

1 BN SOCIEDAD CORREDORA DE SEGUROS, S. A.  
2

3 N.º 290  
4

5 Costa Rica, martes cinco de octubre del mil veintiuno, a las nueve horas con cinco  
6 minutos.

7  
8 SESIÓN ORDINARIA  
9

10 Asistencia:  
11 Directivos: Sra. Ruth Alfaro Jara, presidenta  
12 Sra. Jeannette Ruiz Delgado, vicepresidenta  
13 MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos, secretaria  
14 Sr. Mario Carazo Zeledón, tesorero  
15 Sra. Andrea Vindas Lara, vocal  
16 Lcda. Jessica Borbón Guevara  
17  
18 Fiscal:  
19 Gerente General: Lic. José Alfredo Barrientos Solano  
20 Auditoría Interna: M.Sc. Gabriela Sánchez Quirós  
21 Asesor Legal de la Junta Directiva  
22 General del BNCR: Lic. Rafael Brenes Villalobos  
23 Subsecretaria General: Lcda. Sofía Zúñiga Chacón

24 ARTÍCULO 1.º  
25

26 Se dejó constancia de que, dada la declaratoria de estado de emergencia nacional  
27 emitida por el Gobierno de la República, ante la situación sanitaria provocada por la  
28 Covid-19, la presente sesión se desarrolló vía la herramienta Microsoft Teams,  
29 garantizando la simultaneidad, interactividad e integralidad entre la comunicación  
30 de todos los participantes.

31 ARTÍCULO 2.º  
32

33 La presidenta del directorio, señora Ruth Alfaro Jara sometió a votación el orden  
34 del día de la presente sesión ordinaria número 290 de BN Sociedad Corredora de  
35 Seguros, S. A.

36 Los directores mostraron su anuencia en aprobarlo.

37 **Resolución**

38 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** aprobar el orden del  
39 día de la presente sesión ordinaria 290 de BN Sociedad Corredora de Seguros, S. A.

40 (R.A.J.)  
41

**ARTÍCULO 3.º**

La directora señora Ruth Alfaro Jara sometió a aprobación el acta de la sesión ordinaria número 289, celebrada el 21 de setiembre del 2021. Al respecto, consultó: “¿Algún comentario o consulta? Si no los hay la someto a aprobación”.

El señor Brenes Villalobos indicó: “Doña Ruth, yo tengo una recomendación para que se declaren confidenciales los artículos 7.º y 8.º, en los dos casos se trataron temas que me parecen que son estratégicos durante la discusión, entonces, de ahí la recomendación. Muchas gracias”.

La directora Alfaro Jara señaló: “Don Rafael, muchas gracias por la observación. Entonces, les solicitaría la aprobación de las actas con la declaratoria de confidencialidad de los artículos 7.º, y 8.º. ¿Estamos de acuerdo?”.

Los señores directores se mostraron anuentes en aprobar el acta con la observación formulada en esta ocasión por el señor Rafael Brenes Villalobos, asesor legal.

**Resolución**

**POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** aprobar el acta de la sesión ordinaria número 289, celebrada el 21 de setiembre del 2021, considerando la observación formulada en esta oportunidad por el señor Rafael Brenes Villalobos, en el sentido de declarar confidencial los artículos 7.º y 8.º de la citada acta.

(R.A.J.)

**ARTÍCULO 4.º**

En relación con el acuerdo tomado por la Junta Directiva en el artículo 4.º, sesión 287 del 17 de agosto del 2021, relativo a la participación en el ***XXI Congreso Regional Copaprose México 2021***, el gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó para conocimiento de este órgano colegiado el resumen ejecutivo, de fecha 30 de setiembre del 2021, al cual se adjunta el oficio BNCS-GG-092-2021 con fecha 29 del mismo mes, en el que solicita dejar sin efecto la participación del señor Mario Carazo Zeledón y de su persona, debido a que deben atender otros compromisos.

El señor Barrientos Solano comentó: “Básicamente es en relación con el acuerdo que se había tomado para la participación de don Mario y de mi persona en el evento de México; pero, por compromisos que ya tenemos don Mario y yo. Entonces, nada más es para que conste en el acta que nosotros no estaríamos participando en el evento de Copaprose de noviembre”.

