

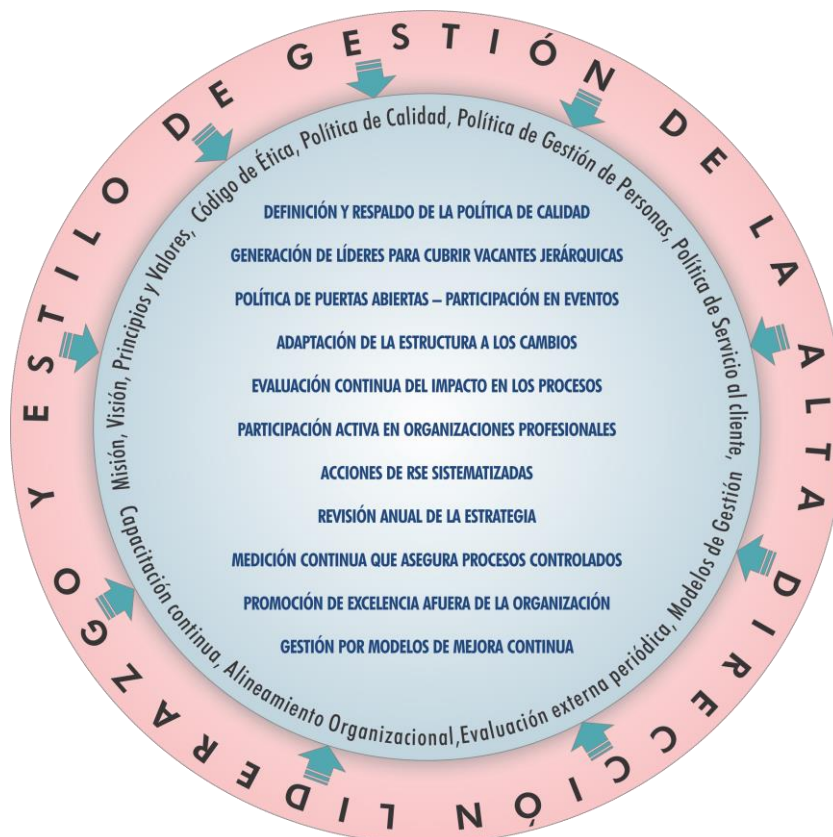
1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

5

10

15

20



1 a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización.

25

Desde el nacimiento de la empresa y con el fin de promover los valores de la organización y ser modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, la AD y particularmente el GG, han transmitido un conjunto de valores sobre los que se construye la GTC. Esos valores son transmitidos de manera eficiente, tanto dentro como fuera de la organización.

30

Los valores explícitos compartidos por todos los integrantes de la empresa son los que figuran en el enunciado formal de Visión, Misión y Principios y Valores, establecidos en el Manual del SIG y revisados en cada ciclo de PPE. Son compartidos por todos los miembros de la organización, porque llevan adelante en forma exitosa la gestión de la empresa. Estos valores son presentados al personal nuevo en instancias formales de inducción y reforzados a todos los niveles.

35

RAFAP trabaja en el estímulo del comportamiento ético de los colaboradores desde su contratación a través de las inducciones mencionadas y la difusión del Código de Ética, en el que se explicitan las conductas aceptables y no aceptables. La integridad percibida a través de los procesos de selección se considera un valor básico a tener en cuenta para la aceptación de un candidato. La Visión, Misión y Principios y Valores están siempre presentes en las actividades de inducción y en la preparación de objetivos. Los miembros de la organización reconocen la importancia del liderazgo y comparten los valores de honestidad, ética y respeto mutuo. La organización cuenta con documentos de difusión corporativa a los que todos los colaboradores tienen acceso a través de IS-KEY, tales como el Código de Ética y las Políticas de: Calidad, Gestión de Personas, Servicio al Cliente, Seguridad de la Información y Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Todos forman parte del material de inducción.

40

Se destacan a continuación algunas de las acciones de promoción de los valores de la organización:

45

- “Excelencia en la gestión y compromiso con la calidad e innovación”: Inversión y horas *per cápita* de capacitación anuales destinadas a la formación y profesionalización de las personas que trabajan en RAFAP.
- “Respeto, calidad humana y pertenencia”: Política de “puertas abiertas” de parte de las jerarquías hacia todos los colaboradores. El GG y los gerentes de departamento mantienen una política de “puertas abiertas” que genera un vínculo de confianza al colaborador, quien plantea sus inquietudes y recibe respuestas.
- “Igualdad de oportunidades para las personas que trabajan con la empresa, comprometidas con la visión y misión de la misma”: Prioridad a los colaboradores para cubrir puestos vacantes dentro de la empresa, incentivando el desarrollo de las personas dentro de la organización.

