

Experiencia del colaborador



¿Por qué este tema es relevante para nosotros?

Buscamos promover un entorno laboral diverso, inclusivo, saludable y estimulante. Es así como dirigimos nuestros esfuerzos para lograr que quienes trabajan en Itaú puedan desempeñarse en un ambiente en el que se cuide de su bienestar y que les permita un adecuado balance entre su vida personal y profesional.

Consideramos que estas condiciones no solo benefician a nuestros colaboradores, sino que también repercuten de manera positiva en el servicio que brindamos a los clientes, facilitando

la creación de soluciones cada vez más centradas en las personas.

Tenemos como desafío la construcción de una excelente experiencia del colaborador, para lo cual apostamos a optimizar el clima laboral, a implementar más y mejores beneficios y a la atracción y retención de talentos. (GRI 102-15) (GRI 403-1)

Momentos en la experiencia del colaborador

La experiencia del colaborador está relacionada con distintas dependencias del banco, y el Área de Personas se encarga de coordinar las acciones que contribuyen a mejorarla.

Estos son los momentos más relevantes de la experiencia del colaborador:

<p>Atraer y seleccionar a los mejores talentos a través de procesos eficientes de reclutamiento.</p>	<p>Admitir e incorporar al nuevo colaborador a la empresa, la cultura y al equipo.</p>	<p>Cuidar el equilibrio entre la vida personal y laboral.</p>
<p>Conectar con el colaborador para garantizar su adhesión a la cultura y la comunicación con otros colaboradores y sus gestores.</p>	<p>Entrenar a la medida de la función del colaborador con entrenamientos aplicables en el día a día.</p>	<p>Evaluar el desempeño del colaborador con procesos basados en la meritocracia y en la retroalimentación constante.</p>
<p>Remunerar acorde al mercado, incluyendo beneficios emocionales.</p>	<p>Desarrollar al colaborador mediante oportunidades de crecimiento personal y profesional.</p>	

Perfil general de colaboradores

(ODS 5.5)

El capital humano de Itaú Paraguay está constituido por 1.216 colaboradores, de los cuales más de la mitad (55%) son mujeres. La mitad de las posiciones de liderazgo (incluyendo directores, gerentes, supervisores y coordinadores) están ocupadas por mujeres.

La inclusión también es una prioridad en nuestra política de recursos humanos. En concordancia con este principio, al cierre de 2023, contábamos con 8 personas con discapacidad en nuestro plantel de colaboradores.

El 53% de los cargos de gestión están ocupados por mujeres.

A continuación, presentamos los datos sobre el perfil demográfico de nuestros colaboradores:

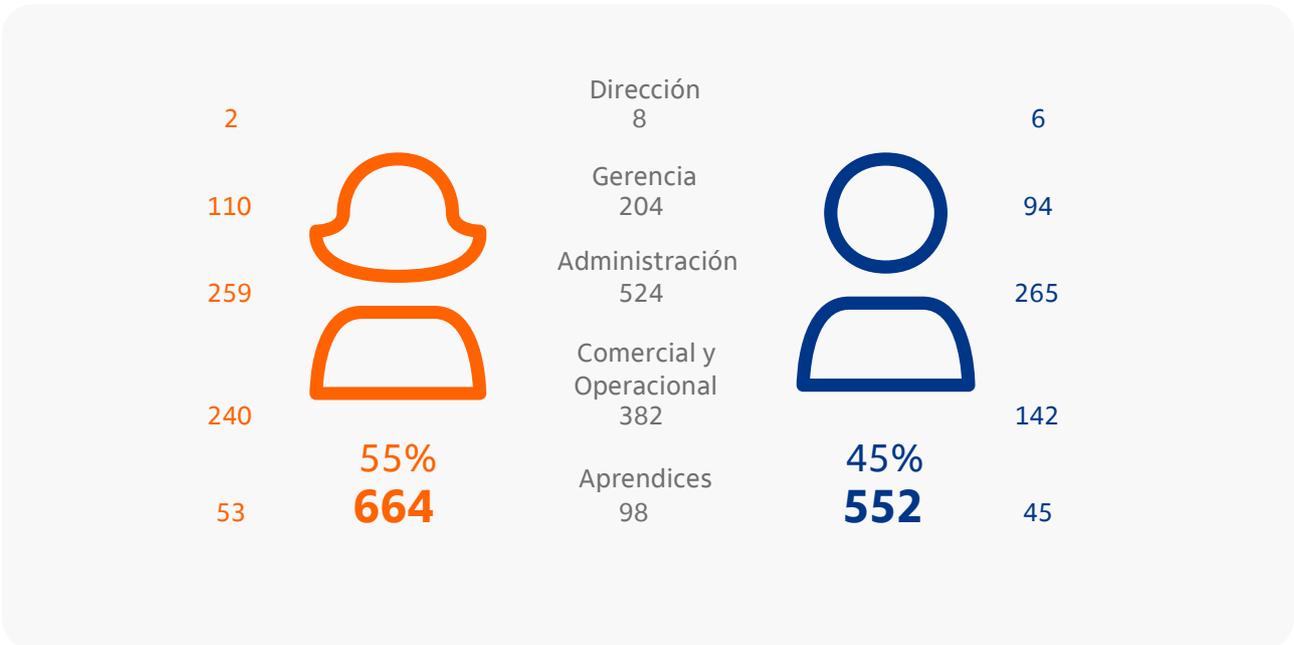
Indicadores	2023	2022	2021
Total	1.216	1.206	1.061
Por género			
Mujeres	664	649	568
Hombres	552	557	493
Por generación			
Baby Boomers (1946 - 1964)	4	4	5
Generación X (1965 - 1979)	161	169	169
Generación Y (1980 - 2000)	975	985	864
Generación Z (2001 -2010)	76	48	23
Por antigüedad			
Hasta 5 años	622	667	604
Entre 5 y 10 años	295	281	309
Más de 10 años	299	258	148
Por nivel jerárquico			
Gerencia (Directores, Superintendentes, Gerentes, Supervisores y Coordinadores)	212	174	174
Administración	524	536	442
Comercial y operacional	382	405	358
Aprendices	98	91	87
Mujeres en cargos directivos y/o de gestión	100	87	88
Personas con discapacidad			
Total	8	8	4

