

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Universidad de la República Oriental del Uruguay
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

*Trabajo de investigación monográfico para la obtención del título de
Licenciado en Administración plan 80.*



**La Gestión de RRHH en instituciones públicas
uruguayas reguladas por el BCU.
Su contribución a los objetivos estratégicos
de dichas instituciones.**

Integrantes:

Ferrer, María Flor
Huerta, María del Carmen
Irazusta, Cecilia

Tutora:

Cra. Sara Gerpe

JUNIO 2009

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

ABSTRACT

El objetivo de este trabajo será la investigación de la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en las instituciones públicas uruguayas pertenecientes al sistema financiero.

Las organizaciones analizadas fueron las siguientes: el Banco de Seguros del Estado, Banco Hipotecario del Uruguay, Banco de la República Oriental del Uruguay y Banco Central del Uruguay.

Para cumplir con este objetivo se utilizó el Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos de Francisco Longo, realizándose entrevistas con los encargados de RRHH de cada organización. La información obtenida se analizó y comparó con dicho modelo.

La conclusión a la que arribamos es la falta de articulación entre las funciones de RRHH y la estrategia global a nivel de las organizaciones y a nivel de gobierno.

CAPITULO I	5
1.1.- INTRODUCCION	5
1.2.- OBJETIVO Y ALCANCE	7
1.3.- FUNDAMENTACION DEL TEMA.....	8
1.4.- METODOLOGIA	8
1.5.- ESTRUCTURA DEL TRABAJO	9
CAPITULO II	11
2.1.- RECURSOS HUMANOS.....	11
2.1.1.- <i>LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES</i>	11
2.1.1.1.- Las motivaciones humanas	16
2.1.1.2.- Clima organizacional	20
2.1.1.3.- El comportamiento humano en las organizaciones	21
2.1.2.- <i>LA GESTION DE RRHH</i>	25
2.1.2.1.- La GRH como proceso	26
2.1.2.2.- Objetivos de la GRH.....	27
2.1.2.3.- GRH en épocas de cambio	28
2.1.2.3.1.- La creación del valor	31
2.1.2.3.2.- Liderazgo en las organizaciones.....	33
2.2.- ENTIDADES BANCARIAS.....	35
2.2.1.- <i>LA ORGANIZACIÓN BANCARIA</i>	35
2.2.1.1.- Cultura de las organizaciones bancarias.....	36
2.2.1.2.- Los servicios bancarios	38
2.2.1.3.- Características de la prestación bancaria.....	39
2.2.2.- <i>INTERVENCIÓN ESTATAL EN LA BANCA</i>	42
2.2.3.- <i>GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO</i>	44
2.2.4.- <i>FLEXIBILIZACION Y REGULACION</i>	47
2.2.5.- <i>FUNCIONES QUE DESARROLLA AEBU DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO</i>	49

2.3.- MODELO INTEGRADO DE GESTION ESTRATEGICA DE RRHH.....	51
2.3.1.- INTRODUCCIÓN AL MODELO	51
2.3.2.- COMPONENTES BASICOS QUE INTEGRAN EL MODELO	54
2.3.2.1.- Planificación de RRHH	56
2.3.2.2.- Organización del trabajo.....	57
2.3.2.3.- Gestión del empleo.....	59
2.3.2.4.- Gestión del rendimiento.....	60
2.3.2.5.- Gestión de la compensación	62
2.3.2.6.- Gestión del desarrollo.....	64
2.3.2.7.- Gestión de las relaciones humanas y sociales	65
CAPITULO III	67
3.1.- TRABAJO DE CAMPO.....	67
3.1.1.- METODOLOGIA	67
3.2.- RELEVAMIENTO DE INFORMACION EN BANCOS	68
3.2.1.- BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO	68
3.2.1.1.- Reseña Histórica	68
3.2.1.2.- Visión, Misión y Valores	70
3.2.1.3.- Estructura Orgánica.....	71
3.2.1.4.- Entrevista realizada con el Área RRHH.....	71
3.2.1.5.- Análisis según Modelo de Longo.....	76
3.2.2.- BANCO HIPOTECARIO DEL URUGUAY.....	79
3.2.2.1.- Reseña Histórica	79
3.2.2.2.- Visión y Misión.....	84
3.2.2.3.- Estructura Orgánica.....	85
3.2.2.4.- Entrevista realizada con el Área RRHH.....	85
3.2.2.5.- Análisis según Modelo de Longo.....	91
3.2.3.- BANCO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY (BROU) ...	93
3.2.3.1.- Reseña Histórica	93
3.2.3.2.- Visión, Misión y Valores	95

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

3.2.3.3.- Estructura Orgánica.....	96
3.2.2.4.- Entrevista realizada con el Área RRHH.....	97
3.2.3.5.- Análisis según Modelo de LONGO.....	103
3.2.4.- <i>BANCO CENTRAL DEL URUGUAY</i>	105
3.2.4.1.- Reseña Histórica	105
3.2.4.2.- Estructura Orgánica.....	107
3.2.4.3.- Entrevista realizada con el Área RRHH.....	108
3.2.4.4.- Análisis según Modelo de LONGO.....	117
CAPITULO IV.....	120
4.1.- CONCLUSIONES GENERALES RESPECTO AL MODELO Y SU APLICACION	120
4.1.1.- <i>PLANIFICACION</i>	120
4.1.2.- <i>ORGANIZACION DEL TRABAJO</i>	120
4.1.3.- <i>GESTION DEL EMPLEO</i>	121
4.1.4.- <i>GESTION DEL RENDIMIENTO</i>	121
4.1.5.- <i>GESTION DE LA COMPENSACION</i>	122
4.1.6.- <i>GESTION DEL DESARROLLO</i>	122
4.1.7.- <i>GESTION DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES</i>	123
4.2.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFIA	127
ANEXO	130

CAPITULO I

1.1.- INTRODUCCION

Tradicionalmente las personas que se incorporaban a las entidades públicas uruguayas eran conscientes de su “seguridad laboral” y de la motivación a través de factores higiénicos¹.

De esta forma, la concepción pasiva y sistemática de su vida laboral pública, provocaba escasa rotación y movimientos internos muy concretos, promovidos principalmente por la antigüedad en una posición determinada. Por todo esto las funciones de los puestos de trabajo sufrían escasos cambios.

El universo institucional del siglo XXI es de interdependencia, interconexión y consecuentemente de cambio permanente.

La situación actual nos plantea puestos de trabajo más inestables, que cambian de contenido con mayor frecuencia para adaptarse a las exigencias del entorno.

A partir del año 2005 se levantaron las restricciones de ingreso de personal a la administración pública, (la cuál estaba planteada originalmente hasta el año 2015), el envejecimiento en la plantilla de funcionarios públicos recién se está empezando a revertir con nuevos ingresos de personal joven.

Todo ello ha provocado desajustes con los sistemas de Recursos Humanos (RRHH) tradicionales que potenciaban la estabilidad y los controles. En particular, en el caso del sector financiero el nuevo empleado bancario debe afrontar un

¹ Herzberg, F. La Motivación en el Trabajo. New York: John Wiley & Sons, 1959.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

mayor perfil comercial y una mayor empleabilidad, apoyada por una mayor preparación académica, que le debería permitir el dirigir su desarrollo profesional.

También ha cambiado el perfil de los clientes, que hasta hace una década eran un factor de estabilidad provocada por una sólida segmentación y una demanda constante de necesidades, que se vio conmocionada entre otros factores, por la crisis del año 2002; a partir de la misma ha cambiado el entorno y los mercados: exigiendo nuevos productos, mejor calidad y transparencia de los servicios para obtener mayor seguridad.

Así mismo los clientes han aumentado sus conocimientos financieros, teniendo una cultura proactiva ante las ofertas que le brindan la posibilidad de disponer de una amplia gama de productos en diferentes entidades, tanto estatales como públicas.

En este marco, en general las instituciones han apostado a la inversión en tecnología procurando organizaciones más ágiles y flexibles, recurriendo a las personas para reorientar la dirección estratégica de las entidades bancarias con mayor rapidez.

En el Uruguay, y específicamente en el sector financiero del estado, los esfuerzos son aún incipientes. Las estrategias de los bancos públicos deben contemplar políticas de RRHH que garanticen y desarrollen al máximo su crecimiento, su profesionalidad y su compromiso con la organización, donde la estabilidad del empleo público y su protección frente a la destitución arbitraria puede llegar a jugar “en contra” de los objetivos. Se destaca la responsabilidad de los funcionarios por el trabajo desarrollado y los resultados del mismo.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

En el mismo sentido la descentralización de la gestión en los bancos, fomentando la autonomía y la responsabilidad de la gestión de las personas en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizativa, resulta prioritario.

El presente trabajo estará enfocado hacia la gestión de los RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el Banco Central del Uruguay, focalizándose en los bancos: República, Central, Hipotecario y de Seguros. Se pretende avanzar en el conocimiento de la contribución de sus RRHH a los objetivos estratégicos de dichas instituciones, siguiendo el Modelo Integrado de Gestión de RRHH del autor Francisco LONGO², el cuál se basa en documentación del Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID) y que sirve de fundamento a la Carta Iberoamericana de la Función Pública suscrita por el gobierno de la República en el año 2005.

1.2.- OBJETIVO Y ALCANCE

El trabajo a desarrollar apuntará a:

Investigar la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en las instituciones públicas uruguayas del sistema financiero; comparando la realidad con los distintos subsistemas del modelo referente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para destacar los aportes y las carencias percibidas.

Analizar cómo influyen las variables internas de la organización (estructura, cultura organizativa, organización sindical) y si la GRH en el sector bancario oficial crea valor.

² Longo, F. Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil. BID, 2002.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Estudiar la aplicación y coherencia de los subsistemas de GRH con la estrategia de las organizaciones, analizar sus puntos críticos y en ese marco realizar proposiciones o recomendaciones de mejoramiento en la gestión.

1.3.- FUNDAMENTACION DEL TEMA

La elección del presente tema está determinada por la posibilidad de realizar aportes, en base a los conocimientos adquiridos en los estudios realizados en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, así como de las vivencias que compartimos en nuestra tarea laboral, por pertenecer al sector bancario.

Dada la importancia de los recursos humanos, tanto desde el punto de vista de su peso económico, como en su poder de influencia sobre cualquier emprendimiento; nos interesa conocer los aspectos formales que hacen a la gestión de las personas en la organización y como inciden en su desempeño, en instituciones estatales que, ya de por sí tienen características únicas (normativa administrativa, regulaciones jurídicas, organizaciones sindicales fuertes), que enmarcan su gestión y la determinan.

1.4.- METODOLOGIA

Para el trabajo se aplicará una metodología básica de investigación a partir de un estudio bibliográfico que nos permita definir el modelo de funcionamiento adecuado al sector, también se estudiarán las generalidades del sistema bancario y las características del sector en el Uruguay. En una segunda instancia se complementará con un trabajo de campo a partir de entrevistas personales, semi estructuradas con jerarcas de RRHH de los bancos estatales que integran el sector.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

El estudio se sustentará también con información obtenida a través de páginas de Internet y del gremio bancario (AEBU), entre otros.

A partir del procesamiento y análisis de los datos e información obtenida, se obtendrá un diagnóstico de la realidad actual de las instituciones sujetas a estudio, y se obtendrán conclusiones y se realizarán recomendaciones que aporten a la gestión de las personas en las organizaciones.

1.5.- ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo se ordena de acuerdo a los siguientes capítulos:

El capítulo I) expresa los objetivos y alcance del trabajo. Se explican los fundamentos para la elección del tema y la metodología aplicada para llevar adelante el mismo.

El capítulo II) es el desarrollo del marco teórico que apoya el estudio, primero se hace una introducción de las características de los RRHH; en segundo lugar se hace referencia al sistema bancario, sus particularidades, haciendo hincapié en los factores externos que lo enmarcan (carácter público, organización sindical, entre otros); y por último se expone el modelo elegido por su adaptabilidad al estudio. Se desarrollan los siete subsistemas que lo integran, que serán el punto de partida para analizar su aplicación en el estudio y los puntos críticos.

El capítulo III) es la fase de evaluación, en la que mediante entrevistas, se obtuvieron y evaluaron los datos. A fin de contextualizar el estudio se incorpora una breve reseña histórica de cada institución y los organigramas donde se muestra la ubicación jerárquica de los departamentos de RRHH. La información

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

obtenida se coteja con el modelo para obtener una evaluación primaria de los datos por institución.

Finalmente en el capítulo IV) se revisan y analizan los resultados a nivel general, para determinar las fortalezas y debilidades de los subsistemas, y las recomendaciones que a nuestro entender se deberían llevar a cabo para mejorar la GRH y que los mismos agreguen el máximo valor posible desde el punto de vista del cliente y de acuerdo a sus potencialidades. Cabe recordar que el valor de una aportación es definido por quien lo recibe, no por quien lo suministra³.

3 Ulrich, D. y Brockbank, W. La Propuesta de Valor de RRHH. Barcelona. Ediciones Deusto, 2006.

CAPITULO II

2.1.- RECUROS HUMANOS

2.1.1.- LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

A partir del enfoque de sistemas, las organizaciones pueden ser concebidas como un sistema abierto, conformado por un conjunto de componentes, que interaccionan conscientemente a partir de la acción de personas, de modo de transformar las entradas en salidas, que son volcadas al entorno. En esta línea, algunos autores afirman que en los sistemas abiertos las organizaciones humanas, no sólo importan energía⁴ desde sus entornos, para transformarlas por medio de un proceso característico del sistema en productos, si no que luego la exportan al exterior.

En este marco, la organización puede definirse dentro de un entorno bidimensional relacionando entre sí: la fortaleza, estabilidad y cohesión de las normas, los valores y los procesos por un lado; y la autonomía e iniciativa de las personas que la integran por el otro lado. La mezcla y grado de interacción de estos ingredientes suelen generalmente definir el éxito o fracaso de una organización.

La potenciación de la fortaleza, estabilidad y cohesión de valores, normas y procesos esta fuertemente ligada al grado en el cual, los miembros comparten en la práctica los principales valores de la organización, conocen y respetan sus normas y leyes, y participan en los procesos organizacionales en los papeles que han sido establecidos.

4 La expresión energía se refiere a todo aquello que el sistema toma del exterior para convertirlo, mediante algún proceso, en un producto. Tal el caso de materiales, información, etc.

Son las personas las que con su actuación, desempeño y su manera de ser, hacen cristalizar la estrategia de la organización en cada una de sus acciones. En ese sentido, las organizaciones existen cuando las personas son capaces de cooperar y comunicarse, estando dispuestas a actuar conjuntamente en la obtención de un objetivo común.

De acuerdo con K. Boulding⁵, la sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas y diferenciadas, con las siguientes características:

1.- *Complejidad*. A medida que las organizaciones prosperan, comienzan a crecer y con ellas aumenta el personal. Para coordinar ese mayor número de personas se incrementa la cantidad de niveles jerárquicos y con ellos empieza a producirse un distanciamiento gradual entre las personas y las cúpulas de dirección, lo cual conlleva a un enfrentamiento entre los objetivos de cada uno. La interacción entre las personas y la organización se vuelve indirecta porque se lleva a cabo mediante numerosos niveles intermedios. El crecimiento conduce a la complejidad.

2.- *Anonimato* es otra característica, donde el énfasis es sobre los trabajos, no sobre las personas, lo importante es que la actividad sea realizada.

3.- *Rutinas estandarizadas* conducen los procesos y los canales de comunicación.

4.- La organización informal se basa en *estructuras personalizadas no oficiales*, muchas veces más eficaces que las estructuras formales.

5.- Tendencia hacia la *especialización y a la proliferación de funciones*. Trata de alejar las líneas de autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnica. Muchas veces se necesita un modelo no formal de interdependencia autoridad-capacidad para mantener el orden.

5 Boulding, K. en Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Mc Graw Hill, 1996.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

6.- El *tamaño* es un elemento característico de las organizaciones, ya que depende del número de participantes y dependencias que tengan las mismas.

Para Hicks y Ray⁶, el término organización hace referencia a una gran variedad de tamaños, estructuras y objetivos, pero existen dos elementos comunes a todas ellas: el elemento básico y los elementos de trabajo.

El elemento básico son las personas. Sus interacciones conforman la organización. El éxito o fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones entre sus miembros. Las interacciones son las manifestaciones que adoptan las personas frente a similares situaciones y pueden describirse en cuatro niveles:

- individuales, persona a persona,
- individuo - organización,
- organización y otras organizaciones,
- organización y su ambiente total.

Los elementos de trabajo de una organización son los recursos que la misma utiliza: humanos, materiales y conceptuales. Los recursos humanos son las personas que aparecen como elementos de trabajo.

Para otros autores la organización puede definirse como la suma de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular de acuerdo a un plan determinado.

Siempre se requiere de algún objetivo, algún concepto del porqué de su existencia; deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines.

⁶ Hicks, H. y Ray, C. El Gerenciamiento en las Organizaciones. McGraw-Hill, 1976.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Vistos los objetivos como una situación deseada que debe alcanzarse, tienen diversas funciones:

1.- Indican la orientación a seguir y establece guías de actuación para su logro.

2.- Constituyen una fuente de legitimidad que justifica la existencia y las acciones de la organización.

3.- Sirve como modelo para evaluar el éxito de la organización por parte de personas ajenas a la misma.

4.- Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad.

Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque sólo se tengan en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales.

Que una organización actúe de forma racional no implica que sus miembros actúen de igual manera en lo referente a sus aspiraciones y objetivos personales.

Cuanto más racional y burocrática se vuelve la organización, más automáticamente trabajan sus miembros actuando como simples engranajes de una máquina.

El resultado de la racionalidad es la eficiencia; establecidos los objetivos, se trata de descubrir los medios más adecuados para alcanzarlos.

El estrecho intercambio entre las organizaciones y el ambiente conduce al concepto de eficacia organizacional, la cual depende del logro de los objetivos previstos, del mantenimiento del sistema interno (personas y recursos no humanos) y de la adaptación al ambiente externo.

Cuando la atención está dirigida en hacer correctamente las cosas, lo que prima es la eficiencia. En cambio, cuando lo que interesa es verificar que las cosas que se hacen son las que realmente deben hacerse, entonces lo que interesa es la eficacia.

Eficiencia y eficacia en las organizaciones no siempre van en la misma dirección, la primera se da a nivel operacional, mientras la segunda se da generalmente a nivel institucional.

En esta concepción las personas constituyen las organizaciones, son el recurso más valioso. Están dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar las labores empresariales.

El hombre por naturaleza es complejo y existen tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas⁷:

1.- El hombre como ser que realiza transacciones: no sólo recibe insumos del ambiente y actúa ante ellos, sino que adopta actitudes proactivas, participando y provocando los cambios que ocurren en el ambiente.

2.- El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo, establece los mismos, realizando grandes esfuerzos para alcanzarlos.

3.- El hombre como modelo de sistema abierto, no sólo desarrolla capacidades mentales de procedimiento (como pensar y decidir), sino que adquiere información y sabiduría que le permiten conocer a las personas y los factores del ambiente para luego enfrentarlos.

El comportamiento de las personas es complejo y depende tanto de factores internos (como ser: motivación, características de la personalidad, capacidad de aprendizaje, de actitudes, de valores), como de factores externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, entre otros)

⁷ Thompson, J. y Van Houten, D. en Chiavenato I. (ibíd)

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Dentro de los factores externos o ambientales también se incluyen las presiones de los jefes, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos de la empresa y hasta las presiones de la familia.

A pesar de las diferencias existentes entre los comportamientos, valores y necesidades de las personas, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas ellas. Los comportamientos varían, pero el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas.

Se reconocen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

1.- El comportamiento es causado: tanto la herencia como el ambiente influyen de forma decisiva en el comportamiento de las personas.

2.- El comportamiento es motivado: siempre existe una finalidad, el comportamiento siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

3.- El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”⁸

2.1.1.1.- Las motivaciones humanas

El *motivo* es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos le origina una propensión hacia un comportamiento específico⁹. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

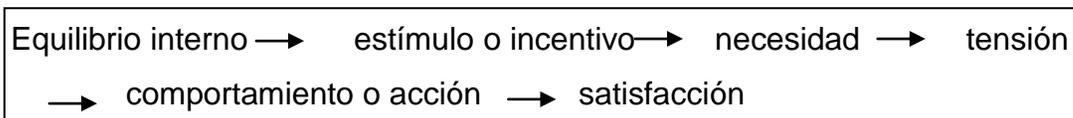
8 Leavitt, H. Gerenciamiento Psicológico. Chicado, Universidad de Chicago, 1964.

9 Kast, F. y Rosenzweig, J. en Chiavenato I. (ibíd).

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

El ciclo motivacional empieza cuando surge una necesidad. Las etapas del ciclo motivacional se expresan en el cuadro siguiente:

Cuadro 2.1.- Ciclo motivacional



Fuente: elaboración propia

Algunas veces la necesidad no se satisface en el ciclo motivacional, esto puede originar frustración, o compensación en otros casos, dándose una transferencia hacia otro objeto, persona o situación.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir que la motivación humana es cíclica, el comportamiento es un proceso continuo de soluciones de problemas y de satisfacciones de necesidades a medida que van apareciendo.

Las necesidades humanas se pueden jerarquizar, según Abraham Maslow¹⁰ en cinco, cuya explicación radica en el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida, a medida que satisface necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

Las cinco jerarquías de las necesidades humanas son:

- 1.- Necesidades fisiológicas (aire, comida, descanso, abrigo, etc.)
- 2.- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones)
- 3.- Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- 4.- Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, auto respeto, etc.)

10 Maslow, A. La Teoría de la Motivación Humana. Revista de Psicología, 1943.

5.- Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)

Este autor afirma que una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias, pero a partir de cierta edad comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones, surgiendo la necesidad de seguridad, a medida que se van satisfaciendo comienzan a aparecer necesidades más elevadas. Pero estas no surgen por la satisfacción de las necesidades más bajas, predominan e influyen concomitantemente en el individuo.

Según Frederick Herzberg¹¹ las motivaciones de las personas se explican por factores.

Su Teoría de los Factores, parte del ambiente externo y el trabajo del individuo, sostiene que la motivación de las personas depende de dos factores:

1.- Los factores higiénicos, son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, como ser: condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, las políticas de la empresa, el clima de las relaciones, reglamentos internos, oportunidades existentes, etc. Cuando estos factores son óptimos, simplemente se evita la insatisfacción.

2.- Los factores motivacionales, que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima

11 Herzberg, F. La Naturaleza Humana en el Trabajo. Cleveland, The World Publishing, 1966.

de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional.

El autor sostiene que “lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción”. Para que exista mayor dosis de motivación en el cargo, propone el enriquecimiento de las tareas, lo que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

Abraham Korman¹² sostiene dentro de esta teoría que:

1.- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del mismo; éstos son los llamados factores motivadores.

2.- La insatisfacción es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo, éstos son los llamados factores higiénicos.

Víctor Vroom¹³ crea el Modelo contingente de motivación, basado en la motivación para producir. Según el autor existen tres factores que determinan la motivación para producir en cada individuo:

1.- Los objetivos individuales, la fuerza de voluntad para alcanzar los mismos.

2.- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.

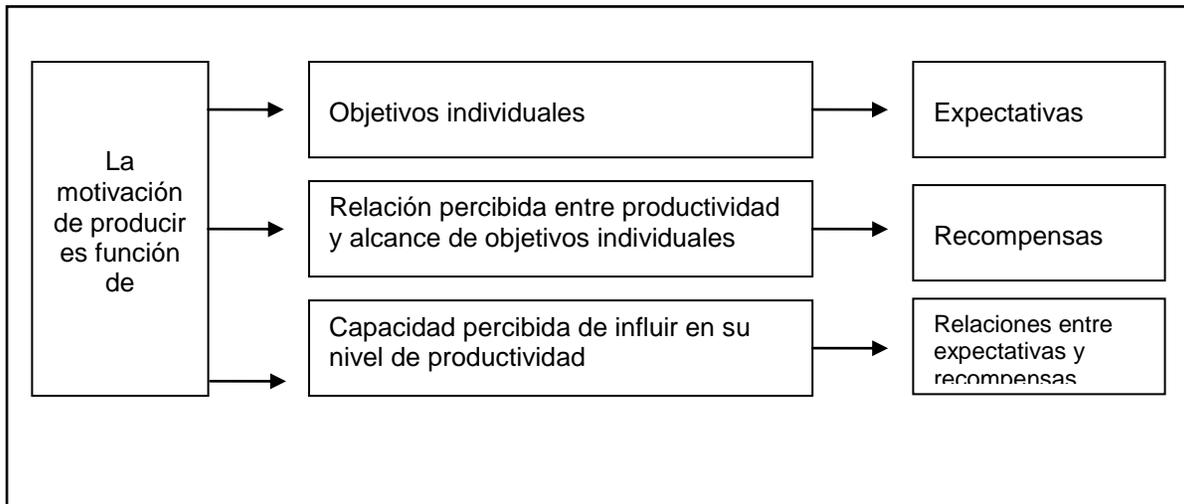
12 Korman, A. en Chiavenato, (ibíd)

13 Vroom, V. en Chiavenato, (Ibíd.)

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

3.- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

Cuadro 2.2.- Los tres factores de la motivación para producir



Fuente: Chiavenato, I. Administración de RRHH

El nombre del modelo se debe al énfasis que pone en las diferencias entre las personas y los cargos, donde el nivel de motivación de una persona depende de las diferencias individuales y los modos de manifestar su acción, ante una misma situación no responde siempre de la misma forma, por ello la teoría se refiere a la motivación y no al comportamiento.

2.1.1.2.- Clima organizacional

El concepto de motivación, (aspecto individual), conduce al de clima organizacional (aspecto organizacional). Las personas están obligadas continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra, y dentro de un individuo, de un momento a otro; una buena adaptación implica un clima organizacional adecuado.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados.

El clima organizacional según este autor¹⁴, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento.

2.1.1.3.- El comportamiento humano en las organizaciones

El comportamiento de las personas en las organizaciones presenta una serie de características¹⁵:

1.- El hombre está orientado hacia la actividad, su comportamiento en las organizaciones está determinado por las prácticas organizativas y por la tendencia hacia esa actividad (encaminada hacia objetivos personales de los miembros de la empresa)

2.- El hombre es social: las relaciones sociales, más que cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del autoconcepto de las personas.

3.- El hombre tiene necesidades diversas: el comportamiento de las personas puede estar influido por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.

4.- El hombre percibe y evalúa: la experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de diversos aspectos

14 Litwin, G. en Chiavenato, I. (Ibíd.)

15 Porter, L. , Lawler III, E. y Hackman, R. en Chiavenato, I. (Ibíd.)

del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de sus propias necesidades y valores.

5.- El hombre piensa y elige.

6.- El hombre posee capacidad limitada de respuesta: las características personales son limitadas, la capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición), donde tanto la capacidad mental como la física están sujetas a severas limitaciones.

Tanto individuos como organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan los RRHH para alcanzar con ellos sus objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados estos individuos luchan por alcanzar sus objetivos personales valiéndose muchas veces de la organización para lograrlos.

La relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria, muchas veces es tensa y conflictiva

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad¹⁶, la organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto el empleado refuerza su expectativa mediante sus intentos de influir en ella o de limitar su participación.

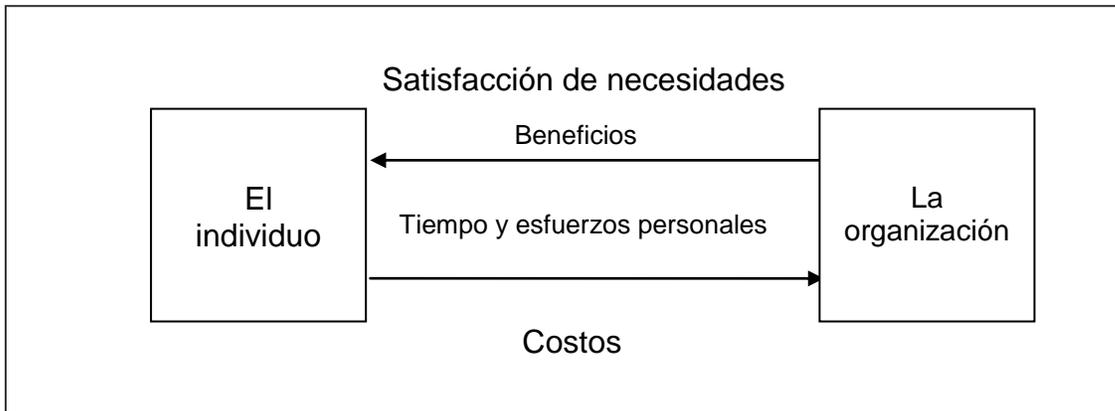
Ambas partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.

Las personas forman una organización porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, ya que esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos mediante sus sistemas de valores.

16 Levinson, H. en Chiavenato I. (Ibíd.)

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

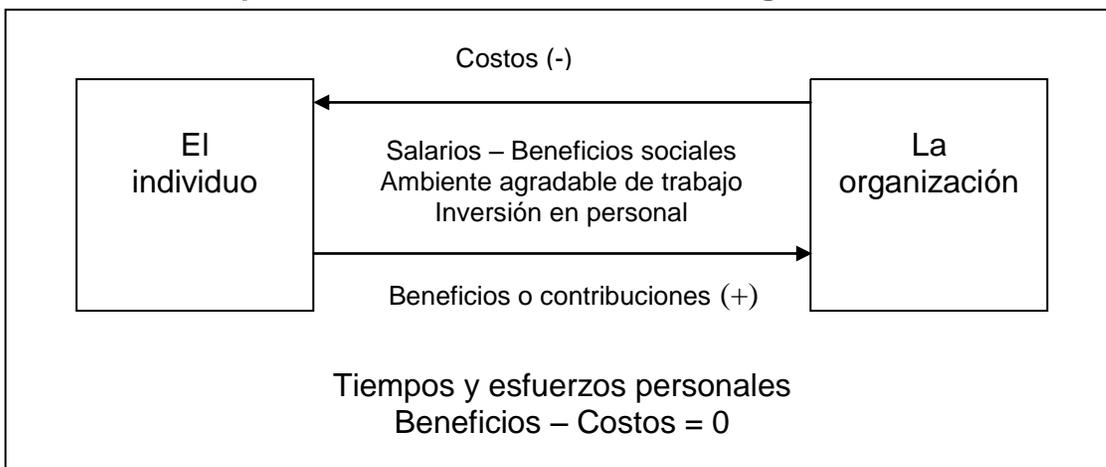
CUADRO 2.3.- La participación del individuo: costos y beneficios personales en la relación con la organización



Fuente: Chiavenato, I. Administración de RRHH

Asimismo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización, o sea, espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda.

