

Acta de la Sesión Extraordinaria n.º21-21, celebrada por la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica, sita en la ciudad de San José, jueves trece de mayo del dos mil veintiuno, a las once horas con cuatro minutos, con el siguiente CUÓRUM: Sr. Néstor Eduardo Solís Bonilla, Presidente; Licda. Mahity Flores Flores, Vicepresidenta; MBA Olivier Castro Pérez, Director; Licda. Gina Carvajal Vega, Directora; Dr. Luis Emilio Cuenca Botey, Director; Licda. Maryleana Méndez Jiménez, Directora; Lic. Javier Zúñiga Moya, Director.

**Además, asisten:**

MBA Douglas Soto Leitón, Gerente General; Lic. Álvaro Camacho De la O, Subgerente a.i. de Banca Corporativa; MSc. Renán Murillo Pizarro, Subgerente a.i. de Banca de Personas; Lic. Juan Carlos Castro Loría, Asesor Jurídico de la Junta Directiva General; Lic. Manfred Sáenz Montero, Gerente Corporativo Jurídico; Sr. José Manuel Rodríguez Guzmán, Auditor General Corporativo; MSc. Minor Morales Vincenti, Gerente Corporativo de Riesgos; MBA Pablo Villegas Fonseca, Secretario General; MBA Laura Villalta Solano, Asistente Secretaría Junta Directiva.

Se deja constancia que los miembros de la Junta Directiva General, miembros de la Alta Administración y personal de la Secretaría de la Junta Directiva participan de esta sesión, en modalidad de tele presencia, mediante una herramienta informática de uso global, diseñada para videoconferencias, provista y validada por el área de tecnología de la información, la cual garantiza la autenticidad e integridad de la voluntad y la conservación de lo actuado; lo anterior, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 7, del *Reglamento de funcionamiento de la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica*.

**ARTÍCULO I**

En el capítulo de agenda denominado *Aprobación del Orden del día*, el señor **Néstor Solís Bonilla** somete a consideración del Directorio, el orden del día propuesto para la sesión extraordinaria n.º21-21, que se transcribe a continuación:

**I. APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DIA**

**II. ASUNTOS DE LA GERENCIA**

**a. Gerencia Corporativa de TI / Gerencia Corporativa de Transformación Digital:**

**a.1** Reporte de avance planes de acción Auditoría Externa, Acuerdo Sugef 14-17 (CONFIDENCIAL-RESOLUTIVO).

**b. Gerencia Corporativa de Transformación Digital:**

**b.1** Informe de avance portafolio de proyectos a marzo 2021. Atiende acuerdo sesión n.º24-19, art. VII). (CONFIDENCIAL – INFORMATIVO).

**b.2** Revisión de pendientes Gerencia Corporativa de Transformación Digital (PÚBLICO – RESOLUTIVO).

**c. Gerencia Corporativa de Capital Humano:**

**c.1** Informe servicio de Autobanco – BCR San Ramón, según gestión de Junta Directiva Local de Alajuela. Atiende acuerdo sesión n.º52-2020, art. XXIII. (INFORMATIVO).

**c.2** Informe sobre rotación de personal en el Conglomerado BCR. Atiende acuerdo sesión n.º41-2020, art. X, pto. 2) (PÚBLICO – INFORMATIVO).

**d. Gerencia Corporativa de Operaciones:**

**d.1** Seguimiento trimestral de las acciones de los planes de tratamiento de riesgos, con corte al 31 de diciembre, 2020. Atiende SIG-66. (CONFIDENCIAL – INFORMATIVO)

**III. ASUNTOS DE LA AUDITORÍA GENERAL CORPORATIVA**

**a.** Informe avance de labores de la Auditoría Interna, correspondiente al I trimestre 2021.(PÚBLICO -INFORMATIVO)

A continuación, se transcribe, de manera literal, los comentarios realizados en este capítulo. Al respecto, el señor **Néstor Solís Bonilla** dice: “Buenos días a todos. Al ser las 11:04 minutos (de la mañana), estaríamos dando inicio a esta sesión extraordinaria n.º21-21, este jueves trece de mayo del 2021.

Como punto primero, tenemos la aprobación del orden del día. Les pediría, si alguno de los señores Directores tiene algún comentario con respecto al orden del día; si no, lo daríamos por aprobado”. No habiendo comentarios, los señores Directores manifiestan estar de acuerdo con el orden del día propuesto.