Para la realización de determinadas tareas en ciertas áreas del banco, contamos con personas contratadas a través de consultoras especializadas; la relación con éstas se establece en contratos de servicios. Al cierre de 2023, 283 colaboradores (165 mujeres y 118 hombres) se encontraban trabajando bajo esta modalidad, lo que eleva a 1.499 el número total de trabajadores que conforman nuestro público interno.

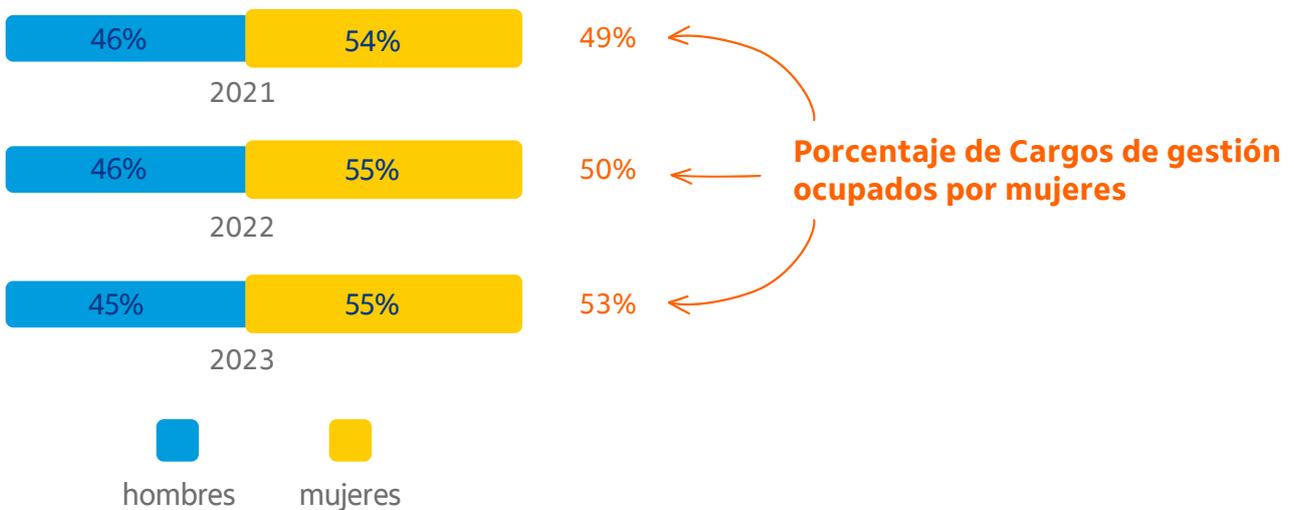
Del total mencionado, el 84% cuenta con contratos de tiempo indefinido (703 mujeres y 561 hombres) y 16% con contratos de tiempo definido (126 mujeres y 109 hombres). En todos los casos las jornadas son completas, no existen contratos de media jornada.

(Contenido 2-7)

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



Distribución general de colaboradores por género



Colaboradores por ubicación, edad y género (Contenido 2-7)

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	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Asunción y Gran Asunción	250	259	338	324	23	14	611	597	162	177	315	318	40	26	517	521
Interior	17	21	35	30	1	1	53	52	14	18	21	16	0	2	35	36
Total	267	280	373	354	24	15	664	649	176	195	336	334	40	28	552	557



93%

En Asunción y Gran Asunción

7%

En el interior del país

La mayor parte de los colaboradores (93%) trabajan en nuestros centros de operación de Asunción y área metropolitana. Para las contrataciones, damos preferencia a las personas provenientes de las localidades en las que tenemos presencia y, en los casos en que esto no sea posible, buscamos asignarlas a centros de zonas próximas.