CUADRO 2.4.- La percepción de la organización: beneficios y costos de mantener a las personas como miembros de la organización



Fuente: Chiavenato, I. Administración de RRHH

Una buena gestión de la organización supone cambios organizativos en la institución, introduciendo la gestión estratégica y los planes de calidad, mejorando

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

la distribución interna de los recursos, promoviendo la capacitación permanente así como la autoformación continúa.

Hoy se entiende a la gestión de la institución como un proceso que parte de una planificación democrática (discutida y negociada con los distintos sectores pero sin miedo a la toma de decisiones por quienes pueden y deben tomarlas) y prosigue con una evaluación continua que detecta los errores para subsanarlos.

Las decisiones estratégicas no las adoptan los planificadores. Estos impulsan el proceso y apoyan a los directores con estadísticas, previsiones, datos sobre la institución, valoración de la competencia y el entorno. Esa información debe constituir la base para la reflexión: valoración y jerarquización de las necesidades. No es posible la implantación de una estrategia sin la voluntad de los implicados. Por eso, deben ser previamente informados y motivados si se desea que la estrategia tenga éxito.

Es esencial la continua consulta y comunicación con el personal, y con los responsables de la toma de decisiones y de la elaboración de políticas en los sectores relevantes. La comunicación es la clave de una buena coordinación, porque sin la coordinación, los individuos y departamentos perderían de vista sus funciones en el seno de la organización. Empezarían a buscar sus intereses especiales, a menudo a costo de las metas más generales de la organización¹⁷.

La evolución cultural organizacional solamente es posible en un largo proceso de aprendizaje de todo el personal, y la primera condición para un cambio con éxito en la cultura es que la alta dirección de la organización comprenda y respalde esta necesaria evolución.

17 Stoner, J. Administración. México, Prentice Hall, 1996.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

2.1.2.- LA GESTION DE RRHH

Algunas técnicas de GRH se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de aplicación, mientras que otras (como las que se resumen en el cuadro), se aplican indirectamente a las personas, ya sea a través de los cargos que ocupan o bien mediante planes o programas globales o específicos.

CUADRO 2.5.- Las técnicas de gestión de Recursos Humanos

Aplicadas directamente sobre las personas	Aplicadas indirectamente sobre las personas	
Reclutamiento	Cargos ocupados	Planes estratégicos
Entrevista	Análisis y	Planeación de RRHH
Selección	descripción de	Banco de datos
Integración	cargos	Plan de beneficios
Evaluación del desempeño	Evaluación y	sociales
Capacitación	clasificación de	Plan de carreras
Desarrollo de RRHH	cargos	Administración de salarios
Capacitación	Higiene y seguridad	

Fuente: Página Brou. [www. bancorepublica@com.uy](http://www.bancorepublica@com.uy)

La GRH es contingente, ya que depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza, sobre todo de la calidad y cantidad de RRHH disponibles. A medida que estos elementos van cambiando, varía la forma de administrar los RRHH.

No constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas y para establecer condiciones favorables que les permitan conseguir los objetivos individuales.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

La GRH es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo que significa que cada gerente o jefe administra el personal que trabaja en el área de su desempeño. Para que se aplique el principio de unidad de mando, (o supervisión única), cada jefe debe tener autoridad de línea sobre sus subordinados –autoridad de decidir, actuar y ordenar- y a la vez responsabilidad de línea con sus subordinados. El organismo de staff asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados.

El éxito de un organismo de GRH está en relación directa con que se le considere una fuente de ayuda por parte de los jefes de línea.

2.1.2.1.- La GRH como proceso

La GRH consta de subsistemas interdependientes que son:

1.- Subsistema de alimentación de RRHH: incluye la planeación de los mismos, investigaciones de mercado de la mano de obra, reclutamiento y selección del personal.

2.- Subsistema de aplicación de RRHH: implica análisis y descripción de cargos, inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.

3.- Subsistema de mantenimiento de RRHH: administración de salarios, planes de beneficios, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.

4.- Subsistema de desarrollo de RRHH: incluye capacitación y planes de desarrollo del personal.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

5.- Subsistema de control de RRHH: abarca base de datos, sistema de información y auditoría de RRHH.

Estos subsistemas están estrechamente interrelacionados y son interdependientes, su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros, la cual, a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás y así sucesivamente.

2.1.2.2.- Objetivos de la GRH

La GRH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida que la organización representa el medio que permite a las personas que trabajan en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la GRH derivan de los objetivos de la organización, debiendo considerar los objetivos individuales de sus miembros.

Ellos son:

1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de RRHH con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los RRHH, para el logro de los objetivos individuales.

3) Alcanzar la eficiencia y eficacia con los RRHH disponibles.

El papel de la GRH apunta a ser el de consultor insertado en una organización que aprende, que innova y que no olvida cumplir sus objetivos, ya que de éstos depende su propia existencia.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Algunos autores sostienen que las instituciones deben tender a descentralizar la función de RRHH, esto es discutido; deben animarse a desarrollar el trabajo en equipo y sistemas participativos, animando a la creatividad y a la participación en la mejora continua de toda la organización.

2.1.2.3.- GRH en épocas de cambio

En el siguiente cuadro se exponen las características de una organización convencional y de una actual.

Cuadro 2.6.- Comparación entre organización convencional y moderna

Objetivos cualitativos con finalidad económica	→	Objetivos estratégicos
Dirección de y por la cantidad	→	Dirección de y por la calidad
La organización por encima del trabajador	→	El trabajador por encima de la organización
Estructura organizativa y jerárquica piramidal	→	Estructura y niveles jerárquicos más planos
Poco liderazgo	→	Fuerte liderazgo
Directivos decidores: generación de ideas y resolución de problemas asociadas al nivel jerárquico	→	Directivos animadores: estimulan la participación de los empleados en la elaboración y toma de decisiones estratégicas
Sujeción del trabajador a las reglas establecidas	→	Asignación colectiva de tareas a nivel de grupos de trabajo
Puestos con contenido de tareas específicas que encasillan a la persona en situaciones de trabajo repetitivo	→	Coordinación entre todos los participantes del proceso en cuanto a la planificación, gestión y ejecución de acciones a fin de no duplicar procedimientos, gestiones y esfuerzos
Pobre gestión de la información	→	Mejor funcionamiento de los sistemas de información a fin de dar a conocer todos los proyectos
Modelo estático	→	Modelo flexible que permite la actualización

Fuente: Página Brou. [www. bancorepublica@com.uy](http://www.bancorepublica@com.uy)

El cambio parece ser la única constante de nuestras vidas, ocurre sin que tengamos conciencia de su rapidez ni de su magnitud. En los últimos años los

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

cambios han ocurrido en volúmenes cada vez más grandes y ritmos cada vez más acelerados.

Es por ello que el administrador deberá tener habilidades para liderar con el cambio de manera que los cambios trabajen para él y no contra él. Se trata de conducir el proceso de cambio estructural y cultural de la organización, hacer más participativo el trabajo, el producto o servicio orientados totalmente hacia la satisfacción del cliente, y hacer de la organización una institución cada vez más ágil, flexible y competitiva.

Las organizaciones son relativamente conservadoras y no están bien preparadas para enfrentar el cambio. Todavía esperan que ocurra el cambio para adaptarse a él. Son muy pocas las organizaciones que planean el cambio o que se anticipan a él, así como que son muy escasas las organizaciones que provocan que ocurra el cambio, el comportamiento empresarial común es el de improvisación frente al cambio.

Hoy día toda organización debe anticiparse, adaptarse y transformarse permanentemente; lograr una organización con una filosofía común o debidamente consensuada que se caracterice por la eficacia y la satisfacción laboral. Los RRHH son tan importantes para la organización que no pueden separarse de la función directiva general, porque la GRH involucra a todos.

Las exigencias económicas y sociales del presente obligan a revisar las bases de los modelos de gestión según los recursos y necesidades de cada organización, analizar si la cultura corporativa se basa en valores y objetos reales, y si las políticas que se implantan de RRHH permiten a los trabajadores desarrollarse profesionalmente estando alineados con los objetivos de la empresa¹⁸.

La definición de la misión y la visión de la organización son fundamentales para establecer los objetivos reales.

18 Píriz, R. Extracto de la revista RRHH Magazine.com, RRHH y Managment empresarial. (2000)

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Para enfrentar con éxito el futuro se deberá analizar las políticas de gestión y transformar o eliminar aquellas que impidan la flexibilidad, la transparencia, la imparcialidad y la orientación a las personas.

Así como las empresas no están preparadas para el cambio, tampoco las personas lo están. Todo cambio exige ciertos ajustes personales y modificaciones que ocurren a través de tres modos diferentes: en los patrones de comportamiento, en las actitudes personales y en la adaptación social.

Posibles actitudes frente al cambio y el comportamiento resultante¹⁹:

1.- Aceptación: cooperación y apoyo entusiasta, cooperación, cooperación bajo presencia del jefe, aceptación y/o resignación pasiva.

2.- Indiferencia: indiferencia, pérdida de interés en el trabajo, apatía, sólo hace lo que se le solicita y/o comportamiento regresivo.

3.- Resistencia pasiva: no aprendizaje, protestas, sigue estrictamente las reglas o hace lo mínimo posible.

4.- Resistencia activa: atrasa o retarda el trabajo, alejamiento personal, comete errores, deterioro o desperdicio y/o sabotaje deliberado.

El papel de la GRH consiste en crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda aceptarse, asimilarse, incorporarse y dinamizarse por todos los miembros de la empresa.

Por ello es necesario aprovechar las acciones directas e indirectas que efectúa sobre los miembros para predisponerlos y prepararlos para el cambio empresarial.

19 Judson, A. Adaptado de Manager's Guide to Making Changes. Londres, Jhon Wiley & Sons, 1966.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

2.1.2.3.1.- La creación del valor

De acuerdo con Raúl Píriz²⁰, los valores que predominarán en las organizaciones de futuro serán:

- 1.- la calidad (entendida como la plena satisfacción dual de las necesidades del cliente y las de los empleados),
- 2.- la innovación y
- 3.- la aceptación del cambio.

Dado que el valor es definido por el receptor y no por el emisor, cualquier propuesta de valor empieza concentrándose en los receptores y no en los emisores. De acuerdo con ello, el trabajo de RRHH debe crear una línea de visión que llegue a las múltiples y con frecuencia conflictivas exigencias de las partes interesadas que van desde los clientes internos a los externos.

Esto implica valorar el conocimiento de cada persona en su realidad y potenciar su polivalencia funcional, más allá de la unitarea, y su lógica de autorresponsabilidad en relación a la lógica de la obediencia. La política de personal necesariamente ha de ser humanista, respetando y reconociendo a los individuos como personas, fomentando el equilibrio integral de los mismos.

El potencial de las personas se desarrolla cuando se fomenta la participación, teniendo en cuenta que el trabajo en equipo es una necesidad individual y directiva. Cuando las personas se sienten implicadas en un proyecto, dan lo mejor de ellas mismas.

La ventaja de trabajar de esta forma está en que se fomenta la creatividad, se mejora la comprensión de las decisiones y se obtienen mejores resultados.

²⁰ Píriz, R. Extracto de la revista RRHH Magazine.com , Recursos Humanos y Managment empresarial. (2000)

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Cada jefe o líder hace saber a su equipo que en un proceso de mejora continua se espera lo mejor de cada uno, sacando provecho de todas sus cualidades y potencialidades en beneficio de la consecución de los objetivos comunes.

Muchas veces se cree que las soluciones de los problemas no dependen en gran medida de uno mismo. La evolución cultural exige lograr cambios de comportamiento en la organización y en cada una de las personas que la integran. Para ello se deben aprovechar las oportunidades de participación que se presentan en el quehacer diario.

Exclusivamente las personas son creadoras de valor. Existen formas nuevas de generación de valor específicas de las organizaciones modernas: la aportación de los conocimientos y de las habilidades o cualidades únicas de los trabajadores, la creación y transmisión de conocimientos, la toma de decisiones, la comunicación y el trabajo en equipo, la aportación de iniciativas, entre otros.

Cuantas más personas aporten valor por estas nuevas vías, mayor será la competitividad y la capacidad de generar beneficios de una empresa.

Pero, el principal beneficiario de la aportación de valor no es la empresa, ni sus clientes, sino la persona misma que lo genera. Esto es así porque el fruto principal de su trabajo creador es su propia personalidad, sus propias competencias y su imagen, tanto la social como, sobre todo, la subjetiva e íntima de sí mismo.

Estos principios han sido recogidos por las normas de gestión de la calidad de la ISO²¹ que, al respecto, establecen:

Como ayuda en el logro de sus objetivos de mejora del desempeño, la organización debería promover la participación y el desarrollo de su personal:

- 1.- proporcionando formación continua y la planificación de carrera
- 2.- definiendo sus responsabilidades y autoridades

21 ISO, International Standards Organization

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

3.- estableciendo objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados

4.- facilitando la participación activa en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones

5.- mediante reconocimientos y recompensas

6.- facilitando la comunicación de información abierta y en ambos sentidos

7.- revisando continuamente las necesidades de su personal

8.- creando las condiciones para promover la innovación

9.-asegurando el trabajo en equipo eficaz

10.- comunicando sugerencias y opiniones

11.- utilizando mediciones de la satisfacción del personal, e investigando las razones por las que el personal se incorpora a la organización y se retira de ella.

2.1.2.3.2.- Liderazgo en las organizaciones

La organización, necesita tanto de las personas orientadas a las tareas con una clara visión de negocio y capacidad analítica, como también de personas entusiastas que contagien dicho entusiasmo a los individuos que trabajan en su entorno inmediato, accesibles y con facilidad de comunicación y capaces de trabajar en equipo.

Un líder integral simboliza en forma completa a quien se ha autoexplorado y lo sigue haciendo, conoce sus fortalezas y puntos a mejorar, sabe lo que quiere y lo comunica entusiasmado a otros para que lo apoyen y finalmente sabe cómo alcanzar sus metas.

Según Mc. Cauley²² en el fondo, el arte de llegar a ser líder es el arte de ser uno mismo. El liderazgo no se decreta, se alcanza por mérito propio cuando se

22 Mc. Cauley, C.D., en página Brou (Ibíd.)

satisfacen las necesidades de los seguidores. Para poder satisfacer a otras personas es necesario estar satisfechos con uno mismo. No es posible dar lo que no se tiene. Para transformar es preciso transformarse constantemente, buscando incansablemente la perfectibilidad, es hacer reingeniería continua del pensamiento.

Las competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento según este autor son:

1.- Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; poseer capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.

2.- Hacer lo que se conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.

3.- Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.

4.- Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.

5.- Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.

6.- Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.

7.- Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.

8.- Estar orientado hacia el trabajo en equipo.

9.- Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

10.- Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.

11.- Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.

12.- Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.

13.- Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.

14.- Autoconocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.

15.- Tener buen relacionamiento: ser agradable y dar muestras de buen humor.

16.- Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas, - ejercer liderazgo y dejarse liderar- opinar y aceptar opiniones de los demás.

2.2.- ENTIDADES BANCARIAS

2.2.1.- LA ORGANIZACIÓN BANCARIA

El funcionamiento interno de los bancos puede entenderse como un sistema, en la medida en que nos encontramos con insumos de materia o información (en este caso económica o de otro tipo), que tras un proceso interno es convertida en otro elemento que es conectado con el entorno.

Por un lado, existe una serie de materia de entrada cuantificable en forma de los depósitos que colocan en la entidad, como cuentas de ahorro, cuentas a plazo, obligaciones, fondos propios, entre otros, que son una de las fuentes de financiación de la organización.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

De esta manera la transformación de esta información o materia se cuantifica, fundamentalmente en los intereses cobrados por los créditos y préstamos concedidos, los valores mobiliarios que poseen o las inversiones que realizan con los fondos que poseen.

Finalmente la organización cuenta con un excedente de energía económica destinada a elementos que, a pesar de no constar como una modificación de la materia, son necesarios para esta transformación. Estos costos o gastos fijos se cuantifican en los intereses pagados por los fondos recibidos, los gastos de intermediación y los salarios y demás costos de gestión como organización.

2.2.1.1.- Cultura de las organizaciones bancarias

La cultura de los bancos difiere mucho en función de cada organización, la semejanza entre los distintos bancos sólo se observa en la superficie, ya que la cultura bancaria viene determinada por diversos factores:

1.- El origen del negocio y su desarrollo histórico: Determinadas entidades bancarias nacen para satisfacer un sector particular, por ejemplo la agricultura o el sector textil, entre otros; mientras otros se orientan a diferentes negocios. De la misma forma algunos nacieron como un negocio familiar, donde estos vínculos iniciales tienen un papel fundamental.

2.- Circunstancias económicas: Al igual que en otro tipo de empresas, aquellos bancos que se encuentran en proceso de expansión o fortalecimiento económico tras fusiones y adquisiciones exitosas se encuentran en mejor posición para ofrecer a sus trabajadores oportunidades de promoción y desarrollo. De igual forma, existe una tendencia generalizada a la precaución dentro del sector, a cierto conservadurismo en las políticas que tengan que ver con el riesgo.

3.- El estilo de liderazgo: El impacto dentro de la organización se basa en la influencia en la conducta de los colaboradores o subordinados. La precaución o tendencia a adoptar posturas conservadoras se observan en las posiciones directivas, la que se traslada hacia los mandos intermedios, extendiéndose así a toda la organización.

4.- Las políticas y prácticas de la organización. Las políticas de desarrollo, selección, compensación entre otras, que implante la organización bancaria determinarán en gran medida el tipo de empleados que posea. Unas políticas encaminadas a la captación y retención del talento, la promoción y los planes de carrera distarán mucho de otras enfocadas a contratar personal temporal de calificación media, donde la estabilidad en el puesto de trabajo esta por encima de los méritos de superación profesional.

5.- Los valores de la organización: En las organizaciones bancarias el ejemplo que transmiten los directivos sobre distintos conceptos van cambiando, como ser gestión de la calidad, la orientación al servicio o el cambio tecnológico, generan una señal muy potente de los valores que posee la empresa.

6.- La estructura de la organización: La mayoría de los bancos poseen una subcultura en los servicios centrales más basada en la burocracia, estableciendo procesos de optimización con dificultad debido a los continuos conflictos interrelacionales entre departamentos, y con la propia estructura jerárquica. Sin embargo, la subcultura de la red de oficinas o de negocio se centra más en aspectos operativos, horizontalizando la toma de decisiones, con objeto de que el empleado tenga un mayor grado de autonomía para reducir el tiempo entre necesidades del cliente y cobertura de servicio.

7.- Características personales entre empleados: Cada persona nos trasladará intereses, expectativas y motivaciones diferentes dentro de una estructura interconectada. De igual forma la resistencia al estrés, la orientación al cambio y nuevas experiencias, la motivación por la promoción o la capacidad de aprendizaje serán características que diferenciarán unos empleados de otros.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

8.- La naturaleza de la empresa: Existen bancos más enfocados a la pequeña o mediana empresa, y otros especialistas en un determinado sector de la población. De igual forma, existen empresas dentro de los grupos bancarios que cubren las necesidades de determinados clientes, como por ejemplo el Banco de Seguros (cubre necesidades de seguros) o el Banco Hipotecario (cubre necesidades de vivienda).

2.2.1.2.- Los servicios bancarios

Los servicios bancarios son las relaciones establecidas entre la entidad bancaria y los clientes, caracterizadas por la prestación de un servicio o producto financiero por parte de la primera para la satisfacción de las necesidades del segundo.

A continuación se expone las dimensiones que se tienen en cuenta en la prestación de servicios bancarios según Rodríguez Parada²³:

Dimensión o Realidad Humana, se entiende por ésta, la que tiene que ver con las personas que intervienen en la propia prestación del servicio. En este sentido, el empleado actúa como promotor en el caso de dar servicio al cliente externo o receptor en el caso de que sean los servicios de soporte del Centro Corporativo los que presten servicio, como cliente interno.

Dimensión o Realidad Tecnológica, entendida como el soporte físico y tecnológico que hace posible la existencia del servicio entre el empleado y el cliente.

Dimensión o Realidad bancaria, que tiene en cuenta los productos y servicios propios del sector financiero. Las necesidades financieras definidas son: Liquidez, Rentabilidad, Transferencias, Gestión de Riesgos e Información y Consejo.

23 Rodríguez Parada. Dinámica y características de la prestación bancaria. España, 1994.

2.2.1.3.- Características de la prestación bancaria

Las características de la prestación bancaria²⁴ pueden ser intrínsecas e intencionales.

A) *Características intrínsecas*: Aquellas que están incluidas dentro de la propia idiosincrasia del servicio; se dividen en:

1.- Intangibilidad: Los servicios bancarios se basan en gran medida en el concepto de intangibilidad, debido a que gran parte del proceso bancario es relativo a la información. Por lo tanto todos los compromisos de la entidad hacia el cliente y de éste hacia el banco, se basarán en una relación de confianza y de seguridad en el cumplimiento de estos compromisos. De hecho, se intenta a menudo presentar al cliente elementos tangibles para aumentarles la confianza: como cheques, tarjeta de crédito, entre otros, pero no dejan de tener un carácter simbólico ya que sólo representan al servicio.

2.- Inseparabilidad de la producción y consumo del servicio financiero. Gran parte de las funciones que realizan los empleados se encuentran mezcladas, ya que es imposible establecer una separación entre la producción y la venta, por lo que se confunden e interactúan. De esta manera los empleados que se desempeñan en el mostrador tienen un papel decisivo dentro de la prestación del servicio bancario, ya que no solamente deberán producir y vender el servicio, sino hacer interactuar al cliente de tal forma que éste se sienta “co-productor” y velar por la buena coordinación técnica y humana.

3.- Heterogeneidad: Existe un alto grado de dificultad a la hora de estandarizar los servicios, fruto en gran medida, de la gran cantidad de respuestas que cada cliente puede dar ante la prestación del servicio. Se realizan encuestas para saber el grado de satisfacción de los mismos.

24 Rodríguez Parada, (Ibíd)

4.- **Carácter perecedero:** Al igual que otros servicios, los servicios bancarios no pueden ser almacenados. Debido a la especificidad de los servicios y a su caducidad en el tiempo, deben ser presentados en el momento en que el cliente los solicita y se deben ir continuamente adaptando a las expectativas de éste. Todo ello va en detrimento de una correcta adecuación entre los factores de oferta y demanda bancaria que dificultan la previsión y provisión oportunas al cliente. De hecho muchos de los servicios que se proporcionan al cliente, son fruto de la observación de los cambios en los hábitos de los consumidores y de sus expectativas, para los cuales se le deben ofrecer nuevos productos y servicios no existentes en el sistema financiero. Esta característica de “producto perecedero” unido con la necesidad de crear nuevos canales logísticos de distribución modifica el concepto de comodidad de los consumidores, ahora separados en: Comodidad Local (Servicios ofrecidos en un lugar preciso), Comodidad de Tiempo (servicios ofrecidos en el momento oportuno) y Comodidad de Proceso (servicios prestados eficientemente).

B) Características intencionales: La entidad incluye un diseño y una estrategia que favorezca la fidelidad del cliente cuando se le presenta un servicio. Las características que se incluyen son:

1.- **Visibilidad:** Referente a la intención de hacer tangible todos los elementos materiales que rodean a la prestación del servicio a través de los edificios, la apariencia de sus instalaciones, la atención de los empleados, el marketing promocional de sus campañas, entre otros.

2.- **Excelencia:** Es la necesidad de alcanzar una mejora continua en la calidad de servicio con el objetivo de diferenciarse de la competencia y de fidelizar al cliente. La excelencia es un término que engloba una gran cantidad de elementos como la seguridad, la fiabilidad, la calidad, la atención especializada, y todo aquello que ayude a crear un valor añadido y un toque distintivo al servicio prestado.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Otra característica viene dada por la introducción del marketing relacional (CRM)²⁵ que tiene por objetivo atraer y fidelizar al cliente. Esto trae consigo la ampliación del Marketing Mix tradicional: producto, lugar, precio y promoción, con tres nuevos elementos: personas, procesos y prestación de servicio.

Personas: Bajo este concepto los autores engloban la actitud de los empleados con el objetivo de fidelizar el cliente. En este marco existen cuatro tipos de empleados:

1.- Los “*Contactadores*”, aquellos con contactos diarios con los clientes y que realizan su trabajo alrededor de premisas de marketing convencional.

2.- Los “*Modificadores*”, a pesar de no estar en relación directa con el marketing convencional, deben desarrollar habilidades de relación con los clientes, como por ejemplo, telefonistas, recepcionistas y otros.

3.- Los “*Influyentes*”, aquellos relacionados directamente con la implantación de las nuevas estrategias de marketing, con una visión más generalizada y teórica del negocio, que no tienen contacto directo con cliente. Son una parte importante al bajar las líneas que guiarán la política comercial.

4.- Los “*aislados*”, aquel personal que ofrece soporte a la actividad comercial, pero que no está en contacto directo con el cliente. Se le debe inculcar el concepto de “cliente interno”, en el sentido de identificar al empleado de la oficina como otro miembro de la “cadena comercial”, al que hay que dar servicio, ya que tienen necesidades que deben ser cubiertas.

Procesos: La optimización de los procesos implica eliminar paulatinamente actividades de “back office” que no generan un valor añadido a la actividad comercial, pero restan fuerza en la captación y fidelización de clientes. Por ejemplo, la incorporación de máquinas que actualizan las libretas bancarias liberan al personal de la oficina de esta carga administrativa, pudiéndola orientar hacia tareas más comerciales.

25 CRM, Customer Relationships Management.

Servicio al cliente: En línea con lo expuesto por el autor mencionado la mejora de las características intencionales se puede llevar a cabo teniendo en cuenta tres niveles:

1.- La posición en el mercado: Cuando las instituciones diseñan los productos o servicios que se pondrán a la venta, los bancos deben ser conscientes de los elementos que influyen más en el recuerdo de los clientes. Así pues, todas las operaciones bancarias deben realizarse bajo el prisma de la personalización lógica del cliente. Por ejemplo, un nuevo producto hipotecario, debe estar pensado para un segmento de población específico, que tenga en cuenta sus necesidades reales y las expectativas de satisfacción que este servicio puede tener en su situación actual.

2.- La gestión del lugar de encuentro: Es aquí donde se multiplican las opciones de introducir un mayor valor añadido al servicio prestado, se tiende a desarrollar con mayor impacto la técnica de “venta cruzada”, en la que los empleados incentivan a los clientes a la compra de otros productos o servicios bancarios, diferentes a los que tienen contratados.

3.- La verificación de errores y recuperación de clientes descontentos: Es más necesario cada día mantener y recuperar los clientes insatisfechos, “vender a un nuevo cliente puede suponer cinco veces el esfuerzo de vender lo mismo a un cliente conocido”²⁶

2.2.2.- INTERVENCIÓN ESTATAL EN LA BANCA

Según Stiglitz²⁷ la presencia estatal está justificada por la necesidad de cumplir objetivos de desarrollo o para mitigar fallas de mercado: financiamiento insuficiente de inversiones socialmente valiosas e inadecuado tamaño del sector financiero para facilitar el desarrollo económico.

26 Kottler, P. Dirección de marketing. México, Prentice Hall, 2001.

27 Stiglitz, J. La economía del sector público. Nueva York, Bosch Editor, 1986.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Para otros, los bancos no son diferentes a otras empresas y se exagera respecto a la importancia de las imperfecciones de los mercados financieros.

En palabras del Banco Mundial (2001), “cualesquiera sean sus objetivos originales, la propiedad estatal de los bancos tiende a truncar el desarrollo del sector financiero, provocando de esa manera un crecimiento más lento”.

El estado interviene regulando al sector más allá de las empresas de carácter público según el economista Fernando Calloia²⁸, justificándose con los siguientes fundamentos:

1.- Contribuir al mantenimiento de la seguridad y solidez del sistema bancario. El Banco de la República Oriental del Uruguay como banco público de fomento puede contribuir:

- ofreciendo un nivel patrimonial adecuado al riesgo de su activo.
- presentando niveles de rentabilidad acordes a su misión y visión.
- evitando el “riesgo moral” derivado de la existencia de garantía estatal explícita sobre los depósitos (incentivo al comportamiento imprudente como ser la maximización del número de créditos concedidos frente a la benevolencia en la recuperación).

- liderando el cumplimiento de la normativa regulatoria prudencial.

2.- Colaborar con el financiamiento de proyectos socialmente valiosos, mitigados por el mercado.

3.- Promover la inclusión financiera.

4.- Garantizar el comportamiento competitivo del sector bancario.

28 Calloia, F. Economista, docente de Udelar. Director Presidente del Brou.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

2.2.3.- GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO

Los roles del Sector Público apuntan a la generación de valor para el conjunto de los ciudadanos, lo que implica satisfacer las necesidades de la comunidad, las cuales varían según los grupos poblacionales y evolucionan en el tiempo.

Brindar una respuesta apropiada a tal diversidad de necesidades, involucra dos niveles: el primero, la definición de políticas públicas que representen e integren en forma apropiada los diferentes intereses ciudadanos y, el segundo, la instrumentación de dichas políticas con eficacia, equidad y eficiencia. El primero, es terreno fundamentalmente de la política, y rol de los gobiernos en representación de los intereses ciudadanos.

El rol del Sector Público en la comprensión de las necesidades de los destinatarios supone una actividad a la vez de Integrador y Garante –conciliando muchas veces intereses y necesidades contrapuestas, y priorizando la atención de las mismas en una representación adecuada de los valores sociales, pero asegurando, a la vez, que los recursos no se agotan en la atención de las actuales generaciones, sino que se garantiza la capacidad de atención de las necesidades de las generaciones futuras.

