

SESIÓN ORDINARIA 6153

Acta de la sesión ordinaria número **SEIS MIL CIENTO CINCUENTA Y TRES** de la Junta Directiva Nacional, celebrada a través de la modalidad de videoconferencia en el sistema Microsoft Teams, la cual se llevó a cabo en forma interactiva, simultánea e integral a las **SIETE HORAS CON CINCO MINUTOS** del **MARTES VEINTIDÓS DE OCTUBRE DE DOS MIL VEINTICUATRO**. La convocatoria a la presente sesión se efectuó de conformidad con lo dispuesto en la ley. Presentes: el presidente Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja, el vicepresidente Sr. Eduardo Navarro Ceciliano, la directora Sra. Iliana González Cordero, la directora Sra. Clemencia Palomo Leitón, el director Sr. Raúl Espinoza Guido, la directora Sra. Shirley González Mora y la directora Sra. Nidia Solano Brenes.

Además, asistieron: la gerente general corporativa Sra. Gina Carvajal Vega, el subgerente general de Negocios Sr. Mario Roa Gutiérrez, el director corporativo de Riesgo Sr. Maurilio Aguilar Rojas, el asesor legal Sr. Manuel Rey González y el secretario general Sr. Juan Luis León Blanco.

Ausentes: el subgerente general de operaciones Sr. Daniel Mora Mora, y el auditor interno a. i. Sr. Marco Chaves Soto.

ARTÍCULO 1

Inicia la sesión.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja hace la comprobación del cuórum, confirmando que se encuentran todos los miembros presentes.

Se procede a conocer el orden del día:

"1.- Aprobación del orden del día.

2.- Aprobación de las actas de las sesiones ordinarias n.º 6151 y n.º 6152.

3.- Asuntos Informativos:

3.1.- La Sra. Cinthia Vega Arias, secretaria general de la Junta Directiva Nacional del Banco Nacional de Costa Rica, comunica el nombramiento del Sr. Adrián Salazar Morales como subgerente general del Banco Nacional de Costa Rica. (Ref.: Nota del Banco Nacional del 10 de octubre de 2024)

3.2.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite el criterio institucional a la Comisión de Asuntos Jurídicos de la Asamblea Legislativa, sobre el proyecto de Ley referente al texto actualizado del Expediente n.º 24.002, Tratamiento fiscal a los Fideicomisos de Obra Pública. (Ref.: Oficio GGC-1391-2024)

3.3.- Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite el criterio institucional a la Comisión Permanente Ordinaria de Asuntos Económicos, referente al expediente n.º 24057 Reforma a la Ley n.º 1644, *Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y sus Reformas*, para reactivar la economía y permitir que las pequeñas y medianas empresas tengan acceso a créditos en moneda nacional mediante el Sistema de Banca para el Desarrollo. (Ref.: Oficio GGC-1397-2024)

4.- Asuntos de Presidencia.

5.- Asuntos de Directores.

6.- Seguimiento Plan Estratégico Conglomerado y Planes de Acción:

6.1.- Capacitación sobre actualización en el tema de liderazgo participativo, a cargo del experto Gonzalo Coto Fernández, del Grupo Celac.

7.- Informes y seguimiento de dependencias de Junta Directiva.

8.- Asuntos Resolutivos:

8.1. Directorio de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.

8.2. Secretaría de la Junta Directiva Nacional.

8.3.- Comités de Apoyo.

8.4.- Asuntos de la Gerencia General Corporativa.

8.5.- Otras dependencias internas o externas.

8.6.- Sociedades Anónimas:

8.6.1.- Propuesta de términos de referencia para la selección de los miembros de Popular SAFI, Popular Pensiones y Popular Valores Puesto de Bolsa.

8.7.- Asamblea de Cuotistas.

9.- Asuntos Varios”.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja somete a aprobación el orden del día.

Todos los directores muestran su conformidad con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Aprobar el orden del día para la sesión ordinaria 6153, celebrada el 22 de octubre de 2024”. (1134)

ARTÍCULO 2

2.- Aprobación del acta de la sesión ordinaria 6151.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja al no haber observaciones, somete a aprobación el acta de la sesión ordinaria 6151.

Todos los directores muestran su conformidad con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria 6151, celebrada el 15 de octubre de 2024”. (1135)

ARTÍCULO 3

2.- Aprobación del acta de la sesión ordinaria 6152.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja al no haber observaciones, somete a aprobación el acta de la sesión ordinaria 6152.

Todos los directores muestran su conformidad con la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Aprobar el acta de la sesión ordinaria 6152, celebrada el 16 de octubre de 2024”. (1136)

ARTÍCULO 4

3.1.- La Sra. Cinthia Vega Arias, secretaria general de la Junta Directiva Nacional del Banco Nacional de Costa Rica, comunica el nombramiento del Sr. Adrián Salazar Morales como subgerente general del Banco Nacional de Costa Rica. (Ref.: Nota del Banco Nacional del 10 de octubre de 2024)

El secretario general Sr. León Blanco expresa que en el punto 3.1 la Sra. Cinthia Vega Arias, secretaria general de la Junta Directiva Nacional del Banco Nacional de Costa Rica, comunica el nombramiento del Sr. Adrián Salazar Morales como subgerente general del Banco Nacional de Costa Rica.

Todos los directores muestran su conformidad con la propuesta y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Dar por conocida la nota del 10 de octubre de 2024 suscrita por la Sra. Cinthia Vega Arias, secretaria general de la Junta Directiva Nacional del Banco Nacional de Costa Rica, mediante la cual comunica el nombramiento del Sr. Adrián Salazar Morales como Subgerente General del Banco Nacional de Costa Rica e instruir a la Secretaría General para que remita un oficio de felicitación y deseos de éxito al Sr. Salazar Morales en su gestión”. (1127)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 5

3.2.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite el criterio institucional a la Comisión de Asuntos Jurídicos de la Asamblea Legislativa, sobre el proyecto de Ley referente al texto actualizado del Expediente n° 24.002, Tratamiento fiscal a los Fideicomisos de Obra Pública. (Ref.: Oficio GGC-1391-2024)

El secretario general Sr. León Blanco indica que en el punto 3.2 la Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite el criterio institucional a la Comisión de Asuntos Jurídicos de la Asamblea Legislativa, sobre el proyecto de Ley referente al texto actualizado del Expediente n° 24.002, Tratamiento fiscal a los Fideicomisos de Obra Pública.

Todos los directores muestran su conformidad con la propuesta y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Dar por recibida la copia del oficio GGC-1391-2024, mediante el cual la Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite el criterio institucional a la Comisión de Asuntos Jurídicos de la Asamblea Legislativa sobre el proyecto de Ley referente al texto actualizado del Expediente n.° 24.002, Tratamiento fiscal a los Fideicomisos de Obra Pública”. (1128)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 6

3.3.- La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite el criterio institucional a la Comisión Permanente Ordinaria de Asuntos Económicos, referente al expediente n.° 24057 Reforma a la Ley n.° 1644, *Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y sus Reformas*, para reactivar la economía y permitir que las pequeñas y medianas empresas tengan acceso a créditos en moneda nacional mediante el Sistema de Banca para el Desarrollo. (Ref.: Oficio GGC-1397-2024)

El secretario general Sr. León Blanco da lectura al punto 3.3.: La Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite el criterio institucional a la Comisión Permanente Ordinaria de Asuntos Económicos, referente al expediente n.° 24057 Reforma a la Ley n.° 1644, *Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y sus Reformas*, para reactivar la economía y permitir que las pequeñas y medianas empresas tengan acceso a créditos en moneda nacional mediante el Sistema de Banca para el Desarrollo.

Indica que estos son los puntos informativos.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano hace notar que la Sra. González Cordero solicita el uso de la palabra.

La directora Sra. González Cordero expresa que sobre todo en el ámbito de que el Sr. Sánchez Sibaja asistirá el próximo jueves, así como los directores que puedan asistir, al Día del Servidor Comunitario, deberían hacer un llamado de atención para que los acompañen en la defensa de este criterio legal que remitieron a la Asamblea Legislativa sobre el Sistema de Banca de Desarrollo, porque definitivamente están defendiendo a los bancos privados dándoles un mayor porcentaje a ellos. Entonces, para que le sirva de argumento a la Presidencia, de unión entre la Asamblea de Trabajadores, entre el sistema de los servidores comunitarios y este Banco, en defensa del Sistema de Banca para el Desarrollo.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la recomendación y confirma que así lo tomará en cuenta. Aclara que es el viernes en la mañana.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano somete las propuestas de los asuntos informativos a votación.

Todos los directores muestran su conformidad con la propuesta y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Dar por recibida la copia del oficio GGC-1397-2024, mediante la cual la Sra. Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, remite criterio institucional a la Comisión Permanente Ordinaria de Asuntos Económicos, referente al expediente n.° 24057 Reforma a la Ley n.° 1644, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y sus Reformas, para reactivar la economía y permitir que las pequeñas y medianas empresas tengan acceso a créditos en moneda nacional mediante el Sistema de Banca para el Desarrollo”. (1129)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 7

4.- Asuntos de Presidencia.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja indica que tiene tres temas, el primero es un informe sobre el Día del Servidor Comunitario, para el próximo viernes, actividad a la cual están todos invitados.

Manifiesta que personalmente hará un esfuerzo ya que tiene varias cosas desatendidas porque cada fin de semana se han presentado situaciones, pero a esta actividad no se puede dejar de ir. Así fue el año pasado, como directores, que asistieron la Sra. González Cordero y él, pero le parece que este momento es importante.

Además, informa que tuvo una visita de cortesía y, sin embargo, muy interesante en su oficina, de la terna del Conassif.

Iban tres postulantes, obviamente, uno de ellos era propuesto por los servidores comunitarios, o sea, por las asociaciones de desarrollo integral, que era el Sr. Juan Antonio Vargas y durante la visita hablaron de diferentes temas.