Selección y admisión

En nuestra Política de Selección y Reclutamiento están definidas las directrices de los procesos de incorporación de colaboradores, los cuales se realizan con objetividad, siguiendo criterios verificables de idoneidad, competencia e igualdad de oportunidades. Estos lineamientos establecen explícitamente que no se admiten decisiones de selección basadas en la raza, nacionalidad, religión, género, orientación sexual o condición de discapacidad de los candidatos. (ODS 5.1 5.2)

En el caso de personas con discapacidad, contamos con el soporte y el acompañamiento

de consultoras y fundaciones especializadas para los procesos de evaluación y selección. Además, nos aseguramos de que nuestras instalaciones sean accesibles y cuenten con la infraestructura adecuada para que los colaboradores con discapacidad puedan desempeñarse cómodamente y sin ningún tipo de barreras. Para orientar el proceso de inclusión de los mismos, realizamos un acompañamiento con los colaboradores del equipo al que serán integrados. (ODS 5.5) (ODS 8.5) (ODS 10.2)

Programa de Oportunidad de Carrera (POC)

Contamos con un Programa de Oportunidad de Carrera (POC), mediante el cual, al momento de cubrir una vacancia, consideramos en primer lugar al talento interno, ofreciendo oportunidades de crecimiento en otras áreas del banco. Este programa es un instrumento efectivo no solo para cubrir las vacancias sino también para que nuestros colaboradores puedan tener la oportunidad de desarrollarse en el ámbito de su interés profesional. En el POC pueden participar, funcionarios, pasantes universitarios y colaboradores contratados que cumplan con ciertos requerimientos de antigüedad y desempeño. De esta forma, valoramos el talento de los que ya forman parte del staff¹¹.

En 2023 se realizaron 63 procesos de selección mediante este programa, de los cuales participaron 586 postulantes. En total, considerando también las búsquedas externas, fueron entrevistados más de 660 postulantes para cargos de funcionarios y más de 210 para el programa de pasantías universitarias.

Con el fin de agilizar el proceso del POC, se encuentra vigente el sistema POCahontas; una plataforma elaborada por las áreas de Procesos y Personas. En la misma se encuentra el detalle de todas las vacancias internas con sus respectivos requisitos, de manera que los colaboradores puedan postularse a las que le interesen. El sitio permite al colaborador realizar un seguimiento a su postulación actual, además de tener acceso a las anteriores. También permite al gestor realizar un seguimiento de las etapas y validaciones, así como visualizar la selección final y el ranking para futuros movimientos.

¹¹ También se realizan búsquedas externas para determinados cargos y situaciones.

¹² En las informaciones y tasas sobre rotación, admisiones y salidas no se incluye a pasantes universitarios o colaboradores contratados.

Rotación

En 2023, el índice de rotación fue menor al del año anterior, pasando de 13,9% al 7,08%. Esta disminución se presentó, mayormente, por un número de salidas próximo a las admisiones. En el año hubo 81 colaboradores incorporados (31 hombres y 50 mujeres), de los cuales el 77% era menor de 30 años. Por otro lado, 77 trabajadores (39 hombres y 38 mujeres) se desvincularon del banco en este periodo, ya sea por renuncia voluntaria o por despido. [\(Contenido 2-7\) \(GRI 401-1\)](#)

Tasa de rotación media

Esta tasa, que representa la relación entre las admisiones y las salidas de colaboradores en el periodo de un año¹², es monitoreada periódicamente tanto desde el Área de Personas de Itaú Paraguay como desde el holding. El 86 % de las contrataciones del 2023 fueron para centros de operación de Asunción y Gran Asunción. En tanto que más de la mitad (62%) del total de incorporaciones fueron de mujeres. [\(Contenido 2-7\) \(GRI 401-1\)](#)

Admisiones y desvinculaciones

Movimiento	2023	2022	2021
Admisiones	81	216	71
Desvinculaciones	77	74	80

Rotación media¹³

Nº Funcionarios	Rotación Media 2022	Admisiones	Desvinculaciones
1.118	7,08%	81	77



Rotación por género (GRI 401-1)

Género	Total 2023	% Representa	Admisiones	Desvinculaciones	Rotación
Hombres	507	45%	31	39	6,85%
Mujeres	611	55%	50	38	7,27%
Total	1.118	100%	81	77	7,08%

Rotación por rango etario (GRI 401-1)

Rango etario	Total 2023	% Representa	Admisiones	Desvinculaciones	Rotación
Menos de 30	327	31%	62	35	14,54%
Entre 30 y 50	707	63%	19	37	3,91%
Más de 50	64	6%	0	5	3,76%
Total	1.118	100%	81	77	7,08%

Rotación por ubicación (GRI 401-1) (Contenido 2-7)

Ubicación	Total 2023	% Representa	Admisiones	Desvinculaciones	Rotación
Asunción y					
Gran Asunción	1.036	93%	70	65	6,53%
Interior	82	7%	11	12	13,94%
Total	1.118	100%	81	77	7,08%

¹³ La tasa de rotación que incluye solo salidas fue de 6,9% para 2023, donde 52% corresponde a salidas voluntarias y el 48% a no voluntarias.

Entrenamiento y desarrollo

(GRI 404-2)(ODS 4.4)

Buscamos contribuir al desarrollo de las personas y potenciar sus capacidades. En este contexto, consideramos que la formación continua de nuestros colaboradores es un asunto prioritario. El área de Bienestar y Desarrollo –junto con los gestores y equipo 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 gestores.

Para el caso de directores y superintendentes, nuestra casa matriz también se encarga de diseñar el plan de formación. Asimismo, la Plana Ejecutiva participa localmente de entrenamientos enfocados en el negocio, además de conferencias y seminarios internacionales. (Contenido 2-17)

En 2023 invertimos un total de 4.558 horas en capacitación. La tasa de participación en esas capacitaciones fue de 90% y la calidad de los cursos fue calificada con una media de 4,5 puntos (sobre 5) en las evaluaciones respondidas por los participantes. La inversión total en capacitaciones y entrenamientos fue de Gs.1.950 millones en el año.