El director Carazo Zeledón indicó: “Del mismo modo yo quisiera reiterar lo que dice don José que por razones externas no puedo participar en la sesión. Pido que se me releve de esa obligación”.

**Resolución**

**Considerando** la solicitud expresa de la Administración presentada mediante el oficio BNCS-GG-092-2021 de fecha 29 de setiembre, adjunto al resumen ejecutivo

1 con fecha 30 del mismo mes, y la explicación brindada en esta oportunidad por los  
2 señores Carazo Zeledón y Barrientos Solano, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y**  
3 **UNÁNIME SE ACORDÓ:** **dejar sin efecto parcialmente** el acuerdo tomado en  
4 el inciso iii), numeral 1), artículo 4.º, sesión 287, celebrada el 17 de agosto del 2021,  
5 específicamente en lo que respecta a la participación de los señores Mario Carazo  
6 Zeledón, director, y José Alfredo Barrientos Solano, gerente general de BN Sociedad  
7 Corredora de Seguros S.A., en el **XXI Congreso Regional Copaproce México**  
8 **2021**, que se efectuará en México del 3 al 5 de noviembre del 2021.

9 **Comuníquese** a Gerencia General y director Carazo Zeledón. (J.A.B.S.)  
10

11 **ARTÍCULO 5.º**  
12

13 El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó el resumen  
14 ejecutivo de fecha 30 de setiembre del 2021, al cual se adjunta el oficio SGS-0824-  
15 2021 del 24 de setiembre del 2021, suscrito por el señor Tomás Soley Pérez,  
16 superintendente de Seguros, en el que extiende una invitación para participar de  
17 manera virtual en el evento denominado **Inclusive Insurance Innovation Lab**  
18 (**iii-lab**), el cual es un programa internacional de construcción de capacidades,  
19 enfocado en el impacto del cambio climático en los segmentos más vulnerables de la  
20 población. Dicho evento tendrá lugar de octubre del 2021 a setiembre del 2022, con  
21 la posibilidad de que los trabajos, tanto nacionales como internacionales, sean  
22 presenciales, por lo cual debe existir disponibilidad personal para movilizarse y  
23 recursos económicos para financiar el viaje.

24 El señor Barrientos Solano comentó: "Hace dos semanas el regulador don Tomás  
25 Soley me pidió una reunión para comentarme de un programa en donde se escogen  
26 tres países a nivel mundial, entre ellos Costa Rica, para hacer un desarrollo de todo  
27 lo que tiene que ver con el impacto del cambio climático y la inserción del tema de  
28 resiliencia y los seguros en los sectores más vulnerables. Eso es un programa  
29 mundial y la Superintendencia nos escogió a nosotros y nos invitó a que  
30 participemos en ese evento. Es un programa que se va a desarrollar con un grupo de  
31 trabajo mundial, que va a estar liderado por el regulador, en el caso de nosotros, y  
32 que estaría incorporando un grupo pequeño de personas del sector de seguros en  
33 Costa Rica, y nos escogieron a nosotros. Entonces, yo le mencionaba a doña Ruth  
34 que, más bien, es un privilegio que el regulador nos escoja a nosotros para  
35 participar en el desarrollo de un programa de resiliencia en materia de seguros, por  
36 todo lo que tiene que ver con el cambio climático y los sectores a donde les impacta  
37 que tiene vulnerabilidad y ese programa y capacidades se van a desarrollar a nivel  
38 mundial. Ellos hablan de un costo; pero, es un costo de traslado en caso de  
39 requerirse; de momento está definido que se va a hacer de octubre del 2021 a  
40 setiembre del 2022, más o menos son 28 reuniones y talleres con esos equipos en  
41 donde se va a desarrollar todo ese tema de resiliencia en materia de seguros, de  
42 inclusividad de todos estos segmentos, de la población más vulnerable y de todo el