A diferencia del sector privado, cuando se definen y priorizan los objetivos en el Sector Público para dar respuesta a tales necesidades, los procesos se centran en la generación de valor público, esto es la generación del mayor bienestar para los ciudadanos.

Los procesos y la tecnología integrados para una eficaz implementación de las políticas, constituyen herramientas con un importante potencial para la generación de valor público. Tal integración puede avanzar en tres niveles diferentes, en forma alternativa o complementaria: en una misma área o sector de la

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

organización; entre áreas de una misma organización; y entre diferentes organizaciones.

La mejora de respuesta de los ciudadanos implica enfocarse en el ciudadano y comprender en forma integral sus necesidades específicas, brindando acceso a información integral en todos los puntos de atención, integrando la atención y repuesta primaria. La mejora en los servicios internos o de apoyo, de la tecnología informática, apunta a la consolidación de aplicaciones e infraestructura tecnológica, normalización de modelos de datos y definición de estándares tecnológicos.

En todos los casos, se apunta a generar valor público contribuyendo a mejorar la respuesta a los usuarios actuales, aumentar la cobertura de usuarios, disminuir los costos directos e indirectos de los servicios –costo transaccional para los ciudadanos-; aumentar el control social sobre el uso de los recursos y mejorar la gestión de expectativas y desempeño, objetivos que los procesos y la tecnología tienen en particular en el Sector Público, a diferencia del privado.

Se analiza cada una de las iniciativas estratégicas en el camino de integración, describiendo sus objetivos, sus requerimientos, la contribución de la integración de los procesos y la tecnología y los resultados que la misma conlleva.

El Sector Público, debe servir a muchas más personas que al cliente inmediato. Son igualmente destinatarios de la actividad del Sector Público:

1.- aquellos que solicitan activamente un servicio, que son asimilables al concepto de clientes.

2.- aquellos que pueden necesitar el servicio aunque no lo están buscando activamente, porque ni siquiera saben que ese servicio existe, o que tienen derecho al mismo. Se trata, muchas veces de las personas que más necesitan los servicios y que tienen mayores carencias de información y acceso.

3.- así como también futuras generaciones de receptores del servicio, motivo por el cual el Sector Público tiene el deber de no agotar sus recursos en las generaciones presentes, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

El valor público comprende servicios provistos, costos de los mismos, tanto directos en la forma de impuestos como indirectos para acceder al servicio – tiempos, costos de traslado y de requisitos a cumplir-. Adicionalmente también se forma de la gestión de las expectativas y desempeños, dado que una mejora en un servicio cuando la expectativa generada fuera superior, probablemente sea percibida como un mal resultado y por lo tanto no generador de valor.

El uso eficiente de los recursos debe estar enmarcado en el concepto de responsabilidad, que implica no solamente el uso responsable de los mismos, sino también el poder responder (de ahí el término responsabilidad) a la ciudadanía cómo fueron utilizados y qué resultados están alcanzando. El concepto de responsabilidad está estrechamente vinculado al de transparencia, el cual comprende por un lado, el facilitar el acceso de la población a información relevante, de interés y comprensible, y por otro comprometer a la sociedad en los temas éticos que realmente importan, combatiendo la corrupción y mejorando la calidad de gobierno.

Según Norton y Kaplan²⁹, lo que no es pasible de medición no genera valor. En este contexto, la medición de los niveles de cobertura alcanzados en la prestación de servicios públicos a usuarios actuales o potenciales, generará valor aportando información útil para racionalizar el uso de recursos tendientes a lograr llegar a más ciudadanos, brindando los servicios públicos adecuados.

El Sector Público Uruguayo tiene importantes oportunidades de generación de valor público a través de iniciativas tales como: Iniciativas para la respuesta a los ciudadanos haciendo foco en el ciudadano y en la comprensión integral de su

29 Kaplan, R.S. y Norton D.P. Cuadro de Mando Integral. Harvard Business School Press, 2000.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

realidad y necesidades específicas. Implica integrar los procesos y la tecnología en pos de una comprensión integral de las necesidades de la comunidad de acuerdo a los distintos grupos poblacionales, haciendo fluir la información desde los ciudadanos hacia las organizaciones públicas.

2.2.4.- FLEXIBILIZACION Y REGULACION

La desregulación analizada desde el punto de vista del sistema de relaciones laborales, no implica ausencia de regulación, sino la imposición unilateral de las reglas, a través de contratos de trabajo, en beneficio exclusivo de una sola de las partes (el empleador)³⁰.

Es decir que la desregulación implica la derogación de las reglas existentes que establecían limitaciones en el marco de las relaciones laborales, para posibilitar el establecimiento de reglas en forma unilateral a favor del empleador.

Esto se debe a la existencia de asimetrías, ya que los empleadores poseen una mayor cuota de discrecionalidad que el trabajador considerado individualmente.

Es por esto que la desregulación significa el desconocimiento de la función de los sindicatos y la imposición de regular en forma unilateral.

La flexibilidad, desde el punto de vista sociológico, es definida como “capacidad de los individuos en la economía y en particular en el mercado de trabajo de renunciar a sus costumbres y de adaptarse a las nuevas circunstancias “(Informe Dahrondorf, 1986). Desde el punto de vista jurídico se refleja a través de una nueva distribución del poder normativo entre el Estado y los actores sociales, dándole mayor espacio a la negociación colectiva y reduciendo los espacios que antes se le otorgaban a la ley.

30 Mantero, R. y Supervielle, M., Seminario “Democracia, desarrollo y sistema financiero”, 1998.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Puede distinguirse la desregulación de la flexibilidad desde dos aspectos:

- la desregulación se diferencia de la flexibilidad por su intensidad
- en la desregulación no existe redistribución del poder normativo, sino supresión de normas. Es decir que la desregulación implica de alguna manera sacar al Derecho Laboral dentro de la disciplina jurídica e introducirlo en el marco del Derecho Civil el cual es más adecuado para regular al trabajo asalariado y por cuenta ajena.

Por todo lo dicho, una hipótesis de flexibilidad es aquella que le atribuye mayor competencia a los actores sociales para regular, de tal modo que se acerque la realidad a las reglas aplicables al mundo del trabajo, lo cual antes era resorte exclusivo del legislador y por ello no siempre reflejaba las necesidades reales.

La flexibilidad ha ido tomando mayor importancia, producto de la velocidad de las transformaciones de los procesos productivos y del contexto, ya que permite adaptarse a esos cambios en forma más rápida. También implica que los beneficios adquiridos no se pierden, sino que se pueden adaptar a las nuevas circunstancias vinculadas a los cambios en el entorno socio económico.

La flexibilidad no debe ser ilimitada, ya que debe atenerse a las normas constitucionales e internacionales de superior jerarquía.

La conducta de AEBU³¹ frente a la desregulación ha sido de oposición frontal, adoptando una práctica flexibilizadora en todos los aspectos de la relación laboral, y negociando convenios colectivos tendientes a lograrla, a saber “flexibilidad de entrada” en cuanto a las condiciones de ingreso al mercado de trabajo, “flexibilidad interna” adaptación del trabajo a las necesidades del proceso de trabajo, “flexibilidad en los salarios” fijación de sistemas de indexación o recuperación de retribuciones y “flexibilidad de salida” instrumentando mecanismos para disminuir la plantilla.

31 AEBU, Asociación de empleados bancarios del Uruguay.

2.2.5.- FUNCIONES QUE DESARROLLA AEBU DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO

En sentido amplio la función de AEBU como sindicato es defender las condiciones de trabajo, incluyendo la defensa del salario y la estabilidad en el empleo.

Pero, la presencia sindical dentro del sistema financiero cumple otras funciones que se llaman “funciones latentes”, las cuales son de utilidad para absorber las crisis de origen interno o externo, y para adaptarse a las transformaciones del sistema mundial.

Las “funciones latentes” se pueden enumerar de la siguiente forma:

1.- Regulación a nivel del empleo (estabilidad laboral), en pro de la defensa de las fuentes de trabajo, la acción del sindicato se convierte en reguladora de los niveles de empleo y trata de promover la estabilidad en el mismo.

2.- Base de profesionalidad. La autoestima del empleado bancario contribuye a su alta especialización y profesionalización. Esto contribuye a que el trabajador pueda acceder fácilmente a la información y lo lleva a lograr su difusión con un alto grado de precisión. Esta profesionalidad que tiene el bancario reduce las conductas desviadas, en particular las actitudes dolosas que se producen en el sistema financiero.

En este entorno, AEBU tiene un papel muy importante en la circulación de la información a “nivel horizontal”, lo cual ha quedado en evidencia en reiteradas oportunidades en que el sindicato ha defendido a los propios consumidores de productos financieros, como ser las denuncias efectuadas con relación a algunos operadores del mercado que cobraban tasa de interés muy altas.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

3.- Transparencia y control del sistema financiero. La actuación de AEBU, en conjunto con las normas relativas al “secreto bancario” ha contribuido a facilitar la transparencia del sistema financiero.

4.- Estabilización del sistema en situaciones de crisis. La acción gremial de AEBU en conjunto con los otros actores como ser el Estado y la ABU (Asociación de Bancos del Uruguay) ha colaborado en la superación de las crisis internas del sistema financiero nacional.

5.- Reducción de la competencia desleal. La existencia de AEBU y su vinculación con ABU y el Estado, hace que se reduzcan las competencias desleales entre las empresas porque bloquean la posibilidad de utilizar los salarios y los niveles de empleo para mejorar su nivel competitivo.

Por todo lo anterior, podría concluirse que:

1.- La presencia del sindicato es necesaria ya que defiende a los trabajadores en aspectos tales como el empleo, el salario y sus condiciones de vida.

2.- Si AEBU cumple adecuadamente con sus funciones, podrá cumplir con sus “funciones latentes”. Y si no lo hiciese, sería muy difícil que se cumplieran a través de otros mecanismos, lo cual implicaría la pérdida de adaptabilidad dentro del sistema financiero.

3.- En la medida que se vive en un contexto interno y externo cambiante, su presencia permite disciplinar la fuerza de trabajo y preservarla como capital humano calificado.

4.- La presencia de AEBU fuerte y activo hace la diferencia con respecto a los sistemas financieros argentino y brasilero.

2.3.- MODELO INTEGRADO DE GESTION ESTRATEGICA DE RRHH

2.3.1.- INTRODUCCIÓN AL MODELO

Para el logro de los objetivos de este trabajo se utilizará el Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos³², presentado ante el Banco Interamericano de Desarrollo, en el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. Además se tomarán en consideración las características del sector bancario y los nuevos desafíos que deben afrontar teniendo en cuenta la gestión y el desarrollo de las personas.

La elección de este modelo se debió a:

- 1.- su amplio enfoque, capaz de considerar perspectivas diferentes.
- 2.- que es un modelo actual, incorpora las orientaciones más aceptadas actualmente.
- 3.- se ha desarrollado y adaptado con gran éxito en el sector público (España y Argentina entre otros), objetivo de este trabajo.

El modelo trata la GRH como un sistema integrado, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas.

La estrategia se identifica con la noción de un conjunto de finalidades básicas o prioritarias de la organización.

Entran dentro de esta noción de estrategia:

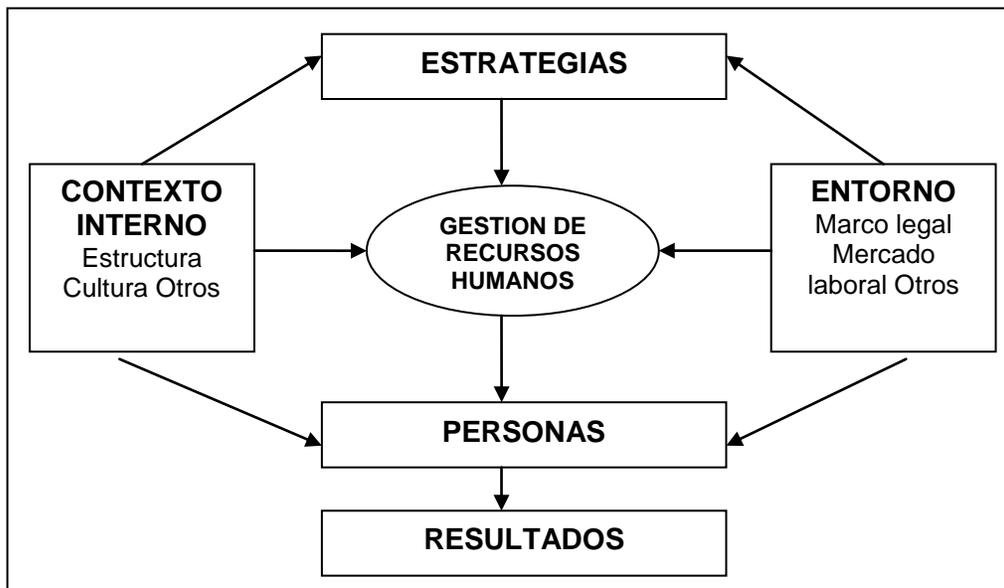
- La misión, o razón de ser de la organización
- Sus líneas de acción u orientaciones prioritarias
- Sus objetivos operativos

32 Longo, F. Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil. (2002)

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

El modelo expuesto se presenta como un sistema integrado que actúa como un nexo entre la estrategia y las personas.

Cuadro 2.7.- Modelo Integrado de Gestión Estratégica de RRHH



Fuente: Adaptado de SERLAVOS, Ricard

Los resultados a ser alcanzados dependen de las personas, en dos sentidos:

1.- se hallan influidos por el grado de adecuación del dimensionamiento, tanto cualitativo como cuantitativo, de los RRHH con los fines perseguidos.

2.- son consecuencia de las conductas observadas por las personas en su trabajo.

La GRH incide en ambas variables. La valoración global de un sistema de este tipo cabe referirla en la medida que incida con signo positivo y se traduzca en resultados efectivos.

El modelo debe tener coherencia estratégica, no crea valor sino en la medida en que resulte coherente con las prioridades y finalidades organizativas.

La GRH como el conjunto de políticas y prácticas de personal influyen en las dos variables anteriormente señaladas, pero no son éstas las únicas, hay que

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

considerar también otros factores situacionales influyentes, sobre las personas y sus conductas, identificables en el interior o en el exterior de la organización.

El conjunto de criterios generales y maneras de hacer son las políticas, que en un determinado contexto organizativo, orientan las decisiones que afectan a la gestión de las personas. Las prácticas son las decisiones y actividades que se adoptan y desarrollan, que casi siempre serán la aplicación de las políticas anteriormente definidas. Si bien ambas son primordiales, no hay que olvidar otros factores del contexto.

Los factores situacionales del contexto interno pueden ser: la situación política interna, el contexto presupuestario, la tecnología utilizada, el sistema de trabajo, la estructura sociológica de las plantillas, los estilos de dirección, entre otros; aunque hay dos factores de análisis obligatorio: la estructura y la cultura organizativa.

Se define la estructura³³ como el conjunto de las formas en que se divide el trabajo en distintas tareas, para conseguir luego la coordinación de las mismas. El diseño estructural opera entre división y coordinación del trabajo.

También es de fundamental importancia la cultura organizativa, definida como el conjunto de asunciones compartidas, dadas por supuestas, que un grupo humano ha interiorizado, en un proceso de aprendizaje a lo largo de su historia³⁴.

Los factores del entorno entre otros son: la situación sociopolítica y económica, la evolución tecnológica y las expectativas de los usuarios de los servicios públicos. También aquí hay dos factores ineludibles a analizar: marco jurídico y mercado de trabajo. El marco jurídico tiene una influencia incuestionable, en el ámbito público la intensidad y extensión de las regulaciones incrementa su importancia; de este marco legal surgen muchas de las restricciones y singularidades que asumen la GRH en este sector.

33 Mintzberg, H. La estructuración de las organizaciones. Barcelona, Ariel, 1984.

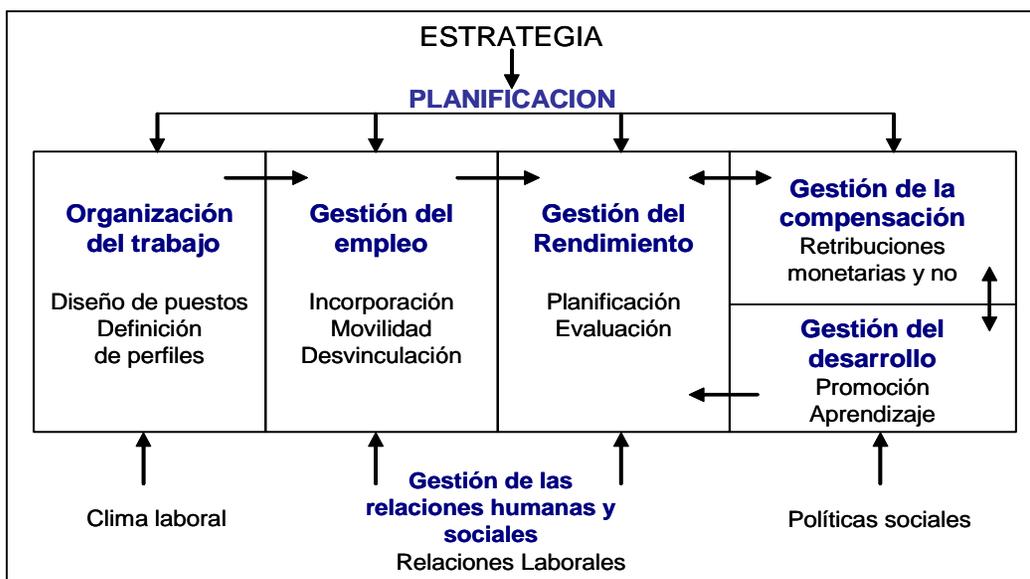
34 Schein, E. Psicología de la organización. México, Prentice Hall, 1982.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

2.3.2.- COMPONENTES BASICOS QUE INTEGRAN EL MODELO

Para que los recursos humanos de una organización aporten valor, dentro de la misma se deben implementar los subsistemas, que operan como componentes conectados e interrelacionados, que se especifican en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.8- Subsistemas de la GRH



Fuente: LONGO Francisco y SERLAVOS Ricard

La GRH se despliega en diferentes componentes que operan como subsistemas, que aparecen conectados e interrelacionados en la forma que expresan las flechas. En el modelo global se trata de una estrategia organizativa, mientras aquí se apunta a una estrategia de RRHH, entendida como un conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de GRH, para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa.

El cuadro 2.8 está integrado por siete subsistemas interconectados, ubicados en tres niveles verticalmente.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

- **Nivel superior:** Planificación de RRHH, constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de GRH, que permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas.

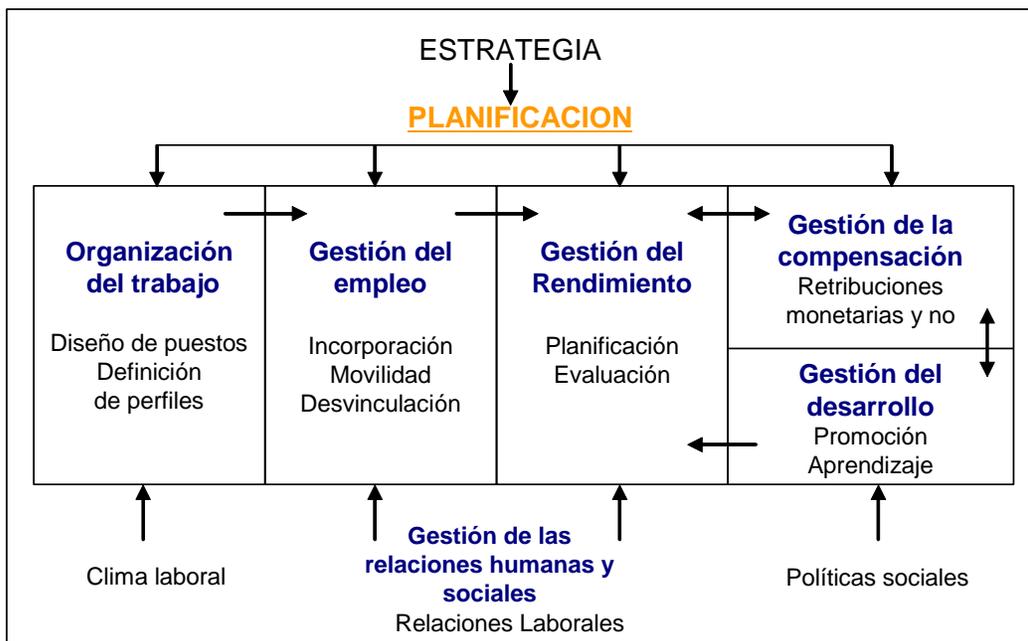
- **Nivel intermedio:** cinco subsistemas ordenados con arreglo a una secuencia lógica
 - a) Organización del Trabajo: prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas.
 - b) Gestión del Empleo: flujos de entrada, movimiento y salida de las personas.
 - c) Gestión del Rendimiento: planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas.
 - d) Gestión de la Compensación: retribuye la contribución.
 - e) Gestión del Desarrollo: se encarga del crecimiento individual y colectivo

- **Nivel inferior:** Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

Son imprescindibles tres requisitos para que el conjunto de políticas y prácticas de GRH funcionen en una organización determinada, como un sistema integrado, capaz de aportar valor y contribuir al logro de los objetivos. Estos requisitos son: que los subsistemas estén operativos, que se produzcan las interconexiones necesarias y que exista coherencia estratégica.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

2.3.2.1.- Planificación de RRHH



Mediante la Planificación de Recursos Humanos (PRH) una organización realiza el estudio de sus necesidades, cuantitativas y cualitativas de recursos humanos a corto, medio y largo plazo, contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas, e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias.

Aquí se distinguen varios procesos:

a) el análisis de necesidades brutas de RRHH, consiste en la previsión de las necesidades cuantitativas (cuántas personas, cuánto tiempo) y cualitativas (qué competencias) se precisarán, para hacer qué cosas y en qué momento. La competencia es definida como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en su puesto de trabajo.

b) el análisis de las disponibilidades, actuales y futuras, destinado a identificar la situación previsible en el campo objeto de análisis, si no se actuara en un sentido corrector de la evolución vegetativa de los recursos existentes.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

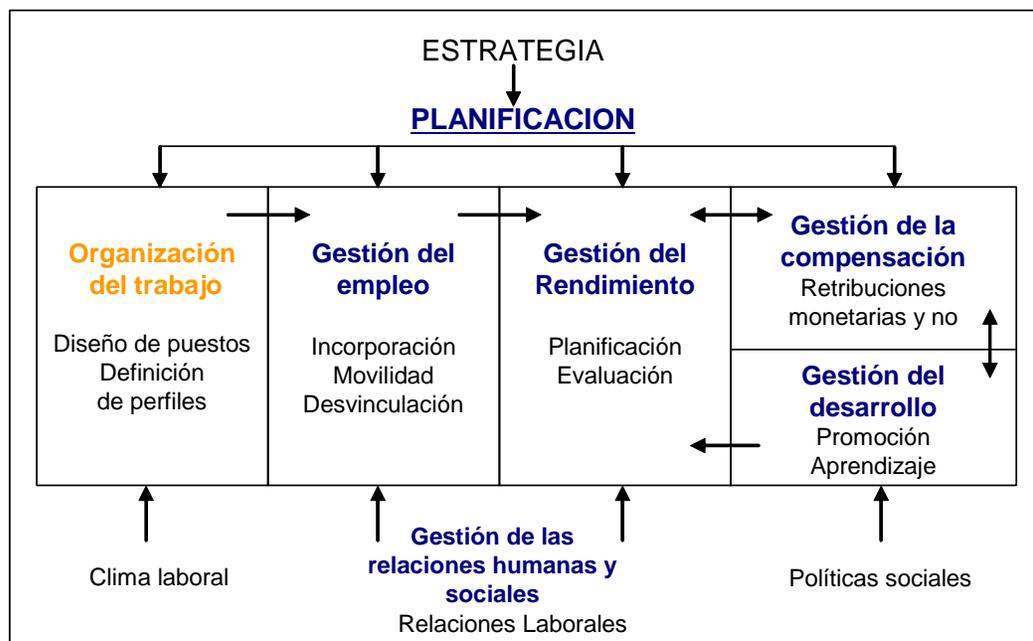
c) el análisis de las necesidades netas de RRHH, de los puntos anteriores resultará una diferencia, por exceso o por defecto

d) la programación de medidas de cobertura, se trata de identificar y prever las acciones que deberán realizarse para satisfacer las necesidades netas detectadas.

Las previsiones de la planificación de personal se desprenden ordinariamente de prioridades y orientaciones estratégicas de la organización, siendo flexible las prácticas de personal ante posibles cambios de la estrategia o entorno. Los sistemas de información sobre el personal permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de RRHH existentes y previsibles en el futuro.

Las políticas de PRH permiten la optimización de los efectivos, la correcta distribución de los recursos y un reparto adecuado de la carga de trabajo entre las unidades.

2.3.2.2.- Organización del trabajo



Este subsistema define las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso a desempeñarlas.

Recibe los insumos necesarios de la PRH, al menos cuando ésta es de medio/largo plazo, ya que cuando se planifica para el corto plazo, la organización del trabajo existente tiende a operar con frecuencia como variable independiente.

Son dos los procesos diferenciados que deben contemplarse:

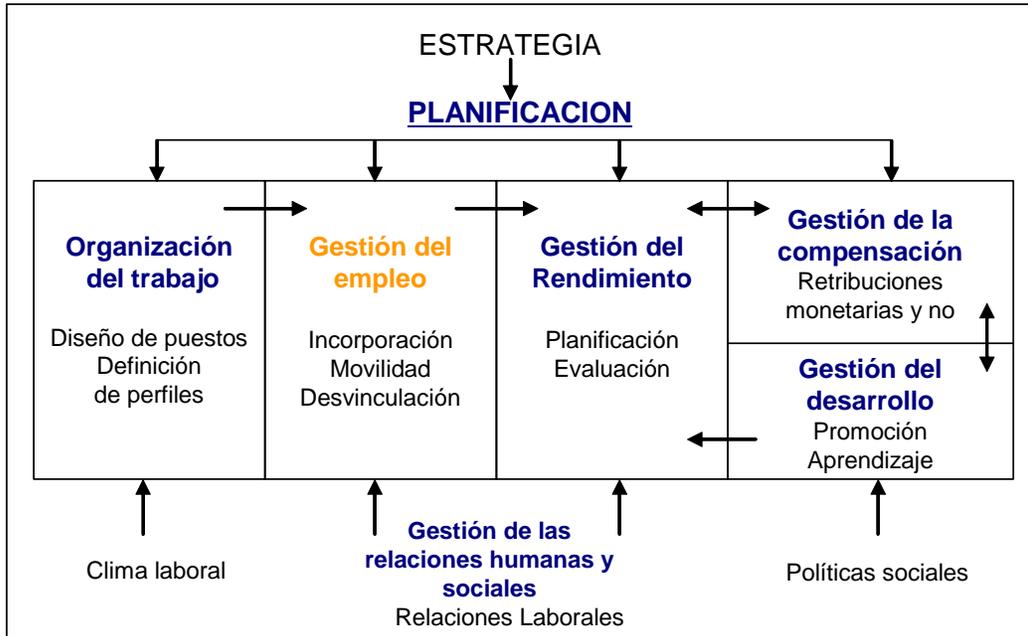
a) el diseño de los puestos de trabajo, que implica la descripción de las tareas, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto, y que, conjuntamente, configuran el marco en el que el ocupante del mismo deberá desarrollar su contribución y obtener los resultados esperados. El diseño de puestos supone realizar opciones importantes acerca de: -el grado de especialización horizontal y vertical del puesto, y -el grado de formalización del comportamiento (estandarización de la conducta del ocupante) que se establece. Los puestos deben especializarse³⁵ en dos dimensiones: la de amplitud (cuántas tareas contiene cada puesto y que amplitud tienen dichas tareas) y la de profundidad o control sobre el trabajo propio

b) la definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos, consistentes en la identificación de las competencias básicas que deben reunir. Un perfil de competencias es una selección de las competencias básicas para garantizar la idoneidad del titular de un puesto de trabajo, un buen perfil debe estar formado por pocas competencias, pero todas claves para un desempeño exitoso.

35 Mintzberg, H. (Ibíd)

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

2.3.2.3.- Gestión del empleo



Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización.

Se ocupa de poner en contacto a las personas, a lo largo de su trayectoria laboral, con las tareas que en cada momento les son asignadas. El diseño de puestos y perfiles constituye la base para un correcto funcionamiento de este subsistema.

Hay que distinguir tres áreas de gestión principales:

a) la gestión de la incorporación, comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo. Se distinguen tres tipos de procesos:

-el reclutamiento (buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que deben ser cubiertos),

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

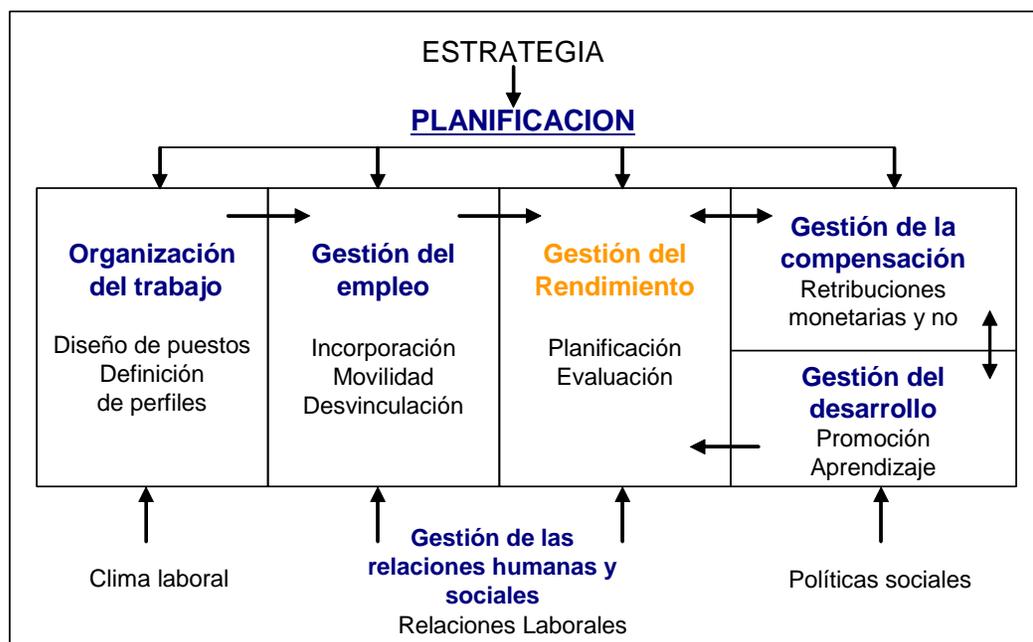
-la selección (la elección y aplicación de los instrumentos precisos para elegir bien),

-la recepción o inducción (políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarlas en sus primeros pasos en el puesto y su entorno).

b) la gestión de la movilidad, afecta a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo de la organización. Cabe distinguir entre: -la movilidad funcional, que implica sólo cambio de tarea y -la movilidad geográfica, que implica además el traslado del lugar de trabajo, con cambio de residencia.

c) la gestión de la desvinculación, relacionado con la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, por inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas. Se añaden aquí las políticas y prácticas de corrección disciplinaria, aunque las sanciones no sean tan graves y no lleguen a traducirse en el despido.