Los frentes definidos para la formación de colaboradores son:

- **Inducción corporativa:** Consiste en una serie de actividades y dinámicas para dar a conocer a nuevos colaboradores 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 otras informaciones de interés.

Durante el 2023 los encuentros de inducción corporativa se desarrollaron en un formato presencial y contaron con la participación de un total de 150 personas, entre funcionarios y pasantes universitarios que iniciaron sus funciones en el banco.

Entrenamientos y desarrollo en números

4.558 horas de entrenamiento¹⁴

90% de participación en los espacios de formación

4,5 (sobre 5) puntaje promedio de evaluación sobre los cursos

Gs. 1.950 MM

invertidos en entrenamientos y capacitaciones

¹⁴ El total de horas de entrenamiento incluye solo los entrenamientos ofrecidos a funcionarios.

• **Entrenamientos abiertos:** Se implementan a través de programas de capacitación que responden a las prioridades relevadas en el proceso de detección de necesidades y forman parte del plan anual de capacitación. En 2023 hemos desarrollado entrenamientos en temas como renta fija, el mundo de experiencia del consumidor, cobranza comercial, agilidad, mercado de valores, certificaciones en seguridad de la información, entre otros. En estos programas han participado 244 colaboradores.

• **Escuela de atención y ventas:** Luego de la inducción corporativa los nuevos colaboradores que cumplirán funciones en la Banca Personal reciben entrenamiento en la Escuela de atención y ventas. Este es un espacio creado para complementar el aprendizaje con las herramientas y procesos que el colaborador gestionará cotidianamente, así como para difundir buenas prácticas y técnicas para abordar las necesidades del cliente y asesorarlo con productos y servicios apropiados.
(G4 – FS15)

• **Escuela de líderes:** Esta escuela tiene la intención de acompañar el proceso de crecimiento de los colaboradores que cumplen funciones de gestión de equipos. En este espacio se ofrecen programas que apuntan a fortalecer y propiciar la vivencia de los valores del banco; desarrollar habilidades y competencias; unificar conocimientos y criterios para el nuevo gestor y realizar mediciones de aplicabilidad de los entrenamientos. Los entrenamientos de la escuela se enfocan en cuatro grandes grupos de contenidos: Liderazgo, Comunicación, Conozca a sus Colaboradores y Bienestar.

• **Formación en idiomas:** El banco también ofrece cobertura financiera para que los colaboradores puedan realizar cursos de idioma inglés o portugués, según su perfil y funciones. En el año que abarca este informe, 13 colaboradores han accedido a esta modalidad de formación.

• **Formación de pasantes universitarios:** En 2023 se ofrecieron cursos de formación para pasantes universitarios, en las áreas de Microsoft Excel. Participaron 43 pasantes universitarios en total.

• **Comunidad de datos:** Busca diseminar una cultura data driven como organización para seguir evolucionando en la toma de decisiones con base en datos. La comunidad es desarrollada en conjunto con nuestra casa matriz y con referentes de la región. En el año, desde esta comunidad, se generaron espacios de formación e intercambio especialmente dirigidos a desarrollar competencias en la gestión de datos.

• Plataformas digitales de entrenamiento

• **Campus Virtual Itaú:** Es una plataforma de formación que propone cursos online con el objetivo de potenciar habilidades personales y profesionales para los colaboradores. En ella se encuentran contenidos relacionados a transformación digital, habilidades blandas, experiencia de clientes, gestión comercial, gestión y operaciones, actualidad y estilo de vida, inglés y excel. En el año 2023, 479 colaboradores se han inscripto a cursos y se han finalizado 138 cursos.

• **Degreeed:** Permite al colaborador buscar información sobre lo que desea aprender generando su propia grilla de aprendizaje. Cuenta con un buscador que le brinda al usuario resultados y filtros específicos. En 2023, 201 colaboradores han utilizado la plataforma.

• **Udemy:** Es una plataforma de aprendizaje con más de 5.000 cursos. La colección incluye cursos de alta calidad impartidos por expertos del mundo real, que abarcan una amplia diversidad de temas. Las licencias adquiridas fueron distribuidas a gran parte de la organización basándonos en las principales necesidades del negocio que entendemos impactan en la generación de valor para el cliente, como las competencias de gestión de datos, de proyectos, temas de agilidad, tecnología y liderazgo. En el último año distribuimos 150 licencias.

• **E-learning:** A través de nuestra plataforma interna de entrenamientos, durante el año se desarrollaron cursos sobre Seguridad de la información, Prevención de lavado de dinero y Cultura de riesgos.

Programas especiales de talentos:

Contamos con los siguientes programas de

talentos, que tienen por objetivo formar y desarrollar a futuros líderes de la empresa:

- **Posgrados y maestrías locales:** A partir de acuerdos con universidades locales, el banco ofrece coberturas de hasta un 50% en el costo de cursos de posgrado y maestrías. Los colaboradores que acceden a este beneficio son aquellos que se encuentran -según sus evaluaciones de desempeño- en niveles destacados de gestión.
- **Movilidad internacional:** 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: una de ellas es International Experience, en la que el colaborador desarrolla tareas y funciones en unidades externas por un periodo de tres a once meses. La otra es International Assignment, en la que el colaborador de nivel gerencial o ejecutivo asume la gestión de un área determinada, por un periodo máximo de cinco años. Durante el 2023, tres personas formaron parte del Programa International Experience.

