



Experiencia del colaborador



¿Por qué este tema es material?

La construcción de la experiencia de nuestros colaboradores, está en constante cambio para atender los desafíos con los que hoy nos encontramos frente a las nuevas formas de trabajar y de interactuar entre las organizaciones y las personas. Ambientes más descontraídos, jornadas más flexibles y la búsqueda de una mayor autonomía en el trabajo que agilice la entrega de resultados, son algunas de las tendencias que actualmente estamos siguiendo para mejorar continuamente la experiencia de nuestros colaboradores.

Buscamos atraer y retener a los mejores talentos y nos esforzamos por ofrecer oportunidades desafiantes de desarrollo profesional y personal. Trabajamos para garantizar condiciones que resulten en un clima de trabajo en el que siempre pongamos a las personas en primer lugar, valorando la diversidad y buscando un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional de nuestros colaboradores.

El desafío de ofrecer una excelente experiencia para nuestros colaboradores, implica que podamos escucharlos para entender sus inquietudes. Por esto, hemos desarrollado durante el año, un proceso que nos permitió profundizar las expectativas de nuestros equipos en su relación con Itaú. El posicionamiento realizado sobre Diversidad e Inclusión fue también una importante iniciativa en el año en la tarea de construir un ambiente más seguro para todos y todas. Asimismo, el nuevo código de vestimenta, se consolidó en nuestra cultura favoreciendo la experiencia del colaborador.

Ante todo, tenemos muy en claro que nuestros equipos están constituidos por personas al servicio de otras personas. Por este motivo, la experiencia que puedan tener nuestros colaboradores al trabajar en Itaú es fundamental para llevar adelante el negocio de manera competente, ética y responsable. Crear soluciones cada vez más centradas en el cliente depende de las habilidades, talento y motivaciones de todos los que conforman nuestro público interno.





Momentos en la experiencia del colaborador

El Área de Personas es responsable por velar por la experiencia del colaborador, en un trabajo coordinado con los líderes de equipos de todas las dependencias del Banco. Esta experiencia contempla diferentes componentes:



Atraer y seleccionar a los mejores talentos a través de procesos eficientes de reclutamiento.

Admitir e incorporar al nuevo colaborador a la empresa, la cultura y al equipo.

Cuidar el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Conectar con el colaborador para garantizar su adhesión a la cultura y la comunicación con otros colaboradores y sus gestores.

Entrenar a la medida de la función del colaborador con entrenamientos aplicables en el día a día.

Evaluar el desempeño del colaborador con procesos basados en la meritocracia y en la retroalimentación constante.

Remunerar acorde al mercado, incluyendo beneficios emocionales

Desarrollar al colaborador mediante oportunidades de crecimiento personal y profesional

Perfil general de colaboradores (ODS 5.5) (ODS 8.5)

La mayor porción de nuestros colaboradores se encuentra en el rango etario de entre 30 y 50 años (51%) y provienen de las comunidades en las que se encuentran nuestros centros de operación; esto, en función a que damos preferencia a la contratación local.

Igualmente, nuestra selección apunta a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, con 50,9% de los cargos de gestión ocupados por mujeres. A continuación, presentamos los datos sobre el perfil demográfico de nuestros colaboradores:



Indicadores	2019	2018	2017
Total	952	922	902
Por sexo			
• Mujeres	536	525	504
• Hombres	416	397	398
Por Generación			
• Baby Boomers (1946 – 1964)	6	11	11
• Generación X (1965 – 1979)	163	168	171
• Generación Y (1980 – 2000)	783	743	720
• Generación Z (2001 – 2010)	0	0	0
Por Antigüedad			
• Hasta 5 años	520	530	524
• Hasta 5 y 10 años	337	304	313
• Más de 10 años	95	88	65
Por Nivel jerárquico			
• Gerencia (Directores, superintendentes, gerentes, supervisores y coordinadores)	163	158	157
• Administración	361	330	320
• Comercial y Operacional	349	359	354
• Aprendices	79	75	71
• Mujeres en cargos directivos y/o de gestión	83	78	77
Personas con discapacidad			
Total	3	2	2

Para la realización de determinadas tareas en ciertas áreas del Banco, se cuenta con personal contratado a través de consultoras especializadas; la relación con éstas se establecen en contratos de servicios. Bajo esta modalidad, se encuentran 216 colaboradores (128 mujeres y 88 hombres), lo que hace que el número total de trabajadores que conforman nuestro público interno sea de 1.168.

Del total mencionado, el 93% cuenta con contratos de tiempo indefinido (613 mujeres y 472 hombres) y 7% con contratos de tiempo definido (51 mujeres y 32 hombres). En todos los casos las jornadas son completas, no existen contratos de media jornada. (GRI 102-8)

