

21 de Enero, 2011  
**DDHO-038-2011**

Licenciado  
Gerardo Porrás Sanabria  
**Gerente General Corporativo**

Estimado señor:

Con motivo de mi renuncia al cargo que he venido desempeñando como Directora de Desarrollo Humano y Organizacional y, de conformidad con lo establecido por la Contraloría General de la República en las “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de gestión, según lo dispuesto en el inciso E) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno” D-1-2005-CO-DFOE, de seguido le presento mi informe final de gestión:

#### **A. Presentación.**

En este documento se presenta el Informe de Gestión correspondiente al período del 14 de febrero 2005 al 14 de enero 2011, durante el cual ejercí la jefatura de la hoy Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional.

El informe incluye una referencia general sobre la labor del área que he tenido a cargo, así como los principales hallazgos y acciones ejecutadas durante el período.

Asimismo, se ha incluido un apartado de acciones pendientes por ejecutar a fin de que, quien asuma la Dirección, pueda tener una base de acción inicial.

#### **B. Resultados de la gestión.**

##### **1. Sobre la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional**

Al asumir el área de Desarrollo Humano en el año 2005, se encontró un proceso desgastado, estresado por una carga de trabajo manual y la presión por la implementación de un sistema tecnológico, así como por investigaciones y acciones administrativas y disciplinarias de diferente índole que afectaron la moral del equipo de trabajo, además de una importante debilidad en los sistemas de control operativo y de gestión del riesgo<sup>1</sup>.

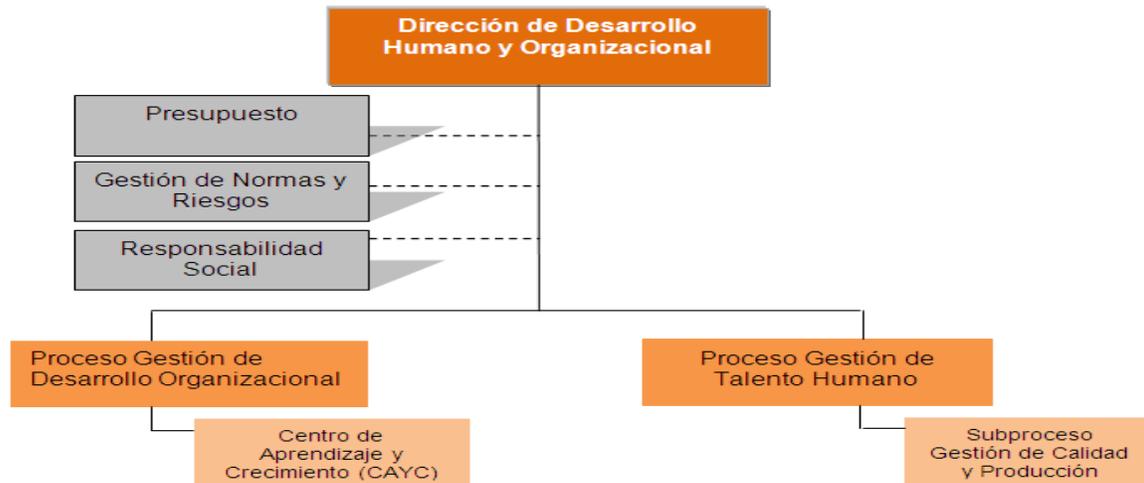
Ante este panorama, y con el objetivo de otorgar al área un nivel de “aliado estratégico” enfocado en los objetivos institucionales, se impulsaron acciones en materia de planeamiento estratégico, visión sistémica, organización del trabajo y desarrollo de competencias técnicas, de manera que se pudiera transformar la unidad de Desarrollo Humano enfocada en ese momento a actividades principalmente operativas como el pago de planillas, trámites de personas, y algunas de carácter técnico y soporte, en una área staff, asesora y capaz de contribuir en la definición e implementación de políticas relacionadas con la gestión del talento y el desarrollo organizacional para la conformación de la cultura organizacional que demanda la organización.

---

<sup>1</sup> Valerín M, Sandra Ma. PDH-1076-2005. 19 de Agosto de 2005.

Para lograr lo anterior, durante el período 2005-2010, se realizaron ajustes en la estructura organizativa, fortaleciendo la parte técnica y de servicio al cliente, pasando de ser un Proceso a una Dirección en el año 2006, asumiendo lo relacionado con “análisis administrativo” a fin de fortalecer e impulsar el desarrollo organizacional, base de la gestión del talento, así como la creación, fusión, eliminación y fortalecimiento de diferentes áreas de gestión técnica que fue necesario atender, hasta constituirse lo que actualmente se conoce como la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional, según se muestra en la figura # 1 y se detalla seguidamente:

**Figura # 1. Estructura actual Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional. Enero 2011.**



Las funciones asignadas a cada área funcional se describen a continuación:

<b>Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional</b> Planificación, control y seguimiento de estrategias planteadas		
<b>Gestión de Normas y Riesgos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsabilidad Social</b>
Monitoreo de factores de riesgo, comités disciplinarios y evaluaciones (SUGEF 24-200, Contraloría de Servicios, Contraloría de la República, Recomendaciones Auditoría Interna, Ley 8204 y sus reformas, Permisos Sindicales, etc.)	Control presupuestario, plazas y PAO's Líder del Proyecto de Mejora del Star-h	Asistencia administrativa, planificación y ejecución del Plan de Responsabilidad Social Interno. Seguimiento y monitoreo del Portal de Autogestión del Star-h y PECDDHO
<p align="center"><b>Proceso de Gestión de Desarrollo Organizacional</b></p> <p>Responsable de definir, proponer e implantar políticas, metodologías, procedimientos e instrumentos que objetiven, estandaricen y soporten los procesos de desarrollo del talento, así como también del desarrollo organizacional respondiendo a la estrategia definida en el Plan Estratégico Corporativo .</p>		

