**El salario base de cada categoría, así como el salario de ingreso, es igual para hombres y mujeres.**

**\$2.925.763.000**

Inversión en sueldos y cargas sociales



La relación entre el sueldo promedio de mujeres respecto al sueldo promedio de hombres por cargo es la siguiente:

<b>Directores</b>	73%
<b>Gerentes</b>	104%
<b>Jefes</b>	91%
<b>Niveles medios</b>	96%
<b>Niveles iniciales</b>	115%

## Beneficios y compensaciones

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 (ajustes por antigüedad)
- 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
- Compra/venta de dólares a tipo de cambio preferencial
- Créditos hipotecarios por el 80% del valor de tasación
- Créditos 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 bicis
- Partida escolar
- Comedor
- Vestimenta casual
- Actividades de integración, fiestas, eventos
- Club de empleados
- Descuentos y beneficios de Mundo Itaú Unibanco

## Programas de ayuda a la transición

404-2, 103-1

Los programas de ayuda a la transición para los colaboradores que se jubilan o a los que se despide incluyen: planificación de la jubilación para quienes tengan previsto jubilarse y formación continua para quienes tengan previsto seguir trabajando (el colaborador sigue siendo invitado a participar en las capacitaciones y otras actividades hasta el día mismo de la jubilación).

Existen acuerdos voluntarios de salida que el Banco negocia caso a caso con el colaborador y que son de mutuo acuerdo.

Cuando un colaborador está próximo a cumplir la causal jubilatoria, desde el Área de Personas se lo asesora y apoya en todo lo relacionado con las alternativas posibles. El Banco cuenta con una partida jubilatoria que el empleado recibe al momento de jubilarse. A su vez, a través de la Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias, el colaborador puede optar por la realización de cursos y talleres de apoyo que lo preparan para la nueva etapa de vida.

## Calidad de vida

103-1, 103-2, 103-3

En Itaú priorizamos la calidad de vida de nuestros colaboradores y el equilibrio entre su vida personal y profesional. Este objetivo se fortalece cada año a través de diferentes acciones.

Es importante para nosotros acompañar al colaborador en los momentos de su vida. Por eso en el boletín *Nuestra Semana* dedicamos un espacio para comunicar cuando un compañero se gradúa, contrae matrimonio, nacen sus hijos y otros eventos significativos en la vida de las personas. Estas noticias también son publicadas en nuestro portal interno.

Cada gestor maneja la flexibilidad con sus equipos para casos puntuales y contempla las necesidades de cada colaborador. Actualmente un 26% de los colaboradores trabaja 6,5 horas.

Promovemos que los colaboradores participen de experiencias culturales y sociales como forma de crecimiento personal y de vinculación con otros colaboradores, más allá de lo laboral. A lo largo del año se realizan actividades de integración a las que se invita a todos los colaboradores.

En el 2018 hubo un encuentro anual de colaboradores, un evento de reconocimiento a colaboradores destacados, encuentros periódicos de las distintas áreas, el encuentro de sucursales del Interior, la fiesta de fin de año, el campeonato de truco y visitas a las sucursales del Interior.



Desayuno anual de Banca Personas y Comercios



Encuentro de Agencias del Interior en San Pedro del Timote



Fiesta fin de año (Arriba de izq a der.: Muriel Barrios, Martín Noguera, Claudio Chrispens, María Eugenia Queirolo, Mauricio García. Debajo de izq a der.: Mauro Varela, Emilia Revello, Soledad Minetti)



After office de las agencias de Montevideo (Arriba izq. a der.: Juan Garrido, Victoria Grunert, Juan Cantú, Camila Michelena, Wendy Miller, Margot Gonzalvez. Abajo: Martín Molinari, Matías Ottonelli, Patricia Milán, Agustina Vidal, Diego Castillo.)



Fiesta fin de año (izq. a der. Pilar Crespo, Florencia Hernández, Diego Ianza, Kevyn Chan, Leticia Schmidt, Cecilia Real, Daniela Courdin, Daniel De Amilivia, Alvaro Rovella, Fiorella Veiro)



Fiesta fin de año (izq. a der. Florencia Parodi, Claudia Alonzo, Mariana Beisso, Victoria Measo, María José Durán, Cecilia Degeronimi, Mariana Torrado)

## Summer Jobs

Desde hace más de veinte años, el programa Summer Jobs está disponible para los hijos de colaboradores que tengan entre 16 y 18 años. Permite que tengan su primera experiencia de trabajo y a la vez ofrece la posibilidad de conocer el lugar donde trabaja su madre o padre. Para los chicos es una oportunidad de desarrollo, y para los padres y madres, un reconocimiento.

