

## **RESUMEN DESCRIPTIVO DE LA ORGANIZACIÓN**

### **• Descripción**

La empresa es una sociedad anónima privada, de capital estatal, cuyos accionistas son:

- El Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) - 51%
- El Banco de Previsión Social 5 (BPS) - 37%
- El Banco de Seguros del Estado (BSE) - 12%

El sector de actividad es la administración de fondos de ahorro previsional.

La Ley 16.713 de 1995 de Reforma de la Seguridad Social es el marco regulatorio para las AFAP, y establece que su objeto único es administrar el FAP, que es la sumatoria de las cuentas de ahorro individual de los clientes. Los ingresos de estas cuentas individuales son el aporte de cada trabajador y el valor agregado de la rentabilidad que le proporciona la gestión de la empresa.

Esta ley establece además una separación absoluta entre el patrimonio y la administración del FAP (propiedad de los afiliados) y el patrimonio y la administración de la sociedad anónima administradora (propiedad de los accionistas).

La estructura organizacional de la administradora es la siguiente:

Directorio: Presidente, Vicepresidente, Director y un Síndico. Gerencia General

Departamentos funcionales: Inversiones, Comercial, Gestión, y Administración y Finanzas.

La reglamentación respecto al funcionamiento de una AFAP es abundante, estricta y fiscalizada por la Superintendencia de Servicios Financieros del BCU.

La empresa existe para hacer posible la mejor jubilación de sus clientes, garantizándoles seguridad y confiabilidad a través de una administración profesional y responsable de sus ahorros y ofreciéndoles un servicio que supere cada día más sus expectativas.

La administradora quiere ser vista y reconocida como la organización empresarial referente del Régimen Jubilatorio por Ahorro Individual en Uruguay.

### **• Evolución histórica**

El nacimiento de la empresa se dio en el marco de la reforma previsional aprobada por el Parlamento en el mes de setiembre de 1995 a través de la sanción de la Ley 16.713. Esta ley contempló entre muchos aspectos, la creación de las AFAP, la obligación de que todas ellas fueran empresas privadas, y que por lo menos una de ellas fuera de capital estatal. Así, el 31 de enero de 1996 nace la administradora, y naturalmente lo hace con los desafíos que toda organización empresarial tiene, pero además con un desafío exclusivo, por ser la primera empresa uruguaya privada, de propiedad estatal y en régimen de competencia con otras empresas. Adicionalmente, algunas de las mencionadas competidoras eran empresas internacionales con experiencia en la actividad de administración de fondos de pensión, mientras que la organización no tenía esa experiencia previa.

Algunas de las dudas que entre muchas otras se enfrentaron entonces desde la AD de la empresa fueron:

- ¿Qué opinión tendrían en el futuro los uruguayos respecto a esta empresa?
- ¿La asimilarían a la empresa estatal tradicional y debido a esto valorarían menos su gestión respecto a la de competidores internacionales?
- ¿Pensarían que los cargos en la empresa (dada su naturaleza) no serían ocupados por los profesionales más competentes sino por recomendaciones de políticos?

Frente a estas interrogantes, los responsables de la AD definieron que el objetivo era construir la organización del sector que trabajara mejor, lo que significaba simplemente de su parte, reconocer que para que una empresa exista en el futuro y sea exitosa, hay medidas y acciones que deben tomarse en el presente, y que se relacionan con la sencilla expresión (y difícil concepto) de “trabajar bien”.

Para esto, existían dos acciones a tomar inmediatamente: en primer lugar, contratar a la empresa consultora con mejores antecedentes en puesta en marcha de este tipo de instituciones y en segundo lugar comenzar con el proceso de reclutamiento de las personas que construirían esa organización empresarial ejemplar en Uruguay.

El criterio de selección de las personas que trabajan en la empresa fue sin duda el aspecto clave en el desempeño posterior. Se apuntó a conseguir buenos profesionales con un énfasis muy profundo en que la invitación era para construir juntos una organización modelo por su buena gestión, y seleccionando personas que compartieran el conjunto de principios y valores que se consideraban básicos para lograr dicho objetivo.