Horas de entrenamiento por categoría laboral y género¹⁵ (GRI 404-1) (ODS 4.4) (ODS 5.1) (ODS 8.5)

Horas de entrenamiento

Nivel jerárquico	Mujeres	Hombres	Total general
Administrativo	777	1.606	2.383
Comercial y Operacional	547	292	839
Gestor	763	573	1.336
Total general	2.087	2.471	4.556

Promedio de horas de entrenamiento

Nivel jerárquico	Mujeres	Hombres	Total general
Administrativo	2,98	3,88	3,53
Comercial y Operacional	2,60	2,96	2,72
Gestor	7,63	9,39	8,30
Total general	3,65	4,31	3,98

¹⁵ El total de horas de entrenamiento incluye solo los entrenamientos ofrecidos a funcionarios.

Remuneración

Remuneración fija y variable¹⁶

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:** se utiliza 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 con el comportamiento del mercado.
- **Política de Remuneración Variable:** presenta directrices para establecer las condiciones de 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 asuntos legales y regulatorios locales.

El establecimiento de compensaciones y remuneraciones para directores y miembros de la Plana Ejecutiva está igualmente alineado a la Política de Cargos y Salarios y a la de Mérito y Promoción, así como a los sistemas de evaluación definidos y a la Ley 285/93. Se cumple estrictamente lo establecido en los

¹⁶ El salario base en Itaú para funcionarios es de Gs.4.489.344 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. 4.330.272 mientras que el mínimo legal es de Gs. 2.680.373. De las 23 personas que perciben el salario mínimo Itaú, 9 son hombres y 14 son mujeres. (GRI 202-1) (ODS 1.1) (ODS 5.1) (ODS 8.5)

¹⁷ 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)

Estatutos Sociales de la organización y, en este caso, lo dispuesto en el artículo 10 sobre la administración del banco, respecto a que la Asamblea de accionistas elige a los miembros del directorio y sus remuneraciones.

En la definición de las remuneraciones de los miembros de la Plana Ejecutiva y de los colaboradores, también se toman en cuenta informaciones recabadas a través de estudios de mercado sobre salarios. (Contenido 2-19)

Beneficios¹⁷

Todas las compensaciones y beneficios ofrecidos a nuestros funcionarios son definidos teniendo en cuenta prácticas del mercado, disposiciones legales y 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 los funcionarios y contribuyen a fijar niveles y mejoras en estas prestaciones, por encima de lo exigido por la ley. (Contenido 2-30)

100%

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

Tabla de beneficios, compensaciones y programas de desarrollo (GRI 401-2) (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.
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 y coberturas en cursos de idiomas.
Productos	Préstamos con tasa cero para cuestiones de salud y con tasas preferenciales para compra de viviendas y vehículos.
Otros beneficios	Permisos por maternidad/paternidad ¹⁸ por compromisos académicos, por duelo, por cuestiones particulares, por enfermedad.

18 El 100% de los colaboradores (46 en total; 28 mujeres y 18 hombres) que tenían derecho a licencias por maternidad o paternidad, hizo uso del periodo de permiso. El 100% retornó a sus funciones al término del periodo.
 (GRI 401-3) (ODS 5.1)

Evaluación de desempeño

(Contenido 2-18) (GRI 404-2)

Anualmente realizamos evaluaciones de desempeño, las cuales constituyen una de las formas más claras a través de las cuales aplicamos el valor de la meritocracia en Itaú. El objetivo es asegurar que los reconocimientos, ascensos y promociones sean incuestionables y estén fundamentados en resultados concretos y evaluaciones.

Estas evaluaciones se realizan en el marco de 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 .

Las herramientas que conforman el ciclo son:

1. Evaluación de metas: Tiene la finalidad de evaluar el resultado de las metas del año, fijadas entre el colaborador y el gestor de equipo, de acuerdo con los objetivos estratégicos del banco y la responsabilidad del área.

2. Evaluación de comportamiento: Tiene la finalidad de analizar cómo fueron obtenidos los resultados, a partir de la evaluación del comportamiento del colaborador, basado en lineamientos de la cultura corporativa. Las metodologías utilizadas en esta evaluación son la de 360° para gestores (son evaluados por sus gestores, pares, equipos y clientes internos) y la de 180° para equipos (son evaluados por sus gestores, pares y clientes internos).

3. Comité de carrera: es una evaluación con mayor foco en el desarrollo de la carrera del colaborador. Aquí, el gestor reflexiona sobre la carrera y preparación de cada colaborador de su equipo, tornando las decisiones más ágiles, asertivas y objetivas para las acciones de reconocimiento y crecimiento. A este proceso de comité de carrera son incluidos funcionarios con cargo de especialista en adelante.

Al término del ciclo, el colaborador recibe una retroalimentación en la que se plantean puntos de mejora y fortalezas en el desempeño. En este proceso se constituye en el punto de partida para crear el Plan de Desarrollo Individual para el colaborador.

Aparte de las evaluaciones aplicadas a los funcionarios del banco, los integrantes de la Plana Ejecutiva 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 comités de calibrado. (Contenido 2-18)

Para nosotros, la meritocracia es liderar personas, reconociéndolas y diferenciándolas de acuerdo con su desempeño.