1 tema de cambio climático. Entonces, sí es algo muy importante para nosotros. En la  
2 reunión le participamos a don Tomás que estábamos de acuerdo, desde el punto de  
3 vista de la Administración; pero, que también teníamos que pasar por la aprobación  
4 de nuestra Junta Directiva. Nosotros sí estamos muy emocionados porque tiene un  
5 tema de sostenibilidad y creo que es un baluarte, es algo importantísimo que ha  
6 hecho el Banco a través de los años y que nos tomen en cuenta para que nosotros  
7 participemos de lleno en este proceso es muy importante. De hecho, estarían  
8 participando dos personas, Silvia Chaves como líder de la sostenibilidad a nivel del  
9 Banco Nacional, que yo lo pedí así al regulador y más bien estaba encantado, porque  
10 él habla de todas las buenas prácticas que el Banco Nacional hace hoy como líder en  
11 todo lo que es sostenibilidad y gobernanza, y Antonio, que ya es más en el desarrollo  
12 comercial, creación de productos, la estrategia y todas estas partes que requiere una  
13 asistencia más profunda y de mucha organización. Don Tomás me dice que estas  
14 reuniones están planteadas como talleres de grupos de trabajo a nivel digital, o sea,  
15 en un programa virtual; pero, puede pasar que haya alguno de todos esos eventos  
16 que se tenga que celebrar en alguno de los países que están desarrollando el  
17 programa (Alemania y Francia), por ahí fue lo que más mencionaron dentro de la  
18 presentación. Entonces, lo traía acá para que haya una aprobación de nuestra Junta  
19 Directiva".

20 La directora Ruiz Delgado mencionó: "Me parece excelente la invitación, por  
21 supuesto que es un reconocimiento a todo lo que ha venido haciendo el Banco y sus  
22 subsidiarias con respecto a los temas de sostenibilidad. Tal vez recordar que la  
23 semana pasada se hizo el lanzamiento de Finanzas Sostenibles y esto se hace  
24 participando con la Alianza Francesa para el Desarrollo y con el BID. Ayer lo  
25 íbamos a ver en la Junta; pero, por asuntos de tiempo lo trasladamos para la  
26 próxima semana. Reitero lo del reconocimiento; sin embargo, solamente me quedó  
27 una preocupación con la participación de doña Silvia y es si está autorizada por  
28 parte de la Administración del Banco, porque recordemos que ella no es funcionaria  
29 de la Corredora, sino que es del Banco. Entonces, nosotros podemos estar de  
30 acuerdo con su participación; pero, no lo podríamos aprobar, y el caso de Antonio  
31 depende de la Administración. Me parece que el tema es un poco más informativo  
32 en esa línea; pero sí creo que hay que pedirle una autorización, José, a la  
33 Administración del Banco, aquí está doña Rosaysella, para que doña Silvia pueda  
34 participar y por supuesto el acuerdo en la línea de que se formalice el interés y el  
35 compromiso de cumplir con todas las demandas que involucran el proceso  
36 particularmente en materia de tiempo, recursos económicos y toma de decisiones,  
37 pues ahí sí creo que nosotros sí tenemos que tomar un acuerdo. Así que solamente  
38 tenía esa pequeña consulta como para que no se nos convierta luego en un problema  
39 si no hay autorización por parte de la Administración que, en este caso, supongo,  
40 que tendría que ser don Francisco Gamboa el que nos haga esa autorización. Así  
41 que, eso era, doña Ruth, muchas gracias".

42 La directora Alfaro Jara dijo: "Muchas gracias, doña Jeannette, por la aclaración.

1 En este caso, entonces, lo que podríamos hacer es recibirlo de conocimiento  
2 mientras se gestiona lo de Antonio por parte de José y lo de Silvia quedaría por  
3 fuera para que sea considerado por la Administración del Banco ¿Correcto, doña  
4 Jeannette?".

5 La directora Ruiz Delgado respondió: "Sí, señora. Es como que José le mande una  
6 solicitud formal a don Francisco para que autorice la participación de doña Silvia,  
7 por un asunto de competencias, y creo que con eso nosotros lo que podríamos  
8 aprobar es la solicitud que se le dé a don Francisco; pero, por supuesto no su  
9 participación".

10 El señor Barrientos Solano externó: "Tal vez en el acuerdo lo que podría quedar es  
11 que queda la aprobación, porque sí hay que mandar una serie de documentación al  
12 regulador. Básicamente, es que quede de aprobación nuestra participación y nada  
13 más a nivel interno, el tema de la definición de Antonio es un tema más  
14 Administrativo de la Corredora; pero, lo traje para informar que él es el que va a  
15 participar en este proceso, porque es mucho más tema comercial, y en el caso de  
16 Silvia, entonces, yo me comprometo a enviar una solicitud formal, que ya la hice;  
17 pero, tal vez no reviste esa formalidad que se está solicitando acá. Yo hago una  
18 solicitud formal dirigida a don Francisco para que él autorice la participación de  
19 Silvia, porque en realidad lo que habría que informarles a ellos es la participación  
20 de Silvia en el proyecto".