Después de considerar el asunto,

**LA JUNTA ACUERDA:**

Aprobar el orden del día de la sesión extraordinaria n.º21-21, conforme se consigna en la parte expositiva de este acuerdo.

**ACUERDO FIRME**

## **ARTÍCULO II**

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos estratégicos y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública.

## **ARTÍCULO III**

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos estratégicos, gestión de riesgo y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública.

## **ARTÍCULO IV**

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos de riesgo, estratégicos y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273, de la Ley General de la Administración Pública.

## **ARTÍCULO V**

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública.

## **ARTÍCULO VI**

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos de la Gerencia*, se mantiene, bajo la modalidad de telepresencia, la señora **Sandra Araya Barquero, Gerente Corporativa de Capital Humano**, y presenta información sobre la rotación de personal en el Conglomerado Financiero BCR, contenida en el informe fechado 04 de mayo del 2021, copia del cual se suministró, oportunamente, a los miembros del Directorio y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

A continuación, se transcribe la exposición del tema, así como los comentarios realizados sobre este asunto y al respecto, la señora **Araya Barquero** dice: “Este es un tema que había sido presentado a la Junta Directiva General y los señores Directores solicitaron que ampliáramos, un poco más, en relación con el concepto y qué es lo que se maneja a nivel de Banco.

¿Qué es y cómo se calcula el índice de rotación de personal? El índice de rotación nos dice cuántos trabajadores se incorporan y cuántos trabajadores salen de la organización, en este caso, a nivel de Conglomerado. Cuando vemos, a nivel de las fórmulas, (identificamos que) técnicamente existen diferentes fórmulas que se aplican, para poder determinar cuál es el índice de rotación. La que nosotros estamos utilizando es la que estamos mostrando aquí, en pantalla (ver imagen n.º1), donde se indica para cada uno, cuál es el concepto, a qué se refiere cada uno de estos datos; entonces, está desde el número de personas que se contratan, en un período considerado; las personas desvinculadas, durante el mismo período; cuántos trabajadores están al inicio del proceso y cuántos están al final. Esta fórmula es la que nos lleva a tener un dato sobre el índice de rotación de personal”.

### Qué es y cómo se calcula el índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal es el indicador que mide la relación entre los trabajadores que se incorporan a la empresa, así como de los que salen.

Este indicador nos da un porcentaje que nos permite conocer si nuestra rotación de personal es elevada o, por el contrario, escasa.

Para calcular el índice debemos aplicar la siguiente fórmula: 
$$IRP = \frac{A+D}{\frac{F1+F2}{2}} \times 100$$

**Donde:**

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado.

F2: Número de trabajadores al final del período.

**Imagen n.º1.** ¿Qué es y cómo se calcula el índice de rotación de personal?

**Fuente:** Gerencia Corporativa de Capital Humano

Prosigue explicando doña **Sandra**: “¿Qué es y cómo se calcula el índice? En el primer lugar, si el índice da un resultado elevado, podríamos tener diferentes conclusiones, pero una de ellas podría decir que no se está adoptando una buena estrategia, para la selección de los empleados, o que nos lleva a tener que rotarlos de forma constante. Si un índice nos da un resultado bajo, esto podría decir que estamos estabilizando nuestra planilla, que eso, de una u otra forma, es positivo o negativo, dependiendo a la connotación que se le dé; normalmente, en instituciones públicas, este índice es bajo, porque la gente tiene una estabilidad que reconoce y eso hace que lo tome muy en cuenta, si va a tomar una decisión de irse. Aquí, el tema de ser una institución pública y los beneficios que se otorgan, permite que la gente mantenga una rotación menos alta.

¿Cuáles son los tipos de rotación que existen en el mercado? Está la voluntaria, que es la que usualmente nosotros tenemos en el Banco, que es cuando la persona toma la

decisión de irse; se va por diferentes razones, que ahora vamos a ver, más adelante. La rotación involuntaria, que es la que menos aplicamos en el Banco y esto obedece, cuando es por resultado de un procedimiento administrativo, que se tiene que dar un despido sin responsabilidad patronal, o cuando se da un proceso de reestructuración, que tenemos que llevar todo un proceso y se da una salida involuntaria de los colaboradores. Está la rotación interna que es muy usual en el Banco y está vinculada con el tema de carrera, que es cuando yo tengo posibilidades de trasladarme, de forma horizontal, o para un ascenso, dentro de la misma organización; y la rotación externa, que es aquella en la que se produce una desvinculación, o una vinculación para el Conglomerado.