Dado que la organización no era conocida por la gente, ya que aún no había comenzado su operación, la AD decidió redactar una mínima presentación de la empresa para que las personas que se integraran a ella supieran hacia dónde ésta quería ir, y así nació (antes que la empresa abriera sus puertas) el primer documento de Visión, Misión, Principios y Valores.

Este documento no fue redactado con la intención de ser la visión y misión permanentes de la organización, ya que la AD tenía claro que sería más eficaz para el Proceso de Planeamiento Estratégico futuro, que sus bases surgieran de un trabajo que involucrara a los componentes de la organización y no como imposición o decreto de la AD. Esta tarea se realizó posteriormente en forma participativa y dio lugar a la visión y misión actualmente vigentes. Con posterioridad a la puesta en marcha, los integrantes de la AD comenzaron junto con el resto de 20 la empresa a recorrer el largo camino de mejorar la organización en forma continua. Aquí es importante el énfasis en la palabra “largo”, porque todos sabían que el objetivo buscado no se conseguiría en un plazo corto. Sin embargo, eso no preocupaba porque estaban apuntando a implantar una cultura y un conjunto de valores que hicieran que “trabajar bien” fuera algo sistémico y permanente, y no el resultado transitorio de un esfuerzo concentrado pero aislado.

En 1998, la AD junto con los gerentes de departamento trabajaron en definir el “modelo de gestión de la empresa” basados en el MMC. Luego, durante 1999 y 2000, se ejecutó un programa de desarrollo organizacional cuyo principal objetivo fue difundir entre todos los integrantes de la organización el mencionado modelo de gestión.

El año 2001 mostró ya las aplicaciones de metodologías de trabajo transmitidas en ese programa de desarrollo organizacional y se podría definir como el año en que el modelo de gestión elegido tuvo un primer ciclo completo de aplicación en total coherencia con su concepción. De hecho fue en ese año donde se implantó por primera vez el sistema de seguimiento de la estrategia a través de indicadores, sistema basado en el llamado BSC de los autores Kaplan y Norton. Este proceso fue además acompañado con la incorporación de tecnología que permitió cumplir con aquella definición inicial de convertir a la organización en el referente del sistema previsional en el país.

Así, la empresa tuvo el primer DW con tecnología *Microstrategy* en el país, el primer *Call Center* instalado con integración CTI en Uruguay (sistema de administración de contactos de última generación), entre otra gran cantidad de recursos tecnológicos que se dotaban con aquel objetivo de ser la empresa con las mejores prácticas del sector. Esa incorporación de tecnología ensamblada y al servicio del modelo de gestión, permitió en el año 2002 generar un sistema de indicadores de gestión para cada departamento y una asignación de objetivos individuales para cada integrante de la organización, con la garantía de su correcto seguimiento a partir de las herramientas tecnológicas disponibles.

En el año 2003 se planteó como desafío presentarse al PNC en su edición 2004. Este desafío contó con una alta participación e involucramiento de todos los colaboradores. Se establecieron herramientas y tecnología para el mantenimiento de la documentación y control de los procesos, realizando importantes esfuerzos en la estandarización de los flujos de información y mantenimiento de los registros. A su vez, se realizó un ciclo de capacitación masiva a toda la organización sobre temas relacionados con el MMC, su aplicación y adaptación a los distintos entornos de la empresa.

Finalmente, como resultado de la postulación al PNC 2004 la organización obtuvo por parte del INACAL menciones especiales en el área de Liderazgo de la Alta Dirección y en la de Planeamiento. A raíz de la retroalimentación obtenida en el informe final entregado por aquel instituto y de propias conclusiones extraídas de la autocrítica realizada sobre la aplicación del MMC en la organización, se llevó adelante durante el año 2005 el proceso de certificación del sistema de gestión de calidad a través de la norma ISO 9001:2000. Para profundizar dicho proceso de certificación, se resolvió certificar inicialmente el modelo de gestión a través de los dos entes habilitados a tales efectos: LATU y UNIT.