Área de Proyectos y procedimientos	Area de Puestos y Salarios	Centro de Aprendizaje y Crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y coordinar la implementación de herramientas de diagnóstico organizacional.</li> <li>• Revisar, analizar y validar las propuestas de cambio organizacional.</li> <li>• Administrar el sistema de gestión de calidad coordinando las acciones necesarias para el mantenimiento y desarrollo del sistema.</li> <li>• Velar por el mantenimiento del sistema de documentación institucional, así como brindar la asesoría y soporte a las jefaturas y al personal en la definición e implementación de procesos y procedimientos.</li> <li>• Implementación y Seguimiento al BSC</li> <li>• Conformación de equipos de mejora continua</li> <li>• Promover la creatividad institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración del presupuesto institucional de capacitación</li> <li>• Definir y mantener los perfiles ocupacionales y de formación de los puestos del Conglomerado.</li> <li>• Diseñar y proponer la política de retribución y estructura salarial del Conglomerado</li> <li>• Ejecutar los procesos de análisis, descripción y valoración de puestos.</li> <li>• Mantener actualizados los instrumentos de evaluación de la actuación individual y grupal del Conglomerado</li> <li>• Estudios salariales</li> <li>• Realización de estudios integrales e individuales de estructuras, puestos y salarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición e implementación de estrategias de enseñanza-aprendizaje</li> <li>• Definición e implementación del plan de formación anual del Banco</li> <li>• Administración del Centro de Aprendizaje y Crecimiento</li> <li>• Trámite de formación por inscripciones</li> <li>• Replanteamiento del Reglamento de Capacitación</li> <li>• Diseño de programas de certificación</li> <li>• Realizar el diagnóstico de capacitación institucional del Conglomerado</li> <li>• Pasantías</li> <li>• Apoyo a los ejes transversales y estratégicos del Plan Estratégico de RRHH alineado con el PEC</li> </ul>
<p><b>Proceso Gestión de Talento Humano</b></p> <p>Responsable de los procesos de Gestión de Talento Humano, desde su reclutamiento, selección, evaluación y crecimiento profesional y personal. Atención personalizada de trámites administrativos relacionados con recursos humanos de las diferentes oficinas del Banco a través de los gestores y gestoras de talento humano, la aplicación y seguimiento de estudios de ambiente laboral, así como las actividades que procuren una mejor calidad de vida laboral y de la salud ocupacional.</p>		
Subproceso Gestión de la Calidad y Producción	Calidad de Vida Laboral	Asesoría y atención personalizada
Tiene a su cargo los procesos relacionados con el registro de información en el Sistema StarH así como de todas las actividades relacionadas con el proceso de pago de la planilla institucional. Atención y procesamiento de trámites y actualización de las bases de datos y del archivo personal de los expedientes físicos y electrónicos.	Responsable de realizar y aplicar estudios físico ambientales, planes de emergencia, capacitación de brigadistas y comités integrales de salud, todas las actividades que promuevan la calidad de vida laboral. Estudio de incapacidades y seguimiento de alertas de la política Conozca a su Empleado	Procesos de reclutamiento y selección de personal, atención de trámites administrativos relacionados con recursos humanos de las diferentes oficinas del Banco. Asesoría y seguimiento al sistema de evaluación individual BDP, estudios de ambiente laboral y seguimiento a los planes de mejora, resolución de concursos y asesoría a las áreas.

Esta estructura, es el resultado de un esfuerzo integral y conjunto, entre el personal que conforma la hoy Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional, los lineamientos de la administración, reflejados en el Plan Estratégico Corporativo, así como de las Pautas de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, para definir con la mayor certeza posible, el rol de la Dirección, a través de la definición de un plan estratégico corporativo.

Es así como, en Sesión No. 4371 de 16 de febrero de 2006, acuerdo # 108, se aprueba el primer Plan Estratégico de Desarrollo Humano, mismo que con las debidas actualizaciones al día de hoy<sup>2</sup>, plantea la siguiente filosofía y objetivos:

- **Visión:** Ser facilitadores de la eficiencia institucional y de la calidad de vida laboral de los funcionarios y funcionarias del Conglomerado Financiero Banco Popular con compromiso social.
- **Misión:** Apoyar el logro de la estrategia general del Conglomerado Financiero Banco Popular a través del eficiente desarrollo del talento humano y organizacional.
- **Estrategia General:** Promover una cultura de buenas prácticas basadas en la creatividad, innovación, rendición de cuentas, calidad y excelencia en el servicio al cliente, así como calidad de vida laboral, mediante el acompañamiento y asesoría de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional para lograr soluciones integrales y oportunas, al tiempo que se propician e impulsan acciones para el mejoramiento de la calidad de vida laboral.

<sup>2</sup> Ultima versión ajustada, agosto 2010. DDHO-1679-2010.

- **Objetivos Estratégicos:**

1) **Aplicar estrategias de cambio para lograr el fortalecimiento de una cultura de alto rendimiento, sana administración y efectividad organizacional.** Ser un agente de cambio y facilitador del Conglomerado y su gente, administrando la gestión del cambio para llegar a ser una organización renovada, capaz de entender y participar activamente en todas las actividades orientadas al logro y alto rendimiento y, cumplir con las normas y políticas de los entes contralores y regulatorios, al tiempo que se promueven políticas y acciones para la adopción de valores, actitudes y conductas que permitan la sana administración y la efectividad organizacional.

2) **Implementar procesos para la gestión de recursos humanos dentro de la filosofía de la mejora continua.** Crear e implementar prácticas y procesos de RRHH y DO que generen competencias de conocimiento, técnicas y de conductas, en el personal, creando valor para al cliente interno y a su vez valor económico para el Conglomerado, al tiempo que se establecen sistemas y modelos de gestión que contribuyan con los niveles gerenciales para asumir la administración efectiva y eficiente de sus recursos humanos.