21 La directora Alfaro Jara acotó: "De acuerdo. Entonces, lo damos por recibido".

22 La directora Ruiz Delgado agregó: "Y aprobada la segunda parte, doña Ruth".

23 La directora Alfaro Jara dijo: "Y aprobada la participación de la Corredora en el  
24 programa ¿De acuerdo y en firme?"

25 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

### 26 Resolución

27 Considerando la explicación brindada en esta oportunidad por el señor José  
28 Alfredo Barrientos Solano, gerente general, sobre la importancia de la temática a  
29 desarrollarse la actividad propuesta, así como la conveniencia y oportunidad de  
30 participar en esta, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN**  
31 **FIRME: autorizar** la participación de BN Sociedad Corredora de Seguros, S. A., en  
32 el evento denominado ***Inclusive Insurance Innovation Lab (iii-lab)***, el  
33 cual tendrá lugar de octubre del 2021 a setiembre del 2022, de conformidad con los  
34 términos del oficio SGS-0824-2021, de fecha 24 de setiembre del 2021, suscrito por  
35 el señor Tomás Soley Pérez, superintendente de Seguros, conocido en esta ocasión.  
36 Es entendido que, de conformidad con lo señalado en la parte expositiva del  
37 presente artículo, la Administración deberá gestionar lo pertinente para la  
38 designación de los participantes en dicho programa.

39 **Nota: se dejó constancia** de que los directores acordaron la firmeza de este  
40 acuerdo de forma nominal y unánime, de conformidad con lo que dispone el inciso 2)  
41 del artículo 56.º de la Ley General de la Administración Pública.

42 **Comuníquese** a Gerencia General.

(J.A.B.S.)

**ARTÍCULO 10.º**

El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó la carta de fecha 29 de setiembre del 2021, suscrita por la señora Cinthia Vega Arias, secretaria general del Banco Nacional, mediante la cual transcribe el acuerdo tomado por la Junta Directiva General en el artículo 14.º, sesión 12.554, celebrada el 27 del mismo mes, en el que, entre otros aspectos, se aprobó la propuesta de actualización documental, de conformidad con los términos de los anexos al resumen ejecutivo GC03-2021, de fecha 22 de setiembre del 2021, correspondiente a los siguientes documentos: **i)** *AN03GC01, Metodología para la evaluación de los Órganos de Gobierno Corporativo del CFBNCR, Edición 6*, y **ii)** *PR13GC01, Gestión de Comités, Edición 5*. Asimismo, se tuvo por presentado, en lo que interesa a esta sociedad: **i)** el *Informe Semestral de la Gestión de los Órganos de Gobernanza Corporativa del CFBNCR* (anexo en esta oportunidad), **ii)** la exposición titulada *Resultados de gestión del proceso de gobernanza corporativa, Setiembre 2021*, y **iii)** las cartas de fecha 22 de setiembre del 2021, suscritas por la señora Cinthia Vega Arias, secretaria general, mediante las cuales comunica los acuerdos tomados por el Comité de Compensación, Nominación y Gobernanza en los artículos 7.º y 8.º, sesión 52 del 17 de setiembre del 2021.

En virtud de que no hubo consultas, la directora Alfaro Jara indicó que este asunto se daría por conocido.

**Resolución**

**POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por **presentada** la carta de fecha 29 de setiembre del 2021, suscrita por la señora Cinthia Vega Arias, secretaria general del Banco Nacional, mediante la cual transcribe el acuerdo tomado por la Junta Directiva General en el artículo 14.º, sesión 12.554, celebrada el 27 del mismo mes, en el que, entre otros aspectos, se aprobó la propuesta de actualización documental, de conformidad con los términos de los anexos al resumen ejecutivo GC03-2021, de fecha 22 de setiembre del 2021, correspondientes a los siguientes documentos: **i)** *AN03GC01, Metodología para la evaluación de los Órganos de Gobierno Corporativo del CFBNCR, Edición 6*, y **ii)** *PR13GC01, Gestión de Comités, Edición 5*. Asimismo, se tuvo por presentado: **i)** el *Informe Semestral de la Gestión de los Órganos de Gobernanza Corporativa del CFBNCR*; **ii)** la exposición titulada *Resultados de gestión del proceso de gobernanza corporativa, Setiembre 2021*, y **iii)** las cartas de fecha 22 de setiembre del 2021, suscritas por la señora Cinthia Vega Arias, secretaria general, mediante las cuales comunica los acuerdos tomados por el Comité de Compensación, Nominación y Gobernanza en los artículos 7.º y 8.º, sesión 52 del 17 de setiembre del 2021.