50

La empresa reconoce a sus colaboradores con la entrega de un presente y/o el envío de una comunicación interna ante graduaciones, logros académicos y conferencias dictadas.

La AD, a través del GG, se involucra en las actividades de mejora a través de canales formales e informales. A diario el GG sigue el estado de los procesos a través del BSC y en consultas informales con los gerentes. Existen

reuniones formales semanales entre el GG y el equipo gerencial para dar seguimiento a los temas en curso.

Con el mismo fin, la AD en forma exclusiva, efectúa revisiones (al menos una vez al mes) basadas en: el contenido reportado en el BSC, los tableros de gestión y los tableros de cumplimiento de objetivos individuales.

- 5 Como tarea fundamental de la administración del SIG, el GG por la AD y el Gerente de Gestión como representante de la Dirección para el SIG, junto a la División Gestión de Calidad se reúnen anualmente para realizar la revisión por la Dirección, de acuerdo con las Normas ISO 9001 y 27001 en sus versiones vigentes.

La empresa lleva adelante actividades que alientan al personal a participar en acciones de mejora, tales como:

- Implementar tecnologías que permitan mejora de procesos, mayor nivel de información y análisis, y mejor servicio al afiliado.
- 10 • Realizar seminarios académicos e intercambios de experiencias con pares de la región, a efectos de buscar mejoras en el marco legal y en las condiciones de regulación para las inversiones de los fondos, que posibiliten un mayor retorno y seguridad para el cliente.
- Representar a los afiliados en sus reclamos frente al BPS. Este trámite voluntario representa un costo para la empresa, pero se considera un servicio importante para los afiliados.
- 15 • Sugerir al gobierno modificaciones en las leyes relacionadas con el Sistema Previsional Mixto.

- 20 En la misma línea, cabe destacar que a fines de 2002, la AD decidió someter a la organización a la clasificación de sus prácticas de inversión por parte de la empresa internacional *Standard & Poor's*. Esta clasificación es una opinión sobre la calidad global de una empresa de administración de activos, de sus características gerenciales y procedimientos operacionales con énfasis en los procesos de inversión. Las clasificaciones son realizadas a través de un profundo análisis cuantitativo y cualitativo de la situación de la empresa, el equipo de gestión, los productos, la filosofía de inversión, el proceso de selección de activos, la gestión del riesgo, el análisis de inversiones, los controles y aspectos fiduciarios. Tras varios meses de análisis profundo de la información brindada y entrevistas, *Standard & Poor's* otorgó la clasificación AMP-2 Fuerte en diciembre de 2003, la segunda mejor nota en una escala del 1 al 5, logrando en 2004 y en 2005, la clasificación AMP-1 Muy Fuerte, la mejor de la
- 25 escala. RAFAP se constituyó en la única empresa en Uruguay en contar con una clasificación AMP de *Standard & Poor's*, un indicador más del profesionalismo y liderazgo que caracterizan su gestión. A partir de 2008 esa evaluación fue realizada por la calificadora *Fitch Ratings*, obteniéndose en los años sucesivos (2008-2013) la máxima nota que ésta otorga (AM-1).

- 30 La previsión de necesidades futuras de liderazgo se realiza a través de las consideraciones del Informe de Reflexión Estratégica, determinando la diferencia de competencias necesarias entre posibles candidatos y los cargos. Cuando el contexto interno o externo hace prever la necesidad de personal especializado o de nuevas posiciones, las capacitaciones al personal idóneo se intensifican. Como proceso continuo, la empresa desarrolla un plan de capacitación de líderes, del que forman parte la totalidad de los mandos medios (encargados, coordinadores, jefes y gerentes), donde se imparten conocimientos y se realizan talleres sobre diversos temas:
- 35 comunicación, manejo de personal, negociación y otras competencias específicas en Gestión de Personas. Es de destacar que de las cinco gerencias operativas, actualmente cuatro están ocupadas por personas promovidas desde posiciones de mandos medios. Lo mismo ocurre en el caso del Supervisor General de Riesgo.

- 40 Dentro de la etapa de Reflexión Estratégica del PPE, se identifican los factores internos y externos que motivan los cambios al estudiar los deseos y necesidades de las diversas partes interesadas, buscando influir en ellos de la manera más eficiente y eficaz para contribuir a los objetivos de la organización. Esta información está presente en el correspondiente informe, que es el insumo principal del PPE.