3) **Construir relaciones de asesoría técnica con los clientes del Conglomerado con el propósito de anticiparse a sus necesidades y requerimientos.** Se requiere evolucionar hacia un rol de socio estratégico capaz de entender el negocio bancario, con pensamiento sistémico, confianza y seguridad de experto que le permita correr riesgos e innovar, creando una propuesta de valor de RRHH y, brindando apoyo a las iniciativas presentadas por los niveles gerenciales del Conglomerado, con el apoyo de relaciones y alianzas estratégicas a lo interno y externo del Conglomerado.

4) **Diseñar programas y herramientas que apoyen la oportuna y correcta aplicación de los alcances de la Ley 8204 por parte del personal del Conglomerado.** Acompañar el proceso de capacitación y cumplimiento de la Ley 8204 y su Normativa aplicable mediante asesoría, programas de formación y evaluación de conocimientos y otros, para garantizar la efectiva divulgación a todo el personal del Conglomerado.

5) **Adoptar la filosofía de responsabilidad social y apoyar las iniciativas institucionales en el tema.** Impulsar programas que promuevan el bienestar y la calidad de vida del personal, sus familias, comunidades y el medio ambiente, mediante acciones de salud ocupacional, igualdad de oportunidades, motivación, capacitación y desarrollo, campañas de voluntariado, entre otras.

Bajo esta concepción y filosofía de trabajo, que guía el accionar de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional, inicialmente se concentran los esfuerzos por mejorar el perfil profesional del colaborador y colaboradora de la Dirección, potencializando sus competencias de cara al servicio al cliente y reubicando al personal que así lo deseara en el área de negocios.

Al inicio de la gestión, sin haber asumido lo correspondiente a análisis administrativo, el área disponía de 58 funcionarios (as) y al año 2006 esta cantidad ascendió a 75. Sin embargo en la actualidad está integrada por 62 personas: 5 jefaturas, 4 supervisores, 24 profesionales y un equipo de 29 técnicos y operativos, con funciones de mayor impacto y cobertura institucional.

En el gráfico 1 se muestra el comportamiento de la plantilla de la Dirección durante mi gestión:

*Comportamiento de la Plantilla de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional*



**2. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la unidad al inicio y al final de la gestión**

En cuanto a las calificaciones en materia de riesgo, control interno y autoevaluaciones SUGEF 24-00 que ha obtenido la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional, en el período comprendido entre los años 2005 y 2010 se tienen los siguientes resultados:

Aspecto Evaluado /Año	Políticas y Procedimientos		Administración del Personal	
	Puntaje %	Nivel de Riesgo	Puntaje %	Nivel de Riesgo
2005	88.89%	Normal	72.00%	Nivel 1
2006	90.00%	Normal	90.00%	Normal
2007	94.44%	Normal	90.00%	Normal
2008	88.89%	Normal	95.00%	Normal
2009	100.00%	Normal	100.00%	Normal
2010	97.00%	Normal	100.00%	Normal

Fuente: Oficio UTEG-234-2010

Las autoevaluaciones de Control Interno realizadas de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Control Interno 8292, también se han mantenido con un nivel de excelencia en los últimos años, tal y como lo presenta el siguiente cuadro, donde se evidencia que a partir del año 2008 existe una calificación de 0% de exposición al riesgo:

Año	Calificación	Nivel
2005	3,87%	Satisfactorio
2006	4,99%	Muy Satisfactorio
2007	4,96%	Óptimo
2008	0%	Excelente
2009	0%	Excelente
2010	0%	Excelente

Fuente: Oficio UTEG-234-2010

Adicionalmente, cabe destacar que a partir del inicio de sus evaluaciones, los siguientes han sido los resultados obtenidos por la Dirección a mi cargo, en lo que respecta a la evaluación de cliente interno, realizada por la Contraloría de Servicios:

Área Evaluada	Calificación 2010	Calificación 2009	Calificación 2008	Calificación 2007
<b>Dirección Desarrollo Humano y Organizacional</b>	<b>95</b>	94	88	93
Proceso Gestión Desarrollo Organizacional	94	95	94	95
Subproceso Centro Aprendizaje y Crecimiento	97	96	93	95
Proceso Gestión del Talento Humano	95	94	91	89
Subproceso Gestión Calidad y Producción	94	93	93	94

Fuente: correo enviado por el Lic. Mario Jiménez González, Coordinador Subproceso Contraloría de Servicios

### 3. Logros y proyectos más relevantes de la unidad

En lo que se refiere a los logros alcanzados por la unidad a mi cargo y proyectos más relevantes caben destacar los siguientes:

Aplicación de estrategias de cambio para lograr el fortalecimiento de una cultura de alto rendimiento, sana administración y efectividad organizacional:

- **Mejora de Procesos y Procedimientos.** Durante el período se avanzó en la introducción e implementación del Sistema de Gestión de la Documentación basado en la norma ISO de Calidad, cuyo objetivo es introducir la cultura de mejora continua a través del levantamiento de procedimientos, gestión que se encuentra en proceso de fortalecimiento al haberse iniciado en el año 2010 la introducción del enfoque por procesos y el soporte al Proyecto Core System en esta materia. Como dato relevante de esta gestión, al asumirse el área de análisis administrativo se tenía un registro de más de 3,000 procedimientos documentados que a la fecha se han optimizado a una tercera parte, los cuales se mantienen vigentes.
- **Modelo de Gestión por Competencias.** Se definió, desde la concepción del PEC y el Plan Estratégico de la Dirección, las core competencias (definidas por el nivel gerencial y comité ejecutivo y validadas por el personal de la institución) el perfil deseado del nivel gerencial, ejecutivo y administrativo y el diccionario de competencias. Se asignaron las competencias por puesto y se está en proceso de validación, tomando en cuenta que se está trabajando en la implementación de una nueva herramienta tecnológica que implica cambios sustanciales en los procesos base para el diseño de puestos.
- **Reorganización del trabajo a nivel interno.** Fortalecimiento de la estructura organizativa del área a través de la definición clara de los puestos de trabajo, la creación de la Figura de Gestor (a) de Talento y la implementación de programas de rotación interna para expandir el conocimiento y mejorar el expertis, quedando pendiente la rotación en los niveles de subproceso para continuar con el desarrollo profesional del área. Asimismo se fortaleció el perfil profesional del personal para que pasara de un hacedor a un asesor estratégico y lograra mayor credibilidad y confianza en el personal de la institución. El Centro de Aprendizaje y Crecimiento (CAYC), ha ido desarrollando e implementando metodologías que para el 2010 permitieron el diseño de un plan de formación programático y por grupo ocupacional que, de implementarse en el 2011, estoy segura contribuirá con el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional así como de la mejorar sustantiva en el desempeño. En el mismo campo del CAYC el impulso de metodologías de aprendizaje virtualizadas y e-learning representa un avance significativo en la gestión del talento, por la cobertura, accesibilidad, equidad y optimización de los costos.
- **Sensibilización, cambio cultural y reforzamiento de competencias del liderazgo.**
  - Una de las estrategias para lograr el cambio cultural, se basó en la definición y desarrollo del perfil de "liderazgo facilitador" según se detalla en los planes estratégicos de la Dirección y los informes de gestión pertinentes. Una vez definido el nuevo perfil ideal requerido se logró la medición de los perfiles actuales, y se están atendiendo las brechas a través de programas

formativos y de coaching, que permitan fortalecer las competencias innatas y mejorar las ponderaciones de las que se puedan. Es muy importante continuar con los procesos formativos y de acompañamiento, para que no decaigan los resultados alcanzados, así como valorar programas de movilización o rotación en los casos en los que no sea posible cerrar las brechas.

- Otra estrategia relacionada con este ítem, corresponde a la implementación del BSC y BDP, en este sentido, se sistematizó e inició el proceso de implementación de las herramientas Balanced Scorecard y Balance de Desarrollo Personal, cuyo plan piloto se ejecutó durante el 2008-2009. En cuanto a estas herramientas es de vital importancia la mayor participación y concientización de su uso y beneficios para la Administración y el personal, ya que el involucramiento de las jefaturas en la definición con su gente de indicadores propios de su actividad y fáciles de medir y entender, fomentarán el compromiso con la calidad de la gestión realizada. El continuar acompañando el proceso de definición y aplicación departe de nuestra área, hará que según fue conceptualizado, se conviertan en herramientas no sólo de evaluación sino de modificación conductual en busca de la cultura deseada con acciones de mejora continua sostenida.
- Se diseñó y está en proceso de implementación el Plan de Capacitación que permitirá acompañar la implementación del Proyecto Core System, donde la Dirección ha asumido un rol de facilitador y de asesoría en lo concerniente al levantamiento de los procesos y perfiles, así como en cuanto a la organización del proceso logístico que demanda el proyecto, actividades que deberán continuarse según lo programado. Sobre este punto es importante destacar que a la fecha se cuenta con el diseño total de la estrategia de capacitación a utilizar para la implementación de la herramienta, sin embargo, aún no se cuenta con los insumos técnicos y específicos para dar inicio con los programas de capacitación masiva vía e-learning que permitirá vincularse con los conceptos técnicos y nuevos de la herramienta T-24.
- Se definió y está en proceso de implementación el programa que involucra la promoción de valores organizacionales y comportamiento ético, lo que se ejecuta a través de programas formativos claramente definidos en el denominado plan CreCer del Centro de Aprendizaje y Crecimiento. Es necesario la aplicación de la evaluación sistemática del Código de Ética a todos los niveles de la organización así como mayor promoción y participación de las jefaturas con su gente.

Implementación de procesos para la gestión de recursos humanos dentro de la filosofía de la mejora continua:

- Optimización de la herramienta tecnológica Star-H. Como se indicó al inicio de la gestión, se encontraba la implementación de la herramienta tecnológica star-h, misma que conforme a las mejoras en la estructura y procesos de trabajo, así como las demandas del entorno se ha venido optimizando, ampliando sus funcionalidades e implementando otras que no fueron parte del proyecto inicial. Asimismo, se impulsó y está en proceso de implementación el Portal de Autogestión, lo que ha permitido mejorar la gestión operativa del área y mejorar la relación con nuestros clientes, impactando en el tiempo de servicio y su oportunidad, así como en la cobertura del mismo, logrando mayor transparencia en el manejo de la información a través de los diferentes módulos que accesa el personal. Se deberá continuar con la puesta en marcha del Portal, en temas de administración de concursos, control de asistencia, el BSC, el BDP y otros.
- Se introdujo el concepto de mejora de calidad bajo la filosofía Six Sigma y el Programa de Equipos de Mejora Institucional (EMI). Estos programas tienen como objetivo el incentivar la creatividad e innovación en el personal como medio para buscar formas diferentes de hacer el trabajo y utilizar los recursos. El programa se inició en el 2008, lográndose a la fecha la participación de más de 40 equipos de mejora y se han realizado 3 premiaciones a los mejores proyectos que logren impactar a nivel institucional. Es necesario continuar el proceso de incentivación y fortalecimiento de la creatividad e innovación a través de la capacitación continuada, la herramienta de BDP y la participación activa de las jefaturas en el estímulo a su gente y en la formación de equipos de trabajo.
- Desde el diseño y desarrollo organizacional se acompañaron proyectos de redefinición de la estructura organizativa del Banco bajo un enfoque de procesos que ha permitido optimizar tiempos y recursos. Proyectos como la propuesta de optimización del área de soporte administrativo y el área de operaciones, el modelo de organización de negocios, teletrabajo destacan como gestiones donde la Dirección ha asumido un papel protagónico. Se debe fortalecer el área de análisis de procesos como insumo para la mejora continua, a través de la dotación de personal especializado, proyecto que en

razón del plan de contención de gasto 2008 quedó suspendido pero que sigue siendo una necesidad imperante para impulsar el cambio organizacional que demanda el Banco, y su entorno.