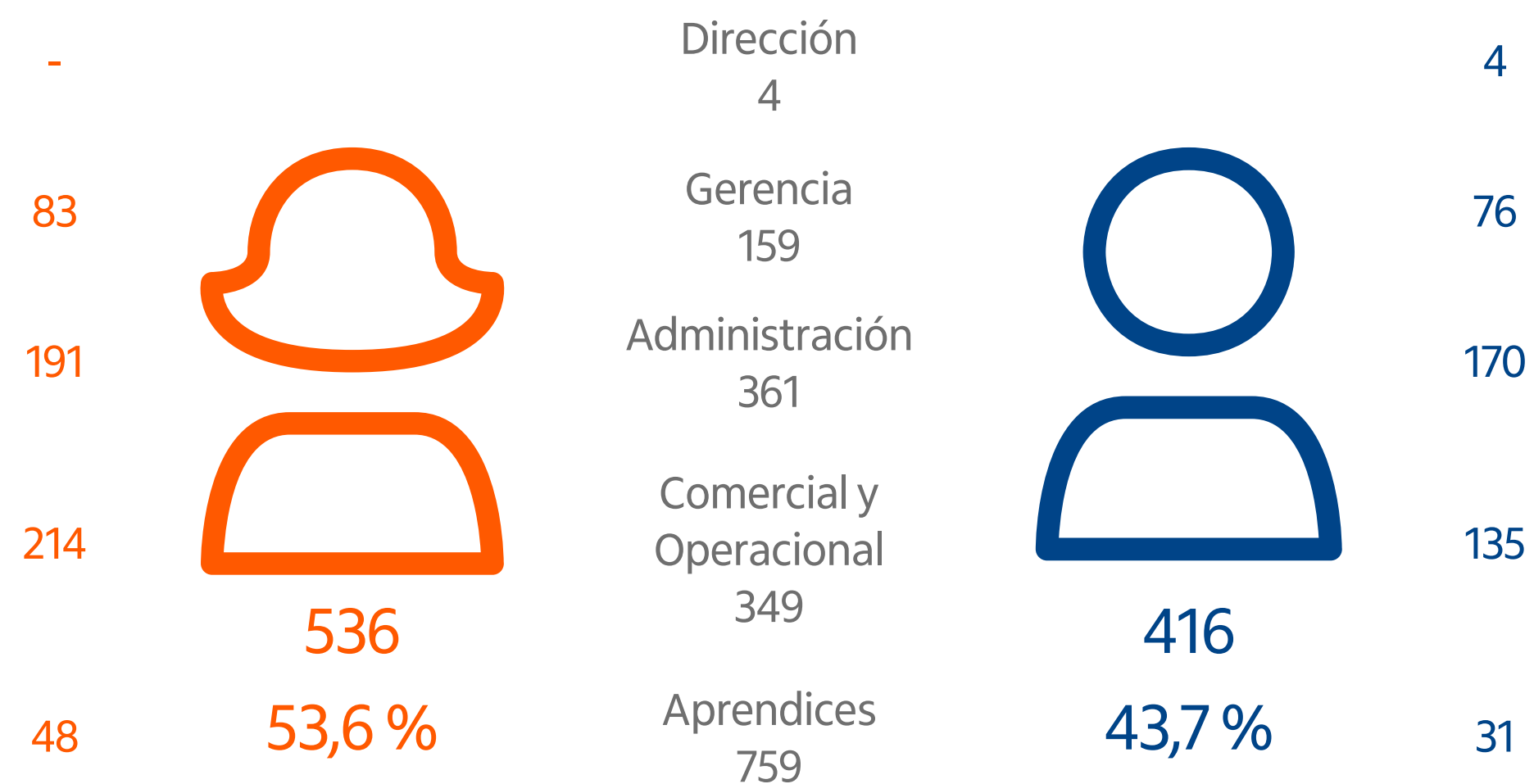




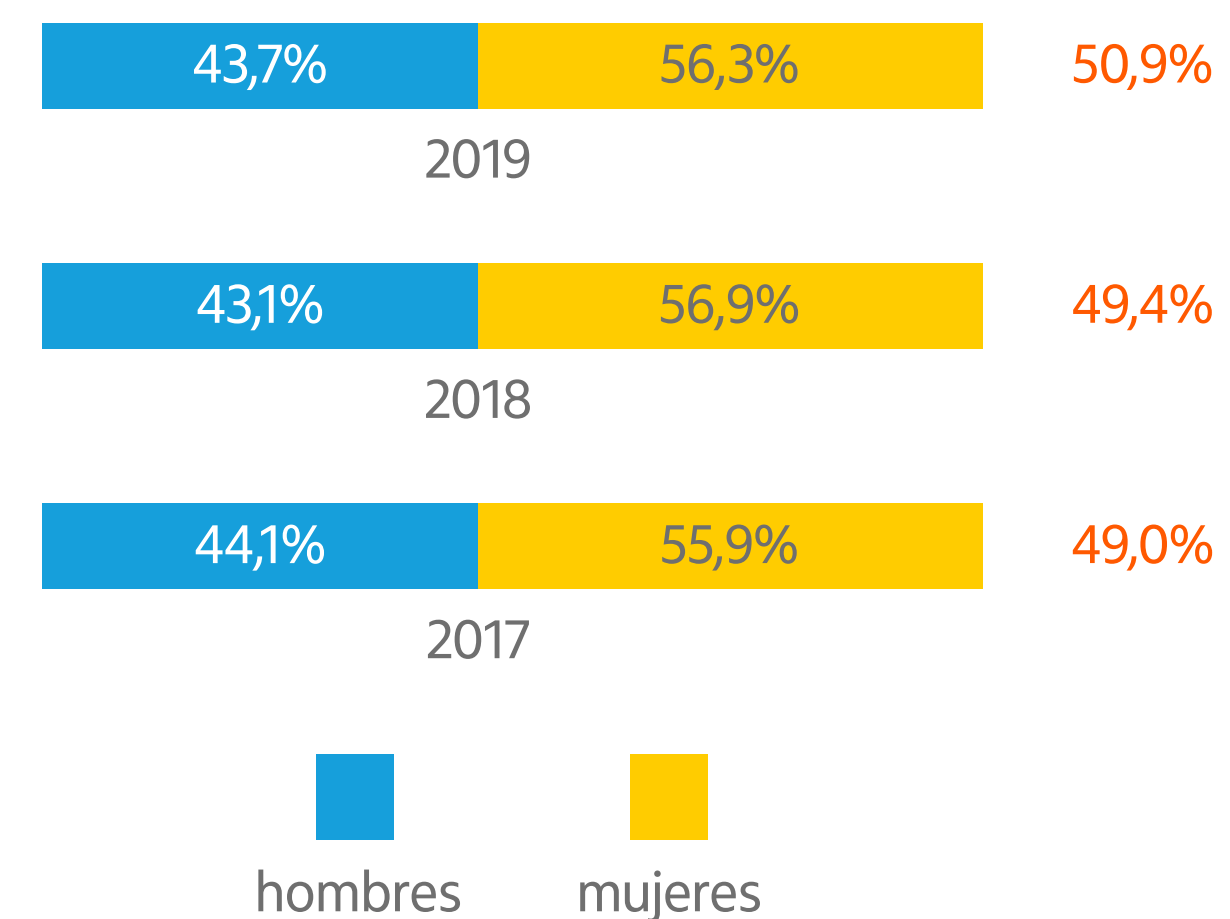
Colaboradores por unidad operacional

	Totales			Variación			
	2019	2018	2017	2019-2018		2018-2017	
Banca Personal	474	495	472	-21	-4,4%	23	4,6%
Banca Empresas	78	63	81	15	19,2%	-18	-28,6%
Áreas de administración y apoyo	400	364	349	36	9,0%	15	4,1%
Total general	952	922	902	90	3,2%	20	2,2%

Colaboradores por categoría laboral y género (GRI 405-1) (ODS 5.5)



Mujeres y hombres



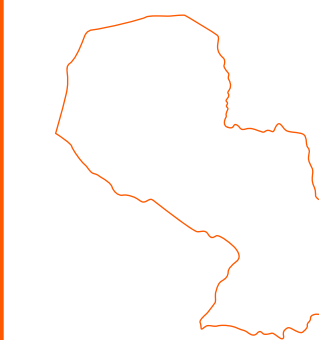
Porcentaje de cargos de gestión ocupados por mujeres





Colaboradores por ubicación, edad y género (GRI 102-8)

Ubicación	Mujeres						Hombres									
	Menos de 30 años		Entre 30 y 50 años		Más de 50 años		Total		Menos de 30 años		Entre 30 y 50 años		Más de 50 años		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Asunción y Gran Asunción	235	231	238	222	11	11	484	464	154	136	202	194	16	19	372	349
Interior	33	37	19	24	0	0	52	61	20	24	23	23	1	1	44	48
Total	268	268	257	246	11	11	536	525	174	160	225	217	17	20	416	397



90%
en Asunción y en Gran Asunción

10%
en el interior del país



Selección y admisión

Contamos con una Política de Selección y Reclutamiento que define las directrices para asegurar que los procesos de incorporación de colaboradores sean realizados con objetividad siguiendo criterios verificables de idoneidad, competencia e igualdad de oportunidades. Establece, asimismo, explícitamente que no se admiten decisiones de selección basadas en la raza, nacionalidad, religión, sexo o discapacidad de los candidatos. Para este último caso, contamos con el soporte y el acompañamiento de consultoras y fundaciones especializadas para los procesos de evaluación y selección. **(ODS 5.1.5.5) (ODS 10.2)**

Por otra parte, para contribuir con una incorporación apropiada de colaboradores con discapacidad, nos aseguramos de que las instalaciones sean adecuadas. También, se realizan encuentros con los integrantes del equipo al que será integrado el colaborador para acompañar el proceso.

En general, la contratación de nuevos colaboradores puede estar vinculada a procesos de reemplazos o nuevas contrataciones por la creación de nuevos proyectos, negocios o unidades de trabajo. Para cubrir estas vacancias, contamos con el Programa de Oportunidad de Carrera.

Programa de Oportunidad de Carrera (POC)

El POC ofrece a los colaboradores oportunidades internas de crecimiento en otras áreas del Banco y constituye un instrumento efectivo para que se puedan cubrir vacancias. Del mismo pueden participar funcionarios, pasantes universitarios y colaboradores contratados que cumplan con ciertos requerimientos de antigüedad y desempeño. De esta forma el POC valora el talento de los que ya forman parte del equipo¹¹.

Las vacancias, junto con las características que definen el perfil requerido, son comunicadas a través del portal corporativo y mediante comunicaciones digitales desde el Área de Personas.

En 2019 fueron realizados 95 procesos de selección bajo este Programa, de los cuales participaron un total de 696 postulantes. Externamente fueron entrevistados 97 postulantes para cargos de funcionarios y 246 para el Programa de Pasantías Universitarias.



¹¹ También se realizan búsquedas externas para determinados cargos y situaciones



Rotación

La tasa de rotación de colaboradores es monitoreada periódicamente tanto desde el Área de Personas de Itaú Paraguay como desde el Holding. Esta tasa representa la relación entre las admisiones y desvinculaciones de colaboradores¹² en el periodo de un año.