1 b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.

- 45 La empresa definió su modelo de gestión basándose en: el MMC del INACAL, la Norma ISO 9001 en sus distintas versiones, el MIEG y la Norma ISO 27001 con énfasis en la seguridad de la información. El SIG de la organización se encuentra certificado en las dos normas mencionadas, con un alcance de todos sus procesos.

- La asignación y priorización de recursos necesarios para innovación y mejora se llevan a cabo dentro del PPE. Las reuniones de planificación por departamento permiten la generación de ideas innovadoras y de mejora. Estas ideas son trasladadas por los gerentes a la AD y aquellas alineadas con la estrategia son presupuestadas y se les
- 50 asignan los recursos necesarios para su desarrollo. En ese marco, el GG realiza el seguimiento de esas actividades a través de los gerentes y su personal a cargo, involucrándose de manera activa y personal. Algunos ejemplos de actividades innovadoras:

- La inversión en tecnología y consultoría para implementar un tablero de gestión en el que se fijan objetivos personales medibles para cada integrante de RAFAP y que permite su seguimiento.
- 55 • La participación de todas las personas de la organización para integrar voluntariamente equipos de: auditorías internas, evaluación del PNC, redacción y revisión de reportes extensos y relatorios de premios, o tratamiento de las observaciones de auditoría o de evaluadores de los premios.
- La integración de todo el personal en diferentes actividades sociales, de confraternización, de mejora y apoyo social, a través de los recursos dispuestos para ello, como lo es Comunidad RAFAP.

El GG y el Gerente de Gestión recibieron capacitación en RSE, a través de distintas actividades, tales como: Modelo de Excelencia de Gestión (FUNDIBEQ); Responsabilidad Social y Desarrollo en la Empresa Privada (DERES); RSE en la empresa: Etapas de una Implementación Típica (DERES); Introducción a la Planificación Estratégica (DERES); Liderazgo: el Cambio Organizacional (Universidad de Montevideo); RSE (Universidad de Montevideo) y Programa de Alta Dirección (Universidad de Montevideo).

El GG ha participado en conferencias y congresos a los que fue invitado para presentar a la empresa y su modelo de gestión.

La AD utiliza al PPE como herramienta principal para desarrollar y modelar el papel de la organización, que se profundiza en el Criterio 2 del presente relatorio. Entre los resultados de este proceso está el Mapa Estratégico de la organización, del que luego surgen los Objetivos Estratégicos y de Mejora, y en cascada se diseñan los Objetivos de la Empresa, Grupales e Individuales. El personal toma parte en todo el ciclo, incluyendo la definición de los objetivos, alineados con la Visión, Misión y Principios y Valores. Este mapa es comunicado a toda la empresa, lo que da un mensaje claro sobre las expectativas que todas las partes tienen.

La creación de grupos de trabajo enfocados a consolidar el proceso de mejora continua, así como la incorporación de una División Gestión de Calidad dentro del Departamento de Gestión, son hechos que demuestran el compromiso de la AD con el SGC. La AD a través del GG apoya las iniciativas de trabajo en equipo, incluyendo actividades como la redacción de los materiales para la presentación al PNC o al PIEG. Un indicador cuantitativo es el número de personas capacitadas por el INACAL en la aplicación del MMC (18 a la fecha). Desde 2003, integrantes de la empresa han participado como evaluadores del PNC y el Oficial de Seguridad ha actuado como juez del PNC en varios períodos y la Asistente de Gestión de Calidad como evaluadora.

Como consecuencia de la participación exitosa en el PNC, la organización decidió adentrarse también en el MIEG. En 2006 un evaluador de la empresa participó en el proceso -resultando además el coordinador de su equipo- y en 2007 y en 2008 fueron dos las personas que se dedicaron a esta tarea. Complementariamente, se han dictado charlas relativas al PIEG, especialmente en 2011 en el marco de la Semana de la Calidad en donde se trató la utilidad del Modelo Iberoamericano y la presentación al Premio para RAFAP. En 2016, tanto el Oficial de Seguridad como la Asistente de Gestión de Calidad participaron como evaluadores del Premio.

Dentro de la Etapa 1 del PPE (Reflexión Estratégica), se elabora un informe que incluye las ventajas competitivas para cada situación, de acuerdo con el criterio de los líderes en esa instancia. (ver Criterio 2 para ejemplos)

Una ventaja competitiva muy fuerte de la organización es su PPE. El tiempo y los recursos dedicados al estudio sistemático de las variables -externas e internas- que influyen en su actividad, le permiten reaccionar rápidamente frente a cambios, adaptándose para dar respuesta al entorno, a los grupos de interés, a los requisitos legales y regulatorios, y alcanzar niveles de calidad de operación de sus procesos que la posicionan como líder del mercado, característica reconocida tanto en la propia industria como en el círculo empresarial en general.