¿Cuáles son las causas? También, en esto, hay muchísimas causas. De estas seis son importantes: un clima laboral negativo, que motiva que la persona tome la decisión de irse; salarios no competitivos que, definitivamente, en el tema de salarios no competitivos en algunas posiciones, y dependiendo de las generaciones que se vayan a dar, es donde se puede dar la toma de esas decisiones; un inadecuado proceso de selección, es decir, que yo contrate la gente que no es correcta y después tenemos que desvincularla; la ausencia de un líder, es un tema medular y que a veces, a nivel de las estadísticas y de lo que en las mejores prácticas se señala, es que esto es uno de los más importantes, a nivel del índice de rotación de personal. La falta de desarrollo profesional, la gente que dice, aquí estoy pero no tengo ningunas posibilidades de crecimiento o desarrollo y la falta de motivación laboral, que va vinculada con el tema de un clima laboral negativo.

Con respecto a los sectores con mayor porcentaje de rotación, esto está vinculado en función de las nuevas tendencias que tenemos. Un estudio de Linked In nos dice que las posiciones, o los sectores donde están más ligados, el tema de una rotación alta, es en el tema de tecnología, en el tema de retail y a nivel de los segmentos de medios de entretenimiento, donde hay mayor cantidad de rotación, porque, prácticamente son los que están más en boga, en este momento. Esto es un estudio que nos dice que, en la rotación del 2017, ni siquiera es el de los últimos (años), pero esa la tendencia y ahora lo vemos más afín a estos resultados, de que los puestos relacionados con videojuegos, con el tema de internet, con las industrias del software, son los que encabezan este tema. Igualmente, por perfiles profesionales y aquí vemos los que

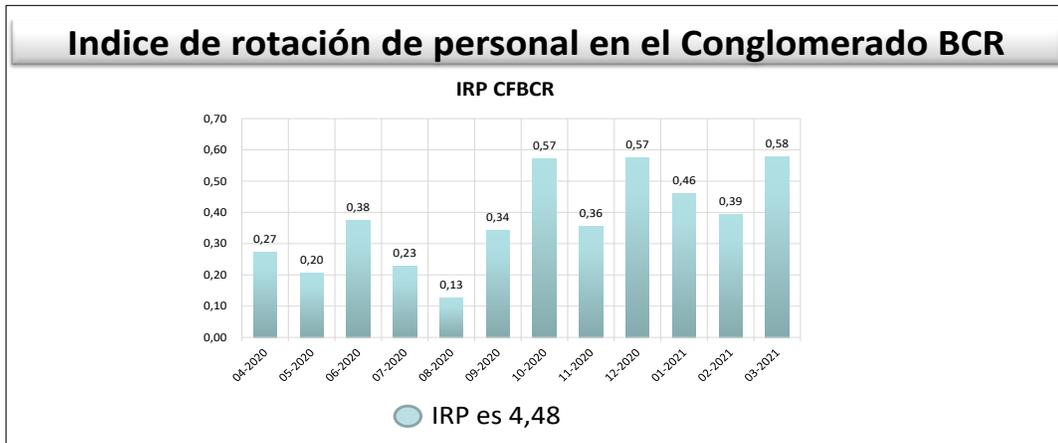
son los diseñadores de experiencias de usuario; todo lo que son los analistas de datos, los ingenieros de software, porque ahora es donde más se está dando el robo de talento.

¿Qué más podemos decir? Las ventajas y desventajas de la rotación de personal. Hay ventajas, ¿cómo cuáles?, que cada vez que yo tengo posibilidad de atraer gente, facilita la renovación del personal, los nuevos aprendizajes, la aparición de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas, y es una forma ideal, para cualquier empresa, a la hora que yo tengo ese componente de gente con experiencia y gente joven. La reducción general de salarios, que podría verse, también, como una ventaja, cuando yo digo, tengo que hacer recortes, permite un reclutamiento de nuevos talentos en el mercado, que va vinculado con el punto primero y favorece el cambio de las personas con un bajo rendimiento, porque si yo tengo la salida de una persona que venía con rendimientos bajos, a la hora que yo contrato una persona nueva, yo podría presumir que los rendimientos van a ser mejores y eso se está generando en un beneficio para la organización.