- Se impulsaron y pusieron en práctica modificaciones en normativa clave como: Reglamento de Clasificación y Valoración de Puestos con enfoque Corporativo, Reglamento de Aprendizaje y Crecimiento, Código de Ética, Política Conozca a su Empleado en el marco de la Ley 8204, Reglamento para concurso público de auditor y subauditor externos, Compensación por Desarraigo, Créditos para Empleados, Reglamento a la Ley contra el Hostigamiento Sexual, actualización a la normativa relacionada con el reconocimiento de la compensación económica por Dedicación Exclusiva y otras, que a la fecha permiten a la Dirección disponer de una base normativa que facilita y potencializa su gestión, sin detrimento de las mejoras que las demandas del entorno imponga.

Construcción de relaciones de asesoría técnica con los clientes del Conglomerado.

- La creación e impulso de la figura del Gestor (a) de Talento ha permitido asignar recursos específicos por área que favorecen la atención de los requerimientos de nuestros clientes. Es necesario continuar el fortalecimiento de esta figura a través de los procesos formativos iniciados en el 2010 y el empoderamiento para la toma de decisiones que favorezca la calidad del servicio.
  - Las mejoras en el sistema Star-h y el portal de gestión, son herramientas que destacan en la construcción de relaciones de asesoría técnica pues proveen al usuario de los servicios de la Dirección con información oportuna para la toma de decisiones.
  - Se ha fortalecido el acompañamiento a las jefaturas a través del programa de coaching, en el marco del programa de liderazgo facilitador, y procesos formativos en diferentes ramas con el objetivo de mejorar la gestión.
  - La concreción de los contratos de servicios a las Sociedades Anónimas y la prestación de los servicios, iniciado en el 2009 representa el inicio de una acción integradora y favorecedora de la cultura organizacional que el Conglomerado pretende. Se asignaron recursos específicos a la atención, que a diciembre de 2010 significaron más de 1500 horas de servicio en diferentes campos: análisis de estructura, sistema de gestión de calidad (documentación de procedimientos), procesos de contratación, estudios salariales, etcétera, lo que, tomando en cuenta los contratos suscritos a la fecha (SAFI y Puesto de Bolsa) significó una facturación real de cerca de 21 millones de colones entre los años 2009 y 2010. Se hace la observación que antes del 2009 se brindaron servicios ad honorem en vista de que se estaba en proceso de formalización de contratos con la SAFI y el Puesto de Bolsa, en el caso de Seguros durante el 2010 se permitió una “amnistía” en razón de que era una Sociedad recientemente constituida y para el 2011 se estará concretando el contrato de la Operadora de Pensiones Complementarias.
- Diseño de programas y herramientas que apoyen la oportuna y correcta aplicación de los alcances de la Ley 8204 por parte del personal del Conglomerado.
    - En el marco de la Ley 8204 y sus reformas, la Dirección asumió un papel protagónico en el apartado de “conozca a su empleado”. El diseño e implementación de procedimientos y herramientas que permiten generar insumos para la gestión de la Oficialía de Cumplimiento respecto al personal en el contexto de la Ley ha permitido acciones afirmativas del Banco en cuanto al cumplimiento de la misma. Se deberá continuar el trabajo conjunto entre la Dirección y la Oficialía a fin de promover y actualizar la gestión relacionada con este tema.
  - Adopción y aplicación de la filosofía de responsabilidad social.
    - Diseño del programa de responsabilidad social interna e inicio de implementación. Este programa involucra un conjunto de acciones relacionadas con equidad de género, ambiente y calidad de vida laboral, dirigidas a promover una organización sana y productiva que impacte a la organización y a su entorno. A la fecha el programa tiene un avance de cumplimiento de un 99% para el año 2010, y se deberá continuar con la ejecución del plan anual, a la espera de que su cumplimiento alcance siempre el 100%.
    - Se han impulsado actividades dirigidas a la calidad de vida laboral a través de la promoción de la salud, mediante ferias, convenios, y comunicados. Asimismo, la Dirección ha asumido un papel protagónico de cara al cliente a través del impulso de programas formativos para el cumplimiento de la Ley 7600 y la

Ley 7935 relacionadas con la atención de personas con necesidades especiales y adultas mayores, destacando los programas de formación en lescó y sensibilización impulsados a través del CAYC.

- La Dirección también ha asumido desde el 2009 un rol activo en el impulso de la política de igualdad y equidad de género en el marco del Sello de Equidad, participando en la definición de políticas, procedimientos y estrategias, así como la implementación de acciones afirmativas. En este sentido se han realizado, entre otras, las siguientes acciones: diseño e implementación de programas formativos continuados, presenciales y e-learning; adaptación del sistema de gestión documental a un lenguaje inclusivo, actividad en proceso; sensibilización del personal para asumir una conducta positiva en tema de equidad e igualdad de género, para aceptar las responsabilidades que demanda su gestión; apoyo e impulso del Reglamento de Hostigamiento y atención psicológica y de contención a los involucrados en este tipo de casos. Se deberá continuar según el programa derivado de las auditorías de género que están activas, fortalecer el área de atención psicosocial de la Dirección para temas de género, hostigamiento y acoso.

- Otros aspectos de interés

Al inicio de la gestión se encontró una situación preocupante respecto al nombramiento del personal, teniéndose pendientes de resolver por vía de concurso interno la situación de más de 900 plazas, cifra que se vio incrementada por el proceso de expansión que tuvo el Banco durante los años 2007 y 2008. En la actualidad se encuentran pendientes de resolver 549 plazas.

En materia de concursos se impulsaron acciones para la optimización del proceso, su automatización y la resolución oportuna, con base en elementos técnicos y las correspondientes negociaciones con Sibanco.

