

iD

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 del banco está constituido por 1.228 colaboradores, de los cuales más de la mitad (55%) son mujeres. Asimismo, 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. Al cierre de 2024 contábamos con 5 personas con discapacidad en nuestro plantel de colaboradores.

El 54% de los cargos de gestión están ocupados por mujeres.

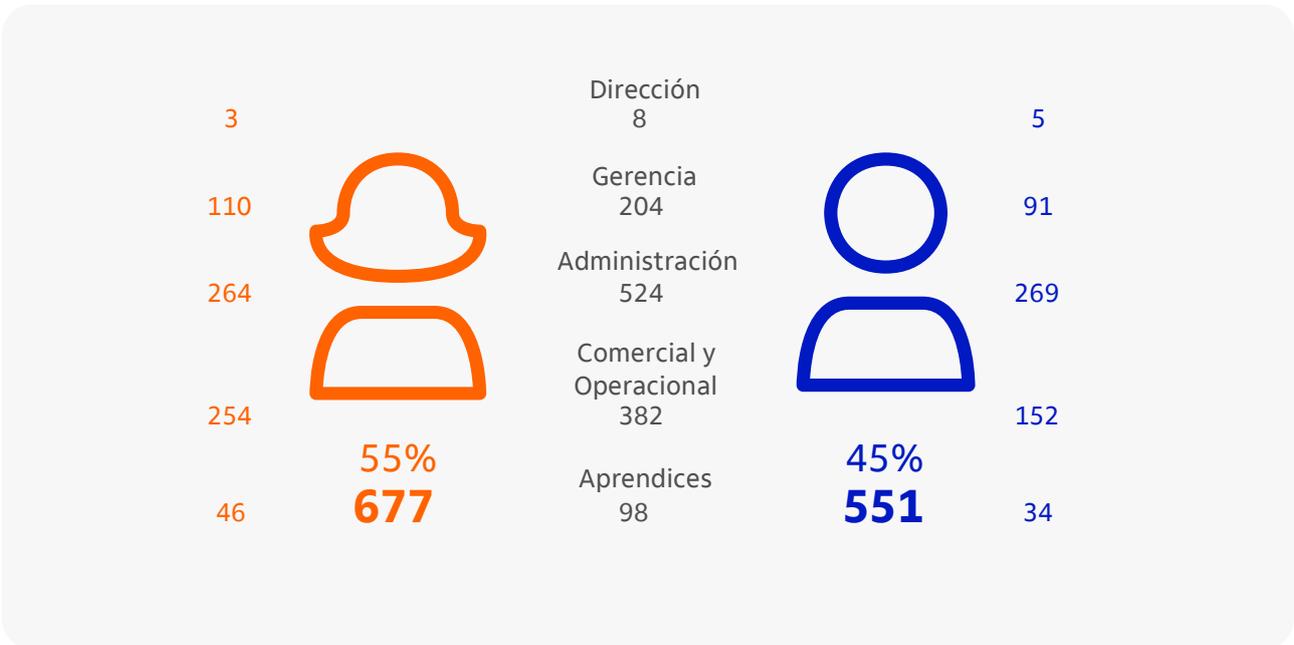
A continuación, presentamos los datos sobre el perfil demográfico de nuestros colaboradores:

Indicadores	2024	2023	2022
Total	1.228	1.216	1.206
Por género			
Mujeres	677	664	649
Hombres	551	552	557
Por generación			
Baby Boomers (1946 - 1964)	3	4	4
Generación X (1965 - 1979)	156	161	169
Generación Y (1980 - 2000)	966	975	985
Generación Z (2001 -2010)	103	76	48
Por antigüedad			
Hasta 5 años	662	622	667
Entre 5 y 10 años	272	295	281
Más de 10 años	294	299	258
Por nivel jerárquico			
Gerencia (Directores, Superintendentes, Gerentes, Supervisores y Coordinadores)	209	212	174
Administración	533	524	536
Comercial y operacional	406	382	405
Aprendices	80	98	91
Mujeres en cargos directivos y/o de gestión	113	100	87
Personas con discapacidad			
Total	5	8	8