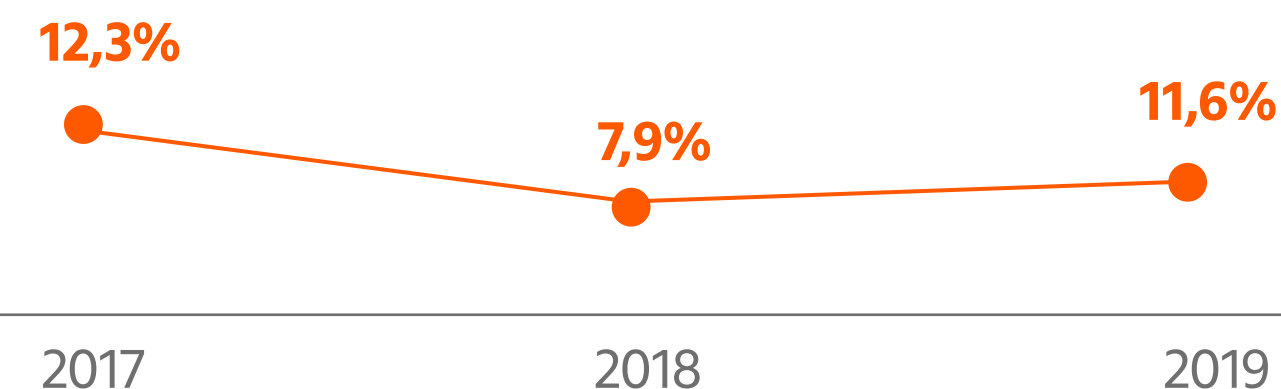
En 2019 fueron incorporados 113 nuevos colaboradores (78,7% por reemplazos), de los cuales 89% correspondía a contrataciones en Asunción y Gran Asunción; el 49% de las admisiones consistió en contrataciones de mujeres. En cuanto al rango etario, en el 73% de los casos de nuevas admisiones, se contrató a personas menores de 30 años. Este año, para fortalecer las gestiones del área de Prevención de Lavado de Dinero, fueron admitidas 21 personas. Esto explica, en parte, el aumento en el número de nuevas incorporaciones. (GRI 102-8) (GRI 401-1)

Admisiones y desvinculaciones

Movimiento	2019	2018	2017
Admisiones	113	76	114
Desvinculaciones	87	57	88

Rotación media del Banco¹³

Nº de funcionarios	Rotación media 2019:	Admisiones:
873	11,63%	113
		Desvinculaciones:
		87



Rotación por género (GRI 401-1)

Genero	Total 2019	% Representa	Admisiones	Desvinculaciones	Rotación media
Hombres	385	44%	59	43	13,36%
Mujeres	488	56%	55	44	10,27%
Total General	873	100%	113	87	11,63%

Rotación por rango etario (GRI 401-1)

Rango	Total 2019	% Representa	Admisiones	Desvinculaciones	Rotación media
Menos de 30 años	363	42%	82	33	16,06%
Entre 30 y 50	482	55%	31	48	8,36%
Más de 50 años	28	3%	0	6	10,17%
Total general	873	100%	113	87	11,63%

Rotación por ubicación (GRI 401-1) (GRI 102-8)

Ubicación	Total 2019	% Representa	Admisiones	Desvinculaciones	Rotación media
Asunción y Gran Asunción	780	89%	101	69	11,16%
Interior	93	11%	12	18	15,23%
Total General	873	100%	113	87	11,63%



¹² En las informaciones y tasas sobre rotación, admisiones y desvinculaciones no se incluyen a pasantes universitarios o colaboradores contratados.
¹³ La tasa de rotación que incluye solo desvinculaciones fue de 10,1% para 2019 donde, 4,8% corresponde a desvinculaciones voluntarias y el 5,3% a no voluntarias.



Entrenamiento y desarrollo (GRI 404-2)

La formación de los equipos es una prioridad para el Banco, es por esto que el área de Selección y Desarrollo –junto con los gestores de cada área- se encarga de identificar y facilitar soluciones de aprendizaje, alineadas a la cultura y a las estrategias de la organización. Las políticas de Capacitación, de Posgrados y de formación en Idiomas, establecen directrices para los procesos de entrenamiento de los equipos y líderes.

Para Directores y Superintendentes,

Entrenamientos y desarrollo en números

14.567 horas de entrenamiento

91% de participación en los espacios de formación

4,37 (sobre 5) de evaluaciones media sobre los cursos

Gs. 2.257 MM invertidos en entrenamientos y capacitaciones

nuestra Casa Matriz se encarga de diseñar el plan de formación, el cual contempla entrenamientos sobre temas como “Gestión de personas y desempeño”, “Ética en el ambiente de trabajo”, “Buenas prácticas de trabajo”, y “Cultura de riesgo”. Asimismo, el Comité Ejecutivo participa localmente de entrenamientos enfocados en el negocio, además de conferencias y seminarios internacionales. (GRI 102-27)

En el año 2019 fueron invertidas 14.567 horas en espacios de formación (incluyendo horas de entrenamiento para pasantes universitarios y contratados; para funcionarios fue de 12.574). La tasa de participación en estos espacios de formación fue de 91% y la calidad de los cursos fue calificada por los colaboradores con una media de 4,37 (sobre 5). La inversión total en capacitaciones y entrenamientos fue de Gs. 2.257.893.879 para el año.

Compartimos los frentes definidos para la formación de colaboradores:

• **Inducción corporativa:** tiene una duración de tres días y está dirigido a funcionarios y pasantes universitarios que inician sus funciones en el Banco. La inducción consiste en una serie de

actividades y dinámicas para dar a conocer nuestra cultura, los valores, directrices de imagen personal, datos de interés sobre la empresa, su historia, el valor de la marca, los lineamientos sobre ética y gestión de riesgos, los procesos de evaluación de desempeño y las prestaciones y beneficios disponibles, entre otros datos de interés. En 2019 se realizaron cinco sesiones, que alcanzaron a un total de 157 participantes.

• **Escuela de Atención y Ventas:** sus actividades tienen lugar luego de la Inducción Corporativa, y de ella participan colaboradores que cumplirán funciones en la Banca Personal. Es un espacio creado para complementar el aprendizaje del colaborador con las herramientas y procesos que gestionará cotidianamente, así como para difundir buenas prácticas y técnicas que le brinden los instrumentos para abordar las necesidades del cliente y poder así ofrecerle productos y servicios apropiados. (G4- FS15) (ODS 10.5)

La Escuela cuenta con dos fases; en la fase técnica se proporcionan conocimientos de acuerdo a procesos que se realizan en las sucursales, y en la fase especialista se realizan pasantías en áreas de Banco y entrenamientos de acuerdo a la función

específica del colaborador. Cada una de las fases culmina con entrenamientos en línea.

Además de su intervención en lo ya mencionado, la Escuela de Atención y Ventas coordina y desarrolla entrenamientos de actualización sobre diferentes temas. En el año se realizaron dos sesiones del programa, de las cuales participaron 27 colaboradores.

• **Entrenamientos abiertos:** es un programa de capacitación que en 2019 contó con cuatro focos; i) habilidades comportamentales (con talleres sobre administración del tiempo, liderando con herramientas de PNL, Inteligencia Emocional en el ámbito laboral y Claves para lograr un Acuerdo Exitoso), ii) habilidades técnicas (Excel intermedio, Presentaciones de Alto Impacto y Desarrollo ágil: Scrum + Kanban), iii) Finanzas y Contabilidad (Taller de análisis e interpretación de estados financieros, Estadística Aplicada a los Negocios y Negocios Fiduciarios), iv) Bienestar (Taller Vivencial – Manejo del estrés laboral, La Pausa, Buen descanso y buen sueño: buenas prácticas para descansar y dormir adecuadamente, y Balance Personal). De estos entrenamientos participaron 343 personas.





• **Escuela de Líderes:** esta Escuela acompaña el proceso de crecimiento de colaboradores que cumplen funciones de gestión de equipos; busca fortalecer y fomentar la vivencia de los valores de la empresa, desarrollar competencias y habilidades, y unificar criterios y conocimientos en la tarea del gestor. La formación se basa en cuatro dimensiones: i) Conozca a sus colaboradores, ii) Desarrollo Gerencial, iii) Coaching; iv) Comunicación, y v) Bienestar. A diferencia de años anteriores, en el 2019 todos los gestores fueron invitados a participar de los distintos entrenamientos, contando con una participación de 143 gestores y una carga horaria de 2.803 en total.

• **Escuela de Negocios:** ofrece entrenamientos presenciales y a distancia en temas de desarrollo profesional y personal. Son invitados a participar de la Escuela, colaboradores con un posicionamiento destacado o diferenciado de desempeño (según el resultado del Programa Gestión de Performance), así como todos los gestores del Banco.

En el ciclo 2019, han participado 119 colaboradores de las propuestas de entrenamientos de este espacio, las cuales

totalizaron 62 horas. Dentro del programa se desarrollaron los siguientes foros: Expo Negocios, Taller Human Centered, Conferencia “Del Consumidor análogo al consumidor digital”, Conferencia “Líderes que van más allá de la excelencia” y las conferencias “Multigeneraciones” y Liberá tu potencial”

• **Formación en idiomas:** se ofrecen coberturas para cursos presenciales de idiomas según el perfil y funciones del colaborador. Los colaboradores tienen la opción de estudiar inglés o portugués. En el año 2019, han accedido 29 colaboradores a esta modalidad de formación.