Por otro lado, esta experiencia también suma valor al gestor y a todo el equipo que recibe al participante de Summer Jobs. Este programa ofrece un contrato a término de un mes (febrero), con 20 horas de trabajo semanal remuneradas.

Si bien implica tareas sencillas, son tareas reales del día a día. En el 2018 participaron del programa 40 jóvenes (22 mujeres y 18 hombres).



Programa Summer Jobs

# Salud y seguridad en el trabajo

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

La salud y seguridad de los colaboradores son prioridad para Itaú. Desde el 2009 existe una Comisión de Salud conformada por personas de diferentes áreas, que trabajan en conjunto y en función de este objetivo. La comisión se reúne de forma periódica y atiende casos particulares, planteados directamente por los colaboradores o por el propio banco, nuevas reglamentaciones, etcétera.

## 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 de los colaboradores fruta, agua y café en todas las oficinas y se fomenta la actividad física apoyando la organización de campeonatos deportivos.

También fomentamos y brindamos entrenamiento en materia de seguridad física. Un ejemplo de estos son los 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.



### Horas de capacitación:

**237 horas en curso de primeros auxilios\***

\*incluye 6 horas del curso de bomberos que también incluye primeros auxilios

**219 colaboradores y 306 horas sobre seguridad en sucursales**

### Licencias por enfermedad

mujeres	1.222días
hombres	1.001días
<b>total</b>	<b>2.223días</b>

### tasa de ausentismo / días perdidos

mujeres	1,87%
hombres	1,31%
<b>total</b>	<b>1,57%</b>

## Cobertura médica

201-3, 401-2

El Banco ofrece cobertura de salud total para el colaborador y su familia. El colaborador elige la sociedad médica (privada o mutualista) que desee, para sí mismo y todo su núcleo familiar. En el caso de las sociedades privadas, Itaú tiene acuerdo con las principales empresas de salud y el plan contratado es muy completo. A aquellos que opten por mutualista, se les cubre el 100% de las órdenes y tiques que presenten. Se incluye también la emergencia médica del colaborador.

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 los colaboradores de Itaú.

El banco cubre las licencias por enfermedad y se ofrece apoyo para la recuperación del colaborador. Periódicamente el Área de Personas recibe un informe de las faltas por enfermedad, que analiza a los efectos de implementar medidas correctivas si corresponden. Se realiza además un seguimiento a aquellos colaboradores con enfermedades prolongadas o graves, para ofrecer apoyo y contención.

Desde hace cinco años 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 los colaboradores. Existen en la actualidad unos 50 socios que con su donación anual obtienen la posibilidad de contar, para sí mismos o para seis familiares designados previamente, con hasta 12 dosis de hemocomponentes por evento.

## Libertad de asociación

102-41, 103-1, 103-2, 103-3, 407-1

Los trabajadores bancarios 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 de cada trabajador al sindicato es voluntaria. Los trabajadores afiliados nombran periódicamente una comisión representativa; actualmente tenemos siete 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 salario, 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 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 de enero de 2019 y 3,68% el 1 de enero de 2020.

El convenio colectivo de Itaú está vigente hasta marzo de 2020. Durante el año mantuvimos la cercanía y comunicación abierta con el sindicato, analizando cada uno de sus planteos.

# Voluntariado

103-1, 103-2, 103-3, 413-1

**En Itaú tenemos como propósito estimular el poder de transformación de las personas y consideramos que la gestión del Voluntariado Corporativo lo fortalece.**

La visión de nuestro programa es ser personas que inspiran personas, generando cambios reales y oportunidades de desarrollo para la comunidad. El objetivo es desarrollar acciones que apunten al crecimiento de la comunidad en la que operamos, estimulando el poder de transformación de los colaboradores.

Para profesionalizar el programa, en el 2018 redistribuimos responsabilidades y designamos a una colaboradora de Área de Personas como encargada del Programa de Voluntariado Corporativo. Esta persona es la responsable de definir la estrategia anual, coordinar con Fundación Itaú y los centros con los que nos relacionamos, gestionar el equipo de voluntarios y actuar como representante ante la entidad controlante en la Red Global de Voluntarios en la región.