De las desventajas, que hay una inversión en el proceso de selección, porque este tiene un costo y a la hora que yo tengo que traer nueva gente, hay un costo asociado en este tema. Afecta la integración de los equipos, porque cuando se incorpora una persona de afuera, hay un poco de apatía o reserva, para ver quién es esa persona, entonces, eso, de una u otra forma se ve como una desventaja, aunque también se puede convertir, después, en una ventaja, cuando la persona llega a aportar a la oficina. La rotación excesiva eso puede ser un riesgo, a nivel de inestabilidad o de improvisación hacia afuera, (de) cómo nos están viendo y además, se corre el riesgo de que la información interna sea revelada por los trabajadores. Eso es lo que se maneja dentro de las desventajas”.

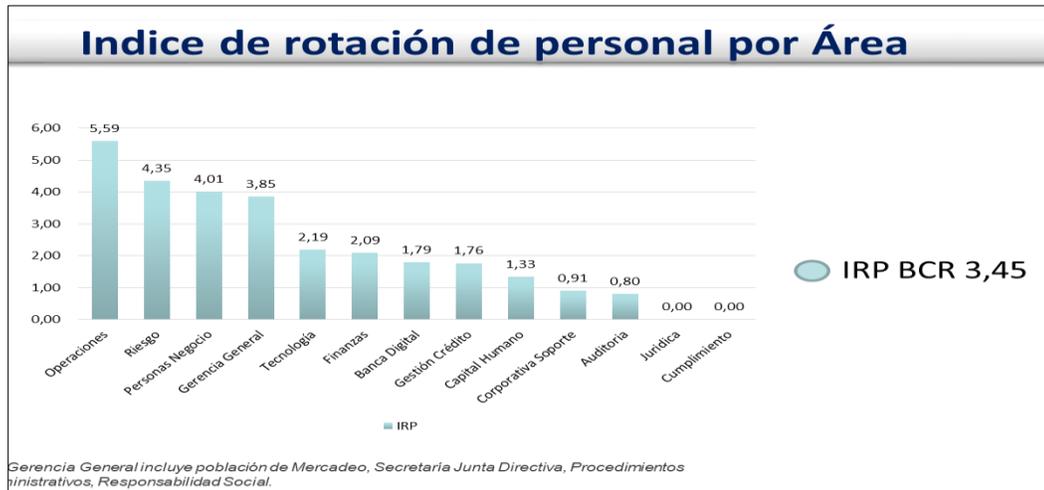
La señora **Araya** continúa exponiendo y dice: “Viendo estos antecedentes, a nivel de concepto, cuál es la rotación que nosotros tenemos en el Banco. Aquí, estamos viéndolo a nivel de cada uno de los meses del año pasado (ver imagen n.º2). El año pasado, por el tema de la pandemia, con estos datos, uno podría pensar que la pandemia viene a cambiar el comportamiento normal que se tenía. El índice de rotación, a nivel de Conglomerado, para este periodo, viéndolo en el año, es de un 4.48 y lo vamos viendo, a nivel de cada uno de los meses. ¿Qué pasó en diciembre del 2020? Aquí tanto en octubre, noviembre y diciembre, acordémonos que también ese índice de rotación, o las salidas, porque para el índice no tomamos en cuenta

las salidas por pensión, tuvimos salidas de personal que se motivó por el adelanto de pensión, por los cambios del régimen de pensiones”.



**Imagen n.º2.** Índice de rotación de personal en el Conglomerado BCR  
**Fuente:** Gerencia Corporativa de Capital Humano

Asimismo, doña **Sandra** señala: “Igualmente, si vemos el índice de rotación por área, (ver imagen n.º3), esto es un insumo que a nosotros también nos sirve desde (Gerencia Corporativa de) Capital Humano, para determinar por qué es que a nivel de Operaciones, el índice de rotación es tan alto, ¿qué es lo que está pasando? Aquí, en el área de Operaciones, lo que hemos tenido y a la fecha se mantiene, es el tema de las personas que manejan los vehículos, las remeseras, que hemos tenido una alta rotación de este personal; incluso, a nivel de mercado no es tan sencillo de conseguir, nos afectó el hecho, también, a la hora de contratar, que el año pasado, todo lo que eran los requisitos que se ocupaban para estas personas, en cuanto a portación de armas y el tema de las licencias diferenciadas, al haber estado cerrado estos servicios, a nivel público, nos generó faltante de personal y gente que salía por diferentes razones. Aquí vemos, cuál es el índice de rotación, a nivel de cada una de las áreas y a nivel de Banco el índice de rotación es de un 3.45”.