2.3.2.4.- Gestión del rendimiento



La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

La gestión del rendimiento es un subsistema que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlos con las prioridades de la organización, y mantenerlo en el nivel más alto posible, haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de GRH en diferentes campos.

Se relaciona con el subsistema de Compensación cuando éste incorpora el pago de retribuciones variables vinculadas al rendimiento, lo que constituye, pese a las frecuentes críticas a su funcionamiento real, una tendencia significativa en casi todo el mundo.

Su relación con el subsistema de la Gestión del Desarrollo se da en un doble sentido:

- suministrando insumos a los procesos de promoción y carrera, y
- detectando en las personas necesidades de desarrollo de competencias.

Este subsistema se puede ver como un ciclo que comprende:

1.- la planificación del rendimiento, definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y los objetivos de la organización, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los empleados, y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquéllas.

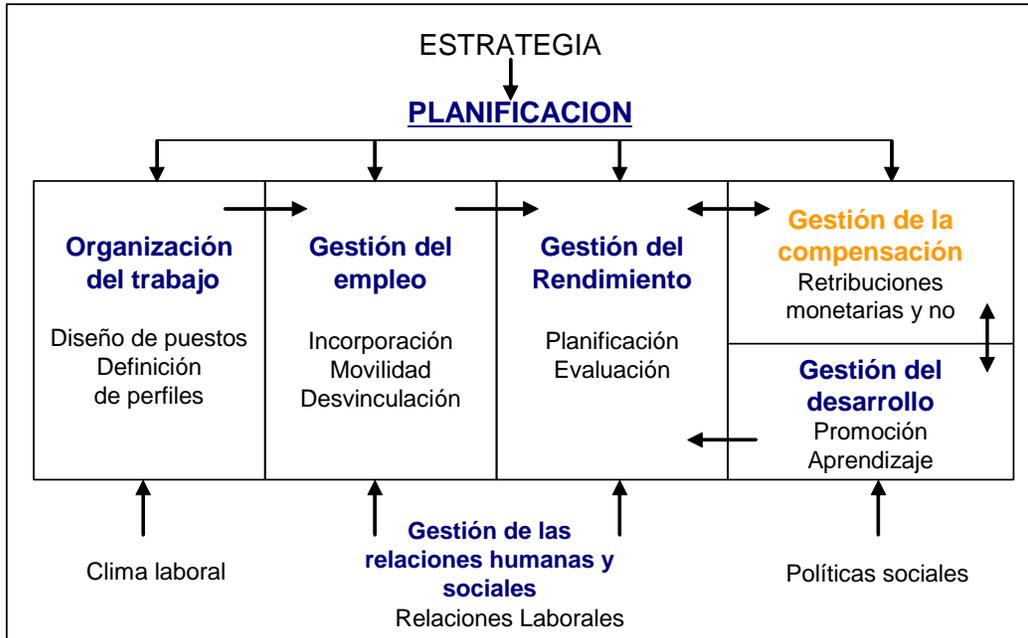
2.- el seguimiento activo del rendimiento, observar el desempeño de las personas y apoyarlo a lo largo del ciclo de gestión.

3.- la evaluación del rendimiento, contrastar las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados.

4.- la retroalimentación o “feed back” al empleado, y la elaboración de mejora del rendimiento.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

2.3.2.5.- Gestión de la compensación



Este subsistema trata sobre la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas que la organización brinda a sus empleados, en concepto de contraprestación a la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo.

El diseño de los puestos de trabajo, será la base para el diseño de estructuras salariales.

La evaluación del rendimiento, suministra información para:

- la aplicación de retribuciones variables ligadas al rendimiento, y
- la aplicación de mecanismos de reconocimiento no monetario.

Los procesos de la Gestión de la Compensación se dividen en:

1.- Diseño de estructuras salariales: comprende todo diseño de la estructura retributiva fija o básica, del diseño de los puestos de trabajo. El logro de la equidad salarial, interna y externa implica desarrollar varios procesos:

a) la valoración de los puestos, atribuyendo a cada uno una ponderación acorde, por una parte, con la contribución relativa a los resultados organizativos, y que sea coherente, por otra parte, con los referentes salariales del mercado.

b) la clasificación de los puestos por niveles o bandas salariales, que sean capaces de permitir una progresión salarial adecuada y una gestión racional de las retribuciones.

2.- Beneficios extrasalariales comprende a todas aquellas compensaciones no monetarias (seguros de vida o accidentes, préstamos a funcionarios, pensiones, etc.).

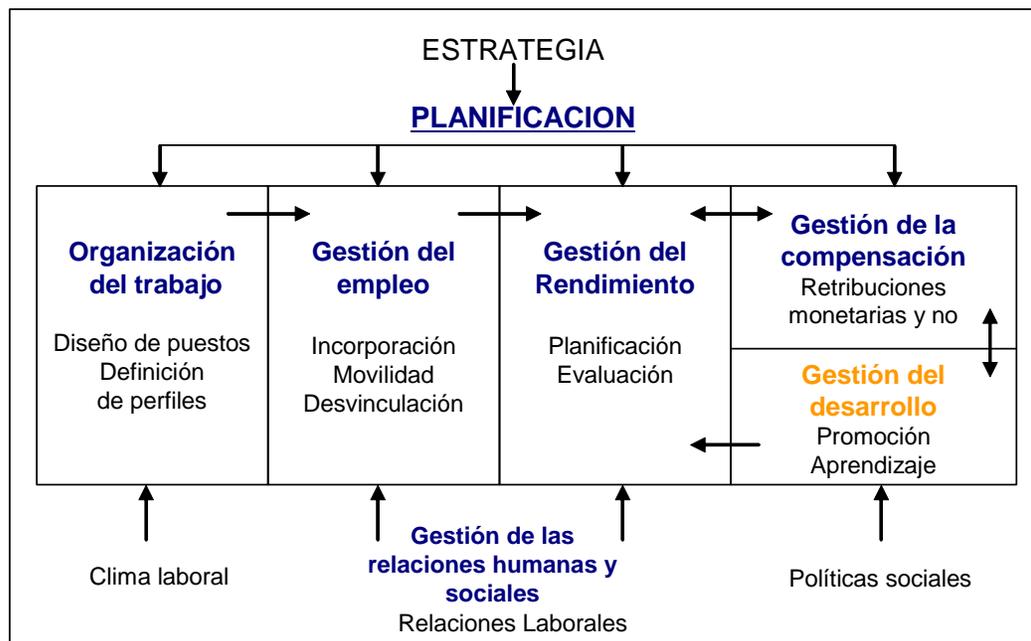
3.- Diseño de mecanismos de evolución, supone el establecimiento de políticas de compensación en dos campos, la primera global (implica realizar opciones como vincular los sueldos a la inflación) y la segunda individual (optar entre vincularlos a la antigüedad o el rendimiento).

4.- Administración de salarios, definir las políticas que afectan al grado de centralización/descentralización de las decisiones sobre las retribuciones, y al grado de transparencia/opacidad de los salarios.

5.- Reconocimiento no monetario, incluye aquellas políticas para reconocer los logros, sin efectos salariales.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

2.3.2.6.- Gestión del desarrollo



El objetivo del subsistema es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

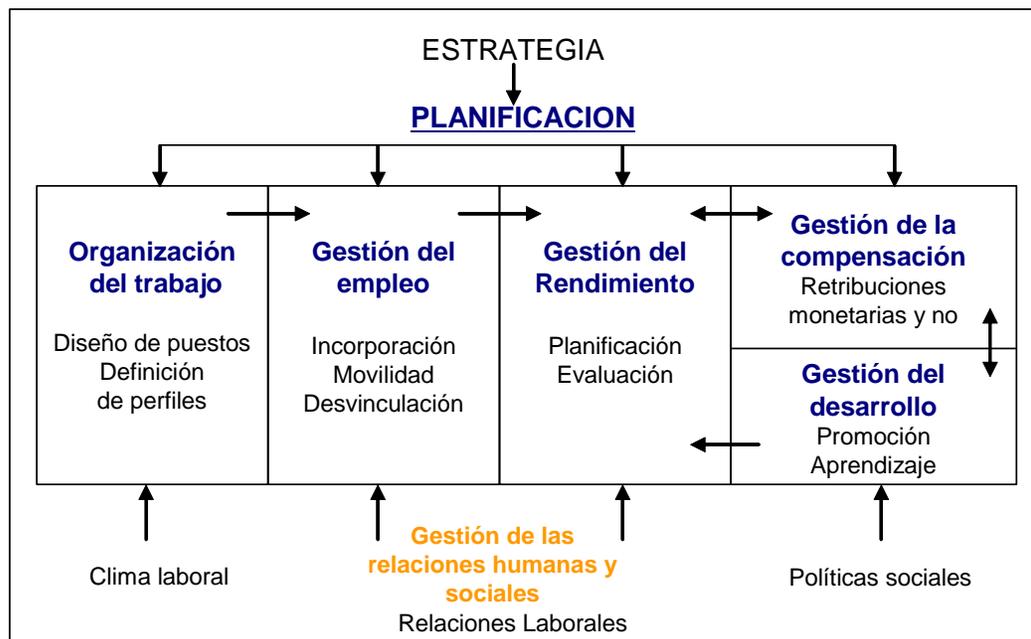
La Gestión del Desarrollo engloba dos áreas básicas de políticas de GRH:

1.- las políticas de promoción y carrera: procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación como en el reconocimiento organizativo.

2.- las políticas de formación, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

2.3.2.7.- Gestión de las relaciones humanas y sociales



Gestiona las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por diversas razones, éstas adquieren una dimensión colectiva.

Esta dimensión se alcanza cuando el interlocutor de la dirección es la totalidad del personal de la organización, o varios grupos de empleados vinculados entre sí por identidades laborales o profesionales más o menos genéricas, que trascienden normalmente un ámbito funcional específico de trabajo.

La Gestión de Relaciones Humanas y Sociales se relaciona con la totalidad de los subsistemas de la GRH, las relaciones colectivas que constituyen su objeto pueden desarrollarse en el marco de cualquiera otras áreas de la gestión de las personas.

Entre las distintas opciones de sistematización, se adopta una clasificación en tres áreas de gestión:

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

1.- la gestión del clima organizativo, políticas y prácticas de comunicación, tanto ascendente como descendente, así como un amplio elenco de políticas de personal orientadas a mantener y mejorar la percepción de satisfacción colectiva de los empleados

2.- la gestión de las relaciones laborales, incluye la negociación colectiva de los salarios y las condiciones de trabajo, así como todo el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los interlocutores sociales (sindicatos, gremios, asociaciones entre otros)

3.- La gestión de las políticas sociales, salud laboral ocupa un primer lugar, que se extiende a todas aquellas políticas y prácticas que tienen por objetivo facilitar beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos especialmente necesitados.

Este recorrido por los subsistemas debe complementarse con el análisis de los mecanismos de administración del sistema:

a) el grado de unificación/fragmentación de las responsabilidades en materia de GRH.

b) el grado de centralización/descentralización de la toma de decisiones que afectan al personal.

El trabajo no avanza en los aspectos vinculados a este análisis, lo que constituye una limitación a los resultados obtenidos.

CAPITULO III

3.1.- TRABAJO DE CAMPO

3.1.1.- METODOLOGIA

Para recolectar la información necesaria para esta monografía, la técnica utilizada fue básicamente la entrevista personal.

Las mismas tuvieron carácter conversacional, basadas en una guía de cuestionario, en el que se realizaron preguntas de carácter abierto.

La población entrevistada fueron los encargados de los departamentos de Recursos Humanos de cada Institución, Banco Hipotecario del Uruguay (BHU), Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), Banco de Seguros del Estado (BSE) y Banco Central del Uruguay (BCU).

Se decidió por ésta metodología tratando de hablar no sólo sobre el “deber ser” de cada Institución, sino sobre la realidad actual, el presente y cómo se avizora el futuro de los RRHH en relación a la estrategia.

Se realizaron preguntas abiertas³⁶, (porque no se tenía información sobre las posibles respuestas de los entrevistados o era insuficiente), siguiendo una guía de cuestionario para asegurar que los temas claves fueran todos abordados.

Las entrevistas fueron cualitativas con el fin de motivar al entrevistado para que hable abiertamente y con confianza, sobre perspectivas, sentimientos y opiniones,

³⁶ HERNANDEZ, R. FERNANDEZ, C. y BAPTISTA, P. Metodología de la Investigación. México, Mc Graw Hill, 1998.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

es por ello que no se grabaron las mismas para no provocar inhibiciones, se fueron tomando notas sobre lo dicho y lo observado.

3.2.- RELEVAMIENTO DE INFORMACION EN BANCOS

3.2.1.- BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO

3.2.1.1.- Reseña Histórica

El seguro comienza a desarrollarse en Uruguay en la segunda mitad del siglo XIX. Después de la Guerra Grande y acompañando el proceso de recuperación del país, se instalaron las primeras compañías extranjeras de seguros las cuales compitieron con las aseguradoras nacionales creadas a partir de 1854.

Las corrientes ideológicas y las tendencias económicas predominantes en la época llevaron a que el 27 de diciembre de 1911 se dictara la ley N° 3935, esta regulaba al sector privado y creaba una entidad estatal denominada BSE, a la que se le concedió en régimen de monopolio gran parte de la industria aseguradora del país.

En 1995, como consecuencia de los cambios producidos en el mundo y, especialmente en la región con el Mercosur, se promulgó la Ley 16.426 por la cual se procedió a la desmonopolización de los seguros, iniciándose un proceso de desregulación en un mercado abierto al acceso de empresas extranjeras.

En ese régimen de sana competencia el BSE continúa manteniendo su liderazgo.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

El 27 de diciembre de 2007 se promulga la ley N° 18.243 que deroga la ley N° 3935 y establece entre otras cosas que:

1.- El Directorio estará compuesto por un Presidente, un Vicepresidente y un Vocal designados y remunerados de acuerdo a las normas constitucionales y legales.

2.- Realizará todo tipo de operaciones de seguros, reaseguros, contratación de rentas vitalicias, administración de fondos de ahorro previsional y de seguros de retiro y demás operaciones similares o conexas a las detalladas precedentemente, así como todas aquellas que efectúen las empresas del ramo. Prestará servicios de asistencia médica en el área de su especialidad.

3.- Para el mejor cumplimiento del objeto indicado o con la finalidad de obtener el máximo rendimiento en el manejo de las reservas y conservación de su patrimonio, podrá:

a) Adquirir, asociarse o celebrar otra clase de convenio con empresas de seguros nacionales o internacionales.

b) Invertir en valores de fácil y segura realización.

c) Efectuar préstamos a los asegurados y demás beneficiarios de sus operaciones, tales como los de las rentas vitalicias, seguros de vida, de retiro y similares, así como a sus funcionarios, corredores y agentes.

d) Efectuar colocaciones bancarias.

e) Invertir en inmuebles productores de rentas.

f) Adquirir acciones de empresas administradoras de fondos de ahorro previsional.

g) En general invertir en condiciones óptimas, siempre que no se comprometan los márgenes de solvencia y liquidez que se requieran para el giro del organismo.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

3.2.1.2.- Visión, Misión y Valores

Visión

“Ser una empresa sólida en constante desarrollo, orientada a la generación de valor y basada en el conocimiento. Que sea reconocida por la excelencia de sus servicios y la calidad de sus soluciones.”

Misión

“Brindar a nuestros clientes, mediante servicios eficientes, el respaldo eficaz y personalizado que les permita afrontar con tranquilidad las contingencias de su vida personal y empresarial.”

Valores

Dos grandes responsabilidades guían nuestra acción: la responsabilidad comercial con nuestros clientes, y la responsabilidad social con los ciudadanos.

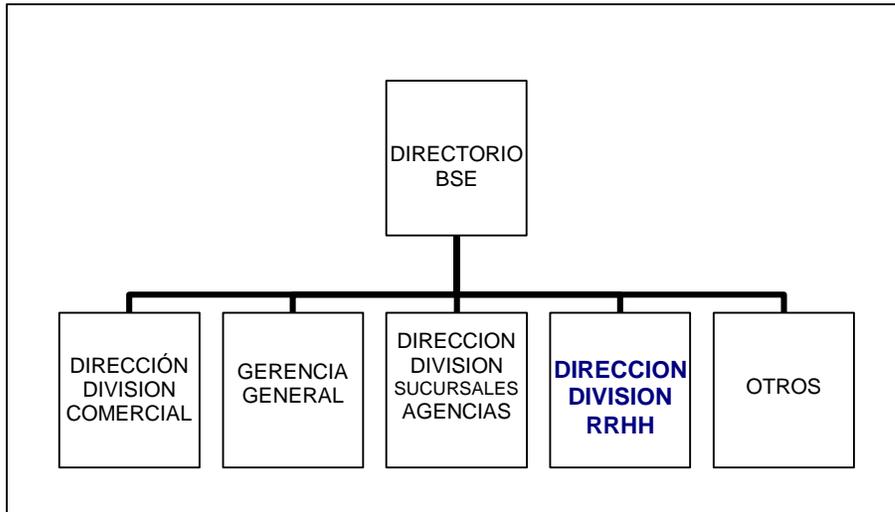
Somos una empresa de seguros con el compromiso por:

- ⇒ La creación de una fuerte cultura aseguradora*
- ⇒ La prevención siniestral*
- ⇒ La adecuada cobertura de nuestro productos*
- ⇒ La mejora permanente de nuestros servicios*

Nuestros principales indicadores de desempeño son la satisfacción del cliente y el resultado económico de nuestra gestión.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

3.2.1.3.- Estructura Orgánica



Dirección Divisional de Recursos Humanos

ÁREAS: Administración

Desarrollo

Capacitación

Servicios de Apoyo

3.2.1.4.- Entrevista realizada con el Área RRHH

La entrevista se desarrolló en el marco de las siguientes cuestiones, por área del Modelo de GRH.

PLANIFICACION

1) ¿En éste banco existe planificación de RRHH? (Entendiendo por planificación el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos a corto, medio y largo plazo, contrastando las

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

necesidades detectadas con sus capacidades internas, en donde se identifican las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias).

En el BSE existe un departamento de RRHH en donde los Consultores de División (determinan las necesidades de RRHH de cada División) planifican anualmente sus necesidades de personal, en función de los funcionarios que se van jubilando, fallecimientos, renuncias, y también en función de nuevos trabajos, por ejemplo: actualmente van a surgir seguros nuevos que requieren la implantación de un nuevo software que requerirá nuevo personal. En la parte del Sanatorio se planifica las necesidades en una Comisión de Presupuesto, también anualmente, de donde surge el número de cargos establecidos por normas presupuestales. Existen 5 clases de cargos: -administrativos, -técnicos, -técnicos universitarios, -oficio, -dirección.

El Director de División de RRHH está a cargo de varias áreas:

Administración: se encargan del control de funcionarios, de beneficios, ingresos, egresos, servicio de certificación de médicos, IRPF, etc.

Desarrollo: se encargan de concursos y sistema de evaluación, perfiles, se reúne con la Comisión de Disciplina, etc.

Capacitación: Planes anuales de capacitación con relevamiento de necesidades. Cursos de Informática para todos los funcionarios. Se contratan cursos por ej, de trabajo en equipo y confrontaciones difíciles.

Servicios de Apoyo: Intendencia, Locomoción, Seguridad.

2) ¿Se llevan a cabo operaciones de redistribución del personal cuando es necesario?

Los traslados solamente se dan entre las Sucursales y las Agencias del banco y se realizan en caso de ser necesario.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

En este banco los funcionarios Administrativos tienen diferentes escalafones según pertenezcan a Casa Central o a Sucursales y Agencias, por tanto los traslados deben contemplar esto.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

1) ¿El diseño de puestos obedece a criterios de gestión, a consideraciones legales o acuerdos colectivos?

Obedece a un poco de los tres conceptos.

3) ¿La descripción de los puestos de trabajo está realizada con precisión?

Cada empleado sabe la responsabilidad del cargo y las obligaciones. El diseño de los puestos es periódicamente revisado (una vez al año) para adaptarlos a las nuevas realidades. Los gerentes de línea manifiestan sus necesidades y participan en el diseño de los puestos y perfiles, que se ajustan cada vez que se realizan concursos.

En el caso de los médicos, ingresan por contratos de función pública, ya que existe una estructura en el sanatorio que es separada del resto del banco.

GESTION DEL EMPLEO

1) ¿El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo es abierto a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos?

El último concurso se realizó conjuntamente con el Banco de la República, según los requerimientos de personal pre-establecidos por los Consultores de División.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Los concursos de cargos gerenciales y de directores se realizaron mediante un convenio con la Universidad, los otros con el apoyo de Servicio Civil.

2) ¿Existen procedimientos de inducción y períodos de prueba para asegurarse el acierto en la incorporación de los funcionarios?

Se da la inducción y el período de prueba es de un año a partir de que se asume el cargo.

3) ¿Existen altos índices de ausentismo, sectores en donde se detecte alta rotación del personal?

Tienen algunos funcionarios que eternamente faltan, para estos casos existen Juntas Médicas, tratando de ver si se revierte la situación, por ahora no se han obtenido resultados.

Un lugar que es problemático porque nadie quiere ir allí, es la parte de Canales (atención personalizada con clientes, trabajan con los Corredores de Seguros), se solucionó en parte otorgando una compensación adicional desde el año 1998 a los operadores, emisores y gerentes ejecutivos. Por otro lado se genera un problema cuando se quiere trasladar a alguno de estos funcionarios, porque obviamente pierden ésta compensación.

GESTION DEL RENDIMIENTO

1) ¿El rendimiento de los funcionarios es evaluado por la organización, contrastándolo con los estándares de rendimiento esperado?

El sistema de evaluación no funciona, ahora existe una Comisión de Disciplina que está tratando de lograr una evaluación por competencias, por ahora está en pañales.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

La idea es implementar una partida por cumplimiento de objetivos, midiéndolos por área y otra partida por presentismo.

GESTION DE LA COMPENSACION

1) ¿Existe una política de remuneración?

No existe valoración de cargos, éstos se valoran en la Comisión de Presupuesto en donde dice que a tal cargo le corresponde tal GEPU³⁷ y escala.

GESTION DEL DESARROLLO

1) ¿Los funcionarios reciben capacitación adecuada para complementar su formación inicial? ¿La formación se basa en diagnósticos de necesidades?

Para capacitar al personal se efectúa un relevamiento de necesidades y desde hace un tiempo se realizan para nivelar los conocimientos específicos a nivel de todo el banco, como es el caso de los cursos de informática.

Para los gerentes se les capacitó en Trabajo en Equipo y también existe capacitación asociada al cargo.

GESTION DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

1) ¿El banco se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente?

Desde hace unos cuatro años se implementó una Comisión de Salud Ocupacional, con el apoyo de la Facultad de Medicina y el apoyo del Fondo Nacional de

³⁷ GEPU – Grado Escala Patrón Unico.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Recursos para lograr minimizar la cantidad de fumadores por ejemplo: en donde se les proveía de los medicamentos antitabaco y demás.

De ésta Comisión surgió que existía un alto índice de personal estresado, principalmente en el interior y no tanto en Montevideo, las causas identificadas fueron la implementación de un nuevo software, así como la inestabilidad laboral que sufrían los suplentes, que ahora cambió con las regularizaciones que implementó el gobierno en donde todos pasaron a ser funcionarios públicos efectivos.

Hoy existen talleres para la formación de Promotores de Salud, se efectúan recorridas por las locaciones para detectar necesidades, por ejemplo se detectó la falta de aire acondicionado en el Centro Maternal del Sanatorio que ya se regularizó.

Hay un solo Asistente Social, pero se están dando charlas sobre economía doméstica para tratar de solucionar el problema del endeudamiento de algunos funcionarios, en donde antes se les otorgaba un préstamo propio del banco para resolver el endeudamiento, pero como no funcionó, ahora están tratando de adherirse al préstamo “limpia sueldos” del BROU, pero reconocen que es un problema endémico de algunos funcionarios.

3.2.1.5.- Análisis según Modelo de Longo

PLANIFICACION

La Planificación de las necesidades de RRHH es de corto plazo, ya que se realiza en función de cambios vegetativos del personal, así como de nuevos trabajos que se relacionan con la operativa funcional y la imposición de políticas de los

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

gobiernos de turno, ej.: implementación de nuevo software para los seguros obligatorios contra terceros, es por ello que tiende a operar como variable independiente de la estrategia del banco.

Las previsiones de personal surgen de prioridades y no tanto de orientaciones estratégicas del banco. Se dispone de sistemas de información que permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de RRHH, y se lleva a cabo redistribución de efectivos siempre que sea necesario.

ORGANIZACION DEL TRABAJO

El diseño de los puestos y los perfiles son revisados anualmente en función de las nuevas realidades y los gerentes de línea participan en su elaboración, por lo que obedecen a criterios de gestión y no a consideraciones legales o acuerdos colectivos. Esto es un requisito indispensable para los procesos de incorporación de nuevo personal, por lo que estarían ajustadas las necesidades del banco y el mercado de trabajo.

En la descripción de los puestos de trabajo está clara la estructura de responsabilidades, por lo que cada empleado sabe a qué responder y cómo será valorada su contribución.

GESTION DEL EMPLEO

La gestión de la incorporación del personal se realizó, en lo que respecta al reclutamiento y selección, en forma conjunta en un llamado abierto con el BROU, donde aquí se cubrieron solamente sus necesidades previamente planificadas. En el caso de la inducción existen políticas y prácticas propias de la institución que se están aplicando.

La movilidad en caso que sea funcional se compensa con partidas extras de sueldo cuando son hacia departamentos “conflictivos” (lugares donde nadie quiere

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

desempeñarse) y en la geográfica solamente se aprecia entre funcionarios del interior del país.

GESTION DEL RENDIMIENTO Y LA COMPENSACION

No funciona un sistema de evaluación del rendimiento de los funcionarios, por lo tanto no está alineado con las prioridades del banco y no existe mejora en la contribución de los empleados al logro de los objetivos, se está lejos de aplicar un sistema de remuneración variable en función del rendimiento. Los funcionarios no están incentivados a reflejar necesidades de desarrollo de competencias, no hay objetivos ni estándares de rendimiento.

La valoración de cargos está predefinida por una Comisión de Presupuesto que define una estructura retributiva fija asociada a cada grado salarial. No existen políticas de reconocimiento no monetario de los logros personales.

GESTION DEL DESARROLLO Y LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

La actividad formativa está diseñada acorde a la estrategia del banco de un mínimo de conocimientos generalizados entre todo el personal, por ello se están brindando cursos de computación básicos, así como capacitación asociada al cargo. Dicha formación no es objeto de evaluación con relación entre resultados y costos.

Existen y se implementan políticas de carácter social, donde las de salud laboral ocupan un lugar destacado, como ser la ayuda a grupos endeudados y la preocupación por conocer y evaluar periódicamente el clima laboral. El grado de conflictividad laboral es casi nulo.

3.2.2.- BANCO HIPOTECARIO DEL URUGUAY

3.2.2.1.- Reseña Histórica

El Banco Hipotecario de Uruguay se crea el 24 de marzo de 1892, sobre la base de la Sección Hipotecaria del ex-Banco Nacional de la República Oriental del Uruguay.

La Institución comienza a funcionar con el asentimiento de accionistas y tenedores de cédulas y de títulos hipotecarios, y un aporte estatal consistente en cuatro millones de pesos en deuda pública, concedidos en propiedad.

El Estado, que sigue atentamente la marcha del Instituto, va tomando conocimiento de que los controles ejercidos no habían sido lo suficientemente eficaces, como así también de la necesidad de transformar una sociedad anónima emisora de valores, en un Ente que cumpla con los cometidos sociales de distribución de riqueza, al revertir el ahorro nacional a la Sociedad, en forma de vivienda. Es así que el 23 de mayo de 1912 el presidente de la república Sr. José Batlle y Ordoñez, conjuntamente con su Ministro de Hacienda, Ing. José Serrato, presentan el proyecto de nacionalización del Instituto. El 8 de junio el Cuerpo Legislativo aprueba el mencionado proyecto. Surge inmediatamente la presencia del BHU en el quehacer nacional. El 22 de enero de 1913 se abre una línea de crédito rural combinada con la acción del Estado.

El 22 de octubre de 1915 se concreta el soporte legal que regirá las actividades del Banco, su Carta Orgánica, sobre la base de un proyecto del que en ese momento era su Presidente, Ing. José Serrato.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

El 13 de julio de 1921, se sanciona la Ley denominada "Derecho a la Vivienda", consecuente con la política del Banco de brindar una amplia colaboración a toda realización de valor social y económico para el País.

El 10 de setiembre de 1923 surge la Sección Fomento Rural y Colonización con un capital de tres millones de pesos.