Añade que lo trajo el presidente del Conadeco y fue muy interesante escucharlo a él y confirmar su disposición. Obviamente, él está posicionándose mejor en el tema y ubicándose dentro del Conassif, por lo cual se puso a la disposición y por eso, con más razón, estima que deben tener presencia en el acto de ellos.

ARTÍCULO 8

El presidente Sr. Sánchez Sibaja distingue que deben corregir un acuerdo, le parece que por un problema de Sicop deben ampliar un día el tiquete, es decir, el tiquete no sale si no es un día después, en relación con las fechas que le dieron. Por ende, propone aprobar la ampliación de un día más el permiso de la gerente general corporativa. Consulta si es así.

El secretario general Sr. León Blanco responde que sí.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja confirma que cuentan con la nota donde se fundamenta todo el proceso y, o se amplía un día más el periodo de gira, o la Sra. Carvajal Vega viajaba 30 horas como si fuera para China. Hace la observación de que es una cosa desastrosa en relación con el Sicop.

Obviamente, ella misma lo mandó, a través del subgerente general, de nuevo a la Junta Directiva Nacional para hacer la modificación.

Somete a votación la extensión del periodo de viaje un día más.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega explica que le informaron del área de Contratación Administrativa que no había vuelos de regreso para la fecha que se consignó como fecha de retorno, que es el 13 de noviembre; entonces, como no había vuelos de regreso, no pueden comprar el boleto porque el acuerdo que se tomó, en su momento, establecía una fecha de inicio y una fecha de término en el mismo acuerdo, que era el 13 de noviembre.

Por ende, requieren un cambio del acuerdo, al 14 de noviembre, para poder comprar el boleto en las fechas que están indicadas para el viaje. Eso es, básicamente, que el acuerdo concuerde con el boleto que hay disponible, dado que les ha costado mucho conseguir boletos.

Todos los directores muestran su conformidad con la propuesta y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Extender al 14 de noviembre el periodo aprobado mediante el acuerdo JDN-6152-Acd-1111-2024-Art-2, relativo al viaje de la señora Gina Carvajal Vega, gerente general corporativa, para participar en la 58th Asamblea Anual de la Federación Latinoamericana de Bancos – FELABAN, por realizarse en la ciudad de Asunción, Paraguay”. (1130)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 9

El secretario general Sr. León Blanco señala que el siguiente es el tema de la solicitud de la Contraloría General de la República para tramitar la aprobación del auditor de Servicios Compartidos.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja explica que les pidieron una aclaración por parte de la Contraloría General. Solicita al secretario general que dé lectura para una mejor comprensión de los directores.

El secretario general Sr. León Blanco explica que, básicamente, es que con la aprobación que se dio del auditor interino de la Sociedad de Responsabilidad Limitada de Servicios Compartidos, eso lleva un trámite en la Contraloría General de la República para el visto bueno y la aprobación definitiva del ente contralor.

Confirma que ya se tramitó el acuerdo y toda la documentación de la Dirección de Capital Humano, y ellos solicitan, nada más, que al acuerdo original se le adicione el plazo. Como es un plazo interino y de acuerdo con los lineamientos de la Contraloría General; entonces, hay que establecer un plazo máximo mientras se lleva a cabo el proceso de designación definitiva del auditor.

Entonces, lo solicitado es, para tramitarlo ya, como corresponde, que se agregue al acuerdo inicial la aprobación por un plazo de hasta 12 meses, del interinazgo del auditor que se está nombrando, mientras se lleva a cabo el proceso del auditor definitivo y lo que esté primero: si se escoge primero el auditor en propiedad, se termina el interinazgo y se cumple con el requisito.

Expresa que hizo llegar al vicepresidente una propuesta del acuerdo.

El director Sr. Espinoza Guido consulta si la nota fue reenviada a los directores.

El secretario general Sr. León Blanco responde que no y aclara que, en realidad, fue una comunicación por correo recibida ayer y ellos dijeron que, para avanzar rápido con el tema, que hiciera llegar esto a la Junta Directiva, ojalá esta semana, para tener el nombramiento lo más rápido posible y sobre todo porque la Administración está esperando el nombramiento para seguir con el resto de los trámites.

El director Sr. Espinoza Guido pregunta si esa nota pasó por la Gerencia y fue analizada por la Dirección Jurídica Corporativa o algo así.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja expresa que, primero que todo, su deseo era ponerla en conocimiento para que los directores decidieran si la ven hoy o la ven mañana, porque llegó apenas ayer. Consulta cuándo llegó.

El secretario general Sr. León Blanco afirma que ayer hicieron el comunicado.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja hace la aclaración de que ayer tarde se enteraron, pero él solicitó que se incluyera inmediatamente para que tuvieran conocimiento de qué se estaba solicitando. Como fue una petición de ellos mismos, una aclaración; entonces, prefirió que se viera inmediatamente. Ahora deciden si lo votan de una vez o, si los directores prefieren, lo ven, no lo votan y lo que quería es que ellos vieran que fueron rápidos en conocerlo.

El director Sr. Espinoza Guido confirma que son diligentes y le parece que la ruta adecuada sería enviar la nota a la Gerencia General para que les envíe una propuesta con un criterio jurídico, lo más rápido posible.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega informa que mañana mismo se presenta.

El director Sr. Espinoza Guido le parece que es algo sencillo, nada más para documentar el proceso.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja distingue que es para tener el respaldo.

La gerente general corporativa Sra. Carvajal Vega precisa que de eso depende arrancar con la empresa; entonces, mañana mismo adjuntan la información.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja mociona para:

Remitir a la Administración el correo electrónico enviado por la Contraloría General de la República, donde se indica que es necesario establecer un plazo máximo para el nombramiento interino del auditor interno de Popular Servicios Compartidos Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Lo anterior, a fin de que para la sesión ordinaria del 23 de octubre se remita el criterio jurídico correspondiente.

Se somete a votación.

Todos los directores muestran su conformidad con la propuesta y su firmeza.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Remitir a la Administración el correo electrónico enviado por la Contraloría General de la República, donde se indica que es necesario establecer un plazo máximo para el nombramiento interino del auditor interno de Popular Servicios Compartidos Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Lo anterior, a fin de que para la sesión ordinaria del 23 de octubre se remita el criterio jurídico correspondiente”. (1131)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 10

6.1.- Capacitación sobre actualización en el tema de liderazgo participativo, a cargo del experto Gonzalo Coto Fernández del Grupo Celac.

Al ser las **siete horas con veintidós minutos**, ingresan el Sr. Gonzalo Coto Fernández, representante del Grupo Celac, y la Sra. Silvia Góyez Rojas, directora corporativa a. i. de Capital Humano.

El representante del Grupo Celac Sr. Coto Fernández da los buenos días y externa que es un gusto estar acá hoy.

Tal como se lo han solicitado, desarrollará el tema de liderazgo participativo. Solicita que cuando tengan alguna duda o consulta, se sientan con la libertad de interrumpirlo en el momento, ya que a veces lo dejan para el final y se les olvida.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la intervención y solicita a los directores que vayan anotando las consultas y, al final, le dará la palabra a cada uno para brindar respuesta a las consultas de los directores. Esto para no perder el hilo de la presentación.

El representante del Grupo Celac Sr. Coto Fernández consulta de cuánto tiempo dispone.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja aclara que en realidad no se definió tiempo.

El director Sr. Espinoza Guido precisa que la agenda dice que hora y media.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja señala que es un problemilla de comunicación, no quería darle sólo cinco minutos y sabe que tendrá la sapiencia para que no se quede nada por fuera de la explicación, pero sabiendo que hoy se levantaron de madrugada para atender esto, porque reconoce que hay más atención a esta hora que a las 7:00 u 8:00 de la noche.

Solicita que sea ejecutivo, pero sin dejar de darles todo el contenido que les interesa.

El representante del Grupo Celac Sr. Coto Fernández distingue que trabajarán el tema del liderazgo participativo y lo primero que tendrían que preguntarse es: ¿cuál es la misión del líder?, que es la razón de ser de un líder.

Da inicio por lo que no es un líder. Un líder no es aquella persona que impone, que manda, que ordena, esa no es la función del líder; el líder es aquella persona que genera influencia en el equipo, que inspira y que tiene una visión compartida.

En esencia, el líder sirve; la razón de ser del liderazgo es servir, servir a la organización, servir al equipo que hace posible el cumplimiento de objetivos, de metas y de estrategias de la organización.

Aquí desea solicitarles que le indiquen qué consideran que es la principal responsabilidad de un líder. Le gustaría escucharles cuál es la principal responsabilidad de un líder.

El director Sr. Espinoza Guido responde que, para él, la principal responsabilidad de un líder es ser el ejemplo para toda la organización, principalmente para su equipo de trabajo.

El representante del Grupo Celac Sr. Coto Fernández agradece al Sr. Espinoza Guido.

Consulta si hay alguien más que desee responder.

La directora Sra. Palomo Leitón le parece que un líder es una especie de conciliador de ideas y apoyo para la gestión, como trabajo en equipo.

El representante del Grupo Celac Sr. Coto Fernández pregunta si alguien más desea responder.

El subgerente general de Negocios Sr. Roa Gutiérrez responde que es influir positivamente para el logro de los objetivos, en todo el equipo.

El representante del Grupo Celac Sr. Coto Fernández agradece al Sr. Roa Gutiérrez.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja comenta que dará una que usan los abogados: "el líder conduce como un buen padre de familia", que es un tema que se tiene en la abogacía. Lo que quiere decir es que un líder no es complaciente, ni es dictatorial; un líder conduce con firmeza, pero con la sapiencia de un buen padre de familia.

El representante del Grupo Celac Sr. Coto Fernández expresa que está muy bien, perfecto.

Consulta si alguien más desea intervenir.

El secretario general Sr. León Blanco responde que el líder busca tener como propósito el bienestar del equipo de trabajo que representa.

El representante del Grupo Celac Sr. Coto Fernández hace notar que le han definido varias cosas que hace un líder y, claramente, tienen razón.