Feedback y Feedforward

El feedback o retroalimentación consiste en encuentros entre un colaborador y su gestor, que se constituyen en oportunidades de desarrollo y crecimiento tanto para el colaborador que recibe una devolución por su desempeño, como para el gestor que la otorga. Durante el feedback, el gestor plantea oportunidades de mejora en la gestión, y puntos fuertes que son valorados en su desempeño. Para cada una de estas situaciones se define una acción relacionada y los resultados que permiten ver la internalización del feedback en la gestión del colaborador. Este proceso es realizado periódicamente.

Nos interesa el desarrollo de nuestros colaboradores, por eso continuamos utilizando el feedforward, herramienta que se centra en una retroalimentación enfocada en el futuro, donde existe un compromiso mutuo entre el gestor y el colaborador. Si bien tiene en cuenta lo sucedido en el pasado, el foco está puesto en el potencial de la persona a corto, mediano y largo plazo. Con la ayuda del gestor, se intercambian ideas y sugerencias que puedan impactar

positivamente en el desarrollo de cada persona.

Plan de Desarrollo Individual (PDI)

Consolida el histórico de desempeño y el momento actual de la carrera del colaborador. Ambas informaciones son tenidas en cuenta para tomar decisiones de desarrollo.

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 (2 meses) participan de Ciclo de Meritocracia, sin distinción de categoría profesional o género¹⁹.

	Mujeres	Hombres	Total
Funcionarios evaluados	602	505	1.107
% Evaluados en 2023	100%	100%	100%
% Evaluados en 2022	100%	100%	100%

¹⁹ Del total de funcionarios (1.118), 0,9% no participó de estos procesos de evaluación en 2023 porque no cumplían con el requisito de antigüedad. El porcentaje de colaboradores evaluados es calculado considerando el total de colaboradores elegibles para evaluación con relación al total de colaboradores en nómina al cierre del año. En 2023 fueron 1.107 los colaboradores habilitados para participar del Ciclo de Meritocracia.

Nivel jerárquico	Funcionarios evaluados	% Evaluado
Administración	528	100%
Comercial y Operacional	378	100%
Gerencia	201	100%

Bienestar, Salud y Seguridad Ocupacional

(GRI 403-1) (ODS 8.5)

En el año, se han llevado a cabo acciones para fortalecer la gestión del frente salud y seguridad en los ambientes de trabajo. En este sentido, se procedió a la contratación de una consultoría externa para definir planes de acción, se estableció y divulgó una nueva Política de Seguridad y Salud Laboral en la Empresa, y se desarrolló una nueva evaluación de riesgos físicos y psicosociales a través de una encuesta aplicada a colaboradores del banco y de otras empresas Itaú en Paraguay.

Como resultado de este proceso se pudieron identificar actividades preventivas, como la definición de medidas de protección y prevención, la constitución de la Comisión Interna de Prevención de Accidentes, y el establecimiento de una grilla de capacitaciones en temas de salud mental, física y psicológica, vinculadas a programas existentes, tales como la Escuela de Líderes, la Inducción Corporativa, y los espacios Experiencias para Vos.

Dentro de la etapa de gestión propiamente, se han contratado médicos especializados en el ámbito laboral y se estableció un sistema de registro de eventos y resultados del chequeo médico, para su seguimiento y de asesoramiento para colaboradores. Para un mejor aprovechamiento de esta instancia, se establecieron canales de comunicación, presencial, telefónica y virtual.

Bienestar

Buscamos promover el equilibrio entre las responsabilidades laborales y la vida personal de nuestros colaboradores, porque entendemos que su experiencia en Itaú debe ser concebida de manera integral. En este contexto, en 2023 mantuvimos activa la plataforma que llamamos “Experiencias para vos”, en la cual se ofrecen conversatorios, talleres y contenidos relacionados con temas de salud y nutrición, actividades físicas y recreativas, así como otros que tienen que ver con el desarrollo de las personas en sus distintos roles, externos al banco.

Salud y nutrición

Buscando concientizar a nuestros colaboradores sobre la responsabilidad que cada uno tiene en el cuidado de su salud, en el año desarrollamos talleres de bienestar digital en el ámbito laboral y familiar, charlas sobre nutrición y estilos de vida saludables y sesiones de masaje express en las oficinas. Asimismo, en el mes de octubre, se realizó una charla de prevención y detección temprana de cáncer de mamas.

Un hecho destacado en el año fue la habilitación de ocho nuevas salas de lactancia, teniendo en cuenta, además, criterios de accesibilidad física,

totalizando de esta forma, 10 salas de lactancias en nuestros centros de operación.

Actividad física

Este frente ofrece opciones para facilitar la realización de actividades físicas como hábito fundamental para llevar una vida saludable. Así, los colaboradores de Asunción y Gran Asunción pudieron acceder a descuentos en gimnasios (en algunos casos también aplicables a su cónyuge). Quienes trabajan en el interior del país tuvieron la opción de una cobertura parcial (subsidio) del costo mensual de la actividad física elegida.

Así también, a través de la plataforma digital, los colaboradores y sus familias tuvieron a disposición cápsulas de videos de yoga, baile y mindfulness.

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. Durante el año, realizamos seguimiento de los horarios de entrada y salida de los colaboradores, para monitorear el tiempo de permanencia. El objetivo principal de esta medida fue identificar situaciones de sobrecarga con miras a buscar soluciones que permitan un mejor equilibrio.

Así también, continuamos con la iniciativa "Este es el Viernes". Un viernes al mes, los colaboradores tienen la posibilidad de iniciar sus actividades de 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.