La mejora del sistema de gestión está basada en la declaración de la AD respecto a los lineamientos de una actividad integrada y certificada en Gestión de Calidad y Gestión de Seguridad de la Información. La División Gestión de Calidad está dedicada al mantenimiento de este sistema. De acuerdo con estos lineamientos, se establecen y gestionan indicadores clave que miden el cumplimiento de objetivos. La herramienta para evaluar los resultados en función de los objetivos estratégicos, es el manejo de los procesos prioritarios ligados a indicadores que responden a los diferentes subprocesos, cuyos valores se controlan a través del BSC y los tableros de gestión. Estos indicadores se actualizan en algunos casos en forma diaria y en otros en forma mensual.

Adicionalmente, el conjunto de herramientas informáticas disponible permite que la AD dé seguimiento al proceso de GTC, teniendo en línea la información necesaria. La AD realiza el control de indicadores, metas, objetivos y planes de trabajo que surgieron como producto del PPE efectuado.

El análisis de los impactos de las decisiones tomadas a partir del Planeamiento Estratégico y los proyectos y acciones que éste desencadena, se realiza a través de un sistema de información confiable y estabilizado, en crecimiento desde el año 2000: el DW, herramienta informática que centraliza toda la información del negocio y permite a los distintos usuarios controlar los procesos y tomar decisiones, garantiza la actualización continua de los distintos indicadores, tableros de gestión, y consultas construidas especialmente para cada necesidad.

Las medidas tomadas para comprometer a los colaboradores según las necesidades de las partes para conseguir los resultados satisfactorios, están detalladas en 1d).

El marco de los procesos está definido de acuerdo con el SIG. Según los lineamientos implementados hace más de diez años, los procesos se clasifican en estratégicos, clave y de apoyo. La identificación de los procesos y su clasificación se basa en una metodología de revisión de entradas y salidas, clientes y sus expectativas. Los procesos estratégicos (Planeamiento Estratégico y Presupuesto) son los que definen y brindan recursos a las actividades del resto de los procesos. Los clave, son aquellos que tienen un impacto directo en el cliente y los de apoyo son los que brindan servicio a la organización para permitir alcanzar sus objetivos.

En este diagrama, denominado "Mapa de procesos", se puede observar la posición de cada uno.



Las modificaciones que se realizan en la ejecución de procesos de tecnología de la información son divulgadas a los usuarios. Cuando estos cambios modifican la mecánica de operación se actualizan los documentos que los apoyan y se dictan clases de entrenamiento a los usuarios, asegurando su competencia en cada etapa.

- 5 Las desviaciones de los procesos, tanto desde el punto de vista operativo como de seguridad, se detectan principalmente en las mediciones mensuales y en las auditorías; a partir de lo observado se generan las acciones correctivas pertinentes. Cuando una no conformidad queda registrada, el sistema informático de administración del SIG lo adjudica al gerente responsable. Estas situaciones tienen una aplicación particularmente efectiva en la atención sobre los procesos recientemente modificados, ya que permiten una eficaz detección de las variaciones.
- 10 Debido a que el servicio que presta la organización -servicios jubilatorios- es altamente regulado, su diseño se basa en requisitos legales y reglamentarios, así como en las necesidades conscientes y no conscientes del cliente. Por ello, el diseño del servicio de RAFAP se define a través de: las especificaciones regulatorias, los resultados de las investigaciones de mercado, los distintos programas de contacto con el cliente y las referencias de otros sistemas jubilatorios con más tiempo de funcionamiento, como los de Chile, Colombia, Perú y México.
- 15 Estos insumos se recogen a través de diferentes fuentes de información.

La información externa es analizada por las áreas correspondientes y posteriormente elevada al Comité de Gerentes, con el fin de definir los requerimientos más importantes de los clientes y contemplarlos en el diseño o rediseño de los procesos involucrados.

- 20 La organización considera como clave los procesos con mayor impacto en el cliente. Esta definición se desarrolló mediante las distintas etapas de la implementación del MMC y su formato actual tomó cuerpo durante 2005 como parte del proceso de certificación del SGC.

Los ciclos de mejora se verifican a través del cumplimiento de los distintos objetivos surgidos del PPE.