Durante 1963 se firman convenios de préstamos con organismos internacionales, inmersos en una vasta planificación orientada a la solución de la problemática habitacional. En esa línea, el 28 de febrero, con el BHU en calidad de prestatario y el BROU como intermediario en la negociación de divisas, se concreta con la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) una asistencia de hasta 6 millones de dólares, condicionada a que se provean fondos nacionales por lo menos en cantidades iguales a las aportadas por la Agencia.

El 21 de mayo de 1963 se firma otro convenio, esta vez entre nuestro país y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para financiar un programa interdisciplinario de construcción de 4.100 viviendas, entre el BHU, Instituto Nacional de Viviendas Económicas (INVE) y los Concejos Departamentales de Montevideo y Soriano. El compromiso para el Banco será la ejecución de 1000 viviendas, y lo cumple con 2 programas en Montevideo (Buceo y Centenario) y el resto en las capitales departamentales.

El 17 de diciembre de 1968 se sanciona la Ley N° 13.728 (Plan Nacional de Viviendas). Representa el primer esfuerzo orgánico dirigido a la solución global del problema habitacional. La Ley N° 13.728 incorpora un elemento importante en el área económico financiera, el reajuste, orientado a proteger de la inflación los fondos y créditos que se manejan. Con esta finalidad se crea la Unidad Reajutable (UR), unidad de medida de la Ley de Viviendas. El Fondo Nacional de Viviendas (FNV), también es producto de la citada Ley N° 13.728. No tiene asignado capital propio. Se nutre, entre otros, del producto de la colocación de Obligaciones Hipotecarias Reajustables, del impuesto a las remuneraciones, como

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

así también del reciclaje de fondos que surgen de las cancelaciones y amortizaciones de los préstamos. La ejecución del Plan se lleva a cabo por dos Sectores: uno, el Público –destinado a aquellos estratos de menores recursos- que tiene como órgano central a INVE, y otro, el Privado, que queda en manos de promotores, a los que se brinda asistencia financiera en la medida en que sus proyectos se ajusten al Plan. Junto a los sectores mencionados, operan las Cooperativas de Vivienda y Fondos Sociales, con gran repercusión en aquellos sectores de bajos ingresos.

En 1973 surge una operativa singular: la "Vivienda H", construcción individual, hecha con mano de obra benévola, sobre la base de planos tipo, con memorias y especificaciones constructivas proyectadas por el propio Banco.

En 1976 demostrando una vez más su dinámica, el BHU contribuye con el BCU, interviniendo en las líneas de crédito fijadas por dicha autoridad monetaria, que crea un fondo para distintos financiamientos, entre ellos, construcción o adquisición de edificios industriales, obras de infraestructura, etc.

El 26 de agosto de 1976 se inauguran parcialmente las obras de la nueva sede, concentrándose en los sectores del área de captación de ahorros.

En 1977 se produce la integración al BHU de la Dirección Nacional de Vivienda (DINAVI), del INVE y de la Caja Nacional de Ahorro Postal.

El 22 de mayo de 1978 culmina la segunda etapa de las obras de la nueva sede central. Se trasladan las oficinas aún existentes en el edificio de la calle Sarandí, al actual emplazamiento, unificándose así su funcionamiento.

Dentro de este entorno, la función del Banco en este período se vuelca preferentemente a los sectores de menores recursos, a los inquilinos desalojados e inscriptos en el Registro de Aspirantes a Viviendas de Emergencia (RAVE), y a atender los programas por convenios con las Intendencias del Interior, los

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Ministerios de Defensa y del Interior, colaborando con la acción del Movimiento de Erradicación de la Vivienda Insalubre Rural (MEVIR). Se firman también acuerdos crediticios con el Instituto Nacional de Colonización para el suministro de viviendas a los adjudicatarios de predios rurales en las diferentes "colonias".

En el período 1980-81 se genera una importante captación de ahorros, en el Sistema de Ahorro y Préstamo, a raíz del auge de la industria de la construcción por la directa participación del Banco en el crédito a Promotores Privados y Sociedades Civiles, que ofrecía incentivos para la apertura de cuentas. En 1981, se incorporan al área de captación de fondos, los depósitos tanto en dólares estadounidenses como en UR.

Iniciada una nueva etapa en la vida institucional del país, en el período 1985-90 se pone el acento en el incentivo de la construcción de viviendas de interés social celebrando convenios con la Intendencia Municipal de Montevideo, priorizando un plan de erradicación de asentamientos marginales, apoyando la construcción en el medio rural a través de MEVIR. Se desarrolla en éste período una nueva forma de contratación, los llamados a concurso-licitación Proyecto -Precio -Terreno (PPT).

El 30 de mayo de 1990, se promulga la Ley que crea el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente. En enero de 1992, otra ley sustituye algunos artículos de la referida Ley Nacional de Viviendas (1968). En 1996 se faculta a las entidades de intermediación financiera, a otorgar préstamos hipotecarios, cuya competencia era hasta ese momento exclusiva del BHU, lo que le significa redefinir sus competencias y atribuciones, al encontrarse inserto en una operativa de libre competencia.

El BHU -socio activo de la Bolsa de Comercio- a partir del 24 de noviembre de 1904, operando en la Bolsa de Valores de Montevideo hasta hoy. Socio fundador de la Bolsa Electrónica de Valores S.A., viene operando desde 1993, con

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

proyección de interconexión subregional, en un mercado electrónico de cambios, valores y dinero.

Miembro activo de la Unión Interamericana para la Vivienda (UNIAPRAVI), organismo internacional no gubernamental sin fines de lucro, que agrupa a instituciones públicas y privadas de financiamiento y promoción de la vivienda en el continente americano. Actualmente, ésta es reconocida como Organización no Gubernamental Consultiva del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

Es miembro activo de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (ALIDE), organismo internacional que representa a los bancos de desarrollo de América Latina y El Caribe.

En consecuencia a su destacada trayectoria, y por el significativo rol que cumple la Institución a nivel nacional e internacional en materia del desarrollo habitacional, el Presidente del Banco ejerce la Presidencia del Comité Técnico para el Financiamiento de la Vivienda e Infraestructura. Se trata de un órgano de Cooperación y acción interinstitucional, que se encarga de estimular el análisis de la problemática del desarrollo habitacional y su financiamiento.

En el año 2002 en el marco de una profunda crisis del sistema financiero uruguayo, se promulgan las leyes N° 17.523 llamada "Ley de fortalecimiento del sistema bancario" y N° 17.596 llamada "Normas para el fortalecimiento del BHU" la cual introduce cambios en la forma de operar la Institución con el fin de equilibrar la situación financiera del banco.

Para tal fin, y con la asistencia de diferentes asesorías, el BHU ha continuado en su proceso de cambios introduciendo nuevas herramientas informáticas como ser el "Sistema Integral de Gestión Bancaria" que permitirán aplicar nuevas metodologías de trabajo y gestión de la información, vitales para posibilitar el

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

acceso completo a la información, siendo este un proyecto "Institucional" que va a cambiar procedimientos, formas de trabajo, roles y estructuras orgánicas.

3.2.2.2.- Visión y Misión

Visión

“La Visión del Banco Hipotecario del Uruguay es ser la institución financiera líder en el financiamiento de la vivienda, constituyéndose en el Banco más eficiente como originador y administrador de créditos hipotecarios de alta calidad. Por su solidez y buenas prácticas, será autosustentable, capaz de cumplir con su responsabilidad social de facilitar el acceso a la vivienda a las actuales y futuras generaciones. Contribuirá también, a ofrecer productos a las familias objetivo de las políticas públicas de vivienda, originando créditos hipotecarios que puedan ser complementados con subsidios estatales y otros instrumentos. Será una institución financiera reconocida por su actuación ética, transparente y profesional, sustentada en funcionarios comprometidos con la misión y los valores institucionales.”

Misión

“La Misión del Banco Hipotecario del Uruguay es facilitar el acceso a la vivienda a las familias uruguayas, a través de operaciones de crédito realizadas con un eficaz manejo de los riesgos, en condiciones operativas adecuadas a un mercado de financiamiento en competencia, preservando su patrimonio. En consonancia con las políticas públicas de vivienda del M.V.O.T.M.A³⁸., será un participante real y activo, comprometido con el desarrollo del mercado.”

³⁸ Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

3.2.2.3.- Estructura Orgánica

Gerencia de Recursos Humanos

ÁREAS: Registros

Liquidaciones

Capacitación

Desarrollo

3.2.2.4.- Entrevista realizada con el Área RRHH

PLANIFICACION

1) ¿En éste banco existe planificación de RRHH? (Entendiendo por planificación el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos a corto, medio y largo plazo, contrastando las necesidades detectadas con sus capacidades internas, en donde se identifican las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias).

No existe ningún tipo de planificación, en este momento se está en un proceso de reestructura que tiene el fin de aplicar la Ley 18.125 que decretó el Poder Ejecutivo. Deben quedar solamente 300 funcionarios bajo la órbita del BHU y las restantes 600 pasan a la Agencia Nacional de Vivienda (ANV). Quedan solamente siete sucursales del BHU distribuidas en todo el país (Salto, Rivera, Melo, Ciudad de la Costa, Colonia, 18 de mayo, Maldonado), el resto pasa a la ANV.

En el año 2004 se realizaron concursos para Cargos Gerenciales, para dar comienzo a una reestructura en donde participó el sindicato. Los concursos se basaban en tres pilares: 1) los conocimientos previos del concursante, 2) una prueba psicológica y 3) un objetivo de gestión que se debía aprobar. Se estaba 2

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

años a prueba en el cargo y cada 6 meses se hacían revisiones para saber cómo se estaban desempeñando en el mismo. Cuando cambia el Directorio se anularon los concursos por falta de garantías en el procedimiento y se declara que cada funcionario queda con el cargo que estaba desempeñando hasta el momento. Solamente se anularon las Gerencias de Casa Central y se validaron las de Sucursales.

El actual cargo de gerente de RRHH, lo está desempeñando un funcionario con asignación de funciones, ya que ese concurso fue anulado, actualmente hubo otro llamado a concurso para ocupar ese cargo.

La reestructura actual tiene como finalidad definir nuevos cargos diferenciales, aplicar el Cuadro de Mando Integral en la gestión, abrir una oficina de Control del Riesgo (inexistente hasta el momento en el Banco), otra de Control de Gestión, cambiar los sistemas de ascensos y realizar evaluación del desempeño.

En el año 2005 quedó todo paralizado, desde las gerencias para abajo, percibiéndose un gran desconcierto.

En mayo del 2008 el Poder Ejecutivo da la orden de separar al personal, (de forma arbitraria), donde el Sindicato no participó, por la cual quedan 600 personas desvinculadas del BHU. En éste momento del total de los juicios que existen contra el banco, el 91% son de sus propios funcionarios, y se prevé un número muy superior a partir de la creación de la ANV y distribución de gran parte de su personal a la misma. Ningún funcionario quiere pasar a la agencia. La incertidumbre es saber si ante un cambio de gobierno se sostendrán estos cambios.

El Poder Ejecutivo determinó la nueva estructura de cargos de la ANV y su equivalencia entre las dos estructuras.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

La finalidad de la ANV será la de administrar los préstamos que concederán los bancos privados y el Ministerio de Vivienda.

Con los funcionarios que quedaron se llamó a postulaciones para cargos gerenciales, así como se hacen designaciones de funciones para los nuevos gerentes y cargos de la ANV. Igualmente quedaron cargos vacantes, (ya que había que limitarse a los cargos ya existentes), antes existían 40 cargos de gerencia en el BHU, ahora se requieren más de 65 entre el banco y la agencia.

Como el pasaje del personal fue totalmente arbitrario, hoy día el BHU está haciendo llamados externos, como por ejemplo de Contadores Públicos.

La Gerencia de RRHH en éste momento está bajo la órbita de la Gerencia General, la cuál depende del Directorio, y está compuesta por 4 áreas:

1.- Registros: donde se llevan las fojas de servicios, declaraciones juradas, etc.

2.- Liquidaciones: se liquidan los sueldos.

3.- Capacitación: la cual consta de 3 objetivos:

a) Plan de Sensibilización (quieren lograr que los funcionarios sientan que se puede seguir compitiendo en el mercado, para ello necesitan un cambio cultural, tener el sentimiento de pertenencia, que están en el mismo barco y que si no tiran todos juntos se hundan).

b) Plan de Entrenamiento (en mayo de éste año comienza a funcionar un nuevo sistema informático, estaban con 20 años de atraso en tecnología, el problema es que éste sistema no está bien diseñado, sumado a que los funcionarios no tienen todavía el entrenamiento necesario).

c) Plan de Capacitación (se están dictando cursos de atención al cliente para los funcionarios que van a estar en contacto directo con los clientes, sobre todo para las nuevas áreas de Ventas de Créditos y Ventas de Vivienda; en el futuro se quiere contar con tutores internos). Actualmente los conocimientos de computación del personal son muy heterogéneos, se van a dictar cursos con el fin

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

de equiparar a todos, primero deberá realizarse un relevamiento de los conocimientos del personal.

4.- Desarrollo.

A partir de marzo del 2007 se implementó un Sistema Informático Integral de Sistema Bancario, el cuál se utiliza para liquidar los sueldos y el que se está tratando de alimentar con los datos de los funcionarios como ser: currículum, datos personales, funciones y desempeños, para tener actualizada siempre la información.

Por lo pronto, todas las actividades están enfocadas a la separación de los funcionarios, la reorganización del nuevo BHU, la creación de la ANV y el cumplimiento de la Ley; cabe acotar que físicamente están trabajando todos juntos, por lo que el nivel de conflictividad es muy alto.

2) ¿Se llevan a cabo operaciones de redistribución del personal cuando es necesario?

El Banco está dividido en Interior y Capital, los funcionarios tienen escalafones diferentes, en el interior se puede llegar al cargo de Oficial I mientras en capital se llega a Gerente.

En las sucursales los cargos existentes son: Administrativos 3, 2, 1- Ejecutivo 3, 2, 1 y Oficial 2,1.

En Montevideo: Administrativos 3, 2, 1 - Ejecutivo 3, 2, 1- Jefe de Departamento - Gerente de División - Gerente de Área.

Los cargos tampoco están equiparados entre ellos, no se corresponden los escalafones del interior y capital.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Solamente en el Interior el personal está sujeto a traslados, siempre dentro del mismo interior y las velocidades de las carreras son mucho más lentas que las de capital, porque existen menos cargos.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

1) ¿El diseño de puestos obedece a criterios de gestión, a consideraciones legales o acuerdos colectivos? ¿Los gerentes participan en el diseño de los puestos y perfiles, por la parte que les afecta?

En un futuro próximo se pretende definir: -perfiles de cargos, - perfiles de funcionarios, -evaluación del desempeño, para que los funcionarios definitivos no se sientan desvalorizados y más adelante poder implementar la remuneración variable.

En la actualidad no se hace nada del tema calificaciones del personal.

GESTION DEL EMPLEO

1) ¿El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo es abierto a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos?

Se está realizando un mapeo del personal en donde se adjudica un mínimo de uno y un máximo de cuatro destinos posibles a cada funcionario en función de los méritos obtenidos.

Existen dos tipos de concursos: interno y abierto, sólo se realizan llamados abiertos si se declaran desierto los concursos internos.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Para determinar con qué agencias del interior el banco seguía trabajando se consideraron distintos criterios como ser: -análisis de cartera, tanto la social como la comercial, -cantidad de captación de depósitos, -posibilidades de desarrollo del mercado inmobiliario, como ser Ciudad de la Costa y ciudad de Fray Bentos con la venida de las papeleras.

Cabe acotar que tanto el banco como la agencia van a trabajar de forma conjunta, donde una y otra se van a prestar servicios, como por ejemplo cobro de cuotas.

GESTION DE LA COMPENSACION

1) ¿Existe una política de remuneración?, ¿Existen políticas e instrumentos útiles de reconocimiento no monetario de los logros de los funcionarios?

Los funcionarios perciben salarios en base a los distintos GEPUs y además cobran el Salario Vacacional, con respecto a remuneración variable todavía no está en condiciones de ser aplicada.

Existe un Código de Ética pero está sin siquiera notificar, se lo puede ver en la página Web del banco.

GESTION DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

1) ¿El banco se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente?

El tema de la conflictividad laboral es muy fuerte, si bien orgánicamente están separados con la agencia, físicamente están todos juntos en el mismo espacio, más que conviviendo soportándose entre todos. Como la situación es insostenible,

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

ya que recién para fines del año 2009 estarían prontas las instalaciones en la Ciudad Vieja para que el personal de la ANV se traslade, a partir del próximo mes de enero ocuparan el primer piso del edificio del propio banco, con la separación se intentará poder empezar a aplicar sus objetivos.

Durante 6 años el banco estuvo estancado, y ahora vuelven a salir al mercado, pero el monopolio ya lo perdieron. Hoy día compiten con el Ministerio de Vivienda, la banca privada y el BROU.

En este período estuvieron recuperando los créditos morosos existentes, para luego venderlos en remate financiándolos ellos mismos, lo que llevó a que se quedaran sin fondos.

Los impulsa saber que la población sigue apostando al BHU como recurso a la hora de comprar la vivienda, hoy día tienen un mono-producto que es el Depósito a la Vista para la cuenta ahorro de vivienda, una única línea de crédito y única línea de captación. Aceptan ahorros para compra de vivienda en UR y en Unidades Indexadas (UI), con esta captación de ahorros en UI piensan competir con la banca privada ya que el BROU todavía no cuenta con este producto dentro de su cartera.

3.2.2.5.- Análisis según Modelo de Longo

PLANIFICACION

La Planificación de las necesidades de RRHH es de muy corto plazo, ya que se está en un proceso de reestructura donde se debe cumplir con lo estipulado por la Ley 18.125 del Poder Ejecutivo.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

ORGANIZACION DEL TRABAJO

El diseño de los perfiles de cargo y los perfiles de funcionarios está pendiente de realizarse.

GESTION DEL EMPLEO

Recién se está mapeando el personal que quedaría en el Banco, en función de los méritos que han tenido de la estructura anterior. La movilidad en caso que sea a pedido o necesaria solamente se efectiviza entre funcionarios del interior del país, ya que en Montevideo existe una única sucursal.

GESTION DEL RENDIMIENTO Y LA COMPENSACION

Hasta tanto no comience a funcionar el nuevo BHU, no se evaluará el rendimiento de los empleados, se está muy lejos de aplicar un sistema de remuneración variable en función del rendimiento. Se está tratando de comprometer a los funcionarios que se desempeñarán en el banco, para obtener una rápida y saneada salida de la reestructura.

No existen políticas de reconocimiento no monetario de los logros personales.

GESTION DEL DESARROLLO Y LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

La actividad formativa actual está alineada con la estrategia del banco de contar con un mínimo de conocimientos generalizados entre todo el personal, por ahora se ha empezado con un relevamiento de los conocimientos en computación para luego realizar los cursos necesarios para lograrlo.

3.2.3.- BANCO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY (BROU)

3.2.3.1.- Reseña Histórica

La creación del BROU constituyó la culminación de un largo proceso cuyos inicios están vinculados con la fundación del Banco Nacional en el año 1887 y su breve historia hasta su quiebra en el año 1890.

Después de la profunda crisis de ese año, el Uruguay tomó conciencia de que el país necesitaba un banco nacional estructurado y defendido por su estatuto legal, por los gobiernos y por los administradores del Instituto, del peligro de vincularlo a las vicisitudes financieras del Estado.

El deseo general era que un nuevo organismo nacional de crédito revitalizara la economía del país fomentando el desenvolvimiento de las energías relacionadas con la actividad comercial e industrial. Hombres públicos, industriales y comerciantes estaban convencidos que ése era el medio de estimular las fuerzas económicas del país.

En este marco, el Presidente de la República, Sr. Juan Idiarte Borda concibe el proyecto de crear un banco nacional; su Ministro de Hacienda don Federico Vidiella participa activamente de esta aspiración y a él se le confía la misión de articular un banco con recursos del Estado. El Poder Ejecutivo comisionó al Sr. Manuel Lessa para trasladarse a la ciudad de Londres, donde luego de una laboriosa gestión, obtuvo un préstamo de 5.000.000 de pesos oro destinados a formar el capital inicial de la Institución.

Entretanto, el Ministro Vidiella se consagró al estudio de la Carta Orgánica del Banco y la redacción del proyecto respectivo. La Asamblea General promulgó la Ley que diera origen al Banco el 4 de agosto de 1896. El 24 de agosto se instaló el

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Primer Directorio, que tenía como presidente al Dr. José María Muñoz y como vocales a los Sres. Manuel Lessa, Eduardo Rolando, José María Irisarri, Federico Capurro, Juan Masa y Diego Pons.

El 22 de octubre de 1896, a las diez de la mañana, se abren por primera vez las puertas del edificio ubicado en la esquina formada por la intersección de las calles Cerrito y Zabala (Montevideo), donde antiguamente funcionara el Banco Nacional.

Desde ese momento, "entre esperanzas y temores" el BROU, con tan sólo 54 funcionarios, inicia sus operaciones.

El primer depósito que se recibió fue el constituido por el Presidente de la República y ese primer día de funcionamiento el Banco lanzó a circulación billetes, que fueron rápidamente absorbidos por la plaza.

La Carta Orgánica del Banco disponía que se debieran establecer Sucursales en todas las capitales de departamentos en el plazo de un año. Las primeras Sucursales abiertas fueron las de Mercedes, Salto, Paysandú, Durazno, San José, Melo, Minas, Canelones, Florida y Rosario.

Movimientos revolucionarios surgidos en noviembre de 1896 y en marzo de 1897 obligaron al Directorio, primero, a clausurar temporalmente algunas de las Sucursales recién instaladas y posteriormente, a suspender todas las operaciones en el Interior del país, y diferir la apertura de las dependencias que faltaban.

Finalmente, restablecido el orden público en setiembre de 1897, el Banco reabrió sus Sucursales y en marzo de 1898 había dado cumplimiento a su Carta Orgánica: funcionaban no sólo las 18 Sucursales departamentales, sino además una Sucursal en Rosario, importante zona industrial del país.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

3.2.3.2.- Visión, Misión y Valores

Visión

“Como banco nacional múltiple y competitivo, nos vemos enfrentando el desafío de posicionarnos como líder del mercado, aunando la necesaria rentabilidad de la actividad con el cumplimiento del compromiso social, promoviendo la inclusión financiera, la inversión, la producción y las exportaciones del país”.

Misión

“Brindar servicios financieros accesibles a toda la población a costos adecuados, estimular el ahorro y fomentar la producción de bienes y servicios contribuyendo al desarrollo económico y social del país”

Valores

Servicio

- *Prestar servicios financieros que promuevan el desarrollo económico y social del país.*
- *Ofrecer una óptima calidad de servicio a los clientes, desarrollando productos y servicios que respondan a sus necesidades.*

Equidad

- *Tratamiento justo e igualitario a clientes, proveedores, colaboradores y trabajadores, descartando toda actitud y política discriminatoria.*
- *Aplicación inflexible del código de ética*

Transparencia

- *Cultivar la obligación y el deseo de informar en el marco de las restricciones legales vigentes, sobre la base que una correcta, adecuada y*

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

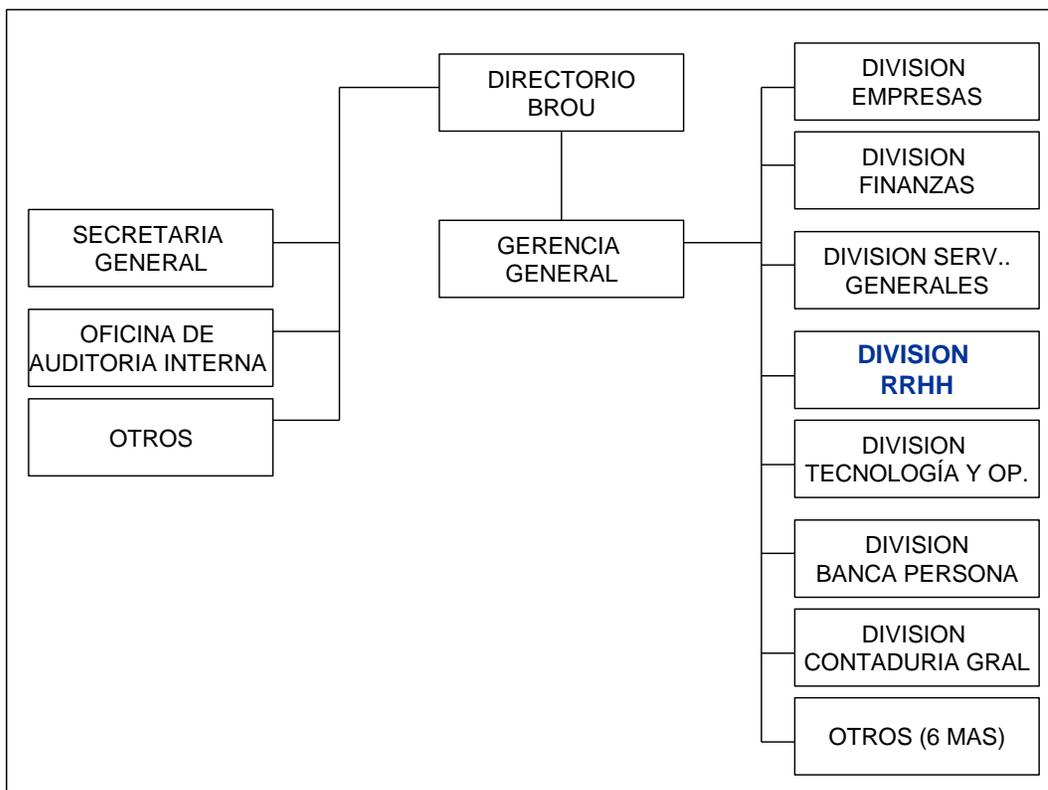
amplia información contribuye al aumento de la confianza en la organización a la vez que genera un mayor autocontrol organizacional.

- *Hacer de la transparencia de la gestión una verdadera ventaja competitiva.*

Responsabilidad social

- *Velar por una visión de la organización de largo plazo y sustentable, incorporando consideraciones de orden social y ambiental en la definición de los negocios y operaciones.*
- *Definir un sólido compromiso con la responsabilidad social corporativa, definiendo políticas y procedimientos frente a trabajadores, proveedores, clientes, competidores y sociedad en general.*

3.2.3.3.- Estructura Orgánica



La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Gerencia de Recursos Humanos

DEPARTAMENTOS: Cargos y Remuneraciones

Administración de Beneficios y Asistencias

Selección e Integración

Capacitación

Relaciones Laborales

Salud Ocupacional

3.2.2.4.- Entrevista realizada con el Área RRHH

PLANIFICACION

1) ¿En éste banco existe planificación de RRHH? (Entendiendo por planificación el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos a corto, medio y largo plazo, contrastando las necesidades detectadas con sus capacidades internas, en donde se identifican las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias).

En el banco no existe planificación. Los últimos ingresos se debieron a la necesidad de rejuvenecimiento del personal (desfinanciamiento de la Caja Bancaria) y para dar cumplimiento a la normativa vigente sobre cuota parte de personal con capacidades diferentes y al convenio colectivo firmado con AEBU, sobre el ingreso de personal del ex-banco de Crédito. Pero no se cubrieron las necesidades reales, éstos no tenían la capacitación para los cargos vacantes. Recordando que la política anterior fue de promocionar los retiros incentivados, para disminuir la plantilla de personal (los funcionarios a tres años de su edad jubilatoria podían optar por permanecer en sus hogares, sin presentarse a trabajar, percibiendo el 100% de sus haberes).

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

La planificación no se ha llevado a cabo porque la reestructura del banco está parada desde hace cuatro años, no existen acuerdos para la toma de decisiones.

2) ¿Se llevan a cabo operaciones de redistribución del personal cuando es necesario?

La redistribución en la práctica es muy difícil porque no existe disponibilidad de personal.

3) ¿Los sistemas de información sobre el personal, permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas existentes y previsibles en el futuro en las diferentes unidades?

El sistema informático existente no soporta la cantidad de información que se necesita, no se sabe qué hacen los funcionarios, lo que sí se sabe es dónde se están desempeñando físicamente, se tienen actualizado los datos personales y el Grado Escala Patrón Única (GEPU) salarial.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

1) ¿El diseño de puestos obedece a criterios de gestión, a consideraciones legales o acuerdos colectivos? ¿Los gerentes participan en el diseño de los puestos y perfiles, por la parte que les afecta?

El diseño obedece a criterios de gestión cuando se releva lugar por lugar, a consideraciones legales porque se realiza dentro del marco del presupuesto del banco, y a acuerdos colectivos porque existe un plazo de 10 días de consulta con AEBU.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

2) ¿La descripción de los puestos de trabajo está realizada con precisión, de tal manera que la estructura de responsabilidades está clara y cada empleado sabe a qué responder y por qué será valorada su contribución?

A partir del inicio de la reestructura con la colaboración de la Facultad de Ciencias Económicas, se llevó a cabo la descripción de todos los puestos de trabajo con su consiguiente valoración. Con el transcurso del tiempo ésta valoración se fue revisando y se ha ido modificando.

3) ¿El diseño de los puestos y la definición de los perfiles son periódicamente revisados para adaptarlos a la evolución de las tareas y sus nuevas exigencias?

Los puestos son revisados periódicamente, cada dos años se actualizan. Se trabaja en conjunto con los gerentes de línea y luego la gerencia de RRHH los estandariza.

GESTION DEL EMPLEO

1) ¿Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y el clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación?

Los procedimientos siempre son transparentes, se prioriza la provisión de los puestos con personal del propio banco.

Los ingresos se realizan por concurso, considerando las competencias requeridas en el perfil del cargo.

GESTION DEL RENDIMIENTO

1) ¿La dirección define pautas o estándares de rendimiento esperado de los funcionarios, acordes con las prioridades y estrategia del banco? ¿En consecuencia, los empleados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados?

Cada jefe es responsable de la gestión de su personal en el marco de las políticas aprobadas y de acuerdo con los procesos definidos, en tanto que la División RRHH, como órgano especializado, es la responsable de:

- Proponer las políticas de RRHH más adecuadas.
- Establecer las normas, procesos y procedimientos tendientes a lograr una gestión eficiente del personal.
- Realizar evaluaciones objetivas de dicha gestión y proponer las medidas correctivas que correspondan, en el marco de un proceso de mejora continúa.