**Comuníquese a Gerencia General.**

(J.A.B.S.)

40  
41  
42

1

**ARTÍCULO 13.º**

2

3

4 La auditora interna, señora Gabriela Sánchez Quirós, presentó el informe de  
5 auditoría AG-F-26-2021, denominado ***Visión Estratégica del Talento***  
6 ***Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica***. Asimismo, anexa la  
7 carta de fecha 22 de setiembre del 2021, suscrita por el señor Ricardo Araya  
8 Jiménez, auditor general, relativa al acuerdo tomado por el Comité Corporativo de  
9 Auditoría en el artículo 4.º, sesión 262, celebrada en la misma fecha, en el que se  
10 tuvo por presentado el citado informe y se resolvió elevarlo a conocimiento de las  
11 juntas directivas de las sociedades anónimas.

12

13

14 Sobre el particular, la señora Sánchez Quirós comentó que, como otro logro más del  
15 trabajo de sinergias que vienen ejecutando las auditorías internas del  
16 Conglomerado, se elevan los resultados de un estudio de visión estratégica del  
17 talento humano. Planteó la pregunta de por qué es tan importante el talento  
18 humano en este momento. Indicó que la Universidad de Harvard, mediante un  
19 estudio reciente publicado en su revista, hablaba de los nuevos elementos de la  
20 transformación digital, destacando la importancia de la experiencia del empleado en  
21 el desarrollo de capacidades y la adquisición de nuevas destrezas y conocimientos,  
22 así como la creación de funcionarios o colaboradores multidisciplinarios. Agregó que  
23 ellos prevén que el alto nivel con el que viene avanzando la tecnología en materia de  
24 robótica e inteligencia artificial no es que va a desplazar el recurso humano; pero, sí  
25 se va a requerir que el recurso humano actual tenga la capacidad de adaptarse para  
26 convivir con esas nuevas tecnologías. Dijo que, con esa introducción iniciará la  
27 presentación. Resaltó que el propósito de la revisión fue evaluar esa visión  
28 estratégica del talento humano del Conglomerado Financiero, tanto actual como  
29 futura, en términos de planificación y el alineamiento que tanto se ha venido  
30 promoviendo en los últimos años de parte de las juntas directivas, para trabajar con  
31 un mismo enfoque de Conglomerado. A continuación, expresó que otro aspecto que  
32 también se vio es el rol estratégico y asesor que tiene que liderar la Dirección  
33 Corporativa de Desarrollo Humano, el cual en este momento no se ve tan  
34 desarrollado y es una oportunidad de mejora. Luego, respecto de los resultados,  
35 subrayó que no se tiene una planificación estratégica de mediano y largo plazo en  
36 materia de desarrollo humano para la organización. Explicó que se tienen planes  
37 operativos anuales con indicadores; no obstante, se requiere de esa visión a futuro,  
38 que no solamente es para el desarrollo humano, sino que todos los días en los  
39 puestos de trabajo hay que adelantarse al futuro: qué se puede desarrollar y qué se  
40 puede recomendar a fin de que Conglomerado se prepare mejor que las demás  
41 entidades financieras y que vaya desarrollando las ventajas competitivas que tal  
vez otros participantes no están viendo. Manifestó que, aunado a eso, está la visión  
42 estratégica. Externó que desde las auditorías internas se tiene un rol dentro de los  
modelos de gestión, que es tener vigilantes estratégicos, los cuales son funcionarios