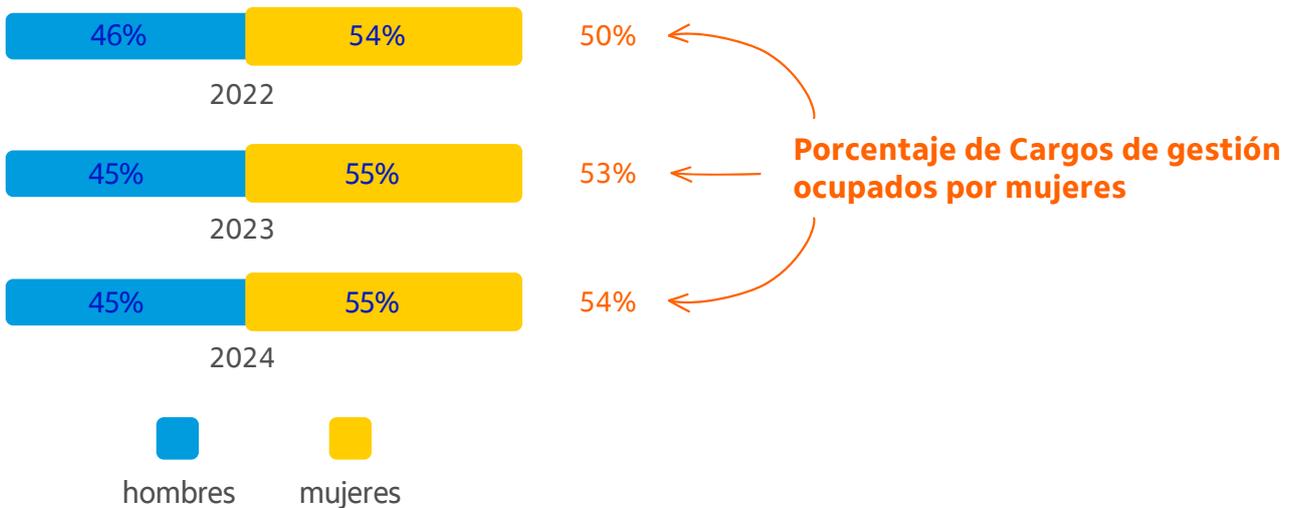
Para la realización de determinadas tareas en ciertas áreas del banco, contamos con personas contratadas a través de consultoras especializadas; la relación con éstas se establece en contratos de servicios. Al cierre de 2024, 220 colaboradores (131 mujeres y 89 hombres) se encontraban trabajando bajo esta modalidad, lo que eleva a 1.448 el número total de trabajadores que conforman nuestro público interno.

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
	2024 2023	2024 2023	2024 2023	2024 2023	2024 2023	2024 2023	2024 2023	2024 2023
Asunción y Gran Asunción	219 250	378 338	23 23	620 611	162 162	302 315	36 40	500 517
Interior	23 17	34 35	0 1	67 53	14 14	35 21	2 0	51 35
Total	242 267	412 373	23 24	677 664	176 176	337 336	38 40	551 552



91%

En Asunción y Gran Asunción

9%

En el interior del país

La mayor parte de los colaboradores (91%) 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 2024 se realizaron 78 procesos de selección mediante este programa, de los cuales participaron 718 postulantes. En total, considerando también las búsquedas externas, fueron entrevistados más de 910 postulantes para cargos de funcionarios y más de 360 para el programa de pasantías universitarias.

Además, 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 2024, el índice de rotación fue mayor al del año anterior, pasando de 7,08% al 8,09%. En el año hubo 109 colaboradores incorporados (45 hombres y 64 mujeres), de los cuales el 66% era menor de 30 años. Por otro lado, 74 trabajadores (44 hombres y 30 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 89% de las contrataciones del 2024 fueron para centros de operación de Asunción y Gran Asunción. Por otra parte, el 41% del total de incorporaciones fueron de mujeres. [\(Contenido 2-7\) \(GRI 401-1\)](#)

Admisiones y desvinculaciones

Movimiento	2024	2023	2022
Admisiones	109	81	216
Desvinculaciones	74	77	74

Rotación media¹³



Rotación por género (GRI 401-1)

Género	Total 2024	% Representa	Admisiones	Desvinculaciones	Rotación
Hombres	517	45%	45	44	8,62%
Mujeres	631	55%	64	30	7,65%
Total	1.148	100%	81	74	8,09%

Rotación por rango etario (GRI 401-1)