Para ello, nuestros esfuerzos contemplan tres dimensiones: Género, Personas con discapacidad y LGBTI+, los cuales están alineados a nuestro Compromiso de impacto positivo denominado "Gestión inclusiva", mediante el cual buscamos mejorar la experiencia del colaborador y promover un entorno diverso, inclusivo, saludable y con propósito. Además, esta visión se refleja en el punto de nuestra Cultura Ituber "Queremos diversidad e Inclusión".

El frente es llevado adelante por las áreas de la Dirección de Transformación y Personas. Dentro de cada dimensión identificada como prioritaria en el tratamiento de la diversidad y la inclusión, trabajamos, por un lado, en la generación de conciencia sobre los desafíos en cada frente, y por otro, en el ajuste de procesos y políticas, en el seguimiento de indicadores y en la revisión de beneficios y concesiones para colaboradores.

Como actividad transversal a todos los frentes, en 2023, llevamos a cabo un ciclo de encuentros que denominamos "Puertas Abiertas sobre Diversidad con Directores". En estos espacios, cada uno sobre un frente en específico, colaboradores de distintas áreas pudieron compartir conversaciones y reflexiones sobre los desafíos y logros que tenemos en la organización en torno a los ejes de diversidad en los que trabajamos. De esta manera, tuvimos encuentros con mujeres madres, mujeres no madres, personas con discapacidad y colaboradores autoidentificados como de la comunidad LGBTI+.

Adicionalmente, realizamos la encuesta anual de Diversidad e Inclusión que se describe más adelante en la sección sobre mediciones de la experiencia del colaborador.

Diversidad

(ODS 10.2)

En Itaú promovemos el respeto a la diversidad, convencidos de que las personas solo pueden desarrollarse adecuadamente en un entorno de respeto y tolerancia, sin limitaciones por causa de su raza, edad, género, identidad de género, orientación afectivo-sexual, cultura, condición de discapacidad u origen social.

Política de Diversidad e Inclusión

(ODS 5.1 5.2)

Nuestra política interna de Diversidad e Inclusión define las orientaciones y directrices para el fomento de la diversidad e inclusión en la empresa. La política identifica los siguientes objetivos principales:

1. Estimular un ambiente respetuoso y saludable para todas las personas que trabajan en la organización;
2. Desarrollar liderazgos corporativos sensibles y comprometidos con ese compromiso;
3. Garantizar la meritocracia por medio de acciones que promuevan igualdad de oportunidades.
4. Contar con un entorno accesible y adaptado a las necesidades y capacidades de la persona desde su inclusión hasta su integración al equipo.

Personas con discapacidad

En esta dimensión, la premisa que guía nuestros esfuerzos es trabajar para la inclusión, con actuaciones como la promoción de la accesibilidad, la calificación y la igualdad de oportunidades. A continuación, las acciones emprendidas en este frente, durante el año:

• **Encuentro de liderazgo inclusivo:** este espacio tuvo como objetivo afianzar los conocimientos, la sensibilización y el compromiso de líderes del banco con la causa de la inclusión.

• **Cultura de atención:** se realizaron talleres de Atención de Personas con Discapacidad, con contenido específico para empresas financieras, con orientaciones prácticas sobre la atención, desde el punto de vista del derecho y del respeto.

• **Red SUMMA:** Desde el año 2021 estamos adheridos a la red de empresas SUMMA promovida por la Fundación Saraki con el objetivo de trabajar en conjunto para acompañar los esfuerzos de inclusión.

• **Inclusión de intérprete de lengua de señas:** para los eventos con transmisión en vivo a través de nuestras redes sociales, seguimos contando con un intérprete de lengua de señas, de modo

a hacer accesible el contenido a personas con discapacidad auditiva.

• **Curso básico de lengua de señas:** se desarrolló tanto en formato presencial, como en virtual a través de clases en línea y refuerzos en forma asincrónica.

• **Inclusión de personas con discapacidad:** Tanto las personas incorporadas, como los equipos que los recibieron y los gestores contaron con apoyo psicológico para asegurar una inclusión exitosa. En el marco de este proceso también realizamos adecuaciones de infraestructura, de manera a garantizar la accesibilidad, la seguridad y el confort de los nuevos compañeros y compañeras. Nuestro objetivo para 2025 es contar con, al menos, 1% de personas con discapacidad entre el total de funcionarios.

• **Adecuaciones de accesibilidad en sucursales:** se han realizado adecuaciones de accesibilidad, construyendo rampas, rebajando cordones de vereda, adecuando estacionamientos, ampliando puertas e interviniendo en sanitarios.

• **Sellos de Empresa Inclusiva:** Hemos postulado a sellos como Empresa Inclusiva, de la Red Summa, en varias categorías logrando la certificación en todos los casos. Estas categorías son: Recursos Humanos, Comunidad y Accesibilidad para las sucursales Villa Morra, Santa Teresa, Sajonia y San Lorenzo.

Género (ODS 5.1 5.2)

Dentro de esta dimensión establecemos como premisa general trabajar por la igualdad de género, para que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de desarrollo profesional y de remuneración.

Generar las transformaciones necesarias para alcanzar una realidad más equitativa entre hombres y mujeres nos desafía a entender cada vez más la importancia de trabajar con un enfoque de género en la organización.