que constantemente están consultando la web, buscando artículos relacionados con la gestión de las auditorías internas y con temas propios de los mercados en los que participa el Conglomerado; por tanto, se le propone a la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano que, en conjunto con las sociedades anónimas, se elabore, en primera instancia, un plan estratégico con esa visión a futuro, considerando indicadores *Smart*, KPI y OKR, que permitan adelantarse y prepararse. Adicionó que también se le solicitó que se vayan creando esos visores estratégicos. Seguidamente, comentó que otro aspecto encontrado es que el Conglomerado en materia de desarrollo humano no ha tenido una visión de transformación digital. Observó que no se refiere solo a sistemas de información, sino que uno los pilares de la transformación digital es la simplificación de procesos, por lo cual se requiere de esa simplificación y la búsqueda de herramientas que la ayuden y permitan tener una mejor experiencia del colaborador en planes de desarrollo y planes de sucesión. Mencionó que hay suscripciones en páginas web que no son muy caras, en las que suministran herramientas ya probadas por otras entidades financieras para la gestión de los planes de desarrollo o de sucesión, que ayudarán a dicha simplificación del proceso y a que el colaborador que está involucrado en ese proceso se encuentre más satisfecho y tenga una mejor experiencia en el desarrollo de las competencias y capacidades que se le hayan establecido mediante los planes de sucesión o de desarrollo. Manifestó que lo anterior busca cómo lograr que todo eso se trasmite al Conglomerado; es decir, que el Banco y las sociedades anónimas se vean beneficiadas de las nuevas herramientas y que siempre en todo momento, y es parte de una de las recomendaciones del informe, se considere al recurso humano dentro de todos los proyectos institucionales. Resaltó que lo que está pasando es que no se está considerando como uno de los pilares relevantes en los proyectos institucionales la integración del recurso humano, siendo este elemental, porque no hay un solo proyecto en el cual tenga que ver algún colaborador del Banco. Señaló que se le está solicitando a la jefatura de Mejora Continua que integre dentro del flujo de proceso de gestión de proyectos a la Dirección de Desarrollo Humano, para que juntos puedan planificar la ruta de este proyecto, considerando los recursos humanos del Conglomerado. Expresó que otro elemento relevante es que está sucediendo como cuando los cuidadores se enfocan en una persona que requiere atención por temas de salud; pero, no se cuidan ellos. Detalló que está pasando que la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano y las áreas de Recursos Humanos se preocupan mucho por el desarrollo de competencias, habilidades y nuevas tecnologías de todo el Conglomerado; sin embargo, se olvidan de ellos. Añadió que vino la necesidad de recomendar que las áreas de Desarrollo Humano busquen especialización, dado que se tienen certificaciones internacionales que brindan esa especialización y también se requiere que estas áreas comiencen a aprender de análisis e inteligencia de datos, porque ahorita se debe empezar a almacenar información importante de los colaboradores, para poder empezar a realizar esos análisis profundos que permitan dar esa experiencia al colaborador que tanto se