1 c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.

- 25 Tanto a través del apoyo a la evaluación y jurado del PNC como a través de charlas de divulgación o participación en medios, RAFAP está siempre disponible para actividades de difusión de la excelencia, participando frecuentemente en las conferencias organizadas por INACAL.

En la etapa de Reflexión Estratégica del PPE, se realiza un análisis de los grupos de interés y del contexto de la organización. Los grupos de interés identificados son: clientes, colaboradores, accionistas, competencia, gobierno, reguladores, comunidad, Poder Legislativo, medios de comunicación, PIT/CNT y proveedores.

- 30 Respecto a estos grupos de interés, se busca contestar las siguientes preguntas: ¿Qué es **valor** para este grupo de interés?, ¿Qué debería ser **valor** para este grupo?, ¿Qué acciones de la organización lo afectan? y ¿Qué acciones o actitudes de este grupo afectan a la organización? Estas preguntas son contestadas por los miembros de la AD y el equipo gerencial, de acuerdo con la información disponible y forman parte de las siguientes etapas del PPE, utilizando las respuestas como base para los diferentes proyectos del Plan Estratégico.

- 35 Existen varios canales para el conocimiento de las necesidades y expectativas de cada grupo de interés. Se detallan los principales:

Clientes – se realizan investigaciones anuales que se describen en el Criterio 6.

Colaboradores – se llevan a cabo encuestas de clima organizacional y entrevistas de Gestión de Expectativas.

Accionistas – hay una relación directa a través del Directorio.

- 40 Competencia – se realizan estudios del entorno. En el Sistema Previsional uruguayo la competencia está limitada

a tres empresas, bien conocidas y con obligación de publicar balances y datos básicos periódicamente.

Gobierno, Poder Legislativo, Ente regulador (BCU) – se trabaja proactivamente en sugerir nuevas normativas y se mantienen contactos fluidos con las autoridades pertinentes.

5 Gobierno, comunidad, PIT/CNT – se participa activamente en el Diálogo de la Seguridad Social, con conocimiento de las expectativas del entorno externo y resaltando los atributos del Sistema Previsional Mixto.

10 El establecimiento y mantenimiento de las relaciones con los grupos de interés relevantes es una actividad de suma importancia. Los proveedores de grandes servicios no monopólicos, específicamente los sistemas centrales de administración de cuentas individuales y registro de inversiones, así como la tercerización de mantenimiento de la mayor parte de la infraestructura informática, están ligados por contratos de largo plazo, con criterios de mutuo beneficio y alta dependencia de todos los involucrados. Esto le permite a la empresa asegurar niveles de servicio de alto rendimiento y ajustarse a la normativa vigente dentro de los tiempos estipulados por las autoridades. Estos servicios, a través de sistemas propios como el CRM, permiten conocer de manera individual las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, contando con herramientas para satisfacerlos.

15 En lo que refiere a las organizaciones del tercer sector, la empresa tiene vigente criterios de apoyo a la comunidad. Se incluye TECHO, donde los colaboradores concurren voluntariamente a construir viviendas para erradicar los asentamientos precarios y además la empresa contribuye con dinero. Existen también programas de contratación de estudiantes universitarios en régimen de medio horario de trabajo, que les permite continuar con sus estudios y acceder a una primera experiencia laboral. Asimismo, se realizan convenios con CETP-UTU con diversos propósitos: los estudiantes participan de talleres formativos para propiciar su accesibilidad al empleo y también tienen la posibilidad de realizar pasantías laborales remuneradas en RAFAP. La AD, para un cumplimiento efectivo de las acciones, utiliza la instancia de reuniones periódicas con el equipo gerencial, como también las instancias de comunicación del GG a toda la organización, que se realizan frente a cada situación de cambio. Los gerentes, además, tienen reuniones periódicas con sus equipos de trabajo.

25 El reconocimiento público y la buena reputación de RAFAP son consecuencia de la difusión de sus actividades, a través de la División Comunicación del Departamento Comercial. Con el objetivo de difundir la actividad de la empresa y también las características del Sistema Previsional Mixto, se realizan diversas acciones -que se detallan en los criterios que refieren a clientes-, dirigidas a personas afiliadas o no al Sistema o a RAFAP.

30 Cada año, la AD y la Gerencia Comercial realizan giras por el interior del país, con el objetivo de informar a la prensa y al público en general sobre el Sistema Previsional y sobre la actuación de RAFAP en particular. Así, la empresa se asegura un nivel de acercamiento al público y una comunicación apropiada de las características del Sistema, en una acción con importante función social, que la competencia no realiza.