**Imagen n.º 3.** Índice de rotación de personal por Área

**Fuente:** Gerencia Corporativa de Capital Humano

La señora **Araya Barquero** continúa diciendo: “Si vemos el análisis de la rotación del personal, en los ingresos por puestos, ¿cuáles fueron los que de mayor contratación que tuvimos? Siempre es el área de cajas; es donde tenemos gente que se desvinculan y tenemos que volver a vincular, porque es un puesto medular a nivel de Banco. Los puestos relacionados con las Ciencias de la Informática; aquí los ingresos fueron, sobre todo, en la parte de Banprocesa (S.R.L.), cuando nosotros tuvimos que hacer una contratación de personal importante y con ciertos niveles especializados que se requerían, y después los corredores de bolsa de (BCR) Seguros, pero aquí fue para una desvinculación y una recontractación de los mismos recursos, por un cambio que se hizo, a nivel del esquema de salarios de ellos.

Las salidas por puestos se dieron, e igualmente están ubicados en los puestos de cajas y de plataforma, transporte de valores, lo que les comentaba anteriormente. Y en la Corredora de Seguros, las salidas obedecen al cambio del esquema salarial. Las salidas por años de servicios, es otro factor que se puede evaluar de las salidas, ¿quiénes son los que salen y quiénes son los que ingresan? Dentro de las salidas, más del 40% de la población tenía menos de 5 años de antigüedad, de trabajar con el Banco; el 15% de las salidas corresponden a personas con más de 30 años de servicios, aquí tenemos los extremos. Entonces aquí, en los de 30 años estaban los casos que uno podría pensar que fue la gente que se retiró, por el tema de la pensión, o por el adelanto de la pensión.

En cuanto a los motivos de salida, la gente lo que señala, a través de la encuesta de salida que se hace, la entrevista de salida es por un tema de crecimiento personal, por

situaciones personales que, a veces la gente, no quiere ahondar, porque es una situación a nivel de familia y renuncias por el adelanto de la pensión (ver imagen n.º4)”.

### Análisis de la rotación de personal



**Imagen n.º4.** Análisis de la rotación de personal

**Fuente:** Gerencia Corporativa de Capital Humano

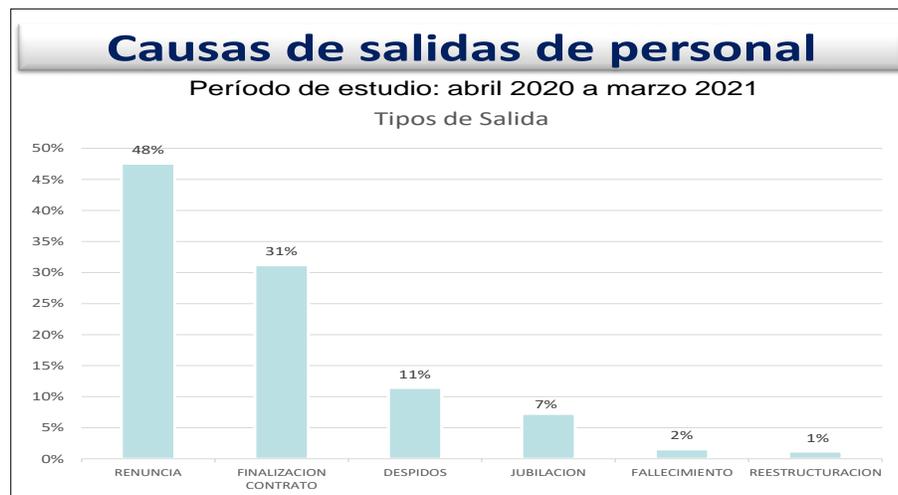
De seguido, la señora **Araya** indica: “Aquí vemos cómo estamos a nivel del Banco, con respecto al mercado (ver imagen n.º5). El índice rotación a nivel de mercado, y esto lo dice la encuesta de la (empresa) Pricewaterhouse, que se entregó en junio del año pasado (2020) - para este año se está elaborando la encuesta, pero todavía no la hemos recibido - el índice de rotación de mercado era de un 28.9; el índice de rotación del Conglomerado (Financiero BCR), en ese mismo periodo estábamos en un 4.48; el índice de rotación del Banco en 3.45 y a nivel de las subsidiarias, en 14.65, por el cambio que estábamos viendo anteriormente”.