Expresa que hay un autor, el socio fundador y presidente de VISA Internacional, que dice que la principal responsabilidad, como responsabilidad de líder, es liderarse a sí mismo; porque claramente, lo que se ha señalado de ser un ejemplo, de ser un conciliador, de influir, de conducirse como un buen padre de familia, de generar bienestar, no es posible si una persona no se lidera a sí misma.

Ratifica que no puede ser un buen ejemplo si no tiene la conducta que muestra ser un buen ejemplo. Puede ser un buen padre, como es un buen padre, la primera responsabilidad es liderarse a sí mismo, y para liderarse a sí mismo se requiere, primero que nada, revisar, autoconocerse, conocer cuáles son sus fortalezas, cuáles son sus áreas de oportunidad, cómo se comporta, porque muchas veces se quejan de que la gente no tiene compromiso o no responde, pero muchas veces es que a sí mismos no se dirigen de la forma correcta a las personas.

El otro elemento es cuál es la autoimagen, de revisar su propia imagen, cuál es la imagen que se está proyectando.

Otro elemento importante es gestionar sus emociones. El Sr. Sánchez Sibaja decía “ser un buen padre”, ni muy dictador, ni muy permisivo; eso requiere un trabajo enorme de liderarse a sí mismo, de cómo se gestionan las emociones.

Refiere que ha escuchado, durante sus 30 años en el área de capacitación y consultoría, a gerentes que ven a una persona triste o llorando, que dicen: “aquí no se viene con el tema de las emociones”, le gritan y golpean el escritorio. Pues, también esta es una emoción, la emoción del enojo. Entonces, la responsabilidad de un líder es cómo está gestionando sus propias emociones.

Y el otro elemento importante para liderarse a sí mismo es generar confianza, y en ese punto se tienen dos elementos, uno es que debe confiar en el equipo, debe confiar en las otras personas, pero también debe ser confiable. Entonces, muchas veces los líderes dicen que no se puede confiar en las personas y la pregunta que siempre les hace es: “¿y sos confiable hacia el equipo?, ¿el equipo te ve cómo una persona confiable, una persona a la que puede seguir o no?”, porque si no ahí se tiene el primer gran desafío.

Dicho esto, cuestiona qué tipo de liderazgo desean. Expresa que el liderazgo participativo es una de las opciones que tienen las organizaciones.

Un líder participativo es un líder que anima a las personas del equipo a participar en el momento de tomar decisiones. Esa es una de las principales diferencias de otros estilos de liderazgo, de un liderazgo autocrático, donde lo que se hace es llevar a la gente donde el líder dice.

Agrega que un liderazgo participativo involucra a las personas no en ejecutar las acciones, es en tomar las decisiones.

Hace la observación de que ha visto cómo les cuesta a las organizaciones ejecutar un plan estratégico, que lo desarrolló el cuerpo directivo, en este caso la Junta Directiva y el cuerpo gerencial, sin participación de las personas y después quieren que las personas lo tomen como propio, y ve con mucha frecuencia cómo los gerentes dicen: “bueno, es que esto lo decidió la junta”, “a mí me dijeron que tenemos que hacerlo y punto”. Entonces, las personas no se ven involucradas, no se ven en la fotografía y esto es uno de los obstáculos mayores de la ejecución.

Argumenta que el liderazgo participativo implica, entonces, participar a las personas en la toma de decisiones, tener en cuenta las opiniones y preferencias de las personas al tomar una decisión de su área o de la organización.

Claramente, cuanto más grande la organización, como en este caso el Banco Popular, más compleja es esa participación; pero eso es posible si todos están en la misma línea de participar.

Expresa que la principal característica del liderazgo participativo es que todos los miembros del equipo son tomados en cuenta y colaboran en un proyecto en común para lograr los objetivos de la organización.

El rol del líder del equipo, entonces, es de mediador, de facilitador, tal como lo dijo la Sra. Palomo Leitón, que un líder debe ser un conciliador de ideas. Bueno, esa es la esencia del liderazgo participativo, ser mediador, ser facilitador del diálogo en equipo, no un impositor del diálogo.

Aquí, claramente, viendo estos elementos, el liderazgo participativo requiere una mayor dedicación de tiempo que, simplemente, pasar una instrucción y que se ejecute.

Siempre dice que vale la pena dedicarle tiempo a la participación porque después la ejecución es más fácil. La corrección de errores también es más fácil.

Con respecto de qué hace un líder participativo, promueve la unión, promueve la participación, promueve el intercambio de ideas, promueve el trabajo productivo. Esto lo hace involucrando a todos los miembros en una forma activa en el proceso de toma de decisiones.

Claramente entiende que un cuerpo colegiado, como es esta Junta Directiva de una organización como el Banco Popular, con el tamaño que tiene, pues debe apoyarse en toda la estructura gerencial, en las diferentes direcciones, para que eso sea posible.

El éxito de implementar un liderazgo participativo es que todos estén genuinamente convencidos de que la participación les dará mejores réditos a mediano y a largo plazo.

Señala que Bill Gates es uno de los líderes cuyo estilo es de un líder participativo. Él realmente comprendió que la mejor forma de luchar contra la competencia era dejar que los miembros de la organización fueran parte de sus propuestas y toma de decisiones. Y claramente se conoce cuál es el éxito de Microsoft.

Entonces, indica que el liderazgo participativo no es una teoría que se queda ahí en los libros, es un estilo de liderazgo que es posible ejecutarlo, llevarlo a cabo y que da réditos, el tema es que se requiere un elemento fundamental que es confiar en las personas.

Probablemente, le harán la pregunta de: "¿cómo confío", pero reconoce que también hay que confiar en las personas.

Hoy, es importante el liderazgo porque se tiene una generación cuya principal motivación no es jubilarse en la organización. Afirma que todos los presentes están casi en esa generación porque los ve muy jovencitos, pero asevera que las personas de la generación de 50 años en adelante, que llegaban a una organización con un sueño de jubilarse allí y el Banco tiene esos ejemplos, aquí ve a la Sra. Góyez Rojas, a quien conoce hace mucho tiempo y que ha ido creciendo y desarrollándose en la organización, con una aspiración, probablemente, de aportar y de jubilarse en la organización, y otras personas claramente.

Argumenta que ya las nuevas generaciones no llegan con ese propósito y probablemente la Sra. Góyez Rojas no lo deje mentir que hoy, en los procesos de reclutamiento y de selección se tienen mayores desafíos porque las personas buscan una igualdad de oportunidades, quieren ser escuchados, quieren transparencia y confianza en los líderes y quieren que su pensamiento, que además es crítico, sea tomado en cuenta, quiere participación en la toma de decisiones y algo que es muy interesante es que la nueva generación quiere participación en varios proyectos a la vez, porque eso es lo que les mueve, eso es lo que los motiva y no los estanca.

Hace la observación de que, si ese es el insumo que tienen, gente que irá en relevo de las personas que se van jubilando, pues la organización debe estar abierta a un estilo de liderazgo que permita retener a esas personas.

Inclusive, quizás la palabra correcta no sea retener, porque sería que de alguna forma algo acciona; entonces, es darle la oportunidad a la gente o crear las condiciones de ambiente para que las personas se realicen y quieran permanecer en la organización.

Entonces, si las nuevas generaciones, las nuevas personas que incorporan en las organizaciones, quieren ser escuchadas, quieren ser críticos, quieren participación, pues pareciera que no hay una opción para la organización más que tener un tipo de liderazgo participativo.

El liderazgo participativo, entonces, involucra una competencia clave que es la comunicación, la cual debe ser efectiva, oportuna, transparente, asertiva y permanente en todas direcciones.

Explica que cuando los contratan para capacitaciones o procesos de consultoría, una de las quejas más frecuentes que hace el personal es que no son escuchados, que lo que se comunica, en muchas ocasiones, son expresiones de verdad; es decir, que no tienen una opinión, sino que las cosas son así, de modo que, desde un juicio, un tema se convierte en una afirmación.

Desde su óptica, ese es uno de los elementos más generadores de conflictos. Por ejemplo, si se llega tarde hoy y mañana y pasado mañana y el jefe le llama la atención, con base en el registro, entonces, no hay nada que discutir, pero, además, si le dice que es un irresponsable y que no tiene compromiso con la organización, pues no le interesa el trabajo, entonces ese es el juicio de su jefe y esos son los calificativos que hace sobre su comportamiento.

Ahora bien, cuando los presenta como una verdad, es lo que genera el conflicto, dado que el que diga que son cuatro llegadas tardías, no lleva a nada que discutir, porque para eso está el registro y esa sería la verdad.

Si el jefe agregara que es un irresponsable, que no tiene compromiso y que no le interesa su trabajo, para el jefe, puede ser que sea la verdad, pero, al final, es su mirada, es la perspectiva, es como él está viendo a la persona.

Por lo tanto, lo que genera el conflicto entre el trabajador y su jefe no son las cuatro llegadas tardías, porque no hay objeción, sino los juicios que emite el jefe. Además, no es solo el que emita el juicio, sino que es cómo lo presente, de modo que, eso lo hace dueño y señor de lo que él piensa.

Así las cosas, les invita a que revisen la forma en que se comunican, la forma en que se comunica el equipo de trabajo y se observe cuántas veces mucho de lo que la persona piensa, mucho de lo que cree y percibe, se presenta como si fuera una verdad.

Por ejemplo, cuando dicen: “no, usted está equivocado”, pues no es lo mismo a que se diga: “yo pienso distinto o yo tengo una perspectiva diferente”. Cuando se le dice a una persona que está equivocada, lo que se le dice es que es uno quien tiene la verdad y que la otra persona, no.

Dice que, cuando escucha la expresión: “le voy a decir las cuatro verdades”, siempre pregunta cuál verdad: la suya, la de la otra persona o la real. Por ende, les invita a que revisen cómo se comunican los equipos, pues ese es uno de los elementos más importantes del liderazgo participativo.

Explica que el liderazgo participativo busca que la persona se sienta escuchada, que se sienta participe, que pueda discutir, discrepar y, luego, llegar a acuerdos. También, promueve que revisen cuántas veces, por la particular forma que tienen de ver las cosas, las presentan como una verdad: ahí está la fuente número uno de conflictos entre personas, entre equipos, entre organizaciones, entre naciones.