Brindar asesoramiento técnico a los distintos niveles de autoridad para facilitar la gestión del personal.

2) ¿El rendimiento de los funcionarios es evaluado por la organización, contrastándolo con los estándares de rendimiento esperado?

Actualmente no se está evaluando al personal. A partir del año 2009 se implementará la remuneración variable, siendo necesario para el pago del 60% que cada departamento cumpla con los objetivos estratégicos definidos. No se evaluará a cada funcionario en particular, sino al departamento para el pago de éste porcentaje. El otro 40% se pagará en función del comportamiento personal de cada funcionario, (presentismo, días de licencia, llegadas tardes, sumarios, etc.).

GESTION DE LA COMPENSACION

1) ¿El abanico salarial es razonable?, ¿las diferencias verticales en los GEPUs son adecuadas a la naturaleza de los puestos? (en el sentido de si están acordes a las responsabilidades que implica el puesto)

Se está en un proceso permanente de revisión de la valoración de los cargos, esto lleva a una disconformidad entre los funcionarios porque estos consideran que sus responsabilidades no están acorde a la remuneración percibida.

2) ¿Existen en el banco políticas e instrumentos útiles de reconocimiento no monetario de los logros de los funcionarios?

Existen beneficios no monetarios, pero no vinculados a las metas predefinidas, como ser servicio odontológico, servicio de biblioteca para funcionarios e hijos.

GESTION DEL DESARROLLO

1) ¿Existen planes de carrera y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles del banco?

Como se está en el ámbito público, ya existen concursos, rutas o guías de carreras, procesos dinámicos y transparentes que brindan las garantías necesarias a los participantes.

2) ¿La formación se basa en diagnósticos de necesidades? ¿La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades del banco?

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Una vez al año se realiza un diagnóstico de necesidades, y mediante planes trimestrales se establecen prioridades.

Existen cursos de capacitación asociados a los diferentes puestos y cursos de conceptos generales, como ser de computación y conceptos bancarios básicos.

GESTION DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

1) ¿El banco se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente?

Por primera vez durante el año 2005, se aplicó una encuesta de clima organizacional, a los efectos de evaluar y analizar el clima reinante y proponer un plan de acción para mejorar el ambiente laboral, acompañando los cambios y la implementación del nuevo modelo de gestión. En la encuesta aplicada mediante muestreo, participaron 1098 funcionarios pertenecientes a distintos escalafones y categorías, abarcando el interior y la capital del país.

2) ¿Dichas evaluaciones son tenidas en cuenta para la revisión y mejora de las políticas de RRHH?

La mejora del clima organizacional ha sido incorporada en los lineamientos estratégicos del banco como un objetivo primordial.

La dimensión “orgullo” o sentido de pertenencia fue el aspecto valorado más positivamente en la encuesta realizada.

Se desarrollaron acciones para mejorar el clima organizacional, como ser: actividades destinadas al nivel gerencial de la organización, referidas a temáticas tales como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, toma de decisiones, etc.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

3) ¿Las decisiones de la dirección, así como las informaciones relevantes generadas por los superiores, circulan por toda la organización con fluidez y llegan con precisión a todos los afectados?

Existe el servicio de Intrabrou mediante el cuál en forma diaria se comunica a todos los funcionarios las resoluciones del Directorio y las Divisiones. Cada funcionario posee una dirección de correo electrónico, mediante el cuál se entera de las comunicaciones.

4) ¿Qué grado de conflictividad laboral existe en éste banco?, ¿existen mecanismos de resolución pactada de conflictos?

Existe conflictividad en varios temas: respecto a la remuneración de los funcionarios en relación a la tarea que realizan, la incorporación de los funcionarios del ex Banco de Crédito trajo problemas por el reclamo de la recomposición de su carrera funcional y por último están pendientes juicios laborales por reclamo de partidas salariales impagas, (14º sueldos del año 2004 y 2005). Existen mecanismos de resolución de conflictos que funcionan con el aval de AEBU.

3.2.3.5.- Análisis según Modelo de LONGO

PLANIFICACION

No existe planificación de las necesidades de RRHH, se está en un permanente proceso de reestructura, en donde los cambios a su diseño e implantación son continuos y no parecen avizorar un fin. Los traslados de personal son mínimos porque siempre se exige un sustituto y hasta ahora no existe disponibilidad de funcionarios.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

ORGANIZACION DEL TRABAJO

El diseño de los perfiles de cargo y los perfiles de funcionarios está actualizado y se realiza periódicamente una revisión por parte de la División de RRHH.

GESTION DEL EMPLEO

Los ingresos de personal siempre se realiza a través de concursos, transparentes y abiertos a toda la sociedad.

GESTION DEL RENDIMIENTO Y LA COMPENSACION

No se está evaluando el rendimiento de los empleados, pero se está tratando de implementar el sistema de remuneración variable en función del rendimiento de las diferentes áreas. Cada jefe es responsable de la gestión de su personal basado en políticas preestablecidas.

GESTION DEL DESARROLLO Y LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

La actividad formativa actual está asociada al cargo que desempeña el funcionario, así como otros sobre conocimientos más generalizados. Los cursos se dictan en función de diagnósticos anuales de necesidades y prioridades.

La comunicación interna se realiza a través de correo electrónico interno, accesible a todo el personal.

Existe un gran sentimiento de “pertenencia” y “orgullo” hacia la organización, pero ello no evita la existencia de focos conflictivos entre los funcionarios y las políticas del directorio, recordemos que es el banco que posee mayor número de

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

funcionarios (4096) y con una red de 114 dependencias repartidas por todo el país.

3.2.4.- BANCO CENTRAL DEL URUGUAY

3.2.4.1.- Reseña Histórica

El Banco Central del Uruguay fue creado por el artículo 196 de la Constitución de la República de 1967 que dice: “habrá un Banco Central de la República, que estará organizado como Ente Autónomo y tendrá los cometidos y atribuciones que determine la ley aprobada con el voto de la mayoría absoluta del total de componentes de cada Cámara”

Más tarde, la ley N° 13.594 del 6 de julio de 1967, dispone denominarlo Banco Central del Uruguay a fin de evitar comprensibles confusiones derivadas de la evidente similitud con el nombre del Banco de la República Oriental del Uruguay.

Previo a la creación del BCU, la emisión de billetes, el gobierno del régimen monetario y la supervigilancia y fiscalización de la banca privada, eran ejercidas por el Dpto. de Emisión del BROU en cumplimiento por lo dispuesto en su Carta Orgánica, aprobada por la ley N° 9808 de 2 de enero de 1939.

La Carta Orgánica del BCU fue aprobada por la ley N° 16.696 de 30 de marzo de 1995.

Su gobierno y dirección están a cargo de un Directorio integrado por tres miembros que es responsable por la política y la administración general del Banco.

Los cometidos del BCU están establecidos en el artículo 7 de su Carta Orgánica y son los siguientes:

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

a) tendrá a su exclusivo cargo la emisión de billetes y acuñación de monedas, así como el retiro de circulación de los mismos en todo el territorio de la República;

b) aplicará los instrumentos monetarios, cambiarios y crediticios que fueren necesarios para cumplir con las finalidades que le asigna la ley;

c) actuará como asesor económico, banquero y representante financiero del Gobierno;

d) administrará las reservas internacionales del Estado;

e) actuará como banquero de las instituciones de intermediación financiera;

f) podrá representar al Gobierno de la República en los organismos financieros internacionales y ejecutará las transacciones financieras relacionadas con la participación del Estado en dichos organismos;

g) regulará normativamente y supervisará la ejecución de aquellas reglas por parte de entidades públicas y privadas que integran el sistema financiero.

La normativa más importante en materia de regulación y control de la actividad financiera por parte del BCU está dada por el decreto-ley N° 15.322 de 17 de setiembre de 1982 y la ley N° 16.327 de 11 de noviembre de 1992.

A estas debe agregársele las nuevas atribuciones de regulación y control, a saber:

* De las Administradoras de Fondos de Ahorro Provisional – Ley N° 16.713 de 3 de setiembre de 1995.

* De Seguros y Reaseguros – Ley N° 16.426 de 14 de octubre de 1993.

* Del Mercado de Valores – Ley N° 16.749 de 30 de mayo de 1996

* De los Fondos de Inversión – Ley N° 16.744 de 27 de setiembre de 1996.

A los efectos de sistematizar las distintas y múltiples funciones impuestas al BCU, y con el fin de ofrecer una práctica búsqueda de las normas reglamentarias dictadas por la institución, las mismas se recopilan en 5 grandes grupos, a saber:

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

- a) Normas sobre Regulación y Control del Sistema Financiero
- b) Normas sobre operaciones
- c) Normas sobre Control de Administradoras de Fondos de Ahorro Provisional
- d) Normas sobre Control del Mercado de Valores
- e) Normas de Seguros y Reaseguros.

3.2.4.2.- Estructura Orgánica

Gerencia de Capital Humano y Desarrollo Organizacional

DEPARTAMENTOS: Diseño Institucional y Políticas de Personal

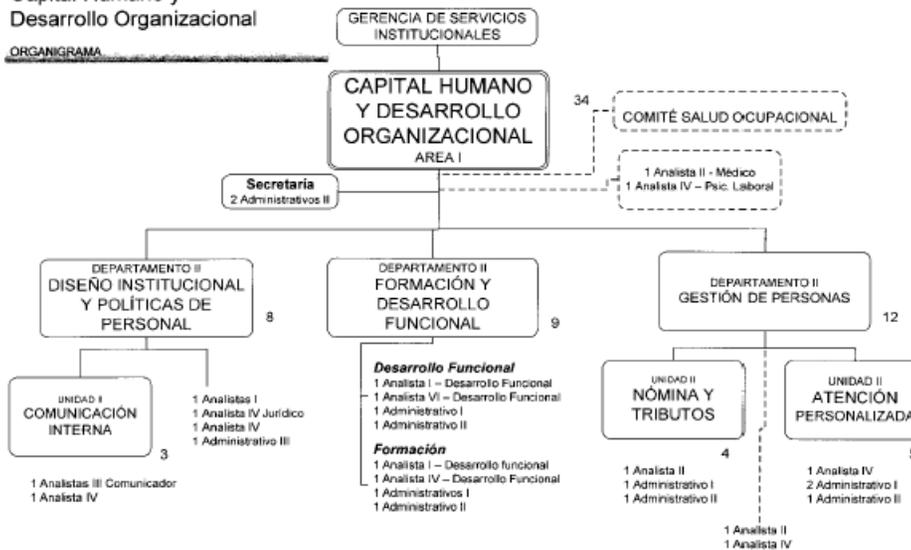
Formación y Desarrollo Funcional

Gestión de Personas

Propuesta SI

Capital Humano y
Desarrollo Organizacional

ORGANIGRAMA



La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

3.2.4.3.- Entrevista realizada con el Área RRHH

A partir del 24 de octubre de 2008 se aprueba la Nueva Carta Orgánica del BCU por la Ley 18.401.

La misma incluye varias modificaciones, a modo de ejemplo algunas versan sobre las competencias en la regulación del sistema financiero, otra establece que el Directorio se deberá conformar con 5 directores, (al igual que el BROU), pero en la realidad se está trabajando solamente con dos, cuando se debe decidir en temas relevantes lo integra el director de la Administración Nacional de Puertos.

El 26 de diciembre de 2008 se aprueba por el Directorio la propuesta de reestructura del banco, donde a grandes rasgos:

1) se unificó las tres Superintendencias existentes hasta ese momento, (Superintendencia de Protección del Ahorro Bancario, Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera y Superintendencia de Seguros y Reaseguros), en una sola: la Superintendencia de Servicios Financieros

2) creación de la Asesoría Económica y

3) un nuevo diseño Institucional y nuevas políticas de personal, lo que sería el antiguo departamento de Organización y Desarrollo, porque tiene como finalidad mejorar procesos, diseñar estructuras y diseñar políticas.

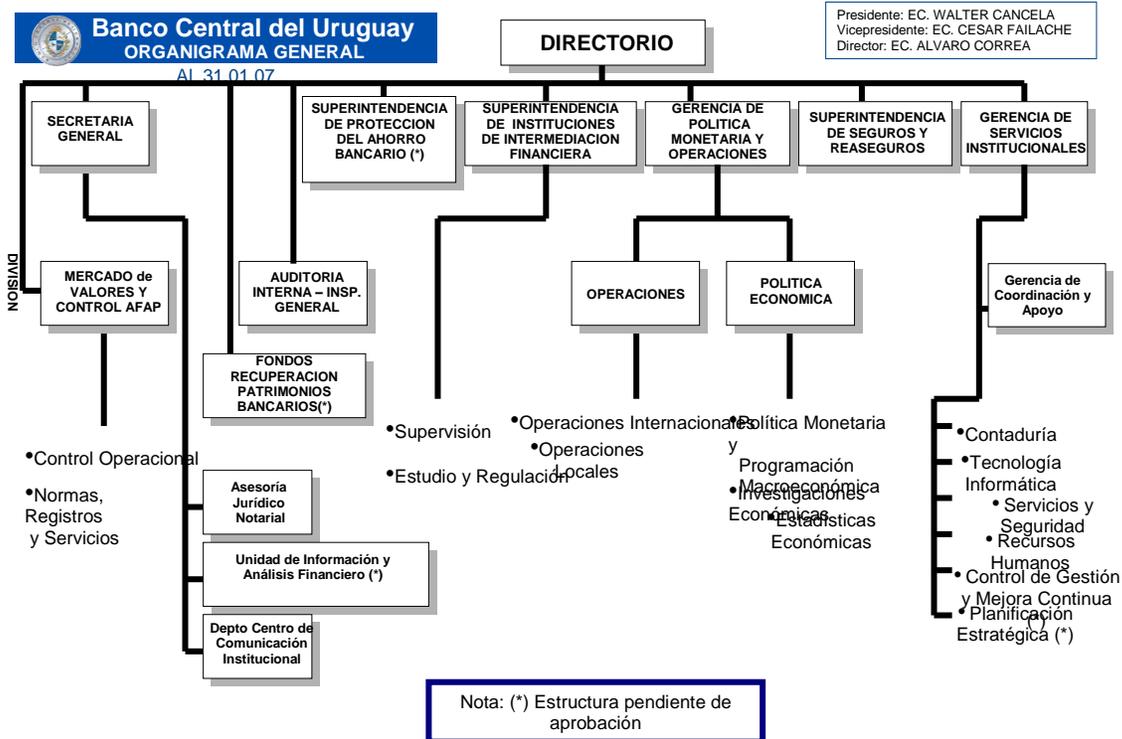
Por lo tanto, desde fines del año pasado se ha aprobado toda la estructura a nivel gerencial de Servicios Institucionales.

Se ha recurrido a una consultora externa, mediante un contrato, para que realizara un relevamiento del potencial de todos los jefes de Servicios Institucionales para luego moverlos o en caso de ser posible designar a los más adecuados.

La división RRHH en esta institución se denomina Área de Capital Humano y Desarrollo Organizacional (CH y DO), la que depende directamente de la Gerencia de Servicios Institucionales.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

ORGANIGRAMA ANTERIOR



De la misma también dependen Contaduría (la cuál perdió el antiguo departamento de Control Presupuestal que pasó a depender de la Oficina de Presupuesto y a partir del mes de julio 2009 perderá el departamento de Liquidación de Haberes que pasará a integrar el Área CH y DO porque actualmente existen serios problemas de coordinación entre ellas). También absorberá el departamento de Mejora Continua, mientras que Control de Gestión pasó a Planificación Estratégica, hoy llamada Desarrollo Estratégico y Presupuesto.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Además de cambiarle el nombre a esta Área, se crea la Unidad de Comunicación Interna la cuál todavía no está funcionando, porque si bien el área de Asesoría Económica es la responsable de la gestión de la comunicación, hoy día se han percatado de que la comunicación interna es muy formal, Intranet es muy pobre y si bien formalmente todo el personal se entera por éste medio de todo, no significa que lo comprendan ya que no se explican las comunicaciones. Para hacerlo se cuenta con tres Licenciados en Comunicaciones que tienen propuestas muy interesantes al respecto.

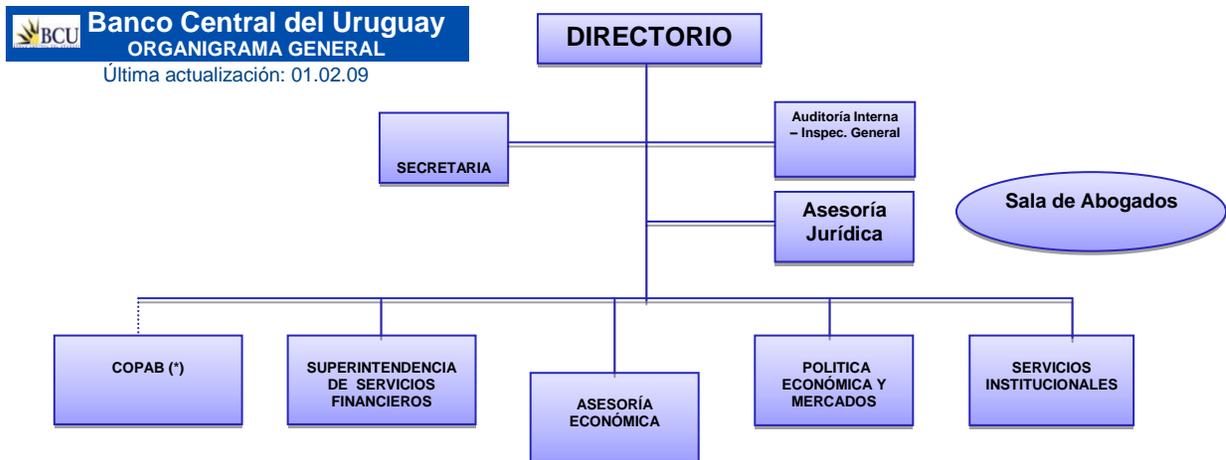
Todo este movimiento estratégico está ligado con la estrategia del Banco, ya que en el mes de enero se conformó un Comité de Planificación Estratégica integrado por:

- Superintendente de Planificación Estratégica
- Gerente de Política Económica y Mercados
- Gerente de Asesoría Económica
- Gerente de Servicios Institucionales
- Gerente de Desarrollo Estratégico y Presupuesto y
- Gerente de Capital Humano y Desarrollo Organizacional,

La meta al 30 de junio de 2009, es tener definidos los lineamientos estratégicos del banco para el 2009 al 2013. Hoy día ya se tienen definidos Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, se detectaron necesidades, por ejemplo lo comentado anteriormente de falta de comunicación, (para lo que se contrataron profesionales especializados). Se identificaron acciones de impacto estratégico en concordancia con los objetivos del banco, donde cada Área participa en lo que le corresponde.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

ORGANIGRAMA VIGENTE- APROBADO 26/12/2008



(*) Dependencia transitoria del Directorio del BCU hasta tanto se realice la instrumentación de lo dispuesto en la Ley 18401

PLANIFICACION

1) ¿En éste banco existe planificación de RRHH? (Entendiendo por planificación el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de RRHH a corto, medio y largo plazo, contrastando las necesidades detectadas con sus capacidades internas, en donde se identifican las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias)

Existe planificación ya que anualmente hay revisión de la dotación por áreas, análisis de las necesidades teóricas, (siempre en función del Presupuesto), y se determinan las necesidades reales con la participación de todo el banco. Por lo general son necesidades cuantitativas.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Se guían por lo que el área establece, pero hay consciencia de que existen áreas que no hacen un efectivo uso del personal que disponen. Hoy la planificación es más bien estática y muy poco proactiva.

2) ¿Se llevan a cabo operaciones de redistribución del personal cuando es necesario?

Se distribuye el personal cuando surge como necesidad planteada por el propio funcionario. Existe una comisión de traslado donde participa una médica que analiza el clima organizacional, escuchando a los funcionarios y captando cuando hay problemas.

Se traslada con el acuerdo del área a la que pertenece y de la que irá. Siempre se prioriza la salud del funcionario.

Existe un gran peso de trabajo cualificado en el total de la plantilla, un 60% del personal es profesional.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

1) ¿El diseño de puestos obedece a criterios de gestión, a consideraciones legales o acuerdos colectivos? ¿Los gerentes participan en el diseño de los puestos y perfiles, por la parte que les afecta?

Se quiere que el diseño de los puestos obedezca a criterios de gestión, para ello se están rediseñando por niveles jerárquicos, primero los niveles de supervisión, luego se diseñaran los de analistas y administrativos.

Existe una muy buena relación con AEBU. A nivel de Directorio se definen las metas en forma clara y rápida, teniendo muy buen vínculo con la Comisión

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Consultiva del Sindicato y se elevan los temas difíciles a la Paritaria para su aprobación.

2) ¿La descripción de los puestos de trabajo está realizada con precisión, de tal manera que la estructura de responsabilidades está clara y cada empleado sabe a qué responder y porqué será valorada su contribución?

Hasta donde están rediseñados los puestos la descripción está realizada correctamente.

3) ¿Cuentan con equipos informáticos que soportan todos los datos e información necesaria sobre el personal del banco?

Se cuenta con equipos que soportan la base de datos, la dotación de personal es de alrededor de 570 funcionarios. La base de datos está actualizada y se mantiene periódicamente, lo cual genera mucho trabajo porque se deben ingresar los datos 3 veces ya que la interfase con la web del Payroll es poco práctica.

GESTION DEL EMPLEO

1) ¿Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y el clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación?

En la incorporación de los funcionarios siempre se siguieron procesos transparentes.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

2) ¿Los órganos de selección están diseñados con criterios de profesionalidad y experiencia técnica?, ¿actúan con independencia en el ejercicio de sus funciones?

Actualmente se están revisando los criterios.

3) ¿Existen segmentos o sectores dentro de la organización que se detecte una excesiva rotación? (abandono frecuente de los funcionarios)

Existe un área un tanto problemática y la explicación es que se utiliza un estilo de Dirección muy centralizado, que “ahoga” y “reprime” a los funcionarios.

GESTION DEL RENDIMIENTO

1) ¿La dirección define pautas o estándares de rendimiento esperado de los funcionarios, acordes con las prioridades y estrategia del banco? ¿En consecuencia, los empleados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados?

Existe un sistema de calificaciones, que funciona pero que genera dolores de cabeza, está muy bien diseñado pero hay enormes disparidades porque es a criterio del jefe, es por ello que hoy se quiere crear un nuevo diseño.

GESTION DE LA COMPENSACION

1) ¿El abanico salarial es razonable?, ¿las diferencias verticales en los GEPUs son adecuadas a la naturaleza de los puestos? (en el sentido de si están acordes a las responsabilidades que implica el puesto).

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Se tiene una relativa concentración de gente en niveles altos, con GEPUs muy elevados generados en el año 1993, cuando se implementó un horario más extensivo con su correspondiente incremento salarial. En consecuencia, quienes han ingresado recientemente tienen malos GEPUs, por ejemplo hay profesionales, administrativos y analistas con GEPUs 26, 40 y 48 respectivamente. El paso del tiempo ha corregido o está corrigiendo en parte éste problema.

2) ¿Existen en el banco políticas e instrumentos útiles de reconocimiento no monetario de los logros de los funcionarios?

Se cuenta con una partida por cumplimiento de metas correspondiente al 70% de un sueldo nominal. Para ello existe un Comité Gerencial que evalúa el cumplimiento de las metas, donde hay un 20% que son obligatorias y un 80% de las restantes, donde se identifica al responsable de cada una de ellas. Finalmente cobraron todos por igual y se quiere incorporar alguna medición que culmine con un Área responsable.

Se aprecia una avidez por formación y se utiliza de parte del banco como una compensación salarial, ya que se pagan maestrías en el exterior y muchos cursos más, pero se están revisando estas comisiones de servicio porque a veces se abusa de ellas. Se pagan cursos que no necesariamente están relacionados con el cargo del funcionario y eso genera distorsiones entre el resto del personal.

GESTION DEL DESARROLLO

1) ¿Existen planes de carrera y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles del banco?

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

No existen, una de las tareas que se le va a encargar al departamento de Diseño Institucional y Políticas de Personal, es crear planes de retención del funcionario. Es habitual que el personal sea contratado por consultorías externas.

2) ¿La formación se basa en diagnósticos de necesidades? ¿La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades del banco?

Si bien existen diagnósticos de necesidades de capacitación, algunas áreas se exceden de los mismos a la hora de solicitar cursos de formación, mientras que otras áreas no se interesan por la capacitación.

Existe un Plan Anual de Capacitación, surgen las demandas de las áreas, se tamizan en el Área de CH y DO y se presentan al Directorio sólo una vez al año, el cuál delega en las jefaturas correspondientes su implementación, el tema es que no es parejo ya que cuentan con áreas que no la utilizan. La capacitación no es obligatoria, participa el que quiere.

GESTION DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

1) ¿El banco se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente?

En el año 2003 el departamento de RRHH realizó un estudio del clima laboral existente, pero los resultados fueron tan nefastos que no se dieron a conocer.

Hoy existe evaluación del clima laboral en un área específica y se ha instrumentado un convenio con la Facultad de Psicología, específicamente con el Departamento de Psicología Laboral para que haga un diagnóstico de clima a nivel del banco como un todo.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

2) ¿Las decisiones de la dirección, así como las informaciones relevantes generadas por los superiores, circulan por toda la organización con fluidez y llegan con precisión a todos los afectados?

Ya comentado anteriormente, si bien están todos bien informados, no todos lo comprenden.

3) ¿Qué grado de conflictividad laboral existe en éste banco?, ¿existen mecanismos de resolución pactada de conflictos?

El grado de conflictividad es bastante menor al de otros bancos oficiales, se cree que ello puede estar influenciado por el alto porcentaje de profesionales que integran la plantilla. Con respecto al tema de la existencia de mecanismos de resolución de conflictos, existe y está operativo con el aval de AEBU.

3.2.4.4.- Análisis según Modelo de LONGO

PLANIFICACION

La Planificación de las necesidades de RRHH es de corto plazo, ya que se realiza un estudio de las necesidades cuantitativas en forma anual, con la participación y colaboración de los gerentes de línea. Las previsiones no siempre se desprenden de las prioridades u orientaciones estratégicas del directorio, sino que en algunos casos son inerciales, que siempre se ajustan al presupuesto. Son objeto de seguimiento y actualización, para en caso de ser necesario reajustarlas a los cambios de estrategia.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Poseen sistema de información sobre el personal que les permite obtener un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de los RRHH.

Si bien no existen excedentes o déficit significativos de personal, cuando es necesario se llevan a cabo redistribuciones de efectivos, siempre a pedido del funcionario en cuestión.

ORGANIZACION DEL TRABAJO

El diseño de los puestos se pretende obedezca a criterios de gestión, por ahora solamente se han definido los cargos jerárquicos, mientras el resto está pendiente de realizarse.

La descripción de éstos puestos está realizada con precisión, de forma que el personal jerárquico sabe a qué responder y porqué será valorada su contribución.

GESTION DEL EMPLEO

El reclutamiento para la provisión de los puestos es transparente, abierto a todos los que reúnan los requisitos exigidos y principalmente por razones de idoneidad.

Existe movilidad funcional, o sea, solamente de cambio de tarea a solicitud de los funcionarios y con previo acuerdo de los gerentes involucrados.

Se aprecia la necesidad de crear mecanismos para retener a los funcionarios, han tenido desvinculaciones por razones técnicas, donde la remuneración es la misma pero la tarea es más desafiante.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

GESTION DEL RENDIMIENTO Y LA COMPENSACION

Existe un mecanismo de calificación del personal, pero no es eficaz porque es subjetivo al gerente calificador. No son fiables ni confiables, más bien es un mero trámite burocrático. Por lo que no se contrasta con estándares de rendimiento preestablecidos.

Se conciben como políticas de reconocimiento no monetario de los logros personales, a los cursos externos que el banco paga a sus funcionarios, a veces en forma parcial y otras veces total. La remuneración variable en función de objetivos estratégicos obtenidos se hace en forma generalizada a todo el personal, lo que no garantiza el cumplimiento de dichos objetivos.

Actualmente existen diferencias verticales de retribución que no son las adecuadas a la naturaleza de los puestos, hay concentración de salarios altos, aunque se están corrigiendo.

GESTION DEL DESARROLLO Y LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

La actividad formativa actual se basa en diagnósticos que no son muy fiables de las necesidades reales, por lo tanto la inversión en formación no se desprende de un diagnóstico de necesidades, sino como una fórmula alternativa a las carreras estrictamente jerárquicas como ser mediante carreras horizontales o en el puesto.

Con respecto al clima organizacional, se está trabajando para mejorar las políticas y prácticas de comunicación, con el fin de mejorar la percepción de satisfacción colectiva de los empleados. La información interna circula con fluidez por todo el banco pero su comprensión no es la acertada entre los afectados.

No existe un grado de conflictividad excesivo, tal vez explicado por el alto grado de profesionalización de los funcionarios.

CAPITULO IV

4.1.- CONCLUSIONES GENERALES RESPECTO AL MODELO Y SU APLICACION

4.1.1.- PLANIFICACION

En dos de las cuatro instituciones la planificación de RRHH es de corto plazo, ajustándose a las necesidades presupuestales y a las políticas del gobierno.

Solo se analizan las necesidades cuantitativas y surge a pedido de los gerentes de áreas, las que no siempre se ajustan a la planificación estratégica de la organización.

En el resto de las instituciones no existe planificación, porque se encuentran en un proceso permanente de reestructura.

La mayoría de las instituciones poseen soportes informáticos que permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cualitativas y cuantitativas de los recursos humanos.

4.1.2.- ORGANIZACION DEL TRABAJO

En la mayoría de las instituciones están definidos los puestos de trabajo y los perfiles correspondientes, los cuales son revisados periódicamente. En una de ellas las definiciones alcanzan solo los cargos jerárquicos.

En la restante está pendiente de realización, por encontrarse en un proceso de reestructura.

Con los últimos ingresos se ha profundizado la disparidad entre los puestos de trabajo, el perfil de los mismos y los salarios de los funcionarios que los ocupan. Esta situación se viene dando en la medida que si bien las instituciones definen correctamente los puestos, no realizan los concursos necesarios para ocuparlos.