Los focos de trabajo de voluntariado son Educación y aprendizaje y Mejora en las condiciones de vida. Consideramos que la educación es la principal herramienta para contribuir al desarrollo de la comunidad e incentivar la dignidad de las personas, además de ser un pilar institucional y un aspecto material y estratégico del negocio. A través de Mejora en las condiciones de vida queremos contribuir a dar solución a situaciones puntuales.

## Semana de Acción Voluntaria Global

Durante la semana del 7 al 12 de mayo colaboradores de Itaú en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay y Uruguay participaron en simultáneo en distintas acciones de voluntariado. El pilar básico que englobó las acciones fue la educación. En Uruguay se generaron tres actividades en las que participaron 53 voluntarios. Se realizaron mediaciones de lectura en el marco de Leé para un Niño en tres centros educativos, brindamos una charla de educación financiera a una empresa proveedora y participamos de la colecta de TECHO.



De izquierda a derecha: Cecilia Coteló, Carolina Poses, Federica Morelli, Florencia Parodi, Sofía Gaimari, Diego Boccardi



Voluntarias Itaú: Agustina Legnani, Valentina Aguerre



Voluntaria Itaú: Lucía Prevett

### Durante 2018 los voluntarios de Itaú participaron en:

- Lecturas y actividades del Programa Leé para un Niño
- Liceo ÁNIMA, práctica formativa.
- Programa Anfitriones de la Fundación Salir Adelante
- Más Emprendedoras
- Desafío Educación 2.0
- Uso Consciente del Dinero: charlas de educación financiera para adultos y jóvenes
- Construcción y colecta de TECHO
- Donación de útiles escolares
- Donaciones solidarias
- Cajas de Navidad



**41** voluntarios  
participaron de lecturas a niños en distintos centros educativos



**31** voluntarios  
dieron charlas sobre uso consciente del dinero



En total se realizaron **24** acciones de voluntariado



se movilaron **156** voluntarios



se invirtieron más de **800** horas voluntarias



de izquierda a derecha: Lissette Charbonnier, Sofía Vilar, Pablo Arrieta, Jennifer San Pedro y la directora del centro educativo.

## ÁNIMA

ÁNIMA es una nueva propuesta educativa innovadora de Bachillerato Tecnológico en Administración y Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), de gestión privada y acceso gratuito, que se desarrolla en diferentes espacios de aprendizaje: el aula y las empresas. Está dirigida a jóvenes en situación de vulnerabilidad social de Montevideo y Canelones que, habiendo aprobado el ciclo básico, quieran hacer un bachillerato tecnológico con una nueva modalidad de formación que implica aprender estudiando y trabajando. Para ello, ÁNIMA genera alianzas con empresas, en calidad de *empresas formadoras*, para que los jóvenes puedan tener una experiencia laboral que enriquezca su formación profesional.

Itaú participó en 2018 como Empresa Formadora.

Desde el 10 de abril hasta el 30 de noviembre Mikaela Moreira, estudiante de ÁNIMA, estuvo realizando una pasantía en Itaú. Mikaela fue seleccionada entre varios estudiantes. Durante su pasantía trabajó en Compras, *back office* de Personal Bank y *back office* de Tarjetas de Créditos, guiada en su aprendizaje por Alfonso Hernandorena, Elena Ordoño y Nicolás Seijas respectivamente.

### Testimonio Elena Ordoño:

“Fue un placer tener a Mika en nuestro equipo. Ella, con su serenidad siempre sacando trabajo, y queriendo aprender más de cada sector que iba descubriendo dentro del Banco. La veo como un ejemplo para todos los jóvenes por su actitud proactiva frente al trabajo. Nos encantó contar con su calidez en nuestra oficina.”



Fue una experiencia muy enriquecedora para todos. Mikaela se adaptó a cada tarea y gestor, rindió a la par de colaboradores experimentados y se insertó muy bien en los grupos de trabajo. En 2019 estamos prontos para repetir la experiencia.

