

**Mejores prácticas utilizadas en la nominación al premio a la excelencia de la  
Cámara de Industria de Costa Rica al Banco Popular en su Enfoque al  
Talento Humano**

**Yocserlin Chacón Berrocal <sup>1</sup>**

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**

**San José, Costa Rica**

**Marzo, 2013**

**Resumen**

En el presente artículo tiene como fin mostrar los principales aspectos considerados por la Cámara de Industria de Costa Rica para brindar el “Premio a la Excelencia”, al Banco Popular y de Desarrollo Comunal en su enfoque al Talento Humano. Este corresponde a un reconocimiento a la labor realizada por esta institución, en la utilización de mejoras prácticas. Dicho artículo tomará como referencia la última entrega de este reconocimiento, durante el periodo 2012.

**Palabras Claves:** Mejores prácticas, procedimiento de nominación, evaluación de la empresa.

**Abstract**

This article aims to show the main aspects considered by the Chamber of Industry of Costa Rica, to provide the "Award of Excellence" for the Banco Popular in its approach to human talent. This corresponds to recognition of the work of this institution, in the use of best practices. This article shall refer to the latest installment of this award, during the period 2012.

**Key Words:** Best Practices, nomination procedure, evaluation of the company

---

<sup>1</sup> La Licda. Yocserlin Chacón Berrocal, postulante de Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas, labora para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal y puede contactarse al celular (8832-8963), o a su correo personal [yocserlinc@gmail.com](mailto:yocserlinc@gmail.com).

## Introducción

La importancia de un reconocimiento a las empresas por las mejores prácticas, es un factor determinante en un alto valor percibido por los clientes internos y externos en una organización. Es comprobado que cuando se reconoce a las personas o empresas que se refuerzan en acciones y comportamientos positivos, los resultados financieros también son incrementados mediante este tipo de incentivos.

Casos expuestos en diversas entrevistas realizadas a importantes empresarios han dado como resultado que el reconocimiento mejora la productividad de una empresa, y también la de un país. Esto por cuanto al establecer estándares se logra realizar una homogeneidad en la ejecución de funciones, y se logra mayor efectividad en los resultados de la empresa.

En nuestro país, esta iniciativa nace de un esfuerzo que realiza la Cámara de Industria de Costa Rica con algunas organizaciones, con la intención de ser promotores de un desempeño integral.

Este programa nace desde 1997, y a la fecha ya han participado más de 500 empresas, donde se toman en consideración todo tipo de organizaciones, pequeñas, medianas, grandes, públicas y privadas.

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal es una de las empresas que durante el periodo 2011-2012, fue participante y ganadora del premio a la Excelencia, en su enfoque al Talento Humano, tomando en consideración su aporte a la Igualdad de Género con su programa SIGEG<sup>2</sup>.

Por lo anterior, en el presente trabajo nos plantearemos la siguiente pregunta de investigación:

---

<sup>2</sup> Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género.

## ¿Cuáles son las mejores prácticas que implementó el Banco Popular y de Desarrollo Comunal para ser galardonada al premio a la Excelencia en su enfoque al Talento Humano por la Cámara de Industria de Costa Rica?

Tomando en consideración la importancia de la interrogante, se realizará una investigación no específica de los principales aspectos que permitieron al Banco Popular obtener esta distinción durante el periodo 2011-2012, de Premio a la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica.