Aparte de la comunicación, comenta que un líder participativo debe ser un líder diseñador de espacios emocionales. Daniel Goleman, a quien probablemente han escuchado, es quien desarrolla, a partir de otros autores, el concepto de inteligencia emocional. La inteligencia emocional, en términos sencillos, se define como la capacidad de gestionar las emociones o reconocer las emociones de los demás y hacerse cargo de ellas.

Señala que el líder es la persona que establece de manera explícita o implícita la norma emocional del grupo. Un líder que llega de forma positiva tiene que procurar el bienestar. Entonces, es el líder que llega con una actitud positiva y observa que las personas están decaídas y tristes, se acerca y les pregunta: “¿Te sucede algo? ¿Te puedo apoyar?” No es aquel que más bien llega a ejercer presión o a abrumar al grupo. Por ende, el líder determina de forma explícita o implícita cuál es el repertorio emocional del grupo.

Por lo tanto, tiene la capacidad de diseñar y eso lo lleva a convertirse en un líder resonante, que es aquel que encausa las emociones de forma positiva, lo que genera claramente un efecto resonante o, de forma negativa, que produce un efecto disonante.

Se aprecian, por lo tanto, elementos importantes del liderazgo participativo. Este toma en cuenta a las personas en la toma de decisiones. Para ello, requiere competencias comunicacionales y conversacionales efectivas, debe gestionar correctamente las emociones y encauzarlas.

Dice que la gente tiene miedo de algo, de modo que se debe preguntar como encauzar esa emoción, lo cual se hace de forma positiva. Señala que el miedo debe servir para proteger de algunas cosas, pero no debe ser tanto que lleve a la parálisis. “¿Te da miedo eso? Bueno, entonces, sé cuidadoso, pero sigamos, no nos paralicemos”. “Estoy preocupado porque no veo que los resultados sean los esperados”. Bueno, se debe usar esa preocupación para ver qué no se está haciendo bien, qué se puede hacer mejor o qué no se está haciendo que se podría incorporar. Esa es la función del líder: encauzar las emociones de forma positiva para producir un efecto resonante.

Agrega que el líder resonante gestiona las emociones de otros, construye relaciones fuertes y confiables, sabe que las emociones son contagiosas y que sus propias emociones son potentes conductores del estado de ánimo de la gente y de su actuación.

Es decir, si un líder llega enojado y le grita a un equipo, va a enojar al equipo. Esa emoción se contagia y hay emociones que se contagian con mayor facilidad que otras. Desgraciadamente, el enojo y el miedo se contagian más fácilmente, a veces, que la alegría o el optimismo.

Algo que es importante de destacar es que el líder resonante comprende que, aunque el miedo y la ira pueden movilizar a la gente a corto plazo, esas emociones generan acciones rápidamente. Es decir, tomando las palabras del presidente Sr. Sánchez Sibaja, cuando dijo que un líder debe conducirse como un buen padre de familia. Entonces, un padre debe cuestionarse si quiere que sus hijos le tengan respeto o miedo. Hay padres que claramente inculcan en sus hijos el miedo. Entonces, desde el miedo, se condiciona la relación entre ambos, la interacción de ambos y, probablemente, cuando haya un problema, lo esconde.

Dice ver en las organizaciones eso, al trabajar en *coaching* con gente y, a veces, les pregunta: “Y bueno, ¿qué pasó? ¿Por qué no expusiste el error?” “Es que, si yo expongo el error, me crucifican”. Bueno, ahí le hablan de un jefe que tiene el poder, pero no tiene la influencia. Si le tienen miedo, tarde o temprano la gente se paraliza.

Estos son algunos elementos importantes del liderazgo participativo: participar en la toma de decisiones, para lo cual se requiere un compromiso serio y decidido de involucrar a la gente. Para eso, se requiere, claramente, de una adecuada comunicación; clara, transparente y en todas las direcciones y gestionar, de forma adecuada, las emociones.

Ahora les habla de algunos elementos o perfiles de personalidad aplicados al liderazgo, lo cual considera que es crucial, porque identificar el propio perfil y entender el perfil de los miembros del equipo mejora, en gran medida, la clave para liderar. En esencia, eso es lo que va a permitir liderar y dar participación al equipo.

Añade que existen seis perfiles con los cuales se pueden basar: el primero es el perfil empático social, que es el líder cuyo talento es la inteligencia social y emocional. Es el líder empático que busca que las personas se sientan bien y busca agradar a la gente, considerando la situación en particular.

El segundo es el perfil metódico y perfeccionista, que es un perfil que se encuentra mucho en los bancos, porque, en muchos procesos de selección, se busca a personas metódicas, orientadas al control, que hagan las cosas bien. A veces, eso pasa factura, porque cuando se contrata a muchas personas con ese perfil metódico y perfeccionista, cuando se requiere salir de la estructura para hacer cosas diferentes y buscar la creatividad, cuesta mucho, porque el perfil que hay, mayoritariamente, es muy estructurado y metódico.

Seguidamente, se pregunta cuál es el talento de ese perfil. Responde que es la inteligencia lógica y la parte racional. Entonces, nótese que aquí ya hay dos perfiles que son bastante distintos: uno muy empático y sociable y otro muy metódico. Encuentra, con mucha frecuencia, que el personal de los bancos se orienta en alto grado por ese perfil, pero es porque así los contratan y así los quieren.

El tercero es el perfil creativo rebelde. El talento de ese perfil es la creatividad. Son personas netamente creativas, como quienes están en el arte o en publicidad, que son muy buenas para planificar estratégicamente porque aparecen ideas. Son personas que, muchas veces, se dice que están como en la nube, porque están pensando, pero traducen las ideas que se les ocurren en cosas distintas. No obstante, la rutina las mata.

Entonces, se debe pensar aquí en un perfil donde un jefe tiene un metódico perfeccionista y el trabajador es creativo rebelde. Por ende, el jefe es cuadrado y el trabajador es muy creativo y desea salir de esa estructura. Ahí claramente hay un conflicto constante, hasta que uno de los dos, primero la jefatura y después el otro, entiende que son distintos y que cada uno aporta. Entonces, el metódico tiene que dejar de ser un poco metódico y el creativo tiene que ser un poco más estructurado.

El cuarto perfil es el del líder promotor, cuyas características particulares apuntan a la inteligencia práctica. Buscan qué hacer, quieren que les sirvan, que el equipo esté a su disposición y llevar a cabo las decisiones o los proyectos rápidamente. Algunos podrían decir: "Yo quisiera que todos fueran líderes promotores", pero, si todos son líderes promotores, muy en el extremo ¿quién hace las otras cosas? El líder promotor promueve que se hagan las cosas, pero tiene un equipo que las hace.

El quinto perfil es el del perseverante tenaz, que es aquella persona cuya inteligencia es la ética y la ejecución de que se aplique lo pactado. Está dispuesta a luchar por sus valores y eso es interesante porque un líder que crea que es coherente con los valores y lo que dice es fundamental. Para el perseverante tenaz, que un líder diga una cosa y haga otra le causa un conflicto enorme.

Por ejemplo, en el Banco existen valores de respeto, integridad, trabajo en equipo, innovación y satisfacción del cliente. Cuando un jefe llega y le grita a alguien ¿cuál valor violó? El del respeto y la integridad.

Cuando se establecen unos objetivos y después se toma una decisión en contrario, la gente dice: "Aquí no hay integridad". Eso a todos les puede afectar, aunque a unos más que a otros. Quien tenga el perfil perseverante tenaz muy fuerte y desarrollado, le puede afectar muchísimo, porque su base está en la ética y en que se ejecute todo, de acuerdo con lo pactado.

El sexto perfil es el del meditativo soñador, que es aquella persona que pasa en las nubes, es quien disfruta del pensamiento abstracto, quien sueña, medita y analiza o pasa filosofando la mayor parte del tiempo. Todas las personas tienen algo de cada uno de estos perfiles, apunta, aunque claramente unos más desarrollados que otros.

No obstante, en muchas ocasiones hay un perfil muy desarrollado y los otros están ausentes o muy poco desarrollados. Eso es lo que dificulta mucho ser un líder resonante, ser un líder participativo, porque la persona se centra mucho en su perfil.

Piénsese en un gerente general, metódico y perfeccionista en extremo, de modo que todo es racional, todo es un procedimiento, todo se basa en la norma, etcétera, pero se olvida de las personas y ser distinto. Incluso, es probable que lleve las cosas un poco más lentas y los valores no le resulten tan importantes.

Ahora bien, supóngase que el perfil del líder promotor esté totalmente desarrollado, pero no los otros. En ese caso, se trata de una persona que va hacia la acción. No le importa violar los valores organizacionales, porque el resultado es lo que le importa. Entonces, busca que la gente le sirva sin consideración alguna, sin empatía y sin importar las normas. Así es como se ven organizaciones que comienzan a complicarse, como las organizaciones de tipo financiero, donde tienen normas de control, porque tienen un líder promotor con ese perfil sumamente desarrollado. Entonces solo le importan los resultados, pero no importa cómo los obtienen.

Por ende, manifiesta que todos los perfiles tienen un beneficio y un aporte. Pregunta qué sería lo deseable, a lo que responde que es que cada líder tuviese un poquito de todos y eso le convertiría en un líder integral que valora la norma, el procedimiento, pero también a la gente, aunque quiere resultados coherentes con los valores y compromisos y darse un espacio para pensar y ser creativo.

Seguidamente, informa que existen muchos líderes en la humanidad que poseen perfiles diversos y que desarrollan estas características para aplicarlas en beneficio de la organización.

Dado que se está hablando de liderazgo participativo, se procede a compartir de manera rápida cuál es el canal de comunicación que debe utilizarse para cada uno de estos perfiles, ya que esta es la clave para entender a los miembros del equipo y ofrecerles la oportunidad de participar.