• **Programas especiales de talentos:** los programas de talentos tienen por objetivo formar y desarrollar a futuros líderes de la empresa.

- **Patrocinio de Maestría Internacional:** este patrocinio al que pueden acceder colaboradores con desempeño destacado, consiste en la realización de cursos de MBA/ Sloan/MASTER (LLM –Master of Laws/ MIF – Master in Finance) en las mejores universidades de Estados Unidos y Europa, con acompañamiento y mentoring de

ejecutivos y coberturas de hasta USD 140.000.

- **Posgrados y maestrías locales:** con coberturas en el costo de las matrículas. De esta forma se incentiva la especialización de los colaboradores que se encuentran en niveles de destaque de gestión, según sus evaluaciones de desempeño.

- **Orgullo de Pertenecer:** este Programa llevado a cabo a nivel del Holding, como una gestión de consecuencia de gran impacto para reconocer a colaboradores con performances destacadas, tiene la intención de promover el sentimiento de pertenencia a la organización y la interacción entre las unidades de Latino América y Casa Matriz, a través de la formación de embajadores locales que diseminen este orgullo en sus respectivas unidades.

En 2019 fueron seleccionados cuatro colaboradores para participar del programa. La experiencia incluyó visitas guiadas a las instalaciones de nuestra Casa Matriz en São Paulo, charlas con altos ejecutivos y la participación en foros de cultura organizacional.

- **Movilidad Internacional:** este programa fue creado para contribuir con el fortalecimiento de la capacidad de actuación internacional del conglomerado. El mismo ofrece a funcionarios de Itaú Unibanco, la oportunidad de cumplir funciones en otras unidades para perfeccionar habilidades y competencias, intercambiar ideas y convivir entre profesionales con prácticas y culturas diversas.

El programa propone dos modalidades: i) International Experience, en la que el colaborador desarrolla tareas y funciones en unidades externas por un periodo de tres a once meses (fueron 14 colaboradores de Itaú Paraguay los que ya realizaron intercambios de este tipo al viajar a Brasil, Uruguay, Chile y Estados Unidos) y, ii) Expatriación o movilidad de largo plazo, en la que el colaborador, de nivel gerencial o ejecutivo, asume la gestión de un área determinada, por un periodo de uno a cinco años, con posibilidad de extensión.





• **E-learning**s: esta modalidad de entrenamientos permite un gran alcance en la cantidad de participantes. Los cursos desarrollados en el año fueron: Más seguridad, Prevención de Lavado de Dinero, Prevención de Fraudes, Cultura de Riesgos, Programa de Integridad, Administración del Tiempo, Inteligencia Emocional, Claves para un acuerdo exitoso, Excel Intermedio, Desarrollo ágil y scrum, estadística aplicada a los negocios, Además contamos con 20 licencias de la plataforma Courser.

Horas de entrenamiento por categoría laboral y género (GRI 404-1) (ODS 4.4) (ODS 5.1) (ODS 8.2 8.5)

Cargo	Horas de entrenamiento			Promedio de horas de entrenamiento		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Comercial Operacional	1.131	1.211	2.342	15	20	17
Gerencia	2.392	1.922	4.314	36	37	33
Administración	3.264	2.654	5.918	22	31	23
Total	6.787	5.787	12.574	24	25	24

Remuneración

Remuneración fija y variable¹⁴

La remuneración fija ofrecida a los colaboradores considera la complejidad de las atribuciones de cada nivel y el desempeño individual. Al respecto, contamos con dos políticas específicas:

• **Política de Cargos y Salarios:** para definir remuneraciones fijas; plantea un modelo de estructura de cargos apropiada para la empresa e incluye un sistema de crecimiento profesional con base en criterios de remuneración relacionados al comportamiento del mercado.

• **Política de Remuneración Variable:**

presenta directrices para establecer las condiciones para remuneraciones que reconocen el nivel de desempeño del colaborador y los resultados alcanzados. Teniendo en cuenta las mejores prácticas de gobernanza del Holding se definen modelos para el cálculo de estos pagos, además se consideran aspectos sobre administración de recursos y retención de talentos, así como legales y regulatorios locales.

Para miembros del Comité Ejecutivo se cuenta con otro instrumento de incentivo denominado Phantom Shares, a través del

cual se les otorgan acciones phantom que poseen un valor teórico equivalente al valor real.

El establecimiento de compensaciones y remuneraciones para directores y miembros del Comité Ejecutivo está igualmente alineado a las Políticas de Cargos y Salarios y la de Mérito y Promoción; también a los sistemas de evaluación definidos y a la Ley 285/93. Se cumple estrictamente lo establecido en los Estatutos Sociales de la organización y, en este caso, lo dispuesto en su artículo diez sobre la administración del Banco, respecto a que la Asamblea



¹⁴ El salario base en Itaú para funcionarios es de Gs 3.701.195 y es abonado en igualdad de condiciones a hombres y mujeres en todos los centros de operación del Banco. El salario mínimo bancario es Gs. 3.542.638 mientras que el mínimo legal de Gs. 2.192.839. De las 51 personas que perciben el salario mínimo Itaú, 24 son hombres y 27 son mujeres. El ratio de salarios entre hombres y mujeres (mujeres/hombres) es de 0,99 para administrativos; 0,74 para comerciales y operacionales; 0,85 para gestores y; 1 para aprendices. (GRI 202-1)



de Accionistas elige a los miembros del Directorio y sus remuneraciones.

En la definición de las remuneraciones, de los miembros del Comité Ejecutivo y de los colaboradores, son igualmente consideradas informaciones recabadas a través de estudios de mercado sobre salarios. (GRI 102-35) (GRI 102-36)

Beneficios¹⁵

Los beneficios y compensaciones ofrecidos a nuestros funcionarios son establecidos teniendo en cuenta prácticas del mercado, disposiciones legales y son considerados los lineamientos del Contrato Colectivo de Trabajo, el cual se construye en parte con el Sindicato de Empleados del Banco. Las condiciones establecidas en este contrato cubren al 100% de funcionarios y contribuyen a fijar niveles y mejoras en estas prestaciones por encima de lo exigido por la ley.

En 2018 se revisó el contrato para el periodo 2018-2019 y dentro de las principales novedades se encuentran: el aumento en los pagos en concepto de fallos de caja, almuerzos, ayuda escolar, reintegro de matrículas de carreras de grado y el aumento

en el valor de cobertura del seguro médico de gastos mayores. (GRI 102-41)

100%

de los funcionarios son cubiertos por las condiciones del Contrato Colectivo de Trabajo.

Tabla de beneficios, compensaciones y programas de desarrollo (ODS 3.8) (ODS 8.5)

Categoría	Beneficios y compensaciones
Compensaciones	Pago adicional por título universitario, ajuste de salarios por inflación, aporte por fallecimiento de familiares, aporte por contraer matrimonio, aporte por nacimiento de hijos, pago por almuerzos, pagos adicionales para determinadas funciones, subsidio por ayuda escolar por hijos de 3 a 18 años, subsidio por guardería por hijos de 0 a 2 años, gratificación anual adicional al aguinaldo y pago de remuneraciones variables según desempeño.
Salud y Seguridad	Seguro médico de alta complejidad, seguro médico de gastos mayores, seguro odontológico, servicio de auditoría médica, seguro de vida, seguro de accidentes personales y seguro jurídico corporativo.
Otros beneficios	Permisos por maternidad/paternidad ¹⁶ , por compromisos académicos, por duelo, por cuestiones particulares, por enfermedad, Uniformes, decuentos especiales en varios comercios.
Productos	Préstamos con tasa cero para cuestiones de salud y con tasas preferenciales para compra de viviendas, vehículos, muebles, equipos y cursos de posgrado. Tarjetas de crédito con exoneración de costos de emisión y renovación. Líneas de sobregiro en cuentas corrientes. Ahorro programado con tasas preferenciales.
Formación y desarrollo	Pago de matrícula para carreras de grado, premio por promedio destacado en carreras de grado, coberturas y descuentos en la escolaridad de posgrados, coberturas en cursos de idiomas y programas de voluntariado corporativo.
Calidad de vida	Cobertura en mensualidad de gimnasios, descuentos en gimnasios, masajes express en las oficinas, desayunos saludables, y talleres de cocina saludable.
Eventos y celebraciones	Festejos por el día del niño, fiesta de San Juan en familia, celebraciones por el día del trabajador y el día de la amistad, Viví la Navidad con los Niños, fiesta y almuerzos por fin de año.