1 necesita. Apuntó que la especialización solo se adquiere mediante el conocimiento y  
2 la práctica; de ahí la importancia de que las áreas de Desarrollo Humano empiecen  
3 a recibir esa formación y a desarrollar sus competencias y capacidades en esa  
4 materia, alineándose a las mejores prácticas. Dijo que otro aspecto a considerar es  
5 que las áreas de desarrollo humano dedican más del 60% del tiempo en atender  
6 temas operativos, lo cual es uno de los aspectos que afectan el poder lograr la visión  
7 estratégica que se requiere en estos temas, por lo que se recomendó que la Dirección  
8 Corporativa de Desarrollo Humano, en conjunto con las gerencias generales de la  
9 sociedades anónimas, realice un análisis acerca de la viabilidad de crear en el  
10 Conglomerado un centro de operaciones que se encargue de atender temas  
11 operativos como planilla, controles de planes de sucesión y desarrollo, a fin de que  
12 estas áreas puedan enfocarse en la visión estratégica que se pretende desarrollar.  
13 Además, en cuanto a los planes de carrera, señaló que se logró identificar que en el  
14 Conglomerado no se tienen planes de carrera en la misma sociedad o dentro del  
15 Conglomerado y que las mejores prácticas recomiendan que los funcionarios puedan  
16 tener opciones de crecimiento tanto dentro de la organización a la que pertenecen  
17 como dentro del Conglomerado, con el propósito de motivar, atraer y retener el  
18 talento, considerando que internacionalmente se maneja el concepto de economía  
19 del conocimiento e innovación, el cual busca atraer y retener al personal con  
20 mejores capacidades a nivel mundial, proceso que podría ser aplicado a la escala del  
21 Conglomerado Banco Nacional. Luego, señaló que otra oportunidad de mejora es lo  
22 referente a las entrevistas de salida que se realiza al personal, puesto que, al igual  
23 que perder un cliente, es doloroso perder un buen recurso dentro de la organización.  
24 Doña Gabriela indicó que doña Marielos Aldí, representante de la firma Aldi  
25 Zeledón & Asociados, les comentaba que se tarda más de un año en atraer un nuevo  
26 colaborador, formarlo y que se alinee a la cultura de la organización, por lo que las  
27 entrevistas de los colaboradores se convierte en información muy rica que permite  
28 visualizar áreas de mejora, y si las jefaturas relacionadas requieren el desarrollo de  
29 alguna competencia o habilidad para motivar a ese personal, que se sienta  
30 interesado en mantenerse en la organización y no se vaya a la competencia. Dijo  
31 que estos son los motivos por los que se considera relevante completar a conciencia  
32 dichas encuestas de salida y, de esta manera, establecer los planes de acción  
33 necesarios para mantener y retener al mejor personal de todo el sistema financiero  
34 nacional. Igualmente, resaltó la importancia de la atracción del talento por medio  
35 de aspectos como la estabilidad, beneficios y otros elementos que se pueden  
36 promocionar. Por otra parte, indicó que hay un artículo de la Universidad de  
37 Harvard relacionado con los nuevos elementos de la transformación digital en el que  
38 se destaca la creación de la posición de un director de conocimiento, con el objetivo  
39 de que pueda articular los planes de capacitación y desarrollo con una visión  
40 futurista y de ir preparando a los colaboradores para que sean multidisciplinarios y  
41 puedan adaptarse a esas nuevas tecnologías con las cuales tienen que convivir, por  
42 lo que es importante enfocarse en cómo atraer el talento para que el Conglomerado

1 siga creciendo y manteniendo el liderazgo en todos los mercados en los que  
2 participa. Por último, recalcó la importancia de que el Conglomerado se vaya  
3 adaptando a las diferentes modalidades de contratación y de trabajo como lo son las  
4 jornadas cuatro-tres, teletrabajo, teletrabajo internacional, entre otros; lo anterior,  
5 con el objetivo de atraer cada vez más personal y, a la vez, especializarlo en temas  
6 particulares o en las áreas que requieren de mejora continua, creando las ventajas  
7 competitivas que tanto se necesitan.

8 El señor Barrientos Solano dijo: “Quiero agradecerle a Gabriela por este informe de  
9 talento humano. También, quiero destacar algunos aspectos que la Corredora ha  
10 venido desarrollando hace, al menos, un año y medio en esta materia. En el 2019  
11 habíamos cerrado con un indicador de salud organizacional de 71% y logramos  
12 pasar a un 82%, y esa es la percepción del personal de cómo se siente en la  
13 Corredora. Yo sé que el informe es más a nivel del Conglomerado; pero, quería  
14 destacar algunos aspectos que hemos hecho en esta subsidiaria y que han cambiado  
15 mucho la percepción del personal. Además, quiero resaltar que nosotros adoptamos  
16 de manera trasversal el tema de salud organizacional, de las personas, el talento  
17 humano. Todo eso lo empezamos a tener como una visión estratégica que nos aprobó  
18 la Junta Directiva con el proyecto de la firma Aldi Zeledón & Asociados. También,  
19 se aplicó la herramienta que se llama *Pinsight* a 42 colaboradores, para poder hacer  
20 un desarrollo de talento y definir sus habilidades blandas en momentos de presión,  
21 dificultad, en elaboración de estrategias y demás. La motivación no estaba del todo  
22 bien y fue uno de los indicadores que mejoramos. Todo esto se debe a que hemos  
23 participado de manera activa en estos procesos, en los que enriquecemos el talento  
24 humano para que empiece a desarrollarse y tenga un liderazgo inspiracional  
25 interno, en el que las personas trabajen inspiradas y les guste trabajar en la  
26 Corredora. Yo creo que esta sociedad anónima ha trabajado bastante bien todo esto.  
27 Hay grupos y equipos que desarrollan diferentes situaciones en las que tenemos que  
28 mejorar para ir creciendo. Quería recordar todos los esfuerzos que desde esta Junta  
29 hemos desarrollado en materia de talento humano. Ha sido un trabajo arduo que no  
30 necesariamente se ve; pero, requiere de muchas horas de personas, de líderes de la  
31 organización, de nuestra Junta Directiva, de la Auditoría y de la Alta  
32 Administración. Al final, es conseguir siempre que esos talentos y las habilidades de  
33 las personas impacten directamente en la motivación de ellos; pero, también en los  
34 resultados de la organización. Tiene que ser un proceso que vaya con equidad. Me  
35 dejaré la tarea de que, en una próxima sesión, participen los representantes de Aldi  
36 Zeledón & Asociados para que nos cuenten un poco acerca del proyecto en el que se  
37 está trabajando. A nivel del Conglomerado, tenemos una relación directa con el área  
38 de Desarrollo Humano del Banco. Ellos están en el proceso de la creación de una  
39 subsidiaria que va a tener varios servicios y que se los ofrecerá a todas las  
40 subsidiarias. Creo que eso va a venir a ayudar a que los tiempos sean más cortos  
41 para poder desarrollar diferentes estrategias que tengamos como Conglomerado”.