35 Las alianzas clave están dadas principalmente por lo mencionado antes sobre los proveedores. Dado que la única actividad comercial permitida a una AFAP es el cobro de la comisión de administración, las alianzas no pueden ser de producción de bienes o servicios a título oneroso. Por esta razón, la empresa o sus colaboradores son miembro de diversas asociaciones, tanto en su actividad como en actividades relacionadas, que permiten obtener información sobre mejores prácticas, últimas novedades en tecnología y nuevas tendencias en sus respectivas profesiones.

RAFAP es miembro de FIAP, organización que tiene como fines, entre otros:

- 40 • Difundir el conocimiento y la práctica de los Sistemas Privados de Fondos de Pensiones, a través de los medios de difusión pertinentes: charlas, capacitaciones, conferencias, exposiciones, exhibiciones y seminarios.
- Promover la formación y desarrollo de los Sistemas Privados de Fondos de Pensiones, prestando la asesoría técnica necesaria.
- 45 • Representar las inquietudes de los socios en instancias internacionales, con el fin de promover los Sistemas Privados de Fondos de Pensiones.

La transparencia en la rendición de cuentas a los grupos de interés se asegura mediante varios controles:

- Controles diarios del BCU sobre cálculos inmediatos.
- Presentación permanente de balances que luego de aceptados, pasan al dominio público.
- Controles internos sobre límites de inversiones.
- 50 • SIG, manteniendo un nivel estandarizado de calidad de la información producida y difundida.
- Auditorías periódicas, internas y externas, cuyo receptor final es el Ente regulador (BCU).
- Área Prevención y Gestión de Riesgo, dedicada especialmente a este tema.

55 Uno de los elementos más importantes en los que la empresa sensibiliza y toma acción directa en cuestiones relacionadas a responsabilidad social, eficiencia y sostenibilidad, se expresa en la Política de Inversiones, cuyo punto 12 Inversiones Socialmente Responsables se cita a continuación:

“Se define Inversiones Socialmente Responsables (ISR), a aquellos proyectos que sean sustentables no solo desde el punto de vista medioambiental sino desde el punto de vista social. La ISR tiene la característica de

buscar además de un retorno económico, un retorno social vinculado al largo plazo. El retorno social se logra realizando inversiones sustentables, dentro de las que se destacan las inversiones que cuidan el medioambiente ("green"), la estabilidad y salud de la economía y la transmisión de valores a la sociedad.

- 5 El análisis de nuevas inversiones tendrá en cuenta proyectos que son socialmente responsables. Para ello se clasificará cada inversión como: Positiva, Negativa o Neutra.

Dado que el concepto de ISR abarca una amplia gama de áreas (salud, derechos humanos, medioambiente, gobiernos corporativos, etc.) en cada inversión se evaluará la categoría que se le asigna, pudiendo tomar criterios no incluidos en esta política."

- 10 La empresa toma parte en diversas campañas vinculadas al cuidado del agua y al ahorro energético, entre otros. A partir de una crisis energética de 2008, en la que se tomó la iniciativa de disminuir radicalmente el uso del recurso, se mantiene un criterio de ahorro.

- 15 En cuanto a impulsar acciones de inserción laboral para los colectivos menos favorecidos, se reciben anualmente integrantes de la Fundación Forge, a los que se les da la oportunidad de conocer la empresa y trabajar en algunas áreas de menor responsabilidad a modo de inducción para cuando tengan su primera experiencia laboral. Esta fundación tiene por objetivo favorecer la inserción laboral de jóvenes que pertenecen a familias de bajos recursos.

La identificación de las situaciones de riesgo, activos, y los intereses de los distintos grupos que puedan verse afectados, así como las acciones de prevención y mitigación, se realiza a través del proceso de Prevención y Gestión de Riesgos, acorde con las normativas del BCU y mencionado en otros Criterios.

1 d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.

- 20 Los líderes se comprometen con la difusión de los valores formalmente en las actividades de inducción al personal nuevo, así como en diversas capacitaciones, incluyendo las destinadas a otros niveles de liderazgo.

- 25 La empresa dispone de variados sistemas para conocer, comprender y responder a las necesidades de los distintos grupos de personas de la organización. Se utilizan encuestas de clima interno, reuniones de planificación estratégica por departamento, reuniones generales de mandos medios, programas de capacitación de líderes internos (Programa de Formación de Líderes RAFAP) y variedad de actividades sociales en las que el personal, independientemente de su posición en la organización, tiene la posibilidad de participar y dar sus ideas.