Para el perfil empático y sociable, el canal de comunicación es el afectivo. Este perfil se caracteriza por la calidez, la comprensión y la benevolencia. A estas personas les interesa el saludo y el abrazo, ya que son empáticas y sociables. Aunque no todos se comportan de esta manera, es fundamental ser particularmente afectivo, caluroso y comprensivo al comunicarse con ellas. Si la función de un líder es dar el ejemplo, influir y buscar el bienestar, debe acercarse al canal de comunicación que es importante para este perfil.

En el caso de una persona que es empática y sociable, resulta crucial ofrecerle un abrazo, un saludo cordial y un espacio para preguntarle cómo se encuentra y cómo está su familia. Este reconocimiento personal es significativo para ella. Además, se le debe reconocer su labor, su dedicación y amabilidad. Ese es el canal, porque a esas personas les interesa que les reconozcan eso.

Por otro lado, el perfil metódico y perfeccionista se caracteriza por su interés en hacer las cosas de manera adecuada y consistente. Para una persona que posee estas cualidades, es fundamental que se le reconozca su conocimiento y competencias más que su carácter. No le es indiferente, pero le interesa más que le reconozcan lo que sabe y las competencias que tiene. Las preguntas que permiten demostrar lo que sabe son clave para que se sientan reconocidas.

En cuanto al perfil creativo y rebelde, el canal de comunicación debe ser lúdico y humorístico. La formalidad y la rigidez no son efectivas con estas personas; en cambio, se sienten reconocidas cuando se interactúa con ellas mediante la broma, el humor o el juego.

El líder promotor es aquella persona que busca planteamientos claros y directos, al definir desafíos y riesgos. Este tipo de líder no se interesa en hablar sobre las personas o los procedimientos de manera exhaustiva, sino que prefiere que se le presenten propuestas concretas.

El perseverante y tenaz, por su parte, guía su comportamiento por los valores. Esta persona busca que se cumplan las cosas como se ha estipulado y es capaz de recitar los valores de la organización. Por su parte, el líder promotor solo mencione los primeros dos valores. La comunicación con este perfil debe ser interrogativa y centrada en los aspectos positivos, dado que busca el reconocimiento de sus valores y acciones éticas. Si se le pregunta sobre algo que hace en concordancia con algún valor o alguna norma, se sentirá escuchado.

El meditativo soñador presenta una característica positiva al reflexionar, pero a menudo encuentra dificultades para implementar sus ideas. Este perfil requiere un enfoque de liderazgo más directivo, dado que necesita una guía clara para pasar a la acción.

Al hablar de liderazgo participativo, se considera necesario ajustar el enfoque para este último perfil, ya que puede requerir más dirección para lograr resultados efectivos.

Señala que esos seis perfiles se pueden desarrollar más, así como las reacciones de cada uno en otros momentos y determinar cómo manejan el estrés o cómo responden a ciertas situaciones, pero acá se ha mencionado brevemente cada uno, para que los sepan identificar.

El liderazgo participativo y resonante se centra en las personas, concluye. Richard Branson establece que los clientes no son los primeros, sino que los empleados deben ser la prioridad y, si se cuida de ellos, cuidarán de los clientes. Esta perspectiva resalta la importancia de no olvidar a los empleados en la atención a los clientes, ya que ellos son fundamentales para la satisfacción del cliente. Si, por ejemplo, un líder tiene el perfil de promotor, lo que le interesa son los resultados, pero, a veces, por la atención a la clientela, se olvida el personal, que es el que hace posible que haya clientes.

El doctor Rannah menciona que nadie da lo que no tiene; por lo tanto, si los empleados no se sienten motivados ni atendidos, no estarán en las mejores condiciones para cuidar a los clientes. Dice haber estado cerca del Banco Popular en diferentes momentos y ha observado, a lo largo del tiempo, que el rendimiento y el clima en las oficinas cambian con la llegada de un nuevo gerente, lo que indica que el estilo de liderazgo influye significativamente en el ambiente laboral. Eso quiere decir que no eran los empleados, ni el mercado o la zona donde se ubica la oficina; sino el estilo del liderazgo. Entiende que la organización sigue con la dinámica de rotar jefaturas lo que, desde su óptica, es una muy buena práctica.

Considera que lo interesante es sistematizar esas experiencias. Se pregunta por qué una persona genera buenos resultados en una oficina, pero otra no. ¿Qué sucede cuando se lleva a esta última a otra oficina? Responde que algo está pasando. Si se cambia al gerente, cambia el ambiente y los rendimientos, quiere decir que no era el equipo, sino que algo no se estaba haciendo de la mejor forma, lo cual llegó a comprometer el clima laboral y los resultados de la oficina.

Concluye que el desafío consiste en desarrollar líderes integrales en el Banco Popular que posean un poco de cada uno de los perfiles, de manera que puedan actuar como líderes centrados en las personas.

Destaca una frase que dice que el desafío del líder no es centrarse únicamente en los procesos, sino en potenciar las capacidades de las personas para que ellas se ocupen de los procesos.

Dice haber notado, con frecuencia, que cuando las organizaciones se encuentran en crecimiento y van ascendiendo a las personas de puestos bajos hacia arriba, es que estas se llevan el puesto anterior consigo y quieren seguir haciendo labores técnicas, quieren estar metidos en los procesos y se olvidan de liderar a la gente.

Ello, pues afirma que el desafío del líder es centrarse en las personas para que estas se enfoquen en los procesos.

Expresa que ha visto juntas directivas que realizan sesiones muy largas, ya que analizan muchos procesos, en lugar de estar enfocados en la estrategia y en las personas.

Además, ha sido parte de juntas directivas como integrante o como asesor donde proyectos importantes abarcan horas de discusión, pero no se le pregunta al promotor cómo se siente como líder de este y cómo se sentiría si lograra ver concretado el proyecto.

Ello, pues se debe tomar en cuenta que finalmente el líder es el que va a hacer que el proyecto se ejecute o no, ya que los números son dados por personas también.

Así, le parece que es primordial buscar un liderazgo centrado en las personas, pues cuando esto es el centro de la filosofía, se implementa un liderazgo participativo y se es un líder resonante y preocupado porque las personas trabajen en los procesos y en los clientes.

Frecuentemente, les consulta a los gerentes o los miembros de juntas directivas si han realizado una comparación sobre cuánto se dedica al mantenimiento de los “chunches” de la organización, como es edificios y vehículos; así como cuánto presupuesto se dedica al mantenimiento de las personas.

Lo citado, pues ha encontrado datos en diferentes empresas donde el mantenimiento de edificios y equipos es 10, 20, 50 y hasta 100 veces mayor de lo que se dedica a las personas, lo cual comunica que lo más importante son los “chunches” y no las personas que manejan el equipo.

Actualmente, con la inteligencia artificial se ha avanzado mucho, pero si no se cuenta con personas con valores sólidos, coherencia, responsabilidad y compromiso, se tendrán riesgos importantes porque se pensará que las máquinas van a realizar muchas tareas.

Comenta que como ejemplo siempre pone la forma en la que se ha debilitado el idioma porque las personas ya no revisan y lo que hacen es poner el corrector de textos. Esto, pues ya no se hace el esfuerzo por escribir bien, sin embargo, la inteligencia artificial con todos los beneficios tiene un riesgo importante, en el sentido de que las personas pueden confiar mucho sin sentido crítico.

Señala que solo le faltan dos ideas por desarrollar, pero desea abrir el espacio de preguntas para concluir su presentación.

La directora Sra. Solano Brenes externa que fue un placer escuchar la exposición del Sr. Coto Fernández y subraya que hay un tema que desea destacar, que es el de la confianza.

Lo anterior, pues considera que se está viviendo una crisis de confianza, pues es difícil confiar en las personas y se ven dobles intenciones cuando a veces no las hay. Esto, es un aspecto que le parece enferma a las organizaciones, pues trasciende y no se confía en los otros, ni en la sociedad.

Ello conlleva a que siempre se esté alerta, por lo que inteligencia emocional no siempre prevalece porque se está a la defensiva.

Destaca que le gustó mucho lo relativo a los estilos de liderazgo y espera que en el Banco se pueda hacer una mezcla, pero más que eso, que se pueda reaccionar ante la crisis que se está viviendo en las organizaciones.

Al respecto, le solicita la opinión al Sr. Coto Fernández, pues ha evidenciado en las organizaciones esa falta de confianza en las personas.

La directora Sra. González Mora agradece la charla brindada y solicita escuchar los comentarios del expositor acerca de dos temas.

Detalla que a estos niveles el que asume el liderazgo debe manejar otros líderes, ya que estos ya tienen experiencia en diferentes trabajos, incluso en la función de esta posición. Por tanto, pregunta cómo se maneja a otro grupo de líderes y cuáles son sus recomendaciones.

Por otra parte, al ser líder un integrante del equipo, cómo debe comportarse porque está siendo manejado por otro líder.

Indica que le interesa mucho escuchar sus opiniones al respecto.

La directora Sra. Palomo Leitón agradece la presentación también e indica que fue asertiva la comunicación sobre el liderazgo, pues como lo mencionó la directora, ya se llega a un momento en que se siente que se tiene mucha experiencia y que se han vivido las diferentes facetas de los tipos de liderazgo.

No obstante, al escuchar y repasar los conceptos, se vuelve a generar conciencia sobre qué papel se tiene como líder en la organización.

Se suma a lo expuesto por el Sr. Coto Fernández sobre la comunicación y que realmente todo lo que sucede en los liderazgos se centra en ella.

Acota que le caló mucho lo citado sobre el error común de emitir juicios y que afecta mucho por lo difícil que es hablar, pues se busca una interpretación de la actitud de los equipos y se lanzan juicios de valor sobre lo sucedido en el equipo; o sobre lo que se considera como líderes que se debe gestionar.

Por otra parte, expresa que le gustó mucho la observación de cuando se dice que se va a decir la verdad, pues lo cuestión es cuál es la verdad y de quién. Esto, pues lamentablemente la percepción es la realidad, pero el daño es cuando los líderes se creen dueños de la verdad.