4.1.3.- GESTION DEL EMPLEO

Los ingresos del personal se realizan a través de concursos abiertos y transparentes, convenios colectivos (absorción de ex funcionarios de la banca privada) y al cumplimiento de la ley sobre ingresos de personal con capacidad diferente.

La movilidad de personal en general se da a pedido de los propios funcionarios, en muy pocos casos por necesidades reales de las áreas.

No existen mecanismos de retención de funcionarios, normalmente dejan la institución por causal jubilatoria. En alguna institución por su alto nivel de profesionalización dejan sus cargos en reserva para pasar a desempeñarse en la actividad privada.

Previo al ingreso del personal joven, se incentivó a un retiro prejubilatorio a funcionarios que cumplían una serie de requisitos. Se les abonaba el 100% de los ingresos hasta tanto no cumplieran la edad de retiro.

4.1.4.- GESTION DEL RENDIMIENTO

En la mayoría de las instituciones no está operativa la evaluación del rendimiento de los funcionarios.

El único que lo lleva a cabo presenta grandes problemas por las enormes disparidades de criterios de los jefes evaluadores, donde para evitar los conflictos interpersonales se evalúa de manera homogénea.

Otras instituciones están tratando de implementar un sistema de remuneración variable, un porcentaje se abonará de acuerdo al cumplimiento de ciertos objetivos a nivel de áreas y el restante en función del presentismo. Para evitar conflictos interpersonales la gestión del rendimiento será por áreas de trabajo y no a nivel personal.

4.1.5.- GESTION DE LA COMPENSACION

A nivel salarial, todas aplican el sistema de GEPUs, lo que no significa que a igual tarea tengan la misma remuneración. Se observan distorsiones entre la realidad y la práctica. Los cargos vacantes son cubiertos sin el reconocimiento salarial correspondiente, deben esperar hasta la realización de concursos para poder acceder a los mismos.

Estas diferencias salariales se están corrigiendo con el transcurso del tiempo.

En algunas instituciones en proceso de reestructura la evaluación de los cargos se ha ido modificando.

En las Comisiones de Presupuesto se analizan los cargos y los GEPUs asociados. Todas aplican distintas políticas extrasalariales, unos tienen 14^a sueldo, abonado en función de las ganancias y el patrimonio de la institución, otros cobran salario vacacional, partidas por cumplimientos de metas.

En la mayoría se está implementando la remuneración variable, en base a objetivos estratégicos de la institución.

Existen diferencias también en cuanto a las políticas de reconocimiento no monetarias, en algunas instituciones se le da mucha importancia a la capacitación, no siempre orientada a las necesidades de las diferentes áreas, sino más bien responden a necesidades personales. En las otras se cuenta con guarderías, clínicas médicas y/o servicio de biblioteca.

4.1.6.- GESTION DEL DESARROLLO

En todas se brindan cursos básicos de capacitación bancaria e informática para lograr un nivel mínimo de conocimiento entre todos los funcionarios, en línea con las estrategias institucionales. A su vez, se realizan cursos asociados a los diferentes cargos, los mismos surgen en función de diagnósticos anuales de necesidades y prioridades detectadas por los jefes responsables.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Los gastos en capacitación se ajustan a las partidas presupuestales, en algunas se prioriza su aplicación, mientras que en otras no se le da la misma relevancia.

La capacitación no es objeto de una posterior evaluación, en lo relacionado a resultados y costos, ni a la satisfacción de los capacitados, ni a la generación de valor en el rendimiento de los mismos en sus puestos de trabajo.

4.1.7.- GESTION DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

Se observó una preocupación general por el clima laboral, para ello han realizado estudios avalados por consultorías. Los resultados no fueron los esperados por lo que no se dieron a conocer totalmente.

Algunas instituciones están trabajando sobre las políticas y prácticas de comunicación, con el fin de mejorar la percepción de satisfacción colectiva de los empleados.

Se firmaron convenios con instituciones públicas y privadas para obtener asesoramiento sobre la mejora de las comunicaciones. Se dictan cursos de conocimientos bancarios básicos y otros.

Existen negociaciones colectivas de los salarios y las condiciones de trabajo, la salud laboral ocupa un lugar importante en la gestión de las políticas sociales, con el objetivo de facilitar beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos especialmente necesitados (préstamos a funcionarios endeudados).

Existen mecanismos de resolución de conflictos con la participación del sindicato AEBU, aunque en algunas instituciones se observó descontento por la remuneración que se recibe, la cual no está relacionada con la tarea y responsabilidad asociada.

En una de las instituciones el grado de conflictividad es muy alto, ya que más de la mitad de su personal pasó a depender de otro organismo del Gobierno Central de forma arbitraria. Se está tratando de comprometer a los funcionarios, para más tarde lograr su involucramiento y así obtener una rápida salida de la reestructura.

4.2.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según el modelo utilizado, existen tres requisitos imprescindibles (operatividad de los sistemas, existencia de interconexiones entre ellos y coherencia estratégica), para que el conjunto de políticas y prácticas de gestión de RRHH funcionen como un sistema integrado, capaz de aportar valor y contribuir al logro de los objetivos organizativos.

De nuestro análisis surge que estos requisitos se cumplen parcialmente, se tendría que fortalecer la GRH para no tender a una administración de personal rutinaria e inercial.

La principal conclusión de nuestro estudio, en función del marco metodológico utilizado, es la falta de articulación entre las funciones de RRHH y la estrategia global de las instituciones y a nivel del gobierno.

Los subsistemas más débiles son el de Planificación, Gestión del Rendimiento, Desarrollo y Relaciones Humanas y Sociales. Los restantes están más desarrollados y articulados entre sí.

El subsistema de Planificación muestra estar excesivamente dependiente de los cambios de gobierno, lo que lleva a tomar decisiones de corto plazo, afectando la capacidad de desarrollarse y manifestarse a pleno. La precariedad del mismo impacta sobre todos los otros subsistemas, como muestra la GRH en las instituciones analizadas.

En esta realidad la articulación del sistema de GRH solo puede darse en el marco de un acuerdo mínimo entre todos los actores involucrados (partidos políticos, áreas centrales del gobierno, directores de los bancos y sindicato), para establecer reglas claras y el compromiso de atenerse a estas reglas una vez establecidas.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

En cuanto a la flexibilidad como valor deseable de un sistema de GRH podemos mencionar la baja movilidad del personal, escaso margen de maniobra con que cuentan los encargados para la gestión de sus equipos de trabajo, la percepción de estabilidad garantizada, la falta de incentivos y los estilos gerenciales que adoptan conductas pasivas más que de exigencias (para con ellos mismos y su personal).

Se aprecia una gran profesionalización en las plantillas de los bancos, pero esta no crea todo el valor que podría aportar según sus competencias y potencialidades. Para mejorar el funcionamiento del sistema se debe aprovechar las estructuras existentes de los cuerpos profesionales, dándoles la posibilidad de conservar y mejorar la reputación técnica adquirida.

El subsistema más débil es Gestión del Rendimiento, en la mayoría no está operativo y en la que se aplica se evalúa de forma homogénea para evitar los conflictos interpersonales. Las direcciones no tienen definido estándares de rendimiento esperado de los funcionarios, acordes con las prioridades y estrategias de las instituciones. Esto afecta a los subsistemas de Gestión de Desarrollo y Gestión de la Compensación, no suministrando información para definir las necesidades de aprendizaje, como oportunidades de promoción, y la aplicación de retribuciones variables ligadas al rendimiento personal.

La tendencia hacia sistemas de gestión por resultados parece ser la más adecuada y su implementación gradual se está llevando a cabo en forma efectiva, se prioriza la optimización de procesos, el establecimiento de objetivos de gestión y la evaluación del desempeño por áreas.

Como característica positiva destacamos la existencia de un sindicato fuerte, un gremio integrado, altamente representativo y participativo, que garantiza a los

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

afiliados una defensa ante arbitrariedades. Algunas veces pretende ser demasiado participativo, no permitiendo gestionar adecuadamente.

Las instituciones se deben preparar mejor hacia los cambios, implementando planes de GRH que involucren e incentiven el potencial de sus funcionarios mediante su participación. Es recomendable que consideren las sugerencias de mejora o atiendan los descontentos, tratando de implicar a los líderes, tanto formales como informales, para así obtener los mejores resultados y de ésta forma mantener la creatividad, el compromiso y una mejor comprensión de las decisiones tomadas. Seguramente esto se verá reflejado en una mejora del clima organizacional y se obtendrá el valor agregado personal que hasta ahora no se fomenta, para que sea un proceso recíproco y enriquecedor entre personas e instituciones.

Para avanzar hacia instituciones más competitivas y flexibles frente a los cambios, se debe implementar un plan de GRH que estimule la toma de decisiones por parte de quienes tienen facultades, la coordinación de la planificación, gestión y ejecución de acciones a fin de no duplicar tareas ni esfuerzos. La clave para esta coordinación es la comunicación para tener a todos informados y motivados de forma que se perciba o aprecie la contribución personal en el logro de cada objetivo y por consiguiente en la remuneración percibida.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, M.A. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Bs. As.: Granica.

CHIAVENATO, I. (1996). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill

DESLER, G. (1996). Administración de personal. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

DRUCKER, P. (1996). Administración en tiempos de grandes oportunidades. Bogotá: Norma.

ELOURDY, J.I. (1993). Estrategia de empresa y recursos humanos. Una visión dinámica de la empresa. Madrid: McGraw Hill.

KOTLER, P. (2001) Dirección de Marketing. México: Prentice Hall.

LONGO, F. (2004). Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Madrid: Paidós Ibérica.

ULRICH, D. (2006). La propuesta de valor de recursos humanos. Barcelona: Deusto.

DOCUMENTOS

BREWSTER, C.; MAYRHOFER, W. y MORLEY, M. (2003). Nuevos desafíos para la gestión de los recursos humanos en Europa. Madrid: Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Nº 56.

CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2003) Bolivia XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.

DE BENITO, C. (2008). Responsabilidad Social Empresarial y virtudes humanas. Madrid: Capital Humano, Nº 227.

ENCUENTRO: Universitarios en Dirección y Administración. (2005). Procesos y Tecnología: integración eficaz para la generación de valor público. Uruguay.

GRAMIGNA, M. (2006). Una opción para hacer a las empresas más competitivas. Brasil: Consultoría y Entrenamiento Empresarial.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

ISO-INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TECNICAS, Familia UNIT-ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad.

KAPLAN, R. y KAISER, R. (2009). Deje de abusar de sus fortalezas. Harvard Business Review VOL. 87, N.2.

LONGO, F. (2001). Modernizar la gestión pública de las personas: los desafíos de la flexibilidad. Venezuela: Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 19.

LONGO, F. (2002). Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil. Barcelona: ESADE.

LLORENS, A.; OLIVELLA, J. y LLINAS, J. (2005). Análisis de las competencias profesionales y de las estructuras organizativas en el entorno de las tecnologías de la información y la comunicación. Cataluña: IX Congreso de Ingeniería de Organización Gijón.

PEREDA, S.; BERROCAL, F. y LOPEZ, M. (2000). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. Madrid: Revista D-O N° 5.

PINI, J. (1994). La facultad y el Banco República: un convenio orientado al cambio organizacional. Quantum, 1(3): invierno 1994.

PIRIZ, R. (2009). El futuro de las organizaciones y el factor humano a través de la visión del directivo de recursos humanos. Revista RRHH Magazine.com. Recursos Humanos y Management Empresarial.

RODRIGUEZ, V.P.(2008). ¿Por qué es importante el valor público? Guatemala: Inap, Serie "A", N°7.

RUOCCO, H. (2006). La construcción del Estado. Un legado que expresa la solidaridad social entre las generaciones. Uruguay: ONSC, Transformación, Estado y Democracia.

MONOGRAFÍA: BAGDASSARIAN, N. y BATISTA, Ma. (2002). La administración de RRHH en el sector público del Uruguay. Uruguay: Facultad de Ciencias Económicas y Administración

MONOGRAFIA: ROYO MORON, C. (2005). Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria. España: Universidad de Barcelona-Facultad de Psicología

SITIOS DE INTERNET

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Asociación de Bancarios del Uruguay (AEBU)		http://www.abu.org.uy
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)		http://www.iadb.org
Banco Central del Uruguay (BCU)		http://www.bcu.gub.uy
Banco Hipotecario del Uruguay (BHU)		http://www.bhu.com.uy
Banco Mundial (BM)	--	http://www.bancomundial.org
Banco de Seguros del Estado (BSE)		http://www.bse.com.uy
Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU)		http://www.bancorepublica.com.uy
Centro Latinoamericano de Administración Para el desarrollo (CLAD)		http://www.clad.org.ve
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)		http://www.cepal.org
Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC)		http://www.onsc.gub.uy
SERLAVOS, Ricard		http://www.madoc.esade.es

ANEXO

PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS

Introducción

El adecuado manejo de los departamentos de Recursos Humanos es vital, lo cual comprende desde una adecuada selección de personal basada en perfiles de puesto idóneos, identificación de necesidades de capacitación y capacitación activa encaminada a disminución de brechas entre requerimiento de las firmas y las características de los ocupantes de los puestos, evaluación del desempeño del personal, encuestas de clima laboral, hasta una adecuada comunicación y claridad en las prestaciones, de la buena practica de lo anterior dependerán en mucho los resultados finales que como producto se ofrece a los clientes.

PLANIFICACIÓN

- 1.- ¿En éste banco existe planificación de RRHH? (Entendiendo por planificación el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de rrhh a corto, medio y largo plazo, contrastando las necesidades detectadas con sus capacidades internas, en donde se identifican las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias). Si la respuesta es SI, ¿cómo?
- 2.- ¿Las previsiones de la planificación de personal se desprenden ordinariamente de prioridades y/o de orientaciones estratégicas de la organización?
- 3.- ¿Los sistemas de información sobre el personal, permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas existentes y previsibles en el futuro en las diferentes unidades?
- 4.- ¿Se llevan a cabo operaciones de redistribución del personal cuando es necesario?
- 5.- ¿La tecnificación de las dotaciones es la adecuada a las necesidades diarias?¿Cuál es el peso del trabajo cualificado en la composición de la plantilla?

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

6.- ¿Los gerentes de línea conocen las previsiones de la planificación??, participan en su elaboración y seguimiento?

SUBSISTEMA: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

1.- ¿El diseño de los puestos obedece a criterios de gestión, a consideraciones legales o acuerdos colectivos?

2.- ¿La descripción de los puestos de trabajo está realizada con precisión? de tal manera que la estructura de responsabilidades está clara y cada empleado sabe a qué responder y porqué será valorada su contribución?

3.- ¿El diseño de puestos tiende a enriquecer o ampliarlos horizontal y verticalmente para producir ganancias de calidad del trabajo y motivación de las personas?

4.- ¿Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto?

5.- ¿El diseño de los puestos y la definición de los perfiles son periódicamente revisados para adaptarlos a la evolución de las tareas y sus nuevas exigencias?

6.- ¿Los gerentes de línea participan en el diseño de los puestos y perfiles, por la parte que les afecta?

SUBSISTEMA: GESTION DEL EMPLEO

1.- ¿El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo es abierto a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos? ¿Se establecen por razones de idoneidad, técnicamente apreciadas y no arbitrariamente?

2.- ¿Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y el clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación?

3.- ¿Los medios utilizados para la búsqueda, comunicación y atracción producen un número adecuado de candidaturas solventes?

4.- ¿Los órganos de selección están diseñados con criterios de profesionalidad y experiencia técnica? ¿Actúan con independencia en el ejercicio de sus funciones?

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

5.- ¿Existen y se aplican procedimientos de inducción? ¿Como ser recibir a los empleados, facilitarles su entrada a la organización, transmitiéndoles los principios y pautas de conducta que deben conocer en el momento de incorporarse?

6.- ¿Existen y se aplican períodos de prueba para asegurarse del acierto en la incorporación y poder adoptar medidas correctivas, si se da el caso?

7.- ¿Existen y se aplican mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, que permitan responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución del personal?

8.-¿Existen despidos o rescisiones de empleo que se deban a razones meramente de cambio político?

9.- ¿Existen segmentos o sectores dentro de la organización que se detecte una excesiva rotación?, (abandono frecuente de los funcionarios)

SUBSISTEMA: GESTION DEL RENDIMIENTO

1.- ¿La dirección define pautas o estándares de rendimiento esperado de los funcionarios, acordes con las prioridades y estrategia del banco? En consecuencia, los empleados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados?

2.- ¿Los objetivos de rendimiento se comunican a los funcionarios de forma que faciliten el logro de su implicación y compromiso?

3.- ¿El rendimiento de los funcionarios es evaluado por la organización, contrastándolo con los estándares de rendimiento esperado?

4.- ¿Los criterios de evaluación del rendimiento son percibidos como fiables y objetivos por las personas que participan en su aplicación?

SUBSISTEMA: GESTION DE LA COMPENSACIÓN

1.- ¿Existe una política de remuneración? ¿La estructura salarial responde a prioridades y objetivos estratégicos o está fijada como respuesta reactiva a reivindicaciones o conflictos laborales?

2.- ¿La clasificación de los puestos por gepus facilita una progresión flexible y vinculada al rendimiento y el aprendizaje?

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

3.- ¿El abanico salarial es razonable?, ¿las diferencias verticales en los gepus son adecuadas a la naturaleza de los puestos?, (en el sentido de si están acordes a las responsabilidades que implica el puesto)

4.- ¿Existen en el banco políticas e instrumentos útiles de reconocimiento no monetario de los logros de los funcionarios?

SUBSISTEMA: GESTION DEL DESARROLLO

1.- ¿Existen planes de carrera y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles del banco?

2.- ¿Existen fórmulas alternativas a las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o en el puesto?

3.- ¿Los funcionarios reciben de la organización la capacitación adecuada para complementar su formación inicial, para apoyar su crecimiento profesional?

4.- ¿La formación se basa en diagnósticos de necesidades? ¿La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades del banco?

5.- ¿Es objeto de evaluación dicha formación?, (en el sentido de la relación entre resultados y costos, y de ver si existió algún impacto sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo)

SUBSISTEMA: GESTION DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

1.- ¿El banco se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente? En el caso que la respuesta sea SI, ¿dichas evaluaciones son tenidas en cuenta para la revisión y mejora de las políticas de rrhh?

2.- ¿Las decisiones de la dirección, así como las informaciones relevantes generadas por los superiores, circulan por toda la organización con fluidez y llegan con precisión a todos los afectados?

3.- ¿Qué grado de conflictividad laboral existe en éste banco?, ¿existen mecanismos de resolución pactada de conflictos?

4.- ¿Las atenciones y beneficios sociales, son apreciadas por los destinatarios?

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Ley Nº 16.095

PERSONAS DISCAPACITADAS

SE ESTABLECE UN SISTEMA DE PROTECCION INTEGRAL

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

CAPITULO VIII

Trabajo

Artículo 41.- La orientación y la rehabilitación laboral y profesional deberán dispensarse a todos los discapacitados según su vocación, posibilidades y necesidades y se procurará facilitarles el ejercicio de una actividad remunerada.

La reglamentación determinará los requisitos necesarios para acceder a los diferentes niveles de formación.

Artículo 42.- El Estado, los Gobiernos Departamentales, los Entes Autónomos, los Servicios Descentralizados y las personas de derecho público no estatales, están obligados a ocupar personas impedidas que reúnan condiciones de idoneidad para el cargo, en una proporción mínima no inferior al cuatro por ciento de sus vacantes. Tales impedidos, gozarán de los mismos derechos y estarán sujetos a las mismas obligaciones que prevé la legislación laboral aplicable a todos los funcionarios públicos, sin perjuicio de la aplicación de normas diferenciadas cuando ello sea estrictamente necesario.

La Oficina Nacional del Servicio Civil controlará el cumplimiento de esta disposición.



Publicada D.O. 11 may/007 - N° 27235

Ley N° 18.125

MODIFICACIÓN A LA CARTA ORGÁNICA DEL

BANCO HIPOTECARIO DEL URUGUAY

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del

Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

CAPÍTULO I

MODIFICACIONES REFERIDAS AL BANCO HIPOTECARIO DEL URUGUAY

Artículo 1º. (Modificación del [artículo 18 de la Carta Orgánica del BHU](#)).- El artículo 18 de la Carta Orgánica del Banco Hipotecario del Uruguay con la redacción del artículo 1º de la [Ley N° 17.596](#), de 13 de diciembre de 2002, quedará redactado de la siguiente manera:

"ARTÍCULO 18.- El Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) actuará como institución financiera especializada en el crédito hipotecario, para facilitar el acceso a la vivienda, rigiéndose en su actividad bancaria de acuerdo a las normas que fije el Banco Central del Uruguay (BCU).

Para el cumplimiento de su cometido, dispondrá de los siguientes poderes:

- A) Otorgar créditos en moneda nacional, unidades indexadas o unidades reajustables, con garantía hipotecaria:
- a) A personas físicas, para la adquisición, construcción, refacción o ampliación de la vivienda.
 - b) A personas jurídicas para viviendas de sus integrantes, para iguales destinos, cuando cuente para ello con la total garantía del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA), o de fondos especiales o cuentas de ahorro previo, afectados a tal fin.
 - c) A beneficiarios de subsidios que el MVOTMA otorgue para la adquisición, construcción o refacción de viviendas, como

complemento del mismo, y con el previo acuerdo de dicho Ministerio.

- B) Negociar, administrar y emitir todo tipo de valores negociables, cualquiera sea su modalidad, en el país o en el extranjero, por cuenta propia o de terceros. Las emisiones de valores por cuenta propia se realizarán en moneda nacional, unidades indexadas o unidades reajustables.
- C) Vender, permutar y adquirir propiedades en el proceso de recuperación de créditos.
- D) Prestar servicios de locación de cajas de seguridad, cobranza, guarda y administración de valores de terceros.
- E) Disponer que la oficina, institución o empresa que abone sueldo o pasividad a beneficiarios de créditos del BHU, retenga el importe necesario para cubrir los pagos de dichos créditos. A tal efecto, mientras el prestatario perciba sueldo, jubilación o pensión, la oficina, institución o empresa encargada de abonar dicho sueldo, jubilación o pensión, retendrá mensualmente de su importe la cuota correspondiente a la operación realizada, y la entregará al BHU en forma inmediata. A los efectos de lo dispuesto precedentemente se deberá dar cumplimiento a lo establecido por el artículo 1º de la [Ley N° 17.062](#), de 24 de diciembre de 1998, debiéndose tomar los ingresos nominales del núcleo familiar, deducidos los descuentos legales y la prioridad será la establecida por la [Ley N° 17.829](#), de 18 de setiembre de 2004, en la redacción dada por el artículo 7º de la [Ley N° 17.940](#), de 2 de enero de 2006, y por el artículo 138 de la [Ley N° 18.046](#), de 24 de octubre de 2006.

Bastará para ello que el pedido de retención le sea solicitado por el BHU. En el caso de los obreros a jornal, las retenciones se harán proporcionalmente a la forma de pago, sea éste semanal o quincenal; en la forma establecida en el inciso anterior, si es mensual.

Los incumplimientos de verter los montos retenidos podrán ser sancionados con una multa cuyo importe no superará en tres veces el

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

monto correspondiente de la retención, sin perjuicio de los recargos por mora correspondientes y lo dispuesto en materia penal.

- F) Captar depósitos del público mediante el sistema de ahorro previo, en moneda nacional, unidades indexadas o unidades reajustables.
- G) Invertir los excedentes financieros, para lo cual podrá constituir depósitos en el BCU o en otros bancos públicos o privados, y adquirir títulos del Gobierno Central y títulos emitidos por el BCU.
- H) Prestar, a título oneroso, los servicios de asesoramiento relativos a la especialidad técnica del BHU, en los términos previstos en el artículo 271 de la [Ley N° 16.462](#), de 11 de enero de 1994.
- I) Constituir o adquirir sociedades comerciales, o participar en sociedades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, existentes o a crearse".

Artículo 2º. (Base del remate).- Para el remate previsto en los [artículos 80 y 81 de la Carta Orgánica del Banco Hipotecario del Uruguay](#) la base será el equivalente al 75% (setenta y cinco por ciento) del valor catastral del inmueble. Para el caso del remate previsto en el artículo 82 de la Carta Orgánica del Banco Hipotecario del Uruguay, podrá el Banco disponer que la venta se haga por hasta la mitad del valor de tasación catastral.

Artículo 3º. (Modificación del [artículo 90](#) de la Carta Orgánica del BHU).- El artículo 90 de la Carta Orgánica del Banco Hipotecario del Uruguay quedará redactado de la siguiente manera:

"ARTÍCULO 90.- La Administración superior del Banco estará a cargo de un Directorio, designado por el Poder Ejecutivo, de acuerdo con lo previsto en la [Constitución de la República](#), el que se compondrá de un Presidente y dos miembros.

Todas las disposiciones legales que requieran mayorías especiales para la formación de la voluntad del Directorio del Banco, tanto para sesionar como para decidir, se adecuarán a la nueva composición de tres miembros, en el entendido que cuando se alude a mayoría de 3 miembros, se entenderá 2 miembros, y cuando se requieren 5 miembros, se entenderá que se requieren 3".

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Artículo 4º. (Modificación del [artículo 104](#) de la Carta Orgánica del BHU).- El [artículo 104](#) de la Carta Orgánica del Banco Hipotecario del Uruguay quedará redactado de la siguiente manera:

"ARTÍCULO 104.- Anualmente publicará el Banco un balance en cumplimiento de lo dispuesto por el [artículo 191 de la Constitución de la República](#)".

Artículo 5º. (Derogación).- Quedan derogados los [artículos 3º, 4º, 6º, 8º, 9º y 16 de la Ley N° 17.596](#), de 13 de diciembre de 2002.

Artículo 6º. (Garantía de emisión).- Con la finalidad de contribuir a la implementación de la reestructura del Banco Hipotecario del Uruguay (BHU), que le permita su funcionamiento con la solvencia y liquidez adecuadas para desarrollar su actividad hipotecaria, autorízase al Poder Ejecutivo, con cargo a Rentas Generales, y por hasta 17.190.000 UR (diecisiete millones ciento noventa mil unidades reajustables) de cartera a fideicomitir, a garantizar los certificados de participación, títulos representativos de deuda o títulos mixtos del o de los fideicomisos o fondos de inversión constituidos o a constituirse con cartera del BHU cuyo beneficiario -titular de los certificados de participación, títulos representativos de deudas o títulos mixtos- será el propio Banco. El desembolso anual de la ejecución de esta garantía no podrá superar el equivalente a 193.000.000 UI (ciento noventa y tres millones de unidades indexadas). Este tipo de garantías podrá ampliarse en el futuro a nueva cartera a fideicomitir por hasta el equivalente al 20% (veinte por ciento) de la cartera del BHU resultante de su reestructura.

Artículo 7º. (De los depósitos a la orden de Sedes Judiciales).- En cumplimiento de lo previsto en el artículo 124 de la [Ley N° 18.046](#), de 24 de octubre de 2006, los depósitos judiciales, en el Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) se transferirán al Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), manteniéndose el valor de acuerdo a lo previsto en el inciso siguiente. Toda referencia legal a depósitos a la orden de un Juzgado o depósitos que deban realizarse en el BHU, se entenderá hecha al BROU en la unidad de mantenimiento del valor pactada en el contrato o de acuerdo a la condena ([Decreto-Ley N° 14.500](#), de 8 de marzo de 1976) y, si fuera en pesos uruguayos y faltara unidad de mantenimiento, en unidades indexadas.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Lo previsto en el inciso segundo del presente artículo no se aplicará a los depósitos relativos a garantías de alquileres.

Artículo 8º. (Nueva Carta Orgánica del Banco Hipotecario del Uruguay).-

Cométese al Directorio del Banco Hipotecario del Uruguay la proyección de una nueva Carta Orgánica que consolide las modificaciones introducidas hasta el momento de la presente ley.

CAPÍTULO II

DE LA AGENCIA NACIONAL DE VIVIENDA

Sección I

Naturaleza, fines y competencia

Artículo 9º. (Características generales).- Créase la Agencia Nacional de Vivienda como servicio descentralizado, con los fines, cometidos y atribuciones que especifica esta ley.

A todos los efectos legales y procesales, se domiciliará en Montevideo, pudiendo establecer sucursales permanentes o transitorias en cualquier otro punto del país.

En su actuación podrá identificarse también con la sigla "ANV"; en la presente ley se la menciona como "la Agencia".

Artículo 10. (Fines).- La Agencia tendrá por finalidad el promover y facilitar el acceso a la vivienda, de conformidad con el [artículo 45 de la Constitución de la República](#), así como contribuir a la elaboración e implementación de las políticas públicas en materia de hábitat urbano.

Artículo 11. (Cometidos).- La Agencia tendrá los siguientes cometidos:

- A) Actuar en la ejecución de las directrices emanadas del Plan Quinquenal de Vivienda, los Planes de Ordenamiento Territorial y las directivas del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA).
- B) Administrar activos provenientes de créditos para la vivienda en cumplimiento de las directivas del MVOTMA.

Artículo 12. (Atribuciones).- Para el cumplimiento de sus cometidos, la Agencia podrá:

- A) Formular y ejecutar programas en la materia de sus cometidos, una vez aprobados por el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Ambiente (MVOTMA), así como ejecutar programas provenientes del MVOTMA.