Durante la gestión se atendió el proceso de renegociación de la Convención Colectiva, que culminó con la homologación por parte del MTSS de la IV Reforma a la III Convención Colectiva de Trabajo, en la cual se introdujeron, previa negociación temas de interés para la gestión del talento tales como: el concepto de competencias, el reconocimiento a la productividad a través del BDP, y el enfoque de equidad e igualdad de género.

También en esta negociación se introdujo un transitorio que permitió modificar el sistema de otorgamiento de vacaciones, disminuyéndose de 30 días a 24 para el personal que ingresó antes del 2001 lo que significó para la organización un impacto en los estados financieros del orden de 336,5 millones de colones (salarios a la fecha incluyendo cargas patronales) por concepto de días que se dejan de provisionar. En total se trasladaron 1,087 personas de régimen vacacional, lo que liberó un total de 6,522 días (6 días por persona) por concepto de vacaciones, y se concluyó el proceso de traslado voluntario de la modalidad de salario base más pluses a salario único, con un impacto social muy significativo para la Institución. (ver anexo No. 1)

Se logró la implementación del uniforme institucional impactando en el servicio al cliente del Banco y beneficiando la economía del personal. Para el 2011, se deberá proceder con la actualización del programa y los ajustes que según la estrategia del Banco sean pertinentes.



*En el 2007 se entrega por primera vez uniformes a más de 1000 funcionarios y funcionarias en todo el país y para el mes de noviembre del 2010 se realiza satisfactoriamente primera reposición del 90% de las prendas a todo el personal del "front office".*

Más recientemente, la Dirección ha asumido también un importante papel en proyectos de carácter institucional como: la definición del nuevo modelo de competitividad, formando parte del Comité de Cambio, la participación en la elaboración de la memoria GRI, participación activa en el Comité Ejecutivo Gerencial, entre otros, que reflejan el cumplimiento del objetivo al inicio de la gestión, de posicionar la Dirección en un nivel estratégico.

#### **4. Administración de los recursos financieros asignados a la unidad**

Durante la gestión se impulsaron acciones para la optimización de los recursos financieros asignados a la unidad, destacando:

- a. La optimización de la plantilla con un impacto económico anual de ¢106 millones de colones incluyendo cargas patronales (a salarios presentes). Esto resultó de pasar de un equipo de 86 personas en el 2006 a 64 personas en la actualidad, atendiendo más áreas, mayor cobertura de servicios, calidad de gestión y una mayor demanda.
- b. La implementación del Portal de Autogestión, con un impacto económico de ¢7.239.416 por concepto de ahorro en papelería y horas hombre, sólo por la aplicación de trámites de vacaciones, tomando en cuenta la primera etapa del portal ejecutada en el 2010, adicional a la mejora en la calidad y oportunidad de la gestión en el servicio al cliente interno, por lo que se espera que al concluirse este proyecto el impacto sea mayor.
- c. La introducción de la metodología e-learning para capacitación, que a la fecha ha significado un ahorro en promedio de 100 millones de colones por año desde su introducción en el 2009.

#### **5. Sugerencias para la buena marcha de la unidad**

La continuidad y fortalecimiento de la gestión del talento y el desarrollo organizacional, según el Plan Estratégico definido para la Dirección y tomando en cuenta la gestión hasta ahora ejecutada, requiere de acciones que favorezcan el desarrollo del rol de “socio de negocio” del área.

En este sentido se sugiere:

1. Continuar con el proceso formativo del personal de la Dirección a fin de lograr un desarrollo de competencias que permita el empoderamiento técnico y facilite el servicio al cliente interno a través de la función de asesoría continua a las jefaturas y al personal como medio básico para fomentar el cambio organizacional a través de la atención personalizada proactiva.
2. Fortalecer el Centro de Aprendizaje y Crecimiento. Si bien se logró durante la gestión conformar la figura del CayC y su impulso, los procesos de contención del gasto han provocado un “impas”, haciendo necesario dotarle de recursos que permitan, el seguimiento oportuno del retorno de la capacitación, fomentar las becas como instrumento de motivación al logro, promover las pasantías al exterior como instrumento de aprendizaje presencial a la par de los procesos e-learning. Y llegar a conformar la universidad corporativa como medio de sostenibilidad y generación de recursos para los diversos procesos de enseñanza institucional, de cara al sistema bancario, colaborando además con la imagen y reputación institucional.
3. Fortalecer la figura de Gestor (a) de Talento. Esta figura tiene como objetivo ser el enlace entre la Dirección y el personal en general, organizándose por zonas. A la fecha se dispone únicamente de 7 personas, de las cuales, con motivo del programa de equidad e igualdad de género y de mejora del ambiente laboral, se deberán reasignar dos de ellas, siendo entonces necesaria su sustitución así como la dotación de al menos 3 recursos que permitan constituir un equipo de trabajo organizado en diez zonas, lo que facilitará la oportuna gestión del talento.
4. Continuar el proceso de mejora del sistema Star-h mediante la ejecución de la segunda etapa del Portal de Autogestión, herramienta que permite la desconcentración de actividades, la mejora en el sistema de información para toma de decisiones y un mejor servicio al cliente interno.(Formulario de Conozca a su Empleado, el BSC, el BDP, Concursos y otros).
5. Constituir un equipo de trabajo exclusivo para atender los temas relacionados con equidad e igualdad de género, hostigamiento y acoso sexual y laboral, así como ambiente laboral. Es necesario, una vez fortalecido el sistema técnico y como parte de las acciones que favorecen el desarrollo de la cultura organizacional, el favorecer ambientes laborales positivos, enfocados a la productividad, lo que requiere de personal satisfecho, motivado y

en condiciones de relaciones que favorezcan la comunicación, la cooperación y por tanto el trabajo en equipo. Asimismo, de conformidad con la normativa que rige las materias indicadas, es obligatorio que la organización otorgue a su personal acciones de contención para la atención de temas de hostigamiento y acoso y, los programas relacionados con la atención de género. Este equipo debe estar constituido por personal en Psicología y Trabajo Social, preferiblemente. Se estima que un equipo de tres personas puede atender las necesidades que se deriven de estos campos de actividad. Para el año 2001 se tiene previsto la contratación por servicios especiales de un profesional en psicología para la elaboración de los protocolos de atención y de intervención y se prevee la movilización de dos recursos del área de Gestión de Talento para iniciar el equipo de trabajo, por lo que se sugiere dar continuidad a este programa.