RAFAP ha participado en numerosas ocasiones del ranking de GPTW posicionándose en lugares destacados y ha obtenido el PNC en tres oportunidades (2006, 2009 y 2013), así como el PIEG (Plata en 2009 y Oro en 2014).

- 30 El apoyo a las actividades colectivas de mejora, innovación y creatividad se da con el involucramiento del GG en los lanzamientos de proyectos, en las actividades de capacitación de líderes y en el apoyo en general a las actividades del SIG, a través de sus reuniones con el Comité de Gerentes.

- 35 El espíritu de trabajo en equipo y los vínculos profesionales entre las personas de la organización se fomentan y fortalecen por diversos medios: las capacitaciones antes mencionadas para los mandos medios, las actividades sociales, los grupos de desarrollo de nuevas aplicaciones de software donde los clientes internos trabajan en conjunto con el personal de Tecnología, las capacitaciones sobre Calidad y Seguridad, las charlas de Inversiones, la actividad denominada "Jueves tecnológicos", donde el personal de tecnología difunde aspectos de su área, los cafés literarios, los equipos de auditoría interna de calidad, entre otros. Por otra parte, la organización promueve la participación en congresos, charlas, conferencias y otras actividades por parte de colaboradores con formación especializada en temas de mejora de procesos y controles, de modo de ayudar a difundir y aplicar capacidad técnica que genere nuevos desarrollos en gestión de calidad.

- 40 La AD realiza reconocimientos de distinto tipo frente al involucramiento en la cultura de la Excelencia en la Gestión. A continuación, se detallan algunos ejemplos: comunicaciones internas de felicitación a los equipos de las agencias del interior del país frente al desempeño exitoso en eventos culturales, auditorías y evaluaciones; eventos para festejar logros como la obtención de premios, metas de afiliaciones o el posicionamiento de la organización frente a la competencia en distintas ocasiones. Los equipos de trabajo cuya actuación se destaca especialmente, como por ejemplo los colaboradores que organizan la JAO, reciben también un reconocimiento especial. Este tema se profundiza y explica en el Criterio 3.

- 50 Para mantener una política de información actualizada y transparente, la empresa cuenta con una herramienta central de manejo de la documentación, que asegura la distribución en tiempo y forma de todas las publicaciones internas que afecten la actividad (Políticas, Procedimientos e Instructivos), con permisos de acceso adecuados y con mecanismos de aprobación que aseguran la confidencialidad, integridad y disponibilidad de esa información.

- 55 El hito principal de comunicación desde la AD, sin perjuicio de diversas actividades durante el resto del año, es la JAO. En esta ocasión todos los colaboradores se reúnen en un sitio fuera de la empresa, donde se explica por parte de cada Gerencia qué se hizo en el año que termina y cuáles son los proyectos para el año siguiente. El GG y miembros del Directorio realizan la apertura y cierre de esta actividad, dando cuenta de los elementos más salientes del año y de los que se esperan para el año siguiente. Asimismo, se difunde el Mapa Estratégico que vincula la Visión con la Estrategia, los Objetivos Estratégicos y los Objetivos de Apoyo Estratégico.

- 60 En lo que refiere a la comunicación interna, desde 2010 está en funcionamiento el Grupo de Comunicación Interna, compuesto por integrantes de todos los departamentos y el Área Prevención y Gestión de Riesgos, dando a este proceso una participación de toda la organización. Su herramienta principal es Comunidad RAFAP, una red

social para los colaboradores de la empresa, así como para quienes se han jubilado trabajando en ella.

Con el objeto de lograr la mayor integración posible y facilitar las vías de comunicación, la AD participa de eventos sociales junto con los colaboradores, al tiempo que mantiene una política de "puertas abiertas". Asimismo, junto al Gerente Comercial realizan periódicamente giras al interior del país, recorriendo las agencias y reuniéndose con los colaboradores de cada localidad para interiorizarse en sus métodos de trabajo, comentarios, aportes, y para sostener de manera personal la política de "puertas abiertas" con los colaboradores con los que no tiene contacto en la actividad diaria. La AD se ha posicionado como líder y referente en Seguridad Social a nivel nacional, participando en numerosas actividades de difusión y defensa del Sistema Mixto.

El desarrollo de las capacidades y el fomento de una cultura emprendedora e innovadora, se realiza principalmente a través de URAFAP, un plan de capacitación de diseño anual, desarrollado de acuerdo a las necesidades de competencias adicionales detectados en el PPE.