Es de destacar que pocas empresas en el país han logrado esta doble certificación, y ninguna de ellas es una AFAP. Luego de haber recorrido este camino, en el año 2006 se obtuvo el PNC, galardón por el cual la empresa compite nuevamente este año. En el presente, con las 141 personas que pertenecen a la organización (32% egresados universitarios, 32% con ingreso a la Universidad y 36% con enseñanza media), resulta normal en la empresa la actividad de diferentes equipos de trabajo. Éstos se reúnen para analizar e implementar mejoras de los procesos, reflexionar sobre los aspectos del entorno que pueden tener impacto en la estrategia, formas de alinear a la organización detrás de determinados objetivos o maneras de difundir en la empresa el aprendizaje que se ha recogido en determinada actividad.

Existen además hechos suficientemente objetivos que definen a la empresa como referente del sistema y esto ocurre tanto de parte de integrantes de la sociedad, como de instituciones del exterior que frecuentemente consultan para que se exponga “el caso” de la empresa en eventos relacionados con la actividad de la organización. Adicionalmente, la administradora es líder absoluto del mercado, compitiendo durante los cinco primeros años de la operación con cinco empresas y durante los últimos ocho años con tres empresas debido a la fusión de dos administradoras.

Sin embargo, lo más relevante no está en esos logros, aunque eso pueda parecer paradójico, 25 porque es una buena parte de lo que la empresa se planteó como objetivo cuando inició su actividad. Lo relevante es que se logró crear un lugar de trabajo donde las personas trabajan bien, saben que lo pueden hacer mejor cada vez, están dispuestas a realizar esa mejora, y saben también que dispondrán de los recursos y las herramientas para realizarla. Y lo importante de esto, es que hoy los funcionarios disfrutan trabajar cada día en la empresa; es decir, han aprendido a

disfrutar del “camino”, con la confianza y la certeza de que si lo recorren correctamente éste los conduce al “destino” que se autodefinió con anterioridad.

Visión , Misión , Principios y Valores

## Anexo Resumen descriptivo/2 – Visión, Misión, Principios y Valores vigente.

### visión

#### Queremos ser vistos y reconocidos en el futuro como una organización empresarial:

Reforzar el régimen jubilatorio de afuera individual en Uruguay.  
Construida por personas que sientan satisfacción de pertenecer a ella.  
Líder en la administración financiera del ahorro de los trabajadores.  
Ética en todos los aspectos que tocan a su gestión.

### misión

#### Nuestra misión es:

##### RESPECTO A NUESTROS AFILIADOS

- Garantizar seguridad y confiabilidad
- Posibilitar su mejor jubilación a través de una administración profesional y responsable de sus ahorros
- Proveer un servicio que supere todo lo más sus expectativas

##### RESPECTO A LA SOCIEDAD

- Contribuir al bienestar y mejor de la calidad de vida de la comunidad
- Colaborar efectivamente en la consolidación del régimen jubilatorio por afuera individual

##### RESPECTO A LAS PERSONAS JUNTO A LAS CUALES TRABAJAMOS

- Generar entre todos un ambiente de trabajo basado en el respeto, que sea serio, eficiente y colaborativo
- Fomentar y atraer la capacitación de las personas, como forma de facilitar que éstas desarrollen y alcancen su potencial

##### RESPECTO A NUESTROS ACCIONISTAS

- Administrar el patrimonio con honestidad y profesionalidad

### principios y valores

#### • Honestidad y ética

• Respeto, cordialidad humana, pertenencia e igualdad de oportunidades para las personas que trabajen con la empresa, comprometidas con la empresa

• Excelencia en la gestión, desarrollada con vocación de servicio, espíritu de mejora continua y compromiso con la calidad y la innovación