¹⁵ Los beneficios y compensaciones se encuentran disponibles para todos los funcionarios de todos los centros de operación de la empresa en igualdad de condiciones. (GRI 401-2)

¹⁶ El 100% de los colaboradores (47 en total; 25 mujeres y 22 hombres) que tenía derecho a licencias por maternidad o paternidad, hizo uso del periodo de permiso. El 98% retorno a sus funciones al término del periodo, dado que una colaboradora presentó su renuncia. (GRI 401-3) (ODS 5.1) (ODS 8.5)



Evaluación de desempeño

(GRI 102-28) (GRI 404-2)

Ciclo de Meritocracia

La meritocracia es el componente esencial con el que contamos para la gestión de personas. Creemos que la práctica de este valor nos permitirá estar -como Holding- entre las mejores empresas para trabajar en el mundo.

El Programa de Gestión de la Performance, nos permite conducir evaluaciones de desempeño anualmente y se constituye en una de las formas más claras a través de las cuales aplicamos el valor de la meritocracia en Itaú. Estas evaluaciones se realizan en lo que llamamos Ciclo de Meritocracia, el cual cuenta con tres herramientas, cuyos resultados sirven para fundamentar procesos de reconocimiento, ascensos y oportunidades de desarrollo de habilidades. (ODS 8.2)

Las herramientas que conforman el Ciclo son:

1. Evaluación de metas: evalúa el nivel de cumplimiento de metas, definidos entre el gestor y el colaborador, en función a

objetivos estratégicos del Banco y proyectos de los departamentos.

2. Evaluación de comportamiento: analiza cómo fueron obtenidos los resultados, a partir de la evaluación del comportamiento del colaborador, basado en valores definidos en la cultura corporativa "Nuestra manera". La metodología utilizada en esta evaluación es la de 360° para gestores (son evaluados por sus gestores, pares, equipos y clientes internos) y 180° para equipos (son evaluados por sus gestores, pares y clientes internos).

3. Planeamiento Estratégico de Personas (PEP): consolida las calificaciones obtenidas en las evaluaciones de metas y de comportamiento con el objetivo de evaluar el desempeño del colaborador en relación a sus pares y clientes internos, de manera colegiada. Las evaluaciones son discutidas en lo que se llama Comités de Calibrado, los cuales están conformados por gestores de diferentes departamentos y representantes del área de Personas. Con el PEP se ubica a los colaboradores en tres posiciones según los resultados: destaque, desempeño esperado y monitoreo. Al término del Ciclo, el colaborador recibe una retroalimentación en la que se

plantean puntos de mejora y fortalezas en el desempeño. Este proceso se constituye en el punto de partida para crear el Plan de Desarrollo Individual para el colaborador.

Los integrantes del Comité Ejecutivo son evaluados a través de un proceso de relatoría. A cada integrante se le asigna un relator, por lo general un CEO de otras unidades externas de Latinoamérica, quien realiza una evaluación 360° tomando como punto de partida la evaluación de comportamiento mencionada anteriormente, para establecer una calificación conceptual, que finalmente es la considerada en los comités de calibrado del PEP. (GRI 102-28)

Plan de Desarrollo Individual (PDI)

Tiene lugar luego de la fase de evaluación de los Comités de Calibrado. Este proceso determina el inicio de la planificación de desarrollo del colaborador para el año corriente y consiste en foros entre gestores y el Área de Personas, que tienen por objetivo definir acciones de desarrollo para los colaboradores, alineadas a su historial de desempeño y momento de carrera. En 2019, participaron del PDI, colaboradores que reportan

directamente a Superintendentes y Directores de la empresa.





	Mujeres	Hombres	Total	Nivel Jerarquico	Funcionarios evaluados	% evaluados
Funcionarios evaluados	478	369	847	Administración	350	100,0%
% Evaluados en 2019	100,0%	100,0%	100,0%	Gerencia	162	100,0%
% Evaluados en 2018	100,0%	100,0%	100,0%	Comercial y Operacional	335	100,0%

Evaluación de desempeño de funcionarios (GRI 404-3) (ODS 5.1) (ODS 8.5)

Todos los colaboradores (excluidos pasantes universitarios y colaboradores en carácter de contratados) que cumplen con el mínimo de antigüedad en sus funciones (3 meses) participan de Ciclo de Meritocracia, sin distinción de categoría profesional o sexo¹⁷.

Salud y seguridad ocupacional (ODS 8.5 8.8)

Para Itaú es fundamental la atención de los aspectos de salud, seguridad y el bienestar de nuestros colaboradores. Por esto hemos profundizado en este campo, a partir de los resultados de evaluaciones y encuestas realizadas en 2018.

Los objetivos en el frente de Salud y Seguridad Ocupacional son:

- Prevenir factores de riesgo para que la organización siga brindando las condiciones adecuadas para que todos los colaboradores puedan afrontar sus desafíos en sus puestos de trabajo.
- Proteger a cada colaborador, evitando daños a su salud física o emocional, a corto o largo plazo.
- Promover un clima laboral armonioso y de confianza entre colaboradores y la organización.

Los resultados generales de las mediciones de 2018, mostraron un apropiado cumplimiento de las normativas establecidas en la Ley 5804/17, sobre i) carga postural, ii) ambiente de trabajo (iluminación, temperatura, humedad y exposición al ruido) y, iii) riesgos psicosociales (exigencias psicosociales, trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa, compensaciones y doble presencia).

No obstante, el equipo de especialistas con el que trabajamos en este proceso, nos han indicado algunas oportunidades de mejora en infraestructura y dejado recomendaciones para afianzar la comprensión de los gestores sobre la importancia de su posición para influir en el bienestar de las personas de su equipo.

En respuesta a estas recomendaciones y en cumplimiento de los objetivos definidos en este frente, se realizaron las adecuaciones y los refuerzos en capacitaciones recomendados, pues perseguimos no sólo el cumplimiento de las normativas, sino garantizar el pleno bienestar físico y psicosocial de nuestros colaboradores.

En cuanto a adecuaciones físicas, se llevaron a cabo las siguientes:

- Ajuste de la iluminación en las dependencias sugeridas (disminuyendo o aumentando la iluminación, según el caso).

- Colocación de cortinas anti solar en espacios en que se indicó deslumbramiento por incidencia de luz solar.
- Verificación y ajuste del caudal de aire de salida o reubicación de los termostatos de aire, en los sectores de oficina en que se reclamó sensación de frío.
- Intervención del sistema de drenaje y tratamiento de humedad en espacio indicado para este fin.

Tanto para los temas de iluminación como de temperatura, se efectúan verificaciones y ajustes de forma continua.

Por otro lado, se realizaron talleres y comunicaciones sobre bienestar, dirigidos a colaboradores con temas como el balance personal, el buen descanso, la pausa y el manejo del stress.

Desde el punto de vista de la prevención, atendiendo al tipo de trabajo, principalmente por el uso continuo de pantallas, se ofreció la realización del diagnóstico por retinografía digital, en varias dependencias del banco, como la Torre Itaú, Casa Matriz y las agencias San Ignacio, Colonias Unidas y Encarnación. En total fueron diagnosticadas 140 personas.



¹⁷ Del total de funcionarios (873), 2,9% no participó de estos procesos de evaluación en 2019 porque no cumplían con el requisito de antigüedad. El porcentaje de colaboradores evaluados es calculado considerando el total de colaboradores evaluados en relación al total de colaboradores habilitados para ser evaluados en el año. En 2018 fueron 847 los colaboradores habilitados para participar del Ciclo de Meritocracia.



Calidad de vida

(ODS 8.5 8.6)

Entendemos que la calidad de vida de nuestros colaboradores debe ser concebida de manera integral, conciliando la vida personal con las responsabilidades laborales en la búsqueda por el equilibrio. De esta forma las propuestas del programa de Calidad de Vida están organizadas en tres ejes: Salud y Nutrición, Actividades Físicas y Recreación.

Salud y Nutrición

Este frente tiene la intención de provocar la reflexión en cada colaborador, respecto a la responsabilidad que tienen en el cuidado de su salud. En este sentido se desarrollaron las siguientes actividades:

- **Semanas Sanas:** se seleccionaron determinadas semanas en el año, en las que se ofreció orientaciones sobre cuidados y hábitos saludables, tanto de alimentación como de actividades físicas. Cada semana sana culminó con desayunos saludables, en todos los edificios administrativos y sucursales del país.

- **Taller de cocina saludable:** este taller consistió en la preparación de recetas saludables y sencillas con una mirada sostenible desde el momento de planear las compras y diseñar el menú semanal, así como la reutilización de ingredientes y combinación de platos. Participaron del taller 28 colaboradores.