### Aspectos Teóricos

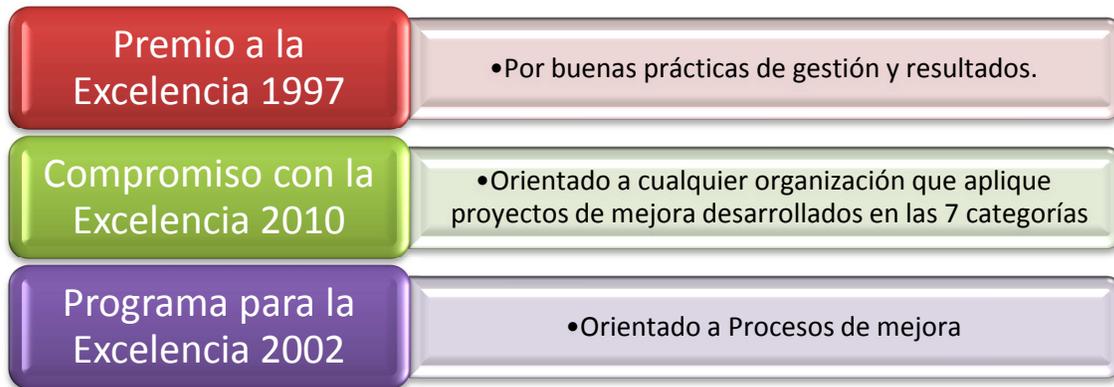
El programa a la excelencia nace desde 1997, gracias a la participación de empresas como Baxter, Bridgestone e Intel, entre otras, que se unen con la finalidad de crear un reconocimiento a las organizaciones más sobresalientes sobre prácticas positivas en sus empresas. Esto les permite contar con una situación competitiva ante otras empresas de similares características, y promover un modelo de mejora continua a las empresas participantes.

Esta metodología se ha desarrollado tomando en consideración un modelo de gestión que reconoce siete áreas, las cuales se grafican a continuación:



Fuente: Creación Propia con datos de la Cámara de Industria de Costa Rica

El proceso que conforma el programa a la excelencia se basa en 3 procesos fundamentales:



Fuente: Creación Propia con datos de la Cámara de Industria de Costa Rica

Por cada uno de estos procesos fundamentales, existen diversas variables que se deben tomar en consideración, para poder determinar si la empresa puede ser o no nominada. Por ejemplo, y tomando como base la empresa a analizar en el presente estudio, el Banco Popular debió ser evaluado bajo las siguientes variables del enfoque hacia el Talento Humano:

- Compromiso y Desempeño
- Optimizar y evaluar el compromiso
- Manejo del Desempeño
- Desarrollo y aprendizaje
- Competencias Laborales
- Desarrollo Integral
- Ambiente Laboral
- Satisfacción de los empleados
- Diálogo y comunicación con los empleados

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal se postula para el reconocimiento de Compromiso a la Excelencia, en el proceso de mejora llamado: Norma del Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG), del Instituto Nacional de las Mujeres de Costa Rica (INAMU).

El Banco Popular es la primera institución pública y privada a nivel centroamericano en implementar el SIGEG como una forma de innovar y desarrollar programas y procedimientos dirigidos a brindar mayores oportunidades al personal de la institución para su superación.

La implementación del sistema está dirigida a promover el desarrollo y desempeño personal y organizacional, y contribuir con el éxito de la población trabajadora del Banco Popular.

## **Aspectos Metodológicos**

Tomando como referencia Sampieri, Collado y Lucio (2010), se mencionará los principales aspectos a considerar en esta etapa de investigación.

### **Enfoque**

El desarrollo de esta investigación tendrá principalmente un enfoque cualitativo, esto tomando en consideración que en la recolección de los datos se utilizarán técnicas principalmente como entrevistas, sesiones de trabajo y bibliografía, tanto del Banco Popular como de la Cámara de Industria de Costa Rica. Partiendo de esto, podemos establecer que los resultados no serán principalmente numéricos, lo cual se encuentra relacionado con lo indicado por los autores Sampieri, Collado y Lucio (2010), donde mencionan que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición métrica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso.

Adicionalmente, esta investigación estará relacionada con experiencias vividas en este caso del Banco Popular durante el proceso de postulación y premiación. Se

determina que la investigación no es secuencial, sino que más bien las mismas actividades realizadas determinarán la muestra, la recolección y el análisis de la investigación de forma simultánea, lo cual es una característica cualitativa.

Sin embargo, también debemos establecer que la investigación tendrá algunos enfoques cuantitativos, tomando en consideración que se utilizarán técnicas como registro de datos estadísticos por parte de la Cámara de Industria de Costa Rica o cuestionarios cerrados en la recolección de datos, y que el diseño de dicha investigación será no Experimental, lo cual también corresponde a una característica de una investigación cuantitativa.

## **Alcance**

El alcance de esta investigación se establece como Descriptivo- Explicativo.