Asimismo, le gustó mucho el tema de los espacios emocionales porque normalmente se dice que los problemas se manejan en la casa o que no se debe tomar en cuenta el entorno de cada persona; sin embargo, considera que la persona es una, tanto en la casa como en el trabajo. Por ende, el líder debe saber manejar esas situaciones.

En torno a lo que ha citado, su pregunta es cómo lidiar con las nuevas generaciones porque este foro está compuesto por personas maduras como directores, sin embargo, se debe convivir con las nuevas generaciones tanto en el Banco, en las empresas y en la misma familia.

Incluso, la idea es que el Banco se llene de directores más jóvenes que cumplan con las expectativas y que revitalicen las tendencias del negocio.

Por consiguiente, pregunta qué consejos brinda en el tema del liderazgo para las nuevas generaciones, que son en el fondo prácticas, según los perfiles expuestos.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja le parece que lo expuesto son cualidades y definiciones ideales, pues el mundo cambia de forma vertiginosa y la forma de ejercer los liderazgos es diferente.

Sin embargo, considera que hay una realidad que topa con cualquier aspecto conceptual, en el sentido de que el liderazgo actual es horizontal y con más razón en los cuerpos colegiados. Esto se ha comprobado aun así en la verticalidad de mando, ya que es necesario que haya efectividad en la directriz o en el mando que se emita y en los resultados esperados.

En cuanto a la frase de que primero no son los clientes, comenta que cuando se cuenta con empleados que hacen requerimientos constantemente, se puede generar un descuido a los clientes, por lo que se convierten en un fin en sí mismos en la empresa.

Así, considera que no es cierta la afirmación de que se está en función del cliente, ya que no necesariamente se cuida a los clientes con cuidar a los empleados.

Opina que los empleados se deben cuidar, capacitarlos y entenderlos, pero a la misma vez se les debe exigir porque deben entender que en un país como Costa Rica existe medio millón de desempleados, por lo que el tener empleo es un valor y se debe cuidar.

Por eso, manifiesta que en el ejercicio del liderazgo ponía el ejemplo que se utiliza en derecho de hacerlo como un padre de familia, pues este no le dice al hijo lo que quiere oír, sino que lo conduce con buena manera hacia lo mejor para él su familia.

En fin, expresa que existen tantos conceptos como personas, según lo que se considere efectivo en el liderazgo. Esto, pues existen liderazgos que a corto plazo y con pocas cualidades se pueden ejercer, no obstante, depende del tipo de empresa y de actividad que se define si el liderazgo debe ser más fuerte, técnico, consensuado o afectivo.

En resumen, lo que quiere decir es que el liderazgo es particular y no existe una definición escrita en piedra, principalmente, en la actualidad.

Le cede la palabra al Sr. Coto Fernández para escuchar las respuestas a las interrogantes.

El representante del Grupo CELAC Sr. Coto Fernández señala que en comenzará por el comentario de la Sra. Solano Brenes en el sentido de que la confianza es un elemento clave en toda organización, ya sea un banco, una empresa, una familia.

Ello, pues cuando no hay confianza se comprometen los resultados y existe una emoción presente, que es el miedo.

Así, dado el miedo y la incertidumbre se utilizan las energías para cuidarse y protegerse. En ese sentido, comenta que el miedo excesivo paraliza, mientras que la ausencia de miedo conlleva a asumir riesgos importantes.

Recuerda que al inicio de su exposición indicó que una de las características de un liderazgo positivo es que se debe confiar y ser confiable, ya que un aspecto que compromete el clima de las organizaciones y sus resultados es cuando hay líderes que no son confiables.

Explica que ha conocido organizaciones donde han llegado ejecutivos a gerenciar y a dirigir con base en el miedo, por lo que los resultados están comprometidos. Esto, pues probablemente tengan buenos resultados un año, un año y medio, pero después se reversan, ya que el miedo puede conducir a la acción, pero no es sostenible en el largo plazo.

Comenta que en el ejemplo de los padres se aplica lo mismo, pues con base en el miedo se puede evitar que los hijos actúen, pero un día se pueden cansar y como no habían desarrollado su autonomía, ejecutan acciones que comprometen su seguridad y la de otros.

Entonces, opina que uno de los trabajos importantes es si los integrantes de la junta directiva son confiables como líderes, lo cual implica ser coherente entre lo que se dice y se hace.

En ese sentido, puntualiza que la organización tiene que ser confiable, pues cuando se ingresa al Banco con una serie de ofrecimientos que no se cumplen, la organización deja de ser confiable.

En resumen, cree que la confianza es un valor importante, ligado a los valores institucionales del respeto e integridad. Esto, junto con el trabajo en equipo, la innovación y la satisfacción al cliente.

En lo relativo a la pregunta de la Sra. González Mora sobre cómo manejar a otros líderes, especifica que inició su exposición sobre la principal responsabilidad de un líder, la cual considera que se debe basar en la propuesta de Dee Hock en cuanto a la responsabilidad de liderarse a sí mismo. En ese sentido, se establecen cuatro responsabilidades y la segunda consiste en liderar al superior y la tercera a los pares.

Por esa razón, considera que el gran desafío es trabajar entre líderes, pues todos lo son y desean tener cierto protagonismo.

Opina que la mejor forma de trabajar con otros líderes, al ser un cuerpo directivo donde todos los integrantes tienen ya una trayectoria, donde unos son administradores, otros economistas, otros son abogados y cuentan con diferentes experiencias y aportan desde ella, es entender que todos son deferentes, pero cada uno se puede complementar.

Así, al trabajar con líderes se toma en cuenta con todos pueden aportar y lo que uno piensa es tan valioso como lo que dice el otro.

Por otra parte, comenta que un aspecto que destruye a los equipos es la competencia entre los miembros. Al respecto, considera que algunos pueden discrepar en su afirmación, pero la competencia no ayuda en los equipos.

Lo anterior, pues la competencia al final de cuentas suma cero y compromete el resultado de toda la junta.

Por tanto, afirma que el competir en los equipos es la estrategia más dañina y puede que no se comparta la misma opinión.

Acota que en los equipos se ha desarrollado una dinámica interesante de competir y ganar.

En ese sentido, el comportamiento entre líderes debe ser de cooperación, en el entendido de que el otro tiene su punto de vista.

Agrega que existe un filósofo que dice que no se sabe cómo son las cosas, solo se sabe cómo se observan y cómo se interpretan. Esto, pues se vive en mundos interpretativos.

Al respecto, comenta que cuando se tiene claridad de lo que se tiene es una mirada, un juicio o una forma de observar las cosas, se le debe bajar la intensidad al concepto de verdad.

Por consiguiente, expresa que en los cuerpos colegiados se tiene el mayor desafío, que se centra en que haya confianza, así como entender de que cada uno aporta desde su particular experiencia y su forma de ver.

En ese sentido, cada uno debe trabajar con el otro, así como colaborar en lugar de competir.

Al respecto, considera que esta junta directiva presenta varios desafíos porque se cuenta con representantes de diferentes sectores, así como del gobierno. Por tanto, cada uno tiene una forma de pensamiento y un interés particular, por lo que le parece que se debe dejar de competir y en su lugar hay que colaborar.

Subraya que la distinción de los juicios es muy importante como órgano colegiado.

En cuanto a la forma de lidiar con las nuevas generaciones, expresa que estas detestan la imposición de la verdad, por lo que desean participación.

Además, las nuevas generaciones, normalmente, son más críticas, pues recuerda que cuando a él lo educaron no se tenía espacio de discrepancia con sus padres, mientras que las personas más jóvenes han tenido más oportunidades.

Sin embargo, las nuevas generaciones no esperan ese espacio, sino que lo exigen, por lo que se debe tener claridad en que hay que escucharlos.

Por ello, le parece que se les puede interrogar y preguntarles qué pasaría si una situación fuera de otra manera; o bien qué se sugiere en una situación. Con estas preguntas se genera una reflexión.

Comenta que son preguntas que en vez de ser confrontativas son más reflexivas, pues las nuevas generaciones desean ser tomados en cuenta y que les permitan expresar su discrepancia con sentido crítico. Por lo tanto, lo mejor no es oponerse a ellos, sino preguntarles qué sugieren o proponen. Lo peor que puede hacerse con las nuevas generaciones se enfrentarlas, pues ello va a afectar el clima.

Dice que él planteó seis estilos de liderazgo. El gran desafío es convertirse en un líder integral que tenga un poco de cada uno de ellos, porque eso permite darle “un abrazo” a uno, reconocerle sus ideas a otro o plantearle resultados a otro, es decir, es integrar todos esos estilos para lograr un resultado final.

Apunta que cuando él habla de estos estilos y de los liderazgos centrados en las personas es enfocarse en los empleados para que cuiden a los clientes, pero no es darles todo lo que quieren. Hay que distinguir entre ser flexible y ser permisivo. Cuando se hace una mezcla de los estilos de personalidad aplicados al liderazgo se logran buenos resultados. Él observa mucho que las organizaciones se enfocan mucho en desarrollar a las personas en lo técnico, en procedimientos, en *software* y se olvidan de la persona. Se debe trabajar en el desarrollo personal de los empleados.

Ahora bien, cómo se puede impulsar un liderazgo participativo. Eso se logra transformando el estilo de liderar, transformando a las personas para que propicien una transformación personal de cada colaborador para que cada uno logre autoliderarse, lo cual no es solo hacer demandas, sino aportar.

Desea concluir con una frase de Dee Hock que dice “líderate a ti mismo, lidera a tus superiores, lidera a tus iguales, ofrece un puesto de trabajo a las buenas personas y dales libertad para que se comporten igual. Todo lo demás son trivialidades”.

El liderazgo centrado en las personas implica tener buenas personas, seleccionar buenas personas, capacitándolas, escogiéndolas bien, con claridad de valores y dándoles libertad para que puedan comportarse bien. Eso permite tener una organización encaminada hacia resultados. Recuerda que nadie da lo que no tiene, de modo que si hay un empleado que no está satisfecho, que está incómodo y se siente explotado, eso mismo lo va a ver el cliente. Cuando se habla de ser flexible, muchas veces se escucha permisividad. El desafío es como ser un líder integral, cómo desarrollar en el Banco líderes integrales. Agradece el tiempo y la confianza para desarrollar esta actividad.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja agradece la exposición.