**Imagen n.º5.** Comparación del IRP con respecto al mercado

**Fuente:** Gerencia Corporativa de Capital Humano

Continuando con la exposición, la señora **Araya** se refiere a las causas de salidas de personal y dice: “¿Por qué se va la gente del Banco? Primero, renuncia normal, un 48% de las salidas es por una renuncia; un 31% es por finalización de contratos, las personas que tenemos contratadas de forma transitoria, como son en el caso de las suplencias, por una incapacidad; un 11% por el tema de despidos; un 7% por jubilaciones; un 2% de fallecimiento y 1% en reestructuración, que el año pasado obedeció al cierre de la oficina de Malpaís (ver imagen n.º6)”.



**Imagen n.º6.** Causas de salidas de personal

**Fuente:** Gerencia Corporativa de Capital Humano

Doña **Sandra** continúa refiriéndose al tema de los ingresos y salidas según género y dice: “Esos son otros insumos, donde vemos que los ingresos que tenemos, un 44% son del género femenino y un 56% del (género) masculino; las salidas son afines, es decir, casi que sale un porcentaje igual de mujeres, en un 55%, en el caso de los hombres. El estudio de mercado lo que identificó es que la tasa rotación, por género no representa mayores diferencias con lo que tenemos nosotros, a nivel del Conglomerado; la mayor cantidad de ingresos, por género masculino, se realiza en Banprocesa, seguido por la Oficina de Transporte de Valores, donde allí solo tenemos género masculino trabajando, por las funciones que representa y en la Subgerencia Banca de Personas, el personal que ingresa, en su mayoría, es un género femenino, eso sí, tenemos que reconocer que se ha venido haciendo un esfuerzo, para darle mayor oportunidad al género femenino, en este segmento (ver imagen n.º7)”.



**Imagen n.º7.** Ingresos y salidas según género

**Fuente:** Gerencia Corporativa de Capital Humano

Doña **Sandra** expone las conclusiones y dice: “El índice de rotación del Conglomerado (Financiero BCR), es de 4.48 y el del Banco en 3.45”.

Sobre la información presentada, la señora **Gina Carvajal Vega** indica: “Doña Sandra, una consulta, ¿no tiene esa información por rango de edad?” A lo cual, la señora **Araya** dice: “Sí, señora, aquí podemos sacar mucha información, con mucho gusto yo se la puedo compartir, doña Gina, en esta presentación no la tengo, pero cuando veíamos el tema de la antigüedad, está relacionado con ese tema; los de mayor años de servicios, evidentemente, son de más de 30 años (de servicio) y son personas de mayores de más de 55 años, a nivel de Banco y donde tenemos mayor rotación es la gente que tiene cinco años de servicios, y en esos cinco años de servicios, normalmente, tenemos vinculada a la gente joven, entre los rangos de 20 y 30 años. No tengo la información aquí, pero con mucho gusto la puedo compartir con usted”.

Al respecto, doña **Gina** dice: “Sí, por favor. Yo lo digo, porque tengo una hipótesis de que el Banco, en la parte de Capital Humano, no ha logrado hacer las adaptaciones a ese rango de edad; lo digo porque yo renuncié de una institución pública, con plaza en propiedad, tenía menos de cinco años, pero porque había dentro de la organización y lo he compartido con varios compañeros, que lo han hecho también, dentro de la organización había una serie de desincentivos para quedarse, entonces, yo considero que es importante ver el rango de edad y ver cómo se van a ir cambiando.

Por decir algo, lo que anteriormente hablábamos sobre las relaciones dentro de una misma oficina, son cosas que, a través de una declaración se pueden solventar, pero ya ahora las relaciones son muy conocidas; las redes sociales, existen un montón de medios donde esas

cosas ya no son secreto, y los incentivos, ahí, pasarían más por ‘qué pasa si lo declaro y si no me va a pasar nada, porque son muy normales’; creo que poder tener a la población joven retenida, es importante.

Y otro indicador de la población joven, cuáles son los que crecen en la organización, cuáles pasan de cajeros, de plataformista a servicio, de servicio a plataforma, de plataforma a Jefatura; si esa cadena se da o ni siquiera crecen y se quedan estancados ahí y prefieren renunciar, para tener otra oportunidad. Yo creo que esos estudios son importantes, para la retención del talento joven y para, justamente, ir moviéndonos en los procesos de innovación también en el área de recursos humanos”.