- **Sala de Lactancia:** contamos con salas de lactancia en Casa Matriz y en la Torre Itaú con infraestructura adecuada para garantizar seguridad y comodidad a madres en proceso de lactancia. Para la instalación se contó con el acompañamiento de expertos de Unicef y participación del Ministerio de Salud Pública. La disponibilidad de estos espacios es recordada a las futuras madres, a través de comunicaciones en donde además se comentan todos los beneficios y licencias a los que accederán por su maternidad.

- **Masajes Express:** este beneficio es altamente valorado por los colaboradores y se ofrece en varios momentos del año. En 2019 se realizaron más de 3.200 sesiones de masajes express.

Actividad física

Este frente ofrece opciones para facilitar la realización de actividades físicas como práctica fundamental para llevar una vida saludable. Las iniciativas en este eje fueron:

- **Descuentos en gimnasios y academia:** Para los colaboradores de Asunción y Gran Asunción se han establecido acuerdos con gimnasios de manera que puedan acceder a descuentos en la mensualidad (en muchos casos también aplicables al cónyuge). En el año se mantuvieron acuerdos con más de veinte centros de entrenamiento.

- **Subsidios:** Para los colaboradores de ciudades del interior, se ofrece una cobertura parcial, a modo de subvención, en el costo de la mensualidad de la actividad física elegida.

Recreación

Este eje tiene la intención de ejercitar la habilidad para administrar adecuadamente el tiempo de permanencia en las oficinas y ofrecer espacios de esparcimiento. Las acciones del año fueron:

- **Seguimiento de permanencia:** consiste en el seguimiento de los horarios de entrada y salida de los colaboradores para monitorear

el tiempo de permanencia en el Banco. Esta medida permite identificar situaciones de sobrecarga con miras a buscar soluciones que permitan un mejor equilibrio.

- **“Este es el Viernes”:** Un viernes al mes los colaboradores pueden iniciar sus actividades del fin de semana desde más temprano. La implementación de este beneficio, implica la coordinación de un equipo de guardias para garantizar los servicios a los clientes. También se prevé un sistema de compensación para quienes quedan de guardia o no han podido utilizar el beneficio en la fecha indicada.

- **Taller de huerta urbana:** En sus inicios este Taller surgió como una opción de recreación, pero fue estableciéndose como un espacio de desarrollo personal y de profundización en temas relacionados al cuidado del medio ambiente. En 2019, se desarrollaron tres sesiones, que incluyeron visitas a un establecimiento agroecológico. Del taller participaron 36 colaboradores.





Otras iniciativas implementadas

Home office, trabajo desde casa

Esta medida permite a los colaboradores desarrollar su jornada de trabajo desde la comodidad de sus hogares bajo ciertas condiciones técnicas, de horarios y bajo acuerdos previos con el gestor respecto a las tareas a realizar durante los días de trabajo en casa. En el año, más de 60 colaboradores pudieron trabajar desde sus casas.

En esta modalidad de trabajo, encontramos beneficios para el colaborador, para el Banco y para el entorno:

Para el colaborador, permite una mayor flexibilidad y autonomía en la administración del tiempo entre asuntos laborales y personales; aumenta la productividad y creatividad respetando el ritmo de trabajo de cada uno y; reduce costos y tiempo por desplazamientos.

Para la empresa, mejora el clima organizacional, se incrementa la productividad y el compromiso del colaborador, permite alinear las prácticas laborales a tendencias globales reconocidas como positivas, entre otros beneficios.

Para el entorno, el mayor beneficio identificado es la contribución en la reducción del tráfico y de la polución ambiental.

Voy como Soy. Nuevo código de vestimenta

En el año fue consolidado el nuevo código de vestimenta "Voy como soy". Este nuevo código busca mejorar la experiencia del colaborador, al permitirle vestir prendas de forma más alineada a sus formas de expresión, al tiempo de valorar la diversidad, dejando de lado ciertos estándares tradicionales del mundo corporativo.

Con determinadas definiciones, el Código orienta la vestimenta para diferentes perfiles de colaboradores en cuanto a las funciones

que cumple, de tal forma a asegurar que los mismos vistan apropiadamente para la ocasión en la que les toque desempeñar su trabajo.

Disposición de oficinas Itaú

Nuestras oficinas en el principal edificio administrativo (Torre Itaú), están dispuestas de forma a ofrecer espacios físicos más propicios para el trabajo colaborativo entre colaboradores de diferentes áreas y especializados en distintas disciplinas. El formato propone un ordenamiento sin posiciones fijas que permite a los colaboradores agruparse según las tareas que deben realizar. Estas oficinas ofrecen espacios de reuniones formales e informales, áreas de trabajo y de esparcimiento que aportan comodidad y flexibilidad en la jornada laboral.

Para el próximo año, se prevé esta misma iniciativa en las oficinas administrativas en el edificio conocido como Casa Matriz.

Diversidad

Nuestros equipos están conformados por personas con diferentes ideas y creencias, pero que tienen en común el deseo de realizarse y de aprovechar las oportunidades.

En Itaú, estamos seguros de que el proceso de desarrollo y crecimiento de las personas, solo puede darse en un entorno de respeto y tolerancia, sin limitaciones que tengan que ver con su raza, género, identidad de género, orientación sexual, cultura, condición de discapacidad, origen social o su edad. En este sentido, iniciamos en 2019, un camino para explorar con más fuerzas las oportunidades que tenemos como organización, de fortalecer nuestro ambiente de trabajo desde la valoración de la diversidad y la inclusión.

El frente Diversidad, desarrollado en conjunto por un grupo de trabajo conformado por las áreas de Personas, Sustentabilidad y Marketing, atiende cinco temas: Género, LGBT+, Discapacidad, Edad y Raza. En el año, enfocados en generar una mayor sensibilización interna, trabajamos en las siguientes acciones relacionadas a los tres primeros puntos de la agenda de Diversidad.





• **Manifiesto sobre Diversidad**

Para dar inicio a las actividades en el frente Diversidad, la Superintendente de Personas, Calidad de Servicios, Sustentabilidad y Marketing, publicó internamente un manifiesto en el que se establece un posicionamiento institucional sobre la tolerancia y respeto por la diversidad. Esta comunicación enunció claramente la relevancia del tema para la empresa.

• **Encuesta sobre Diversidad e Inclusión**

A partir de una selección aleatoria, un grupo de 400 colaboradores de Itaú Paraguay participaron de una encuesta realizada a nivel regional sobre la percepción de los colaboradores respecto a las oportunidades de desarrollo de carrera, ambiente laboral, respeto y discriminación en torno a los temas de diversidad.

La encuesta incluyó preguntas sobre asuntos relacionados a equidad de género, público LGBT+, personas con discapacidad, edad, raza, origen social, formación, religión y formas de pensar. Asimismo, los colaboradores fueron consultados sobre el rol de Itaú en la promoción de la diversidad dentro de la sociedad.

A partir de los resultados obtenidos, se desarrolló un plan de acciones que será implementado desde 2020.

Algunos resultados

72%

de los colaboradores invitados respondieron la encuesta.

82%

piensa que Itaú Unibanco tiene un ambiente más abierto e inclusivo que la sociedad.

85%

considera que tiene libertad para expresar quien es en la empresa.

• **Género (ODS 5.1 5.5)**

Semana de la diversidad de género: en esta semana se ofrecieron charlas sobre diferentes temas relacionados a la igualdad de género. Entre ellas, “Papel del liderazgo y de las organizaciones en la carrera femenina”, transmitida en directo desde nuestra Casa Matriz en São Paulo y desarrollada por Claudia Politanski (Vice-Presidente de Personas, Jurídico y Marketing) y Marcio Schettini (Director General de Banca Consumo) de Itaú Unibanco.

Adicionalmente, durante la Semana de Diversidad de Género, se invitó a todos los colaboradores a conectarse a transmisiones en vivo (vía YouTube) de las charlas que fueron realizadas en São Paulo con traducción simultánea. Los temas fueron: “La importancia de la educación en la igualdad de género –Papel de la Familia”, “Mujeres en áreas de negocios: desafíos y conquistas”, “Cultura organizacional – Propósito y valores”.

• **Bloque “Estereotipos”:** en encuesta sobre diversidad: en la encuesta realizada, fue incluido un bloque de enunciados específicos sobre ciertos estereotipos de género, para

evaluar la percepción de los colaboradores en asuntos vinculados a la mujer, la maternidad y el desarrollo de carrera en la empresa.