6. Continuar la implementación del Programa de Responsabilidad Social según lo indicado en el plan estratégico de la Dirección.
7. Fortalecer el equipo de desarrollo organizacional de manera que se constituya en un grupo de trabajo profesional enfocado al desarrollo de proyectos para la optimización de recursos a través de la implementación del enfoque de trabajo por procesos basado en normas de calidad, de manera que se generen las bases para futuros procesos de certificación de cara al servicio al cliente, y con una visión integral desde la perspectiva del análisis organizacional y de puestos. Dadas las necesidades organizacionales, desde la asunción del área de análisis administrativo en el año 2006, en lo que respecta al valor agregado de la Dirección desde la mejora organizacional, el área de Desarrollo Organizacional ha dedicado sus esfuerzos a la implementación del sistema de documentación según lo solicitado por la SUGEF, y desde el año 2009 se inició con la introducción de la metodología de mejora continua basada en procesos, actividad que se ha realizado con personal en nivel técnico y recursos mínimos (cuatro). Se recomienda valorar la asignación de nivel profesional al equipo y su conformación como "equipo de proyectos de mejora" que acompañe las iniciativas de diseño, rediseño y optimización de la organización en las diferentes áreas funcionales como un proceso de mejora continua.
8. Concluir el proceso de implementación del modelo de gestión basado en competencias. Más allá de los aspectos técnicos que involucra el modelo de gestión basado en competencias, sobre los cuales la Dirección ha avanzado significativamente, la principal limitante al modelo ha sido la posición del Sindicato, y siendo que la normativa general que rige la gestión de la Dirección se deriva de la Convención Colectiva, es necesario continuar con los esfuerzos de concertación para llevar a la práctica el enfoque de competencias, segura de que el mismo provee a las organizaciones de las bases para el desarrollo del conocimiento, lo que representa la ventaja competitiva de las organizaciones en la actuales.
9. En cuanto al costo de la plantilla, si bien durante la gestión se generaron acciones para la optimización de los recursos financieros resultantes de este concepto, tales como: la posibilidad de movilización voluntaria de la modalidad de salario base más pluses a salario único, la disminución de los días de derecho vacacional adicionales de 30 a 24, la mejora en estructuras organizativas que plantean la disminución de categorías, los procesos de movilidad horizontal del área de soporte al área de negocio y como resultado de procesos de optimización de la forma de hacer el trabajo, quedan pendientes aún aspectos como el beneficio por incapacidad que, sin el objetivo de se interprete que no se tiene derecho a la enfermedad, tiene un fuerte impacto en la organización en tanto, a diferencia de otras, no representa para el (la) trabajador (a) ningún efecto en su ingreso. En este sentido, deberá tenerse presente para la siguiente reforma a la Convención Colectiva la posibilidad de acuerdo que permita modificar este beneficio a fin de disminuir el impacto a la planilla, así como favorecer lo indicado en el punto 5, sobre ambiente laboral, y la promoción de programas de salud integrales en atención a las principales patologías que se presentan en la organización (influenza, contracturas por mobiliario y equipo de oficina, alergias por condiciones del ambiente físico de las oficinas o el clima de la zona en que éstas se ubican, entre otros) para disminuir el índice de incapacidades favoreciendo además la productividad.
10. Una de las tantas preocupaciones de la Dirección en los últimos años, ha sido el que el área de negocio disponga de los recursos necesarios para el logro de sus metas y el servicio al cliente, esto a través de la dotación de recursos y la capacitación, o la conformación de una unidad de rotación que pueda dar sustitución inmediata y reforzar a las oficinas que así lo demanden, por lo que se requiere de disponer de políticas que permitan la sustitución del personal así como de elementos para, sin detrimento de la gestión, se pueda mantener un proceso continuado de formación. En cuanto a la formación en particular, a pesar de los esfuerzos realizados a través del CayC para virtualizar la capacitación y aplicar el e-learning, hay temas que requieren manejarse en forma presencial, pero ello no debe significar afectar la oficina, debe valorarse la posibilidad de constituir un equipo móvil de oficina base (supervisión y plataforma) que permita, en un programa de trabajo

anual, movilizar el recurso en la zona para otorgarle capacitación clave como: Ley 8204 y sus reformas, cultura (visión, misión, valores), Código de Ética, Servicio al Cliente, entre otros, en condiciones aptas para el aprendizaje y sin detrimento de la gestión. Asimismo, en cuanto a la dotación de recursos debe la organización reconsiderar la política de contención y otorgar a las oficinas de los recursos mínimos necesarios para un buen servicio al cliente y cierre de negocios, tomando en cuenta el mercado que se atiende y el comportamiento transaccional, así como de los objetivos de negocio, tal y como fue propuesto en el modelo de oficina diseñado por la Dirección en el año 2010.