Rango etario	Total 2024	% Representa	Admisiones	Desvinculaciones	Rotación
Menos de 30	338	29%	72	17	14,33%
Entre 30 y 50	749	65%	37	54	6,01%
Más de 50	61	5%	-	5	2,40%
Total	1.148	100%	109	74	8,09%

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

Ubicación	Total 2024	% Representa	Admisiones	Desvinculaciones	Rotación
Asunción y					
Gran Asunción	1.045	91%	97	67	7,96%
Interior	103	9%	12	7	9,45%
Total	1.148	100%	109	74	8,09%

¹³ La tasa de rotación que incluye solo salidas fue de 6,55% para 2024, donde 51% corresponde a salidas voluntarias y el 49% 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 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 2024 invertimos un total de 10.174 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 G. 2.192 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, 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 2024 los encuentros de inducción corporativa se desarrollaron en un formato presencial y contaron con la participación de un total de 235 personas, entre funcionarios y pasantes universitarios que iniciaron sus funciones en el banco.

Entrenamientos y desarrollo en números

10.174 horas de entrenamiento¹⁴

90% de participación en los espacios de formación

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

Gs. 2.192 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 2024 hemos desarrollado entrenamientos en temas como estructuración crediticia, inteligencia comercial, segmentación de clientes, seminario de créditos avanzado, eficiencia de equipos ágiles, entre otros. Además, hemos potenciado la diseminación del conocimiento interno en temas como comercio exterior, agilidad, datos e inteligencia artificial, sustentabilidad, customer experience y experiencia digital. En estos programas han participado 784 colaboradores.

• **Escuela de atención y ventas:** Luego de la inducción corporativa, los nuevos colaboradores que cumplirán funciones en la Banca Personal reciben entrenamientos 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. Los entrenamientos de la escuela se enfocan en tres grandes grupos de contenidos: Liderazgo, Comunicación, y Bienestar. En 2024, se incorporaron programas que tenían por intención brindar herramientas y desarrollar habilidades de coaching a líderes. En el año, 46 líderes han pasado por estos programas de formación.

• **Formación en idiomas:** El banco también ofrece cobertura financiera para que los colaboradores puedan realizar cursos de idiomas (inglés o portugués) según su perfil y funciones. En el año que abarca este informe, 29 colaboradores han accedido a esta modalidad de formación.

• **Formación de pasantes universitarios:** En 2024 se ofrecieron cursos de formación para pasantes universitarios, en las áreas de Microsoft Excel. Participaron 47 pasantes universitarios.

• **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 con transformación digital, habilidades blandas, experiencia de clientes, gestión comercial, gestión y operaciones, actualidad y estilo de vida, inglés y Excel. En 2024, 219 colaboradores han participado de 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 2024, más de 260 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 2024, cuatro colaboradores 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	2.606	2.737	5.343
Comercial y Operacional	1.538	1.110	2.649
Gestor	620	492	1.112
Total general	4.764	4.339	9.103

Promedio de horas de entrenamiento

Nivel jerárquico	Mujeres	Hombres	Total general
Administrativo	5,16	5,89	5,51
Comercial y Operacional	4,11	4,42	4,24
Gestor	3,56	4,83	4,03
Total general	4,52	5,30	4,87

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 para guardería por hijos de 0 a 2 años, gratificación anual adicional al aguinaldo y pago de remuneraciones variables según desempeño, subsidio para funcionarios con hijos con discapacidad, reembolso por pago de matrícula para estudiantes universitarios, y premio excelencia académica.
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 (50 en total: 27 mujeres y 23 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. En 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. 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	632	475	1.107
% Evaluados en 2024	100%	100%	100%
% Evaluados en 2023	100%	100%	100%

¹⁹ Del total de funcionarios (1.148), 41 no participó de estos procesos de evaluación en 2024 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 2024 fueron 1.107 los colaboradores habilitados para participar del Ciclo de Meritocracia.

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.

Por un lado, la consultoría de Salud Ocupacional a través de la orientación por parte de doctores dentro de la empresa. Por otro, la de Seguridad Ocupacional, llevada adelante por técnicos certificados.

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 (CIPA), 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.

Entre las actividades preventivas de mayor relevancia podemos citar:

- Chequeos médicos anuales: para un mejor aprovechamiento de esta instancia, se establecieron canales de comunicación presencial, telefónica y virtual, a través de los cuales los médicos contactaron a los colaboradores para brindarles recomendaciones y respuestas a consultas sobre los resultados del chequeo.
- Seguimiento a casos médicos críticos (ej. enfermedades oncológicas, cirugías de alta complejidad).
- Readecuación del flujo de chequeos médicos pre-admisoriales con resultados recibidos de forma oportuna.