Al ser las **ocho horas con cuarenta y siete** minutos se retira el Sr. Gonzalo Coto Fernández, representante del Grupo CELAC.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano indica como propuesta de acuerdo: *Dar por recibida la capacitación sobre actualización en el tema de liderazgo participativo, a cargo del Sr. Gonzalo Coto Fernández del Grupo CELAC.*

Lo anterior, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 17, inciso 17.5, del acuerdo CONASSIF 4-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo.

Todos los miembros con voto manifiestan su conformidad con la propuesta de acuerdo y su firmeza.

Por lo tanto, la Junta Directiva Nacional acuerda por unanimidad:

“Dar por recibida la capacitación sobre actualización en el tema de liderazgo participativo, a cargo del Sr. Gonzalo Coto Fernández del Grupo CELAC.

Lo anterior, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 17, inciso 17.5, del acuerdo CONASSIF 4-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo”. (1132)

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 11

8.6.1.- Propuesta de términos de referencia para la selección de los miembros de Popular SAFI, Popular Pensiones y Popular Valores Puesto de Bolsa.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas comenta que se ha estado trabajando los últimos días en elaborar una especie de cartel, una publicación que se pueda dar a conocer para tratar de atraer y seleccionar miembros para las juntas directivas de Popular SAFI, Popular Valores y Popular Pensiones. Se ha estado trabajando con la Secretaría General de la Junta Directiva Nacional para levantar esos términos de selección.

Cuando se analiza la normativa y se ve lo que se ha estado solicitando por parte de las superintendencias, se revisan qué cosas son iguales o son requisitos exigibles en una igualdad de condiciones para las tres sociedades. Se pretende presentar el resumen de ese cartel mostrando las diferencias que hay de acuerdo con lo que se ha estado trabajando de esas recomendaciones hechas por las superintendencias.

En lo que respecta a la formación académica, a todos se les exige lo mismo, que tengan un grado de licenciatura o maestría en economía, derecho, contabilidad, auditoría, ciencias actuariales, administración, gerencia, seguros, tecnologías de la información y métodos cuantitativos, o sea, es una generalidad.

Aquellas personas que tengan un grado académico, sea mínimo licenciatura o un nivel superior de posgrado podrían participar aquí. Tienen que estar incorporados al colegio respectivo y estar al día en sus obligaciones.

Donde empieza a darse un poco de distorsión en los requerimientos es cuando se entra en el tema de la experiencia, pues ha sido altamente cuestionada. Por lo tanto, se ha revisado exactamente lo que dice la norma y copiarlo de manera textual. Dentro de la publicación se está incorporando, como una serie de glosario de términos, donde se indica qué significa alta gerencia, para que no haya dudas. Cuando se habla de Conassif 15-22, a qué se están refiriendo, por lo que se pone el nombre del reglamento, porque son detalles que pueden hacer la diferencia.

En experiencia a todos se les pide lo mismo, porque la norma indica que deben tener al menos tres años de experiencia práctica y profesional y se detalla tal como está escrito en la normativa Conassif 15-22. Para Popular Pensiones se incorporó un nivel de detalle un poco más amplio debido a que la Supén ha dicho en varias ocasiones que por tratarse de una operadora sistémica se requiere de cierto nivel adicional en temas de experiencia. Se incorporó ese nivel de experiencia adicional que se requiere para que la persona que participe vea de una vez lo que se le va a pedir. Si la persona tiene las evidencias, entonces que aporte las evidencias de esa experiencia.

En cuanto a Popular SAFI se incorporó como un requisito deseable que si la persona tiene la credencial de asesor de fondos de inversión, entonces que la aporte, porque eso va a servir en el apartado de conocimientos. Hay otros apartados del perfil que son estandarizados, por ejemplo, cuando se habla de que sean personas de reconocida honestidad se remite al acuerdo Conassif 15-22, artículo 4, donde se describe que significa ser una persona de reconocida honestidad. También, hay un apartado de dedicación de tiempo.

En el perfil se está incorporando un apartado con la referencia a la ley donde se detalla la forma como reciben su estipendio las personas que participan como directores en las juntas directivas, porque generalmente es una consulta que los participantes tienen.

En el tema de conocimientos específicos, eso está en el reglamento Conassif 15-22. Prácticamente se verificó que estuviera todo. Es importante indicar que esto no significa que una persona debe tenerlo todo, pues lo que la normativa dice es que al menos tenga alguno de esos conocimientos, ya que en el conjunto es el conocimiento que va a servir para tomar decisiones, pero son decisiones en conjunto.

Desconoce si se ponen todos los conocimientos específicos en alguna de estas áreas que se detallan aquí y por supuesto, el participante va a tener que aportar la evidencia de que tiene dicho conocimiento, ya sea con una certificación, un título, inclusive con una declaración jurada que después podría ser verificada. También el perfil incorpora en su último apartado cuáles son los documentos que debe remitir para poder participar, y aquí viene todo el detalle, son 10 cosas distintas, pero se incorporaron en el apartado 9 los anexos que piden la normativa del Conassif de una vez porque con esta información es con la que se puede identificar la dedicación de tiempo y es con la que se puede revisar el tema de la independencia. Por lo tanto, es importante que las personas aporten esta información para poder validar todos esos detalles que son los que podrían determinar si la persona es un cliente o no.

Este es el detalle de cómo se está planteando la publicación de estos tres perfiles. La intención ya se habló con Mercadeo y es que una vez que se cuente con la aprobación de estos requisitos, se coordine la publicación en redes y en medios escritos.

La directora Sra. González Cordero pregunta si ese párrafo que habla de experiencia de al menos tres años en puestos directivos o de alta gerencia está fielmente apegado a lo que dice Conassif 15-22.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas contesta que en esa normativa vienen tres dimensiones. Una es para el presidente de la Junta Directiva Nacional. Después, para el presidente de una sociedad, sea sistémica o no, y por último para el resto de los directores. En este caso, como se está buscando directores, entonces está referido a la experiencia que se pide para ellos.

La directora Sra. González Cordero dice que el párrafo señala “al menos tres años de experiencia práctica”, pero hay una coma y luego dice “o”, es decir, o se toma una cosa o se toma otra y ambas serían válidas.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas responde que se está poniendo “práctica”. Manifiesta que puede ser un director de otra junta directiva, un gerente, un subgerente, pues la normativa permite puestos directores, alta gerencia o un nivel inmediato inferior a este, que es el que sigue después de la alta gerencia.

La directora Sra. González Cordero pregunta si clasifica una persona de un nivel inmediato inferior a la Gerencia que no tenga los tres años de experiencia.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas contesta que no, porque al menos debe tener los tres años, pues se dice “al menos tres años de experiencia práctica y profesional en puestos directivos o en puestos de alta gerencia o en un nivel inmediato”. La “o” es para los puestos, ya que puede ser un puesto directivo, de alta gerencia o inmediatamente inferior. Lo que no es negociable son los tres años de experiencia.

La directora Sra. González Cordero dice que entones no son excluyentes, sino conmutativas.

La directora Sra. Solano Brenes manifiesta que pasa con los requerimientos mínimos académicos en caso de que hubieran sido realizados fuera del país. Actualmente es muy común que haya estudios en el exterior, pero que no son reconocidos en el país, porque para ello hay todo un procedimiento. Dice esto porque vendrán muchos candidatos con maestrías fuera del país, pero sin reconocimiento.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas responde que se exigirá la licenciatura, y, además, que debe estar incorporado a un colegio. Para estar incorporado a un colegio, el candidato debe cumplir con la norma local o demostrar que tiene convalidada esa maestría.

El director Sr. Espinoza Guido dice que una vez más esto llegó tarde. Esto llegó en horas de la tarde y como él estaba en sesión de Junta Directiva de Popular Valores solo pudo revisar por encima, es decir, nunca hay tiempo para revisar con paciencia este tipo de cosas. Se está hablando de un proceso muy importante en el cual hay una sociedad bastante cuestionada y puede haber otras. La Sra. Clemencia Palomo comentó lo que está pasando con la Junta Directiva de Popular SAFI.

Solamente hay dos sociedades que cumplen con el perfil de idoneidad de Conassif 15-22. Si se quiere perder lo que se ha logrado durante tanto tiempo, entonces él se desmarca de esa posición. Le extraña la manera cómo está planteado este documento, pues hay muy malas definiciones, como la de liderazgo, que dice “tener experiencia adquirida”, lo cual es redundante. “En empresas de actividad similar que sean líderes en volumen de activo con relación a la industria particular, así como la cantidad de afiliados y de clientes, según corresponda”. Pregunta si eso es liderazgo.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas responde que eso es liderazgo del mercado, la referencia la da la misma Superintendencia.

El director Sr. Espinoza Guido apunta que las personas no manejan la nomenclatura de Conassif 15-22. Si se quiere tener una participación adecuada, donde se pueda escoger, se debe facilitar la interpretación de las normas para que las personas con qué deben cumplir.

Otra observación es que se dice “se requiere contratar”. Pregunta si ese es el concepto correcto.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas contesta que es “invitar a participar”.

El director Sr. Espinoza Guido dice que el contrato podría implicar una relación laboral, lo cual no existe. Por eso hay que revisar con calma el planteamiento de este documento, porque así es como va a circular, y después cuando se dan cuenta de los errores todo se complica, ya que el concurso se puede echar para atrás, se puede declarar desierto, la gente no compete, entonces se nombra por inopia y esas son cosas que se deben evitar. Este proceso debe ser transparente. Hay dos sociedades y una que no vence todavía, pero está con el visto bueno del superintendente. La otra sociedad sí vence y ya tiene el visto bueno del superintendente.

Si deben quedarse sin juntas directivas, pues eso no va a ser la primera vez, ya que eso ha sucedido, pero no pueden estar con personas que no cumplen, máxime que ya han sido señalado por la Superintendencia. Entonces, las personas que están con esos cuestionamientos no podrían participar. Esa es su posición, pues está en esta Junta Directiva Nacional limpiar esto y demostrar el interés y la responsabilidad que les corresponde como entidad controladora de las sociedades.