1 La directora Ruiz Delgado dijo: "Muy interesante este informe. Tuvimos la  
2 oportunidad de analizar el apartado del Banco en la Junta Directiva General y cada  
3 una de las subsidiarias ha ido viendo su respectivo apartado con respecto al  
4 informe; pero, quizá lo más importante de todo esto es rescatar que tenemos este y  
5 otros informes que van en la línea de cómo funciona el Conglomerado Financiero.  
6 Este tema costó que se entendiera en su oportunidad; pero, ahora estamos viendo  
7 los resultados y las bondades de funcionar de esa manera. Además de hablar del  
8 resultado de la Corredora que es muy bueno, al igual que el del resto del Banco,  
9 porque hay mejoras muy significativas, quiero resaltar esa coordinación que, al  
10 final, es lo que realmente al Conglomerado le interesa, porque esa es la manera en  
11 la que podemos ir homologando procesos y buscando mejoras significativas. Esa  
12 propuesta de la creación de una subsidiaria que le brinde servicios a todas las  
13 sociedades anónimas se va a analizar con mucho detalle y, posiblemente, vamos a  
14 estar conociendo la propuesta próximamente. Aquí la idea es seguir en esa línea.  
15 Quería felicitar a Gabriela y a todos sus colegas, porque realmente este es un  
16 trabajo de calidad y que agrega valor, que es quizá uno de los principales objetivos  
17 de las Auditorías".

18 La señora Sánchez Quirós dijo: "Muchas gracias".

19 La directora Alfaro Jara comentó: "Igualmente, quiero agradecerle a Gabriela por la  
20 exposición y, efectivamente, creo que vamos por la ruta correcta. Si no hay más  
21 comentarios, damos por recibida esta información".

22 Los directivos mostraron su anuencia.

23 La directora Alfaro Jara dijo: "Con esto terminaríamos la sesión de hoy. Muchas  
24 gracias".

25 **Resolución**

26 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por  
27 presentado el informe de auditoría AG-F-26-2021, denominado ***Visión***  
***Estratégica del Talento Conglomerado Financiero Banco Nacional de***  
***Costa Rica***, expuesto en esta oportunidad por la señora Gabriela Sánchez Quirós,  
30 auditora interna de BN Corredora de Seguros, S. A., así como la carta de fecha 22  
31 de setiembre del 2021, suscrita por el señor Ricardo Araya Jiménez, auditor general  
32 del Banco Nacional, relativa al acuerdo tomado por el Comité Corporativo de  
33 Auditoría en el artículo 4.º, sesión 262, celebrada en la misma fecha, en el que se  
34 tuvo por presentado el citado informe y se resolvió elevarlo a conocimiento de las  
35 juntas directivas de las sociedades anónimas.

36 **Comuníquese a Auditoría Interna.**

37 (G.S.Q)

38  
39 A las once horas se levantó la sesión.

40

41

42

N.º 290

5 de octubre del 2021

Página 12

1

2

**PRESIDENTE**

**SECRETARIA**

---

Sra. Ruth Alfaro Jara

---

MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos

3