• **Semana para Ella:** consistió en un ciclo de diez charlas dirigidas exclusivamente a las colaboradoras con el objetivo de promover el empoderamiento y liderazgo de las mujeres y proveer información sobre asuntos de su interés. Algunos de los temas presentados fueron: “Liderazgo femenino”, “Preparación para la maternidad”, “Creando mi identidad femenina - Reconstruyendo mis creencias” y “Lactancia en el mundo de hoy”.

• **Encuentro Mamás Itaú:** este encuentro, desarrollado en formato de conversatorio, fue organizado con la intención de reflexionar entre mujeres madres, bajo la guía de una profesional en psicología especializada en el tema de educación de los hijos. Se trató de la importancia de encontrar el equilibrio entre maternidad y trabajo y la importancia de la educación emocional de los hijos.

• **Contenido durante inducción corporativa:** durante los ciclos de Inducción Corporativa realizados con nuevos colaboradores, el área de Sustentabilidad





presenta el compromiso de Itaú con el Sello Empresa Segura Libre de Violencia y Discriminación contra las Mujeres del Ministerio de la Mujer. En esta presentación se expone cómo el Banco cuenta con directrices en el Código de Ética sobre los canales de denuncia para casos internos de violencia o discriminación. Además se menciona que se cuenta con directrices claras sobre la no discriminación por género en nuestras Políticas de Selección y Sustentabilidad. Así también, se hace alusión a la disponibilidad del área de Personas y de Sustentabilidad para orientación sobre casos de violencia y los números de teléfono del Ministerio de la Mujer para situaciones de violencia.

• **Salud y seguridad ocupacional:** en 2018 y 2019, fue desarrollada una encuesta dirigida a colaboradores, en la cual se incluyeron las siguientes preguntas: “Cuándo está en el trabajo ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?” y “¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez?”. El análisis de estos indicadores (diferenciados entre hombres y mujeres) nos permitió conocer cómo se sienten nuestros colaboradores frente a las exigencias simultáneas del ámbito laboral y familiar.

Estas informaciones nos permitieron identificar la potencial existencia de jornadas muy extensas, horarios incompatibles con la vida familiar, normas rígidas de permisos y otros aspectos, que pueden representar oportunidades para mejorar la gestión de personas y que están relacionadas con la salud de nuestros colaboradores.

• **LGBT+**

Este es un nuevo frente que estamos dispuestos a explorar y comprender mejor, con miras a garantizar un ambiente de trabajo seguro y basado en el respeto entre colaboradores independientemente a sus decisiones sobre orientación sexual e identidad de género. Consideramos, en este sentido, que el respeto y la tolerancia son muy importantes para permitir a las personas trabajar con mayor plenitud y con todo su potencial.

• **Semana de la diversidad LGBT+:** esta semana fue celebrada en todo el Holding Itaú Unibanco, y como unidad nos sumamos a la movilización haciendo extensivo el posicionamiento del Banco sobre el tema, a la vez de invitar a todos los colaboradores a participar de las charlas sobre diversidad desde la perspectiva LGBT+. Estas

charlas fueron desarrolladas en Brasil con transmisión en directo para los demás países. Los temas de los que pudieron participar colaboradores del Banco fueron la apertura de la Semana de la Diversidad LGBT+ a cargo de Candido Bracher, Presidente de Itaú Unibanco y; una charla sobre Contexto histórico LGBT+.

Durante la semana, entregamos merchancing a los colaboradores (colgantes y prendedores) con la inscripción de la semana “Itaú es naranja, y también es de todos los colores”

• **Personas con discapacidad**

La inclusión de personas con discapacidad es un tema con el que venimos trabajando hace varios años en el Banco y somos conscientes que aún hay mucho más por hacer. Sabemos que el respeto por las personas y el acceso a oportunidades de desarrollo, deben ir más allá de la discapacidad y nos recuerdan que, por sobre todo, tenemos que poner a las personas en primer lugar.

• **Semana de la diversidad sobre personas con discapacidad:** la persona antes que su discapacidad, fue la reflexión a la que nos invitaba la Semana de la Diversidad

sobre Personas con Discapacidad. Durante esta semana, ofrecimos espacios en el formato de talleres, charlas y conversatorios sobre diferentes asuntos relacionados a la discapacidad y la empresa. Estos fueron los temas de estos espacios:

• Charlas de apertura de la Semana de la Diversidad sobre Personas con Discapacidad y, Contexto Histórico de Personas con Discapacidad (Transmisión en vivo desde Itaú Brasil)

• Historias de Vida: ¿Cómo se vive la Discapacidad?, en la que compartimos historias de una colaboradora con discapacidad en la empresa y de madres con hijos con discapacidad.

• Atención de personas con Discapacidad, de la mano de la Fundación Teletón, presentamos buenas prácticas de relacionamiento con personas con discapacidad para ser aplicadas en la atención a clientes y en las interacciones del día a día.

• Inclusión Laboral para gestores de equipos, junto con la Fundación Solidaridad, desarrollamos una charla y conversatorio





sobre inclusión laboral con gestores de diferentes equipos del Banco.

Comunicación interna

La comunicación con nuestros colaboradores constituye un aspecto crucial para el éxito de nuestras actividades. Para que esto ocurra se genera y se difunde información que permita al colaborador desarrollar sus tareas en línea con la visión del negocio. Al mismo tiempo, la comunicación nos mantiene en contacto constante con los colaboradores con el fin de incentivar actitudes y conocer sus opiniones sobre diferentes asuntos relacionados a la organización.

Puertas abiertas

En un clima de puertas abiertas que facilita la comunicación entre equipos y gestores, las oficinas de gerentes, superintendentes, directores y del presidente, se encuentran disponibles para recibir a colaboradores. En la tarea de mantener informados a nuestros colaboradores, reconocemos a los gestores de equipos como principal fuente de comunicación. Éstos, son responsables por garantizar que exista una interacción fluida y transparente con los colaboradores en el grupo de trabajo, a la vez de promover el diálogo integrado con otras áreas.

Formación en comunicación

Con la intención de que nuestros gestores, puedan apropiarse de los mensajes institucionales como líderes de la organización, trabajamos con ellos en talleres de comunicación en cascada. Estos talleres tienen por intención desarrollar una instancia de comunicación y un espacio de encuentro en el que se pueda difundir y compartir información en la estructura jerárquica en ambas direcciones (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba). De esta forma esta dinámica en cascada otorga herramientas de comunicación que los gestores pueden aplicar diariamente con sus equipos, en la conducción de las estrategias y prioridades del negocio, manteniendo el mismo lenguaje dentro del discurso institucional y haciendo accesible la información a todos los niveles jerárquicos. En 2019, se han desarrollado tres talleres de comunicación en cascada de los que participaron 45 líderes de equipos.

Canales físicos y digitales de comunicación

A partir de este año implementamos cartelera digital (mediante monitores) ubicada en los edificios administrativos, cuyo contenido va actualizándose de acuerdo a la campaña que esté vigente, eliminando

impresiones tradicionales.

Otro de los recursos físicos de los que nos valemos para mantenernos cercanos a los colaboradores, son los recorridos por departamentos y sucursales realizados por el Área de Personas, con la intención de comunicar informaciones específicas, a la vez de relevar opiniones de los colaboradores.

El portal corporativo es otro de los espacios digitales desde el cual se puede acceder a informaciones más específicas, como aplicaciones, solicitudes, formularios, políticas y procedimientos. Adicionalmente, el micro-sitio “Hecho para mí”, también disponible en el portal corporativo, está diseñado para que el colaborador pueda encontrar en un solo lugar todo lo que puede interesarle. Cuenta con una sección de beneficios, otra sobre desarrollo y performance, un apartado institucional y una sección de sociales.

La “Red de acciones sociales de Itaú” es un sitio exclusivo para colaboradores voluntarios de las acciones de voluntariado corporativo. El espacio además de ser el canal para las inscripciones a las actividades del año, permite al colaborador interactuar

con voluntarios de Paraguay y de otros países de la región.

Campañas institucionales internas

Desarrollar campañas institucionales nos permite dar una especial prioridad a los temas estratégicos para el negocio y para el impacto que queremos generar en nuestro entorno. A continuación las principales campañas del año:

• ¿Qué está buscando nuestro cliente?