La AD impulsa proyectos de acción social que han variado en el tiempo, como son: TECHO, Fundación Forge, CETP-UTU, colaboración con instituciones de zonas carenciadas como la Escuela Especial N°97 Discapacitados Intelectuales (Rocha), el Liceo Jubilar y el CADI.

La no discriminación laboral e igualdad de género están apoyadas en evidencias. Un 25% de las gerencias y un 66% de los cargos de mandos medios están ocupados por mujeres. En ningún caso las oportunidades de empleo se publican, reciben o estudian con preferencia hacia un género en particular, y las características del postulante que se consideran son las específicas de las competencias requeridas para el cargo. Del mismo modo, el Código de Ética, distribuido a todo el personal, hace referencia explícita a la discriminación por cualquier razón.

La implicación a los colaboradores en la gestión de los cambios se da a través del PPE, donde tienen la oportunidad de participar e influir en proyectos y objetivos. (Criterio 2)

Los cambios no planificados ocurridos en los plazos entre las Jornadas de Planeamiento Estratégico se procesan a través del SIG, con comunicaciones formales, con modificaciones de documentación de difusión masiva y, cuando es necesario, por medio de actividades organizadas por la AD y las gerencias operativas.

1 e. Los líderes promueven y gestionan el cambio, la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.

El diseño de la estructura de la organización para desarrollar la estrategia de un modo eficiente y eficaz, adaptándola a los cambios cuando sea necesario, está soportado por el PPE, de ciclo anual. La estructura de la organización está desarrollada en áreas funcionales, cuyos gerentes son los responsables directos ("dueños") de los distintos procesos de negocio. Éstos están documentados y controlados a través de sus indicadores, los que constituyen parte de las entradas del PPE, como se describirá en el Criterio 2. El PPE toma como insumo principal el Informe de Reflexión Estratégica, que incluye los escenarios de cambio de entorno en su preparación, así como las necesidades de los grupos de interés. Esto dota a la organización de la flexibilidad requerida.

A lo largo de los años se ha reestructurado el organigrama de forma de mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y la atención de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés pertinentes.

La capacidad de la organización de responder con agilidad a las nuevas tendencias detectadas en el entorno está dada por el PPE. El Informe de Reflexión Estratégica como parte del PPE (se explicará en detalle en el Criterio 2), estudia en profundidad el entorno completo. Respecto a la gestión del cambio de forma eficaz frente a riesgos, amenazas o debilidades de la organización, se adiciona como insumo el trabajo del Área Prevención y Gestión de Riesgo, desde donde se valoran los principales riesgos que pueden afectar a cada proceso de la organización.

Los comportamientos innovadores y creativos se estimulan y apoyan, incentivando al personal a manifestar cualquier idea que pueda resultar una mejora para los procesos o las condiciones de trabajo. Otro ejemplo es el propiciar la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios y multijerarquicos, destinados al cumplimiento de objetivos acordados, tales como: la emisión del estado de cuenta, el funcionamiento de diversas comisiones para definición de uniformes, realización de eventos como la fiesta de fin de año, actividades de integración de los colaboradores y sus familias, actividades de Grupo de Comunicación interna, festejos de cumpleaños, entre otros.

Para promover acciones de mejora, se forman equipos que estudian los procesos transversales, conformados por personas de las distintas áreas implicadas con el apoyo de Gestión de Calidad. Estos equipos funcionan continuamente sobre los procesos clave. Un ejemplo de 2016 es el nuevo centro de Servicio al Cliente (ver Criterio 5), emprendimiento en cuyo diseño, configuración y especificaciones participó gran cantidad de colaboradores.

El PPE genera espacios para que los colaboradores planteen ideas creativas para la mejora de las actividades. En los ciclos de planeamiento de cada departamento, estas ideas se proponen y se explican. Luego de las actividades de planeamiento por departamento, las ideas que mejor se ajustan en sus características a la estrategia de la organización son presupuestadas y se marcan como objetivo de la empresa, de grupos o de las personas involucradas. A partir del presupuesto previsto se genera un proyecto con responsables, tiempos y tareas. Un proyecto innovador y creativo a destacar es Afiliación Electrónica, ideado durante 2016 y en desarrollo en 2017. Permitirá el ingreso de la información desde el punto de afiliación con el cliente y gestión del flujo de datos en los sistemas de manera ágil y controlada, disminuyendo el consumo de papel y mejorando la eficiencia.

RAFAP participa activamente con sus proveedores para generar mejoras a las interfaces entre procesos, para asegurar integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, y realizar operativas ágiles y eficaces.