La directora Sra. González Cordero comenta que no ve en ningún lado la restricción de Conassif 15-22 donde dice que esta experiencia debe ser en los últimos diez años más recientes.

La directora Sra. Palomo Leitón apunta que eso lo aplica para presidencias, no para directores.

La directora Sra. González Mora espera que no surja la idea de que quienes ya cumplen participen, porque el trabajo es arduo, el tiempo es reducido y no le ve ningún sentido a eso. Recuerda que se están manejando fondos públicos, de modo que no ve la razón de reprocesar a personas que están cumpliendo, lo que incrementaría el trabajo y el gasto con lo difícil que es encontrar directores idóneos para las juntas directivas.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano lee la propuesta del acuerdo:

La Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A., Popular Sociedad de Fondos de Inversión S. A. y Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A., acuerda:

1. Aprobar los términos de referencia para la selección de los miembros de Popular SAFI, Popular Pensiones y Popular Valores Puesto de Bolsa.

Lo anterior, de conformidad con el artículo 5 del Reglamento para la constitución de los puestos de bolsa, sociedades administradoras de fondos y operadoras de pensiones complementarias de los bancos públicos y del Instituto Nacional de Seguros, Decreto N°. 27503-H, artículo 15 inciso b) del Código de Buen Gobierno Corporativo y artículo 54 del Reglamento para la organización y funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas de las Sociedades Anónimas del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

2. Girar instrucciones a la Secretaría General de la Junta Directiva Nacional para que proceda con la publicación en las redes sociales y en un medio de circulación nacional.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja pregunta a la Sra. Silvia Goyez si la construcción de este cartel estuvo apegada a la legalidad de la normativa, no solo la que rige el tema de la Superintendencia, sino también a las otras superintendencias, dependiendo de la especialidad de cada una de las sociedades.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas responde afirmativamente y agrega que además analizaron los reglamentos que rige el buen gobierno corporativo y lo relacionado con la Junta Directiva Nacional para que no haya normativas contrapuestas.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja consulta si fue redactado de acuerdo con cada uno de los conceptos establecidos en cada una de esas normativas.

La directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas señala que así fue y comenta que para ese trabajo además participó el Sr. Juan Luis León Blanco y la Secretaría General.

El director Sr. Espinoza Guido desea saber cómo gestionarán las intervenciones de los directores sobre este tema. Parece que hubo algunas ideas y propuestas y no se están tomando en cuenta o no se tomarán en cuenta otras.

Interpreta que el planteamiento del acuerdo es como ya fue leído sin ninguna modificación. Si es así, votará negativo, pero si lo van a modificar de alguna manera considerando las intervenciones de los directores, valorará su voto.

La directora Sra. González Cordero pregunta si van a tomar en cuenta lo indicado por el Sr. Espinoza Guido sobre las modificaciones o deben votar tal cual.

La directora Sra. Palomo Leitón expresa que deben cambiar el título, no es contratar, deben aplicar modificaciones de forma.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja asegura que las observaciones de forma se tomarán en cuenta, pues la Sra. Silvia Goyez tomó nota de esas observaciones.

Así las cosas, pide que voten el acuerdo ya indicado, el cual incluye las observaciones ya conocidas en el momento de las preguntas de los directores.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano apunta que hay dos temas de forma, uno es que no contratarán, sino que invitarán, y el otro es el tema legal que no se debe relacionar con el cartel de licitación.

Le parece que el Sr. Raúl Espinoza y la Sra. Shirley González han hecho afirmaciones de legalidad y no cree que deban incorporarlas dentro de la propuesta de acuerdo. Por ejemplo, la restricción a una persona de participar, eso no se debe incluir porque hay una situación de legalidad.

En este momento solo están en discusión los términos de referencia de un cartel para invitar a participar.

La directora Sra. González Mora dice que hay un tema de normativa y la normativa se respeta, no son asuntos de legalidad, sino de la normativa. Algunos han argumentado que por encima de la normativa está la legalidad.

En este momento este Conglomerado debe cumplir al pie de la letra la normativa prudencial y no deben volver a incluir a personas no idóneas en las juntas directivas de las subsidiarias, pues empezarían de nuevo el proceso.

Expresa que todos deben comprender ese asunto, todos deben asumirlo y procesarlo.

No comprende las razones por las cuales van a permitir que una persona cuestionada por experiencia participe en el proceso porque sucederá lo mismo, es decir, no obtendrán un resultado diferente.

Repite que la normativa se debe respetar.

El vicepresidente Sr. Navarro Ceciliano recuerda que en esta ocasión no están decidiendo quiénes son los candidatos, sino que solo están tomando el acuerdo de cuál será el cartel, así como los requisitos del cartel.

La Secretaría y la directora corporativa a. i. de Capital Humano Sra. Goyez Rojas solo han expuesto lo que establecen las normas atinentes a cada subsidiaria y lo que define la normativa CONASSIF 15-22.

Acota que ya existe un documento en donde incluyeron los detalles.

Reitera que en este momento no están seleccionando ni conociendo candidatos, por tanto, llama al orden a la presidencia para que se refieran al cartel que está en discusión.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja aclara que los conceptos normativa, ley y legalidad son sinónimos, solo hay diferentes jerarquías de la norma. Eso es todo.

Por lo anterior consultó a la Sra. Silvia Góyez si habían contemplado las referencias de legalidad de las normativas generales y de las normativas específicas y ella contestó que sí.

Entonces, efectivamente la propuesta de excluir a personas por anticipado es una acción ilegal porque por el momento solo están analizando el cartel licitatorio con el cual se llama a concurso.

De ese modo, está sometiendo a votación la propuesta de acuerdo que se leyó con las recomendaciones de cambios de forma.

Procede a someter a votación la propuesta de acuerdo.

El director Sr. Espinoza Guido expresa que está en desacuerdo por no tener un criterio jurídico de esa propuesta, además de que no tuvieron suficiente tiempo para analizar el tema.

Vota en contra.

La directora Sra. González Mora vota en contra de la propuesta.

Al respecto, la Junta Directiva Nacional, en su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S. A., Popular Sociedad de Fondos de Inversión S. A. y Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S. A., acuerda por mayoría:

“1. Aprobar los términos de referencia para la selección de los miembros de las juntas directivas de Popular SAFI, Popular Pensiones y Popular Valores Puesto de Bolsa, los cuales se adjuntan a este acuerdo.

Lo anterior, de conformidad con el artículo 5 del Reglamento para la constitución de los puestos de bolsa, sociedades administradoras de fondos y operadoras de pensiones complementarias de los bancos públicos y del Instituto Nacional de Seguros, Decreto n.º 27503-H, artículo 15 inciso b) del Código de Buen Gobierno Corporativo y artículo 54 del Reglamento para la organización y funcionamiento de la Junta Directiva Nacional y de las Juntas Directivas de las Sociedades Anónimas del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

2. Girar instrucciones a la Secretaría de la Junta Directiva Nacional para que se proceda con la publicación en las redes sociales institucionales y en un medio de circulación nacional". (1133)

ACUERDO FIRME.

La directora Sra. González Mora recalca que no recibieron a tiempo los perfiles para efectos del análisis respectivo en el tiempo reglamentario, lo cual sucede de manera repetitiva.

Asimismo, por la importancia que reviste la decisión que le corresponde al Órgano Director para subsanar los temas relacionados con idoneidad, deberían contar previamente con los criterios por escrito de la Dirección corporativa de Capital Humano y de la Dirección Jurídica Corporativa.

El director Sr. Espinoza Guido explica que él vota en contra por las mismas razones planteadas por la Sra. Shirley González Mora.

ARTÍCULO 12

9.- Asuntos Varios.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja manifiesta que hay una invitación para todos los miembros de la Junta Directiva de parte la cooperativa Coopecamisur, la cual los invita a un evento del 24 al 27 de octubre de 2024.

Asimismo, reitera la invitación del Día del Servidor Comunitario.

ARTÍCULO 13

La directora Sra. González Cordero expresa que la charla que recibieron al inicio de la sesión fue buena, pero pide a la Presidencia que vele por las capacitaciones que reciben ellos como directores, espera que las capacitaciones aporten al currículo de ellos y a las funciones que deben desempeñar en esta Junta Directiva y en las subsidiarias.

Recalca que con la mezquindad que están trabajando ninguno de ellos tendrá un currículo idóneo para poder dirigir las diferentes subsidiarias. Por ejemplo, en este momento la Universidad de Costa Rica está ofertando un curso para directores de juntas directivas, con el fin de que las personas se puedan especializar en valores. Agrega que dicho curso tiene una duración de un año.

Apunta que un curso de ese tipo de la Universidad de Costa Rica es el que deberían pagar de manera completa a los miembros de la Junta Directiva para que ellos puedan rotar en las subsidiarias, no ese tipo de charlas de liderazgo de una hora que no les aporta a sus currículos.

Comenta que en la Junta Directiva de Popular Seguros se ha preocupado para que los directores reciban capacitaciones del INCAE, con títulos de la Universidad de Costa Rica, acaban de terminar una capacitación de riesgos financieros de una academia española, pues eso fortalece a los directores.

Al recibir ese tipo de capacitaciones de peso pueden demostrar a la Superintendencia que cuentan con directores capacitados en diferentes temas con títulos de valor para el currículum.

El presidente Sr. Sánchez Sibaja asegura que esas recomendaciones se tomarán muy en cuenta y lo conversará con la Secretaría General, así como con la Dirección de Capital Humano con la mayor brevedad.

Comprende que además de aportar al currículum deben obtener una verdadera capacitación y especializarse en diferentes temas y de manera particular en cada sociedad.

Al no haber más asuntos por tratar, finaliza la sesión.

Al ser las **NUEVE HORAS CON DIECIOCHO MINUTOS** finaliza la sesión.

Sr. Jorge Eduardo Sánchez Sibaja
Presidente

Sr. Juan Luis León Blanco
Secretario General