## Anfitriones

El Programa Anfitriones de la Fundación Salir Adelante promueve el acceso igualitario a oportunidades educativas para jóvenes que provienen de hogares en situación de vulnerabilidad. Este programa, apoyado por Fundación Itaú, se implementa a través del Programa de Voluntariado Corporativo, donde se invita a colaboradores a postularse como mentores para acompañar durante un día laboral a uno de los jóvenes del programa Anfitriones. En 2018 participaron tres jóvenes de distintos liceos de Montevideo en tres oficinas del Banco.



Melany en Agencia Digital



Siomara en Comunicaciones



Micaela en Agencia Millán



## Educación 2.0

Desafío Educación 2.0 es una convocatoria a la ciudadanía a presentar propuestas de emprendimientos sobre los retos de la educación a través de una plataforma de colaboración abierta, organizada por Socialab Uruguay, en alianza con Fundación Itaú y otras empresas. Se buscan proyectos en etapa de desarrollo inicial que identifiquen una oportunidad para emprender, tengan potencial impacto y que propongan soluciones a los desafíos educativos. Mediante el Programa de Voluntariado Corporativo se invita a colaboradores a postularse como mentores. Una vez que las ideas están subidas a la plataforma, Socialab asigna aleatoriamente un mentor a cada idea para que este pueda enriquecer la propuesta de los postulantes y que lleguen juntos a la mejor versión de la idea para el cierre de esta etapa. Todo el intercambio con el emprendedor se realiza a través de la plataforma y de manera pública.

**En 2018, 13 colaboradores mostraron interés postulándose como mentores, ocho tuvieron un emprendedor asignado y dos de estos fueron elegidos como finalistas.**

## Más Emprendedoras

Es un programa de la Organización de Mujeres Empresarias (OMEU) que busca incrementar la competitividad de los emprendimientos femeninos en Uruguay, promoviendo la creación y el desarrollo de empresas lideradas por mujeres. En alianza con Fundación Itaú se invita a colaboradores a participar

como expositores en talleres de capacitación y en mentorías individuales o grupales.

En 2018, 4 colaboradores participaron como expositores y una colaboradora como mentora.

## TECHO

Itaú apoya a TECHO desde el año 2008 con aportes económicos y acciones de voluntariado corporativo, como las jornadas de colecta y la construcción de viviendas de emergencia. Las acciones de voluntariado de techo son las únicas que se llevan a cabo durante el fin de semana y a las que además se invita a familiares y amigos. En 2018, 70 voluntarios participaron de la construcción de 6 casas de emergencia y 28 colaboradores participaron de la colecta anual donde se realiza un preconteo del dinero recaudado por voluntarios de TECHO en las calles de la ciudad.



Federico Ahlers y Hugo Placeres en la colecta de TECHO



Adriana Rey y su hija Sofía



## Donaciones.

Contamos con un procedimiento para donaciones menores a US\$ 1.000 cuyos fondos provienen del reciclado de papel. Este fondo se utiliza para apoyar iniciativas puntuales de colaboradores que proponen realizar donaciones en especie a determinados centros. Cada iniciativa se analiza de manera individual previo a la aprobación de la donación en cuestión.

## Útiles escolares

En el mes de febrero se invita a colaboradores a donar una mochila con útiles escolares para que niños de contextos vulnerables puedan asistir a clases con los materiales necesarios. En 2018 el centro elegido fue el Club de Niños Jubilar de José Pedro Varela del departamento de Lavalleja y se entregaron 80 mochilas completas.

## Cajas de Navidad

Desde hace varios años, una de las acciones que más involucran a nuestros colaboradores es el armado de cajas de Navidad para donar a familias vinculadas a organizaciones que apoyamos periódicamente. Se pide a los colaboradores que armen una caja con los alimentos y regalos para que una familia disfrute en Nochebuena. En 2018 se colaboró con 70 familias que asisten al centro CAD, afianzando el vínculo generado con los niños que participan del programa Leé para un Niño.



Arriba de der. a izq: Andrés Mora, Marcelo Zerbino, Santiago Medeyros, María José Durán, Marian Beisso, Romina Gelpi, Carolina Poses, Cecilia Cotel, Inés Stirling, Javier Sartori. Debajo de der. a izq: Daniel Roda, Rafaella Faggi, José Zerbino, Mariana Torrado, Sebastián Francolino.

## Otros apoyos

Cada año contribuimos con apoyo económico a distintas ONG y fundaciones cuyos objetivos estén alineados con los pilares de marca del Banco y con los fines perseguidos por Fundación Itaú.