En 2023, las acciones desarrolladas en este frente fueron las siguientes:

• **Conversatorios virtuales:** se realizaron encuentros internos en el marco del Día Internacional de la eliminación de la Violencia hacia las Mujeres. De la mano de representantes especialistas del Fondo de la Población de las Naciones Unidas, se compartió información sobre conceptos y tipos de violencia y cómo actuar ante situaciones de este tipo.

• **Seguimiento de indicadores:** dimos seguimiento a nuestro panel de indicadores, que monitoreó los porcentajes mujeres en general, mujeres en posiciones de liderazgo y mujeres en posiciones de gerencia para arriba. Esto en línea con nuestro objetivo de contar con un 42% de posiciones de gerencia para arriba, ocupadas por mujeres para el año 2025.

• **Paridad en los procesos de selección para cargos gerenciales:** En alineamiento con el compromiso de aumentar la representación de mujeres en posiciones de gerencia para arriba, desde 2022, asumimos metas de paridad para las ternas de candidatos en los procesos de selección de gerentes. En el año, la meta

comprometida fue que al menos en el 60% de los procesos se garantice paridad y el resultado alcanzado fue de 80%.

• **Beneficios:** buscando fomentar el equilibrio en la distribución de la carga de trabajo reproductivo entre mujeres y hombres, hemos aumentado el permiso de paternidad a 30 días corridos (anteriormente era de 15 días corridos).

• **Iniciativa SomosPar:** Dentro de este programa, desarrollado en conjunto con Cervepar, ofrecimos a nuestras colaboradoras la oportunidad de participar de "Protagonistas", un ciclo de charlas inspiradoras con mujeres líderes del país, y de "Círculos de Mujeres", un programa de formación en liderazgo para mujeres, que buscó propiciar el crecimiento profesional de las participantes. Un tercer componente de esta iniciativa fue la implementación de mentorías, a través de sesiones personalizadas con mujeres líderes en el mercado. Un total de 20 colaboradoras fueron beneficiadas con alguno de los componentes de este programa.



• **Empresa Segura Libre de Violencia y Discriminación contra las Mujeres:** en 2023 mantuvimos este sello otorgado por el Ministerio de la Mujer.



LGBTI+

Dentro de esta dimensión trabajamos para garantizar un entorno seguro y de respeto, independientemente de la orientación afectiva-sexual e identidad de género de nuestros colaboradores.

Como seguimiento de los avances en este frente, monitoreamos el indicador "Itaú tiene un ambiente que permite a las personas asumir su orientación afectivo-sexual" de la Encuesta de Diversidad e Inclusión que se realiza anualmente. En 2023, este indicador arrojó un nivel de 92% en la cantidad de colaboradores respondientes que estaban de acuerdo con el enunciado.

En el año, internamente, mantuvimos las siguientes iniciativas en este frente:

- **Rueda Regional "Ser quien Soy: de las Calles a las Organizaciones"**: en conjunto con nuestra casa matriz e Itaú Uruguay, llevamos a cabo este encuentro regional con un especialista en diversidad y derechos humanos. El espacio propuso temas como el origen del movimiento LGBTI+, derechos humanos y la comunidad y el rol de las empresas y las personas en la promoción de estos derechos.
- **Charla para el Liderazgo sobre Diversidad LGBTI+**: este encuentro fue dirigido exclusivamente para personas en posiciones de liderazgo, entendiendo la oportunidad y responsabilidad que tienen en la promoción de un ambiente seguro e inclusivo. De esta manera, la directora de Transformación y Personas dirigió el espacio compartiendo la posición del banco con relación al frente, nuestro compromiso y los desafíos al respecto.
- **Beneficios para parejas homoafectivas**: mediante la presentación de un certificado de vida y residencia, nuestros colaboradores con parejas del mismo sexo pueden incluirlas en el seguro médico, el seguro odontológico, el de gastos mayores, el seguro de vida y de accidentes personales, la concesión de ayudas por sepelio y licencia de defunción y el otorgamiento de adicionales de tarjetas de

crédito. Asimismo, mediante la presentación de un certificado de matrimonio del exterior, pueden acceder a la licencia y bonificación por matrimonio.

Medición de clima y experiencia del colaborador

Consideramos que 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. Esto nos permite conocer sus percepciones sobre el clima de trabajo, el relacionamiento con sus pares y gestores, las oportunidades de desarrollo en la empresa y sobre cuán conformes se sienten trabajando en Itaú.

• Encuesta Experiencia del colaborador

En esta encuesta se monitorea la percepción del colaborador con respecto a 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 aquellos colaboradores que, de acuerdo con su experiencia, recomendarían trabajar en Itaú a otras personas (colegas y amigos); por otro, los detractores son colaboradores que no recomendarían Itaú como una empresa para trabajar. En la medición realizada en 2023, la evaluación arrojó un índice de 75%.

• Encuesta Pulso

Tiene como 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. En 2023 se obtuvo un índice de 89%.

• Encuesta Cultura Itubers

Tiene como objetivo conocer la opinión de los colaboradores respecto a la adherencia de la Cultura Itubers en el ambiente de trabajo. En 2023 se obtuvo un índice de 91%.

• Encuesta sobre Diversidad e Inclusión

Esta encuesta tiene por objetivo relevar información acerca de la percepción de los colaboradores sobre la valoración de la diversidad y la inclusión en el ambiente de trabajo, las oportunidades de promoción y los espacios de aprendizaje sobre temas de diversidad. En 2023 el índice general de favorabilidad obtenido fue de 76%.