11. Un tema importante es el continuar actualizando la herramienta utilizada para dar cumplimiento a la Ley 8204 y sus reformas, conocida como el Cuestionario Conozca a su Empleado, así como de contar con ella dentro del sistema tecnológico que da soporte a los servicios brindados por la Dirección denominado el Portal de Autogestión, de tal forma que se llene una sola vez y pueda actualizarse los campos que así lo requieran como también poder incluir o variar parámetros solicitados por la Oficialía de Cumplimiento.
12. Y por último, continuar desarrollando competencias y minimizando brechas en los perfiles de quienes ejercen puestos de jefatura, es de vital importancia para poder guiar a la cultura a los niveles deseados para que el Conglomerado pueda distinguirse como una institución con una cultura de alto rendimiento. Donde se practique que los errores generan y enriquecen los procesos de enseñanza y otorgan calidad en la prestación de los servicios. Donde el miedo sea solo por no aprender y quedarse atrás como ser integral (personal, familiar, profesional y laboral). Donde el respeto en todas sus dimensiones, sea la principal característica que los diferencie. La humildad y el logro, sean importantes valores que guíen las acciones de un equipo de trabajo para llegar a los resultados deseados. Que la planificación, la estrategia, la visión de largo plazo y sistémica sean los pilares fundamentales sobre los que se definan las prácticas laborales y que éstas se puedan unir en procesos que encadenen los esfuerzos de las diferentes oficinas generando sinergia con un alto valor agregado, que se puedan seguir compensando con incentivos económicos como los hoy existentes BSC y BDP, pero con el compromiso sincero y el profundo involucramiento de todos los participantes.

## 6. Disposiciones de la Auditoría Interna y otros órganos de control

Aunque a la fecha, no tenemos recomendaciones pendientes de cumplimiento giradas por algún otro órgano de control externo según la actividad propia de nuestra oficina, el siguiente es el estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de Auditoría Interna vigentes para la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional:

Oficio	Número de recomendación	Unidad Responsable	Fecha de cumplimiento	Estado
ATI-0164-2010	1	DDHO (Presupuesto)	31-enero -2011	En proceso
ATI-0164-2010	3	DDHO (Presupuesto)	31-enero -2011	En proceso
ATI-0164-2010	5	DDHO (Presupuesto)	28-febrero -2011	En proceso
ATI-0164-2010	8	DDHO (Presupuesto)	28-febrero -2011	En proceso

En lo que se refiere a sus áreas adscritas, éstas han reportado que no tienen acuerdos de Junta Directiva Nacional ni recomendaciones de Auditoría Interna vencidas ni pendientes de cumplimiento.

Cordialmente,

Mrh. Sandra Ma. Valerín M.  
**Directora**

Archivo.  
Julio Laínez, Asesor DDHO  
MBA. Maritza Fuentes Salas, Jefe Gestión Desarrollo Organizacional  
MBA. Mauricio Durán Ross, Jefe Gestión de Talento Humano

**Anexo No. 1**

## Algunas decisiones marcan positivamente a la vida de muchas personas...

La posibilidad de que algunos funcionarios y funcionarias del Banco optarán voluntariamente por el traslado de la modalidad de salario base más pluses a la modalidad de salario único, significó una gran oportunidad para que muchos y muchas personas funcionarias del Banco lograran aprovechar la indemnización recibida con el traslado permitiéndoles cumplir sus metas personales, reordenar su economía, salir de deudas y hasta encontrar la posibilidad de adelantar su retiro de la Institución, logrando de esta forma enfocarse anticipadamente en sus proyectos personales.

Compartimos con mucho agrado el mensaje que nos dejaron algunos compañeros y compañeras que se fueron de nuestra institución, muy agradecidos con la oportunidad y dejando un gran recuerdo en la memoria de quienes compartieron tantos años a su lado.



Agradezco a Dios, a mi familia y a cada compañera y compañero, por los minutos de compañía que me han dado.

El amor es grande para con tan Noble Institución, doy gracias al Señor por la oportunidad que me ha brindado de pertenecer a Mi Banco, fuente que me ayudó a ver crecer a mi familia.

A todos gracias, gracias, porque tengo la certeza de que seguirán luchando con amor, para engrandecer aun mas Nuestra Institución.

¡Tenemos derechos, pero también deberes, cuidémoslo! ¡Que el Señor nos siga bendiciendo!

Con cariño Lidieth Montoya, 29 años de laborar en la Contraloría de Servicios

Muy conmovido le expreso mi profundo agradecimiento a la institución que me permitió desarrollarme como persona, gracias al Banco logré cumplir la mayoría de mis metas profesionales y familiares, me voy eternamente agradecido....

Sinceramente,  
Rodrigo Quesada Barboza, 35 años de laborar en Cobro Judicial CSF-Catedral





En este momento me embarga la nostalgia, los lindos recuerdos que me llevo de esta institución y el agradecimiento a las buenas personas que Dios puso en mi camino.

Me voy completamente satisfecha de haber servido a mi Banco y agradecida por todo lo que conseguí gracias a él, ahora inicia una nueva etapa de mi vida llena de sueños y de ilusiones personales.

Siempre les recordaré con mucho cariño,

Nydia Calderón Delgado, 29 años de laborar en el CSF-Heredia

Me llena de orgullo haber laborado tantos años para el Banco Popular, gracias a mi banco alcancé un gran desarrollo personal y profesional. Me llevo conmigo miles de experiencias vividas, entre las que incluyo, haber tenido la oportunidad de ayudar a personas humildes... recuerdo que en el año 76 cuando trabaja en Ahorro obligatorio nuestro compromiso con los clientes iba mucho más allá del negocio y en más de una oportunidad ayudamos de forma personal a muchas personas de escasos recursos. Los retiros de ahorro eran tan insignificantes de (15 a 25 centavos) que sacábamos de nuestro bolsillo para darles una respuesta más optimista a tan esperado retiro, esa muestra de amor a nuestros clientes era el reflejo de nuestro cariño por la institución que día con día nos daba de comer... en fin, son muchos los recuerdos que siempre guardare en mi corazón...

Mi consejo para los que quedan es que sigan haciendo grande este banco y continuando con la obra que muchos que hoy nos retiramos construimos con tanto cariño.

Mis mejores deseos, Rafael Carvajal Póveda, 38 años de laborar en el Banco (CND de Catedral).