De seguido, don **Javier Zúñiga Moya** dice: “Para aprovechar el comentario de doña Gina, en el sentido de que el Banco sí tiene, sí debe de ponerle mucha atención a la retención del talento y yo quisiera subrayar entrecomillar esa palabra; el Banco, primero debe identificarlo; cuando se contrata la gente, todos entran en una misma olla, es una masa de gente que todos colaboran y son trabajadores dirigentes y todo, pero existe un talento, en toda organización que nadie quiere perder y el Banco debería tenerlo bien identificado, desde sus inicios, para abrirle esas posibilidades de las que hablaba doña Gina; no es que deba retenerse, de hecho, el índice que el Banco está mostrando, casi cercano al 5%, que está dentro de lo que se dice como una tasa sana, a nivel internacional de 5% a 15%, pero no basta con retener gente, es importante retener, pero retener talento y para eso tenemos que tenerlo identificado, primero, más por ahí iba mi comentario, muchas gracias”.

La señora **Araya** responde: “Sí señor, les agradezco mucho el comentario de doña Gina y de don Javier y me da pie para compartir con ustedes ese tema. A nivel de Capital Humano, incluso, tomando en cuenta los insumos que hemos recibido, por parte de McKinsey (& Company), con la evaluación que ellos realizaron, hacia eso estamos trabajando en la gestión de este año y más allá de este año, en todo este tema de identificación de talento. Estamos haciendo esfuerzos, desde los líderes, porque tres aspectos muy importantes que la gente valora y que nos ayuda a que son sanas prácticas para retener el talento, es que cuando hablamos de rotación de personal, hablamos de lo que a la gente le da la importancia es al salario económico, al salario emocional y al salario espiritual.

El salario económico sabemos que es una emoción del momento, que es importante y los muchachos y cualquier profesional lo va a valorar, porque es el salario que está recibiendo y el paquete compensación que se le ofrece y que lógicamente en ese momento es el enganche; sin embargo, eso no es sostenible cuando yo no tengo un salario emocional y no tengo un salario espiritual. El (salario) emocional va muy relacionado con todo lo que es el buen trato que recibe el colaborador, el afecto que recibe a nivel de la oficina y por parte de sus líderes, el reconocimiento por lo que está haciendo y el ser escuchados, en la comprensión.

Otro aspecto que es muy importante, que se llama el salario espiritual, es el crecimiento, eso que ustedes llamaban, ¿cómo yo estoy en el Banco, me contratan en la categoría más bajo y qué posibilidades tengo de ir creciendo en el Banco? y para eso en la Institución tenemos al respeto, que así está considerado dentro de los reglamentos y la convención colectiva, la carrera bancaria; los concursos de puestos que se realizan, las publicaciones que se dan, los perfiles desarrollados, donde la gente sabe a qué tiene que aspirar y qué tiene que cumplir, para poder ir creciendo a nivel de la Institución y uno que también es el medular en todo esto, es el liderazgo, porque si el liderazgo fomenta ese salario emocional y espiritual, la gente, muchas veces, pone en la balanza que si tiene esas oportunidades de crecimiento y tiene un ambiente adecuado, a veces el tema de salarial, que es una es emocional, o de momento, pasa a segundo plano.

¿Qué estamos haciendo a nivel de (Gerencia Corporativa de) Capital Humano y qué vamos a hacer? Vamos con un diagnóstico, a nivel de todos los colaboradores del Banco, para poder identificar esos talentos, que pueden estar escondidos y que nosotros no los estamos viendo. Estamos con el programa de líderes, porque los líderes nos tienen que ayudar en esa retención de la gente y el tema de todo lo que es el crecimiento y de esos gustos y preferencias de la gente joven, eso lo estamos viendo con el área de Banca Digital (Transformación Digital), porque con las células que se tienen que implementar en el Banco, para poder llegarle a todo el proceso de transformación digital y cultural, ahí tenemos que cambiar lo que hoy tenemos, desde la normativa que está relacionada y que estamos vinculados, desde hace muchos años, hasta los espacios de trabajo y esas cosas que son las que nos ayudan a retener a la gente y a retener a la gente más joven, que son más volátiles - *hoy estoy acá y si en el otro lado me ofrecen unas posibilidades de desarrollo mejor o ambiente mejor, yo lo hago y yo me paso* - y ahí podríamos

estar perdiendo talento. Pero, lo que les puedo decir es que, dentro de los planes de trabajo que tenemos para este año, sí estamos haciendo esfuerzos que van en esa línea”.

Finalizando la exposición doña **Sandra** expone: “Llegando a las conclusiones, como les decía el índice de rotación del Conglomerado (Financiero BCR) es de 4,48 y el índice de rotación del Banco es de 3,45. Las subsidiarias (tienen un índice) un poco más alto, siempre ubicándose por debajo del mercado y en comparación con el mercado, el Banco tiene un índice de rotación de personal bajo, lo cual puede deberse a diferentes causas, como lo hemos venido comentando anteriormente”.