Vinculada a la campaña institucional externa “¿Qué estás buscando?”, dirigida a clientes, establecimos la campaña interna “¿Qué está buscando el cliente?” “El objetivo de esta campaña fue mantener presente en la mente de nuestros colaboradores el compromiso de poner al cliente en el centro de todo para ayudarlo a alcanzar lo que está buscando. La campaña fue sostenida con encuentros periódicos por áreas en donde se compartían y discutían las prioridades y avances de proyectos de la agenda de centralidad del cliente. Además fue acompañada con mensajes de la alta dirección del Holding y comunicaciones constantes.





• **Pasaporte Itaú:** Esta campaña, es parte de un frente que busca posicionar en la mente del colaborador, que somos parte de una empresa que trabaja localmente en cada país con estándares globales de negocios y de gestión, ajustándonos a los cambios en nuestro sector y a las transformaciones en el mundo. Conocer más de Itaú por el mundo y vivir la internacionalidad del Banco, fue la premisa para el lanzamiento del frente Mindset Global. Con Pasaporte Itaú, nueve colaboradores de nueve de los países en los que opera el Banco (Argentina, Chile, Colombia, Brasil, Estados Unidos, Inglaterra, Paraguay, Uruguay y Suiza) visitaron otras unidades y conocieron la cultura y el negocio local, conectados por los mismos objetivos que persigue la empresa.

• **Voluntarios Itaú Unibanco:** Bajo el eslogan “Somos personas que mueven personas”, lanzamos en 2019, la campaña para ser parte de Voluntarios Itaú Unibanco. Esta campaña, convoca todos los años a colaboradores para participar de los programas de voluntariado relacionados a causas como la educación, el uso consciente del dinero y la inclusión de personas con discapacidad.

[\(Ver más informaciones sobre “Voluntarios Itaú Unibanco”\)](#)

Medición de la experiencia del colaborador

La medición de los niveles de satisfacción y de la experiencia de nuestros colaboradores es fundamental para monitorear los resultados de los programas e iniciativas dirigidas al público interno. Estas mediciones nos permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre el clima de trabajo, sobre el relacionamiento con sus pares y gestores, sobre las oportunidades de desarrollo en la empresa y sobre cuán conformes se sienten trabajando en Itaú.

Identificación de dolores del colaborador

En 2019, el Área de Personas del Banco ha desarrollado un proceso para conocer con mayor profundidad la experiencia del colaborador de Itaú. De esta forma, se inició un diagnóstico que tenía por objetivo identificar las inquietudes cruciales (dolores) de nuestros colaboradores, extraídas mediante el análisis de resultados y comentarios de la encuesta de Clima Organizacional, de la encuesta denominada Pulso y la de Experiencia del Colaborador¹⁸. Adicionalmente, se realizó una encuesta específica denominada Simple. Siempre sobre los dolores del colaborador, se llevaron a cabo cinco grupos focales

con colaboradores de distintas áreas, se condujeron diez entrevistas en profundidad también con colaboradores y se realizó un grupo focal particularmente sobre comunicación interna.

Como resultado de este análisis, se identificaron 40 aspectos como dolores de los colaboradores, y se desarrollaron planes de acción para atender los 10 aspectos más relevantes dentro de cinco frentes de acción: i) procesos de selección, ii) sistemas informáticos, iii) entrenamientos, iv) calidad de vida y, v) comunicación interna.

Las principales acciones iniciadas en el año para atender estos frentes fueron:

Procesos de selección

- Mejora del tiempo de selección de nuevos colaboradores para cobertura de reemplazos y de nuevos cupos para evitar sobre carga de trabajo en los equipos.
- Proceso de retroalimentación a postulantes, una vez culminado el proceso.

Sistemas informáticos

- Elaboración de Manual para Gestores sobre incorporación del nuevo colaborador.
- Mejora en los tiempos para la concesión de accesos a recursos tecnológicos.



¹⁸ En todos los casos son anónimas; son administradas por consultoras externas al Banco y solo se reciben resultados consolidados sin poder identificar respuestas específicas de encuestados.



Entrenamiento y remuneración

- Definición de grilla de entrenamientos para colaboradores.
- Disponibilizar entrenamientos de la Casa Matriz.
- Desarrollo de presentaciones sobre estructura salarial para determinadas áreas del Banco.

Comunicación interna

- Realización de talleres de comunicación en cascada para gestores para mejorar la comunicación con los equipos.
- Realización de talleres con gestores y desarrollo de guía, sobre cómo dar una retroalimentación efectiva.

Calidad de vida

- Relevamiento sobre Salud y Seguridad Ocupacional.
- Ampliación del piloto de home office.
- Implementación del piloto de jornadas flexibles.

Encuesta Experiencia del colaborador

En esta encuesta se monitorea la percepción del colaborador con respecto a 17 afirmaciones que permiten evaluar su satisfacción desde tres aspectos: ambiente físico, cultural y tecnológico. La encuesta, además, permite obtener lo que llamamos Índice de Experiencia del Colaborador. El estudio de este índice se basa en el concepto de promotores y detractores (Net Promoter Score). Por un lado, los promotores son colaboradores quienes de acuerdo a su experiencia recomendarían trabajar en Itaú a otras personas (colegas y amigos) y; por otro lado, los detractores son colaboradores que no recomendarían Itaú como una empresa para trabajar. En la medición realizada en

2019, el 69% de los respondientes eran promotores, el 24% eran neutros y el 7% eran detractores. Con esto, el índice de experiencia del colaborador fue de 62 puntos (promotores menos detractores).

Encuesta Pulso

La misma tiene por objetivo conocer la opinión de los colaboradores respecto al ambiente de trabajo y la gestión de personas; brindando a gestores y equipos un seguimiento más simple, ágil y regular ya que se realiza dos veces al año. En el primer semestre de 2019, se obtuvo un índice de 84,13% y en el segundo semestre se obtuvo un índice de 83,49%.

Encuesta de Clima Organizacional

Basada en la metodología de Great Place to Work Institute, esta herramienta propone a los participantes evaluar su relacionamiento con la empresa en las dimensiones credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. **(ODS 8.8)**

La misma se realiza desde las oficinas de Great Place to Work Paraguay y nos permite participar del ranking local de las mejores empresas para trabajar, en el cual en 2019, ocupamos por cuarta vez consecutiva el

primer lugar como la Mejor Empresa para Trabajar en Paraguay en la categoría “Empresas Multinacionales con más de 150 colaboradores”.

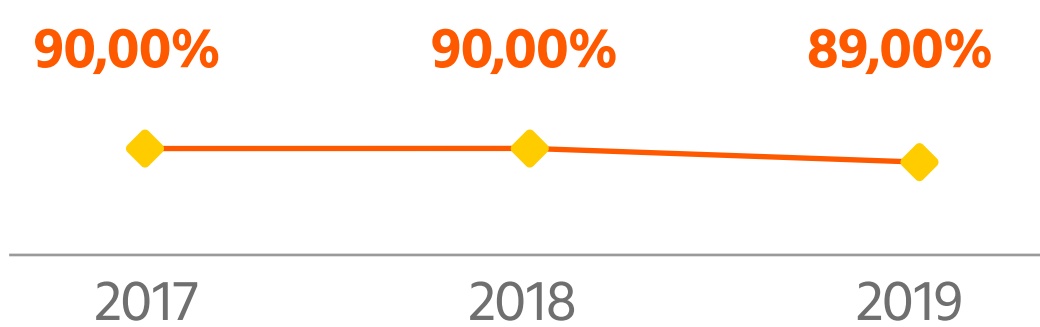
Los resultados de estas encuestas son compartidos con las áreas del Banco para analizarlos con miras a identificar oportunidades de mejora y desarrollar planes de acción que permitan el mantenimiento de un buen clima de trabajo. Para los casos de departamentos con resultados bajos en la evaluación de los atributos, el Área de Personas cuenta con dos modalidades de conversación con los colaboradores pertenecientes a esos equipos. El fin de estos acercamientos es conocer sus opiniones, profundizar sus apreciaciones y pensar en medidas de corto plazo para mejorar el entorno de trabajo en sus secciones. Estos espacios son el “Taller de clima laboral” y las “Escuchas activas”. En ninguno de los dos casos participan gestores de las áreas en cuestión.





Resultados en la Encuesta GPTW Paraguay

1. Satisfacción general



Encuesta Cliente Interno

Esta encuesta evalúa la satisfacción de los colaboradores con el servicio y asistencia que reciben de las áreas con las que se relacionan y de las cuales dependen para realizar su trabajo. En 2019, en una escala del 1 al 5, la satisfacción fue de 3,54 (en 2018 fue 3,38).

2. Dimensiones principales