- Relevamiento y reportes de agentes físicos en edificios y agencias del interior y Gran Asunción por parte de los técnicos de seguridad, con las recomendaciones correspondientes en cada caso.
- Cursos de formación en primeros auxilios y respuestas ante emergencias para colaboradores de todas las agencias del país.

La CIPA tuvo una actuación muy destacable. En el año se han realizado seis reuniones de la comisión en las que han participado, en promedio, 25 personas de distintas áreas del banco. La política que regula sus objetivos y alcance fue publicada en mayo del 2024. Los temas tratados o resueltos desde esta comisión fueron:

- Incorporación de tablas espinales en Casa Matriz y Torre.
- Mediciones de iluminación con ajustes a realizar.
- Capacitación en seguridad vial.
- Incidencia de sobrepeso en la población bancaria.
- Salas de lactancia materna.
- Riesgos en el uso de auriculares en el ámbito laboral.

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 2024 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 y estilos de vida saludables, así como sesiones de masaje exprés en las oficinas. También, como cada año, se realizó el taller de huertas urbanas, que tiene beneficios tanto por su contenido sobre nutrición y el concepto de seguridad alimentaria, como por el aspecto de recreación, cuidado del ambiente y actividad familiar.

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.

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.

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 2024 llevamos a cabo un ciclo de encuentros que denominamos “Puertas Abiertas sobre Diversidad con Directores”. En estos espacios —cada uno de los cuales aborda 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 y no madres, personas con discapacidad y colaboradores autoidentificados como miembros 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.

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:

- **Cultura de atención:** se realizaron talleres de Atención de Personas con Discapacidad, con contenido específico para empresas financieras, que incluyeron orientaciones prácticas sobre la atención desde el punto de vista del derecho y del respeto. Fueron diez capacitaciones, que contaron más de 220 participantes.

- **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.

- **Adecuaciones de accesibilidad en sucursales:** se han realizado adecuaciones de accesibilidad mediante la instalación de rampas, reacondicionamiento de veredas y lugares de estacionamiento, y ajustes en puertas y sanitarios.

- **Sellos de Empresa Inclusiva:** hemos postulado a sellos como el de “Empresa Inclusiva”, de la Red Summa, logrando certificaciones en la categoría “Accesibilidad” para las sucursales Artigas, Multiplaza y Villamorra. Así también, nos han otorgado la renovación del reconocimiento “Empresa Amiga de la Inclusión”.

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 2024, 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 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 de 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 2024, la meta comprometida fue que al menos en el 80% de los procesos se garantice paridad. El resultado alcanzando fue de 83%.

- **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.



- **Círculos de Mujeres Itaú:** en el año fue desarrollado el piloto de un programa interno denominado “Círculos de Mujeres Itaú” que tenía por intención potenciar habilidades de autoliderazgo en colaboradoras que no ocupaban posiciones de gestión de equipos. El programa se organizó bajo la dinámica de círculos que fueron liderados por colaboradoras gestoras de equipos con el soporte técnico de una empresa consultora. Más de 25 colaboradoras participaron de esta versión piloto del programa, que se tiene previsto implementar en 2025 con un mayor alcance.

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 y colaboradoras.

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 2024, este indicador arrojó un nivel de 93% en la cantidad de colaboradores respondientes que estuvieron de acuerdo con el enunciado.

En el año mantuvimos las siguientes iniciativas internas en este frente:

- **Charla sobre Diversidad LGBTI+ con directores:** este encuentro consistió en un foro en el que, de la mano de representantes de la Plana Ejecutiva, se expuso la posición del banco con relación al frente, nuestro compromiso, los avances y desafíos.

- **Mesa de Diálogo sobre Diversidad LGBTI+:** En este espacio se propició la conversación para identificar oportunidades que permitan seguir fortaleciendo la cultura de diversidad e inclusión desde esta perspectiva.

- **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 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 2024, 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 2024 se obtuvo un índice de 87%.

- **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 2024 se obtuvo un índice de 90%.

- **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 2024 el índice general de favorabilidad obtenido fue de 80%.