Además, la señora **Araya** expone los considerandos y dice: “Que para el año 2020, un factor que influyó en el incremento de las salidas fue el cambio de la Ley del Régimen de Pensiones, que provocó salida por anticipo de pensiones. Que al ser el Banco una institución pública, de una u otra forma, genera una estabilidad la hora de tomar la decisión de una salida voluntaria. Que dado el inicio de la pandemia del Covid, el año pasado (2020), la implementación del esquema teletrabajo, eso minimizó la toma de decisiones de salidas, porque también el tema de las opciones de teletrabajo es bien reconocido y valorado por las personas. Y que el mayor porcentaje de salidas se dan por decisión voluntaria, por parte de los funcionarios.

Lo que estamos solicitando a los señores Directores es dar por conocido el informe sobre el tema de rotación de personal y dar por cumplido el acuerdo de Junta Directiva, que se tomó en la sesión n.º41-2020, del 13 de octubre (del año 2020)”.

Expuesto el tema, el señor **Néstor Solís Bonilla** pregunta si hay comentarios por parte de los señores comentarios”. Al no haberlos, indica: “Estaríamos acogiendo la propuesta de acuerdo”. Se finaliza la telepresencia de la señora Sandra Araya Barquero.

Después de considerar el asunto,

**LA JUNTA ACUERDA:**

**Considerando:**

**Primero.** Que para el año 2020, un factor que influyó en el incremento de salidas de personal fue el cambio en la Ley sobre el Régimen de Pensiones, lo que provocó la salida para el anticipo de pensión, así como aquellos colaboradores que valoraron alguna afectación en su derecho de pensión.

**Segundo.** Que al ser el BCR, una institución pública, la estabilidad priva en la toma de la decisión de los funcionarios para las salidas voluntarias.

**Tercero.** Que dado el inicio de la pandemia del Covid 19, durante el año 2020 y la implementación del esquema de Teletrabajo, minimiza la toma de decisión de salidas voluntarias.

**Cuarto.** Que el mayor porcentaje de salidas de personal son por decisión voluntaria de los funcionarios.

**Se dispone:**

1.- Dar por conocido el informe sobre la rotación de personal en el Conglomerado Financiero BCR; asimismo, solicitar a la Gerencia Corporativa de Capital Humano tomar en cuenta los comentarios realizados por el Directorio, respecto a la identificación e incentivo del talento en la fuerza laboral joven del Banco.

2.- Dar por cumplido el acuerdo de la sesión n.º41-2020, artículo X, punto 2, del 13 de octubre del 2020.

**ARTÍCULO VII**

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos de la Gerencia*, el señor **Néstor Solís Bonilla** dice que, según el orden del día, a continuación corresponde conocer el punto II. d.1 *Seguimiento trimestral de las acciones de los planes de tratamiento de riesgos, con corte al 31 de diciembre, 2020* y posteriormente, en el capítulo denominado *Asuntos de la Auditoría General Corporativa, el Informe de avance de labores de la Auditoría Interna, correspondiente al I trimestre 2021*. No obstante, por razones de tiempo, sugiere trasladar el conocimiento de dichos puntos, para que sean presentados en una próxima sesión.

A continuación, se transcribe literalmente la discusión de este tema. Al respecto, el señor **Néstor Solís Bonilla** dice: “Nos quedan dos temas pendientes, pero para ser respetuosos con lo que habíamos hablado del horario, los vamos a trasladar para futuras sesiones”.

Los señores Directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta.

Después de considerar el asunto,

**LA JUNTA ACUERDA:**

Trasladar para una próxima sesión, el conocimiento de los siguientes temas:

**II. ASUNTOS DE LA GERENCIA**

**d. Gerencia Corporativa de Operaciones:**

- d.1 Seguimiento trimestral de las acciones de los planes de tratamiento de riesgos, con corte al 31 de diciembre, 2020. Atiende SIG-66. (CONFIDENCIAL – INFORMATIVO)*

**III. ASUNTOS DE LA AUDITORÍA GENERAL CORPORATIVA**

- a. Informe avance de labores de la Auditoría Interna, correspondiente al I trimestre 2021. (PÚBLICO -INFORMATIVO)*

**ACUERDO FIRME**

**ARTÍCULO VIII**

Termina la sesión extraordinaria n.º21-21, a las trece horas.