- B) Brindar asistencia técnica, apoyo logístico y asesoramiento a los poderes y entes públicos, en forma directa o mediante todo tipo de convenios, y en especial al MVOTMA para la formulación e implementación de la política de vivienda y ordenamiento territorial.
- C) Convenir con entidades del Gobierno Central o de los Gobiernos Departamentales, u otras entidades públicas, empresas privadas, o entidades de la sociedad civil, la ejecución de obras y programas en el campo de sus cometidos, con la aprobación previa del MVOTMA.
- D) Constituir o adquirir sociedades comerciales, así como participar en emprendimientos o asociaciones con entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, constituyendo consorcios o sociedades, siempre que ello no comprometa la responsabilidad de la Agencia más allá del capital invertido.
- E) Constituir fondos de inversión y fideicomisos, y cumplir cualesquiera de las funciones referidas a fideicomisos generales, financieros o de otro tipo.
- F) Crear y gestionar sistemas de seguro de crédito hipotecario, fondos de garantía, así como otros fondos e instrumentos financieros destinados al cumplimiento de sus fines.
- G) Gestionar carteras de créditos provenientes de operaciones financieras destinadas a la vivienda, tanto propias como de terceros en virtud de acuerdos que celebre.
- H) Prestar servicios de administración y valuación de inmuebles, así como realizar todo tipo de negocios sobre inmuebles para el cumplimiento de sus cometidos, los que se regularán exclusivamente por la reglamentación que a tales efectos dicte el Poder Ejecutivo, a propuesta de la Agencia.
- I) Prestar servicios de proyectación, dirección, control y certificación de programas y proyectos inmobiliarios, incorporando las dimensiones económicas y sociales en su evaluación.
- J) Establecer relaciones de cooperación con instituciones públicas o privadas,

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

nacionales o extranjeras y con organismos internacionales, y actuar como unidad ejecutora de proyectos financiados con préstamos nacionales o internacionales.

Sección II

Patrimonio, recursos y presupuesto

Artículo 13. (Patrimonio).- El patrimonio de la Agencia estará compuesto por:

- A) Los activos que le sean transferidos por el Banco Hipotecario del Uruguay (BHU), en virtud de normas legales y convenios.
- B) Un aporte inicial de capital en efectivo de \$ 500.000.000 (quinientos millones de pesos uruguayos), que podrá ampliarse hasta \$ 1.000.000.000 (un mil millones de pesos uruguayos), por resolución del Poder Ejecutivo.
- C) Un aporte inicial de capital en efectivo de hasta 65.000.000 UI (sesenta y cinco millones de unidades indexadas) para constituir el depósito en garantía exigido por la normativa del Banco Central del Uruguay para que la Agencia pueda constituirse como fiduciario de los fideicomisos financieros de activos provenientes de la reestructura del BHU.

Artículo 14. (Recursos).- Constituirán recursos y fuentes de financiamiento de la Agencia:

- A) La renta producida por sus activos.
- B) Los ingresos resultantes del cumplimiento de los servicios que preste.
- C) Las transferencias que establezca el Presupuesto Nacional u otras leyes.
- D) Todo otro ingreso que se establezca a su favor por ley o por liberalidad.

Artículo 15. (Exoneraciones tributarias).- Los fideicomisos constituidos por activos provenientes de la reestructura del Banco Hipotecario del Uruguay (BHU), y cuyo fiduciario o administrador sea la Agencia estarán exonerados de toda clase de tributos de carácter nacional, excepto las contribuciones de seguridad social.

Los servicios que la Agencia y el BHU se presten entre sí o al Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente en el marco de sus cometidos y competencias, estarán exentos del Impuesto al Valor Agregado.

Artículo 16. (Del presupuesto).- El Presidente de la Agencia presentará a consideración del Directorio el proyecto de presupuesto para el ejercicio

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

financiero siguiente, a más tardar el 30 de junio de cada año. Tras su aprobación por el Directorio, la Administración presentará el proyecto de presupuesto al Poder Ejecutivo y al Tribunal de Cuentas, de conformidad con el [artículo 221 de la Constitución de la República](#). Mientras no se apruebe el primer presupuesto, los costos operativos de la Agencia serán atendidos, mes a mes, por Rentas Generales, a solicitud del Directorio de la Agencia, y con aprobación del Poder Ejecutivo.

Artículo 17. (De los estados de situación patrimonial).- La Agencia presentará al Poder Ejecutivo el estado de situación patrimonial al cierre de cada ejercicio financiero anual y el estado de resultados correspondientes a dicho ejercicio, dentro de los tres primeros meses del ejercicio siguiente. Los mencionados estados contables serán publicados, de conformidad con lo previsto en el [artículo 191 de la Constitución de la República](#), una vez comunicados por el Poder Ejecutivo y visados por el Tribunal de Cuentas.

Artículo 18. (Resultados del ejercicio económico).- Los beneficios resultantes de su gestión se destinarán al cumplimiento de sus cometidos.

Artículo 19. (Transferencia de activos del BHU).- La Agencia se hará cargo de los activos que se determinen por los actos o convenios que se celebren entre el Poder Ejecutivo y el Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) en cumplimiento de la autorización prevista en el artículo 124 de la [Ley Nº 18.046](#), de 24 de octubre de 2006.

La transferencia de activos en favor de la Agencia operará de pleno derecho en la fecha en que se celebren los actos o convenios respectivos, o en la fecha que en ellos se indique.

Los registros públicos procederán a la registración de la transferencia con la sola presentación del certificado notarial que expedirá la Agencia con referencia precisa a los datos individualizantes de cada bien raíz, título y modo de adquisición y a la inscripción del instrumento antecedente.

La Agencia se hará cargo de todas las deudas correspondientes a los activos transferidos.

Se entenderán implícitamente comprendidos en la transferencia de estos activos, los contratos que el BHU hubiera celebrado con referencia a dichos inmuebles.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Artículo 20. (Expropiación).- A los efectos de su expropiación, declárase de utilidad pública y, por consiguiente comprendidos en lo dispuesto por el artículo 4º de la [Ley N° 3.958](#), de 28 de marzo de 1912, y sus modificaciones, los bienes inmuebles necesarios para el cumplimiento del Plan Quinquenal de Vivienda, los Planes de Ordenamiento Territorial y las directivas del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.

Sección III

Dirección y administración

Artículo 21. (Dirección y administración).- La dirección y administración de la Agencia estará a cargo de un Directorio compuesto de tres miembros rentados, designados por el Poder Ejecutivo, con arreglo al [artículo 187 de la Constitución](#). En la misma oportunidad, el Poder Ejecutivo designará al Presidente y al Vicepresidente.

El Ministro de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, o quien éste designe en su representación, el Director General de Secretaría y los Directores Nacionales del Ministerio, podrán participar con voz y sin voto en todas las sesiones del Directorio.

Artículo 22. (Presidencia).- Al Presidente o al Vicepresidente, en su caso, le corresponde:

- A) Presidir las sesiones del Directorio y representar a la institución.
- B) Ejecutar las resoluciones del Directorio.
- C) Adoptar las medidas urgentes cuando fueren necesarias, dando cuenta al Directorio en la primera sesión y estándose a lo que éste resuelva.
- D) Firmar con el miembro del Directorio o con el funcionario que designe el Directorio, todos los actos y contratos en que intervenga el instituto.
- E) Proyectar las normas que deba aprobar el Directorio, sin perjuicio de la iniciativa que podrán también ejercer los demás Directores.

Artículo 23. (Competencia del Directorio).- Corresponde al Directorio:

- A) Administrar el patrimonio de la Agencia.
- B) Establecer los precios de los servicios.
- C) Fiscalizar y vigilar el cumplimiento de los cometidos y dictar las normas y

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

reglamentos necesarios.

- D) Aprobar la memoria y balance anual de la Agencia.
- E) Aprobar el proyecto del presupuesto de sueldos, gastos e inversiones a ser elevado al Poder Ejecutivo, conforme a lo dispuesto en el [artículo 221 de la Constitución de la República](#).
- F) Aprobar dentro del plazo de 120 días de su instalación, el proyecto de Reglamento General de la Agencia y elevarlo al Poder Ejecutivo para su aprobación.
- G) Aprobar, dentro del plazo de 120 días de su instalación, el proyecto de normas especiales a incorporar al Estatuto del Funcionario y elevarlo al Poder Ejecutivo a sus efectos.
- H) Designar, promover, trasladar y destituir a los funcionarios presupuestados, así como contratar a los eventuales, de cualquier naturaleza, y ejercer la potestad disciplinaria sobre todo el personal.
- I) Nombrar directamente al Gerente General, a los Secretarios y a los Asesores Técnicos del Directorio, así como proceder a su cese, por resolución fundada, adoptada por mayoría de sus miembros.
- J) Ejercer las atribuciones de la Agencia respecto de los bienes de su patrimonio y, en general, realizar todos los actos civiles y comerciales, dictar los actos de administración interna y efectuar las operaciones materiales inherentes a sus poderes generales de administración, con arreglo a los cometidos y especialización de la Agencia.
- K) Delegar sus atribuciones, por resolución fundada, en otros órganos de la propia Agencia, así como avocarse a los asuntos que fueron objeto de delegación.
- L) Resolver las cuestiones que el Presidente del Directorio o cualquiera de sus miembros someta a su consulta o a su decisión.
Concertar préstamos o empréstitos con organismos internacionales,
- M) instituciones o Gobiernos extranjeros, con sujeción a lo dispuesto en el inciso cuarto del [artículo 185 de la Constitución de la República](#).

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Artículo 24. (Quórum del Directorio).- Para sesionar y para resolver el Directorio requerirá un quórum de dos miembros, salvo que el Reglamento General disponga la unanimidad de votos para resolver.

Artículo 25. (Responsabilidad de los Directores).- Los miembros del Directorio son personal y solidariamente responsables de las resoluciones votadas en violación de la [Constitución de la República](#), las leyes o los reglamentos. A tales efectos, el Directorio remitirá al Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente testimonio de las actas de sus deliberaciones y copia de sus resoluciones.

Quedan dispensados de esta responsabilidad los Directores que:

- A) Estando presentes hubieran hecho constar en actas su disenso con la resolución adoptada y el fundamento que lo motivó.
- B) Hubieran estado ausentes de la sesión en que se adoptó la resolución, siempre que hagan constar en actas su disenso en la primera oportunidad en que sea posible.

En ambos casos el Presidente dispondrá, dentro de las veinticuatro horas siguientes, la remisión al Poder Ejecutivo de testimonio del acta respectiva.

Sección IV

Del personal

Artículo 26. (Composición originaria del funcionariado).- El funcionariado de la Agencia se compondrá de:

- A) Funcionarios provenientes de la reestructura del Banco Hipotecario del Uruguay.
- B) Funcionarios que ingresen a partir de la creación de la Agencia.

Artículo 27. (De los funcionarios provenientes del BHU).- La Agencia incorporará a todos los funcionarios del Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) que se desvinculen en virtud del proceso de su reestructura. El BHU deberá proporcionar a la Agencia toda la información correspondiente.

Artículo 28. (Derechos y garantías de los funcionarios provenientes del BHU).- Los funcionarios incorporados por esta vía, continuarán gozando de la calidad de funcionarios de la Banca Oficial. La afiliación a la Caja de Jubilaciones y Pensiones Bancarias, se regirá por los términos de los convenios colectivos que regulen las relaciones laborales en la Banca Oficial, y gozarán de los

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

derechos, beneficios, garantías y obligaciones que establezca el Estatuto del Funcionario del Banco Hipotecario del Uruguay, hasta tanto se apruebe el Estatuto del Funcionario de la Agencia.

Artículo 29. (Selección).- De los funcionarios incorporados, la Agencia procederá a la selección de aquellos necesarios para el cumplimiento de sus cometidos. Asimismo, la Agencia podrá establecer uno o más escalafones especiales para la mejor gestión de las diversas situaciones que se generen por ello.

Artículo 30. (Programas especiales para funcionarios provenientes del BHU).- Los funcionarios provenientes del Banco Hipotecario del Uruguay podrán beneficiarse de programas de prejubilación y de otros que pudieran acordarse oportunamente.

Para los funcionarios que se beneficien de estos programas especiales y que opten por el régimen de afiliación voluntaria regulado por la [Ley N° 16.565](#), de 21 de agosto de 1994, el requisito de años de servicios mínimos será de veinticinco años en lugar de los treinta establecidos por el artículo 8º de dicha ley.

Artículo 31. (Pases en comisión).- Los pases en comisión referidos a funcionarios no seleccionados se regularán por el régimen general, excepto en cuanto no les serán aplicables:

- A) El límite máximo de funcionarios en comisión simultáneamente.
- B) La antigüedad mínima del funcionario.
- C) La caducidad del pase en comisión.

Artículo 32. (Redistribución en Banca Pública).- La Agencia queda facultada para acordar un programa de redistribución de los funcionarios provenientes del Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) no seleccionados, con el Banco de la República Oriental del Uruguay, el Banco Central del Uruguay y el Banco de Seguros del Estado, pudiendo incluir en el futuro, al propio BHU. En el futuro, ante el requerimiento de nuevo personal, el Directorio del BHU deberá consultar a la Agencia si existen funcionarios, dentro de los no seleccionados de acuerdo a lo establecido en el artículo 29, con los perfiles requeridos para ser reincorporados a la plantilla del BHU.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Artículo 33. (Del personal que ingrese en el futuro).- El ingreso de nuevo personal se hará siempre por la última categoría del escalafón correspondiente y por el régimen de concurso, con las únicas excepciones de los cargos de Gerente General, Secretarios y Asesores Técnicos del Directorio. El personal de los escalafones de servicio ingresará por sorteo. El Directorio podrá realizar la designación directa de profesionales y técnicos, en los casos en que no hubiere inscriptos en el llamado a aspirantes a concurso.

Sección V

Privilegios para la gestión y recuperación de créditos

Artículo 34. (Privilegio en la gestión y recuperación de créditos).- Respecto de los créditos originados en otras instituciones, así como sus novaciones o refinanciaciones, la Agencia, en su carácter de acreedor, administrador o fiduciario -en este último caso, sólo si el beneficiario es público-, tendrá los mismos privilegios que la entidad que concedió el crédito, comprendidos el derecho de ordenar la retención de sueldos y prestaciones de seguridad social, venta extrajudicial de bienes hipotecados, rescisión administrativa de promesas de compraventa de inmuebles, y otros que pudieran corresponder legalmente. Respecto de otros créditos que gestione la Agencia, la recuperación de créditos se regirá por lo dispuesto en el Capítulo III de esta ley.

La orden de retención que disponga la Agencia tendrá igual prioridad que el Banco Hipotecario del Uruguay (BHU), y cuando concorra con una orden similar del BHU, se priorizará la que proceda del crédito más antiguo.

CAPÍTULO III

EJECUCIÓN JUDICIAL SIMPLIFICADA DE CRÉDITO HIPOTECARIO PARA VIVIENDA

Sección I

Ámbito de aplicación

Artículo 35. (Delimitación de la presente ejecución).- La presente ejecución se confiere a los créditos, por suma de dinero líquida y exigible, garantizados con hipoteca destinados a la adquisición, construcción, refacción o ampliación de vivienda, documentados en instrumento único, otorgados a partir de la vigencia de la presente ley, por instituciones de intermediación financiera, públicas o privadas, así como fideicomisos financieros y siempre que dicho acreedor sea primer preferente al cobro en el inmueble.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Artículo 36. (Excepciones al presente régimen).- La ejecución de otros créditos hipotecarios se registrará por lo previsto en los [artículos 377 y siguientes del Código General del Proceso](#).

La ejecución de créditos hipotecarios otorgados con anterioridad a la vigencia de esta ley se registrará por el régimen que le corresponda, sea judicial o extrajudicial.

Artículo 37. (Integración con normas generales en lo aplicable).- La presente ejecución se rige por las disposiciones que siguen, derogándose toda disposición que sea contraria a las mismas; aplicándose además y en cuanto no se opongan a las disposiciones de este capítulo, los principios y disposiciones generales del Código General del Proceso.

Artículo 38. (Procedibilidad de la ejecución).- Transcurridos noventa días desde el incumplimiento de una cuota del mutuo, el acreedor podrá promover la ejecución de la garantía hipotecaria por el total del saldo adeudado.

Cuando la hipoteca recaiga sobre inmueble en régimen de propiedad horizontal y el propietario adeude tres meses o más de gastos comunes, el acreedor hipotecario, cuando así se hubiera pactado en el mutuo hipotecario, podrá abonar lo adeudado, y dichas sumas se entenderán indivisibles con el pago de las cuotas del mutuo. Igual mecanismo podrá pactarse para el caso de que el hipotecante hubiera incumplido un año o más de contribución inmobiliaria.

Artículo 39. (Preferencia en caso de hipoteca recíproca).- En caso que existiere hipoteca recíproca, el legitimado previsto en el artículo 35 de esta ley será el acreedor inmediato siguiente a la misma.

Sección II

Procedimiento judicial

Artículo 40. (Juzgados competentes).- Son competentes para conocer en la preparación, así como en la ejecución de los créditos hipotecarios, que se regulan por la presente ley, los Juzgados del lugar del inmueble hipotecado, no admitiéndose la prórroga de competencia.

Artículo 41. (Diligencia preparatoria de la ejecución).- Previo a la ejecución del crédito hipotecario, será preceptivo para el acreedor promover la intimación de pago, con mandato judicial, al deudor principal y al hipotecante, si este último es persona distinta de aquél.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Con la solicitud de intimación se deberá agregar el título de la ejecución que se prepara -mutuo hipotecario o testimonio en forma- y se acompañará la liquidación circunstanciada de la deuda, con especificación de las imputaciones de pagos realizados, los intereses y accesorios devengados y el saldo adeudado, todo relacionado en forma cronológica y fácilmente identificable. La intimación será con plazo de diez días hábiles, a contar desde el día hábil siguiente a la intimación efectuada.

El intimado podrá comparecer para manifestar lo que estime oportuno y de las manifestaciones se dará conocimiento al acreedor, con efectos de simple noticia.

El intimado quedará habilitado con el cedulón de intimación para depositar, en cuenta que determine la institución acreedora en la solicitud de intimación, la suma que entienda corresponda, la que se tendrá como pago a la fecha de efectuado el depósito y se imputará de acuerdo a derecho.

La falta de intimación judicial previa determina la nulidad absoluta de lo actuado en la ejecución.

Artículo 42. (Demanda de ejecución).- Vencido el plazo de intimación, el acreedor estará habilitado para deducir demanda de ejecución de la deuda garantizada con la hipoteca, ante el mismo Tribunal y en el mismo expediente de la intimación, sin que la modificación de la cuantía determine la modificación de la competencia prevenida por la intimación.

En la demanda, invocará los documentos agregados en la solicitud de intimación que obra en el expediente, acreditará la exigibilidad (cumplimiento del plazo o condición), y deberá acompañar:

- A) Liquidación actualizada de la deuda en los términos previstos e imputando los pagos que hubieren realizado los intimados dentro de los diez días hábiles siguientes a la última intimación.
- B) Informe contable de la parte actora con explicitación de los tipos de intereses, tasas y demás parámetros utilizados en la liquidación.
- C) Incremento mensual que devengará por intereses o actualización, con los criterios utilizados para su liquidación.
- D) Certificado notarial que determine la titularidad del hipotecante ejecutado,

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

con proceso dominial del inmueble y testimonio de la información registral completa, especificando las eventuales prevenciones respecto del título y la relación de otros acreedores hipotecarios no preferentes.

Artículo 43. (Providencia de ejecución).- El Tribunal, sin más trámite, y si la demanda cumpliera todos los requisitos procesales y sustanciales, decretará el embargo, condenará a los ejecutados al pago del crédito, costas y costos, decretará el remate del bien hipotecado al mejor postor, por intermedio del Rematador y en el lugar habilitado al público, que proponga la institución acreedora, con la base establecida en el artículo 48 de esta ley, dispondrá el otorgamiento de la escrituración si el mejor postor es persona distinta del acreedor y dispondrá la notificación judicial de los demandados y de los restantes acreedores hipotecarios.

El Rematador podrá aceptar el cargo de inmediato, pero su encargo quedará condicionado a que la providencia inicial quede firme.

Artículo 44. (Notificación a la parte demandada y defensas oponibles).- Librada la comunicación del embargo, la providencia se notificará a los demandados, quienes podrán oponer, dentro del plazo de diez días, exclusivamente las defensas de incompetencia, litispendencia, falta de capacidad de la parte o su representante, falta de representación, caducidad de la inscripción de la hipoteca, cosa juzgada y transacción, nulidad por falta de intimación previa, pago, prescripción o falta de requisitos esenciales para la validez del contrato de mutuo hipotecario.

Las defensas sólo son admisibles si, tratándose de cuestión de hecho, se prueban documentalmente, y acompañando los documentos o mencionando en poder de quien se hallan.

El Tribunal rechazará sin sustanciar, toda defensa o excepción que no fuere de las enumeradas, las que no se opusieren en forma clara y concreta, cualquiera sea el nombre que el ejecutado les diere y, tratándose de cuestión de hecho, no acompañare la prueba documental o no indicare en poder de quien se halla.

Artículo 45. (Sustanciación de las defensas).- Si las defensas fueren admitidas, se sustanciarán por el trámite de los incidentes fuera de audiencia ([artículo 321 del Código General del Proceso](#)) y la sentencia que las resuelva se regulará por lo dispuesto en los [artículos 358](#) y [359 del Código General del Proceso](#).

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

Para el caso de haberse invocado prueba documental en poder de terceros o el adversario, el Tribunal se expedirá sobre la admisibilidad de la prueba, una vez contestado el traslado de las defensas y, si resulta admisible, ordenará su diligenciamiento.

La resolución interlocutoria que rechaza liminarmente las defensas admite la impugnación que prevé el literal B) del artículo 46.

Artículo 46. (Apelación limitada en toda la ejecución).- Sólo son apelables en la presente ejecución:

- A) La resolución inicial que no hace lugar a la ejecución, la cual se apelará como interlocutoria con fuerza de definitiva.
- B) La resolución interlocutoria que rechaza liminarmente las defensas, admite solamente recursos de reposición y apelación sin efecto suspensivo, los cuales serán interpuestos en forma conjunta, pudiendo el Tribunal de Alzada ordenar la suspensión del proceso en cualquier momento.
- C) La sentencia que, en caso de oposición, resuelve las defensas, la cual se apelará como definitiva, salvo en el caso que acoja la excepción de incompetencia, en cuyo caso se apela como interlocutoria con fuerza de definitiva.
- D) La resolución que rechace la prueba, con efecto diferido.

Sección III

Remate

Artículo 47. (Procedencia).- Ejecutoriada la providencia inicial, aceptado el cargo por el Rematador y notificados judicialmente los acreedores hipotecarios que surgieran de la demanda, el remate se seguirá extrajudicialmente por el referido martillero, bajo su responsabilidad y, en cuanto al título del inmueble, bajo la responsabilidad del escribano del acreedor.

Artículo 48. (Publicidad).- Se anunciará la venta durante tres días en el Diario Oficial y en otro del lugar del inmueble, sin necesidad de nueva notificación. La publicidad se realizará por acuerdo entre el Rematador y el acreedor, según los usos en esta materia y ante cualquier discrepancia decidirá el Tribunal, previa vista, siendo lo resuelto irrecurrible.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

El Rematador, acreditando la orden judicial de remate, queda facultado para pedir directamente el auxilio de la fuerza pública a los efectos de colocar en el inmueble anuncio del remate y para que los interesados visiten el bien.

La venta en remate se realizará sobre la base del 75% (setenta y cinco por ciento) de la tasación catastral, fijándose como seña el 30% (treinta por ciento) de la misma, debiendo mencionarse en los avisos respectivos:

- A) Base expresada en la moneda del remate.
- B) Identificación del inmueble: padrón, localidad o sección catastral, superficie y frente, en caso de propiedad horizontal, unidad y plano y cualquier otro elemento identificatorio del bien.
- C) Previsiones respecto del título, del estado de ocupación del inmueble y de adeudos por gastos comunes, otros consumos y tributación del mismo.
- D) Detalle de otros gravámenes que afecten al inmueble.
- E) Los honorarios del Rematador que serán de cargo del comprador y quedan fijados en todos los casos en el 2,5% (dos y medio por ciento) de la postura.
- F) Los gastos de escrituración que serán de cuenta del comprador y que éste dispone de 30 días corridos siguientes al remate para depositar el saldo, sin que se suspenda por ferias judiciales, ni semana de turismo y si venciera en día inhábil se corre al primer día hábil para el depósito.
- G) Si el acreedor financiara parte del precio al comprador.

Artículo 49. (Acto de remate).- El remate se realizará bajo la dirección del Rematador y en lugar habilitado al público.

La institución acreedora puede realizar postura, y si resulta mejor postor la escrituración se realizará por el Juzgado de la ejecución.

Artículo 50. (Frustración del remate).- Si no se realiza la venta por falta de postor, el Juez ordenará, a solicitud de la institución acreedora, sin más constancia que la de haber fracasado el remate, le sea adjudicada la propiedad sin audiencia del deudor, ni más trámites que la ejecución promovida, otorgándole la escritura correspondiente por el importe del valor catastral actualizado y disponiendo que, una vez escriturado, le sea entregado el inmueble de inmediato.

Sección IV

Liquidación del remate, escrituración y cobro del acreedor

Artículo 51. (Rendición de cuentas del remate).- El Rematador depositará en plazo de tres días hábiles, en la cuenta que la institución acreedora señaló en los autos, la suma de la seña de la postura, descontados los honorarios y tributación del remate, así como los gastos en los cuales incurrió.

El Rematador en plazo de diez días hábiles siguientes al remate dará cuenta al Juzgado de lo actuado en la preparación y realización del remate.

Artículo 52. (Depósito del saldo de precio).- Una vez depositado, por el mejor postor, el saldo de precio en el plazo de treinta días, en la cuenta de la institución acreedora, ésta abonará al Rematador los importes aún no abonados, retendrá las demás costas que hubiere pagado y finalmente retendrá la suma adeudada y que fuera liquidada en la demanda de ejecución, incluyendo la suma mensual de incremento prevista en la demanda (literal C) del artículo 42 hasta el mes anterior al depósito, y depositará el sobrante, en el plazo de cinco días hábiles siguientes, a la orden de la Sede y bajo el rubro de los autos en que se decretó el remate, a los efectos de lo dispuesto por el [artículo 388.2 del Código General del Proceso](#).

Artículo 53. (Escrituración y entrega del bien).- La institución acreedora está habilitada por el mandato inicial firme, a excepción del caso que la institución adquiera para sí, para escriturar, por el hipotecante ejecutado, al comprador los bienes vendidos, dando cuenta al Tribunal.

Los Jueces ordenarán sin más trámite, a pedido y bajo la responsabilidad de la institución acreedora, el levantamiento de todo embargo, segunda y ulteriores hipotecas, o cualquier otro gravamen posterior a la hipoteca que abarque el inmueble rematado, salvo la hipoteca recíproca, al solo efecto de la transmisión del dominio.

El comprador está habilitado para solicitar la entrega y desocupación del bien por el Juzgado, por el proceso de entrega de la cosa ([artículo 364 del Código General del Proceso](#)), sin necesidad de identificar a los ocupantes o poseedores del inmueble; quedando limitadas las excepciones a aquellas que surjan de derechos que provengan de actos jurídicos prioritarios debidamente registrados o con documento de fecha cierta anterior a la preferencia del ejecutante. En dicho proceso solo serán apelables la providencia inicial

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

desestimatoria de la pretensión, la sentencia definitiva y la que rechaza las excepciones por inadmisibles, esta última sin efecto suspensivo. Al ejecutado no se le admitirá defensa alguna y la providencia que rechace el planteo del ejecutado será irrecurrible.

Sección V

Costo de la ejecución y responsabilidad

Artículo 54. (Exoneración del impuesto a las ejecuciones).- Se exonera esta ejecución del pago del impuesto a las ejecuciones.

Artículo 55. (Costas y costos).- Las costas y costos serán de cargo del ejecutado, salvo en cuanto a las peticiones del ejecutante rechazadas por el Tribunal que se regularán por el régimen general.

En caso que no haya sobrante, los costos del ejecutante por la diligencia preparatoria y ejecución no podrán ser mayores al 2,5% (dos y medio por ciento) del producido líquido -descontadas las costas del proceso- y, si hubiera trámite de defensas, no mayor al 5% (cinco por ciento); siempre que no hubiera honorarios concertados.

Si hubiera sobrante, el curial del ejecutante podrá percibir la diferencia de honorarios de acuerdo al [artículo 388 del Código General del Proceso](#).

Las costas y costos que se originen en caso de ejecución de segunda o ulteriores hipotecas, no tendrán prelación sobre el crédito de la institución acreedora.

Artículo 56. (Responsabilidad de las partes y auxiliares).- La institución acreedora, el Rematador y el escribano son responsables por cualquier apartamiento de las facultades que les otorga y los deberes que les impone la presente ley, así como por contrariar el principio de lealtad y buena fe con la cual deben actuar en el proceso.

Para el caso que se rechacen in limine las defensas o, admitidas éstas, se rechacen con declaración de haber sido manifiesto el propósito de entorpecer o dilatar sin fundamento la ejecución, el Letrado patrocinante del ejecutado no tendrá derecho a percibir honorarios.

Sección VI

Procesos conexos

Artículo 57. (Incidencias y tercerías).- Cualquier otra incidencia o tercería que se deduzca no suspenderá la ejecución, ni el remate, tramitándose en pieza

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

por separado, por el procedimiento incidental, sin perjuicio de las responsabilidades que genere de acuerdo a su resultado.

Artículo 58. (Proceso ejecutivo).- La institución acreedora está habilitada para iniciar proceso ejecutivo, por el mismo mutuo ejecutado, en cualquier momento y contra cualquiera de los deudores, cuando acredite que el producto de la venta del inmueble hipotecado no alcanzará a cubrir el total de lo adeudado o en el caso que, una vez efectuado el remate, resulte un saldo impago.

Artículo 59. (Proceso ordinario posterior).- Los ejecutados podrán iniciar proceso ordinario posterior en el caso que las defensas fueran otras que las admisibles en la ejecución regulada.

Para conocer en este proceso, será competente el mismo Tribunal que hubiere entendido en la primera instancia de la ejecución regulada en esta ley.

El derecho a promover este proceso caducará a los sesenta días de ejecutoriada la sentencia de condena.

Sala de Sesiones de la Cámara de Representantes, en Montevideo, a 19 de abril de 2007.

ENRIQUE PINTADO,

Presidente

Marti Dalgarrondo Añón,

Secretario.

MINISTERIO DE VIVIENDA, ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO
AMBIENTE

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Montevideo, 27 de abril de 2007.

Cúmplase, acúcese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

TABARÉ VÁZQUEZ.

MARIANO ARANA.

MARIO BERGARA.

EDUARDO BONOMI.

La Gestión de RRHH en Instituciones Públicas Uruguayas reguladas por el BCU. Su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones.