Es descriptivo desde el punto de vista que se realizará una recolección de información tanto de la Cámara de Industria de Costa Rica como el Banco Popular de manera independiente, con la finalidad de establecer cómo se relacionan los procesos de premiación en la CICR<sup>3</sup>, con las experiencias del Banco Popular en la aplicación de sus mejores prácticas del SIGEG para la obtención del premio a la Excelencia. Esto nos lleva a lo citado por los autores Sampieri, Collado y Lucio (2010), donde establecen el alcance descriptivo como la busca específica de las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Es explicativo dado que se realizará una explicación de las prácticas utilizadas por el Banco Popular para su postulación al premio a la Excelencia – Talento Humano. Esto de igual forma nos lleva a lo indicado por los autores Sampieri, Collado y Lucio (2010), donde se menciona que en el alcance explicativo lo que se pretende es conocer las causas de los eventos que suceden durante el estudio realizado.

---

<sup>3</sup> Cámara de Industria de Costa Rica

## **Diseño**

El Diseño de la investigación es de tipo No Experimental, Transeccional Descriptivo. Esto tomando en consideración que dicha investigación no corresponde a un hecho completamente nuevo, ni existe la afectación de variables, sino que esta investigación es desarrollada en algo que es dado. En este caso, analizaremos la premiación dada en durante el 2011-2012, por la CICR.<sup>4</sup>

Tomando como referencia lo anterior, es importante mencionar que esta investigación No Experimental es de tipo transeccional, por cuanto los datos a estudiar corresponden a un tiempo determinado, y obedecen únicamente a los premios otorgados durante el periodo 2012.

El instrumento de la investigación será el propio investigador, quien realizará la recolección de los datos utilizando técnicas como la entrevista informal y presencial, tomando en consideración una muestra no probabilística de conveniencia, por cuanto la determinación de la muestra se realiza en forma de escogencia de una de las empresa galardonada al “Premio a la Excelencia”. En este caso de estudio, será específicamente en la Categoría del Enfoque hacia el Talento Humano, el cual fue otorgado al Banco Popular y de Desarrollo Comunal, por su programa de gestión en equidad e igualdad de género.

En la siguiente figura se determina la matriz básica de investigación, en la cual se establecen los principales objetivos para ser investigados durante el desarrollo del presente trabajo.

---

<sup>4</sup> Cámara de Industria de Costa Rica

## Objetivo General de la Investigación

Identificar los principales elementos que le permitieron al Banco Popular y Desarrollo Comunal obtener el premio a la Excelencia en su enfoque al Talento Humano por la Cámara Nacional de Industria.

Fuente: Creación Propia.

| Objetivo Específico   | Variable  | Indicador  |
|---|---|--|
| Determinar los principales aspectos metodológicos utilizados por la Cámara de Industria en la escogencia del Banco Popular como empresa nominada al Premio a la Excelencia en su Enfoque al Talento Humano. | Medio de búsqueda de nominación por parte de la empresa | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento de los requisitos de admisión para el programa</li><li>• Puntuaciones Obtenidas</li></ul>             |
| Conocer la sana práctica utilizada por el Banco Popular, por el cual le otorgaron el premio a la Excelencia.  | Enfoque al Talento Humano                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso y desempeño</li><li>• Desarrollo Integral</li><li>• Satisfacción y bienestar de los empleados</li></ul> |
| Conocer las principales lecciones aprendidas por el Banco Popular durante el proceso de premiación.   | Lecciones y Recomendaciones                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencias vividas</li><li>• Aspectos de Mejora</li></ul>  |

Fuente: Creación Propia.

## Resultados de la Investigación

En el marco de la adhesión del Banco Popular y de Desarrollo Comunal al Pacto Mundial promovido por las Naciones Unidas, al ser el primer banco de la región centroamericana en dar importantes pasos y comprometerse moral y activamente en la adopción de los principios universalmente adoptados en las cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción, toma especial relevancia el abordaje de la Norma SIGEG en la organización, como un instrumento que permite permear acciones afirmativas a todos los niveles de la institución, en beneficio de la población femenina que históricamente ha sido discriminada.

La Norma SIGEG y su implementación en el Banco Popular fue pionera incluso para el INAMU, dado que el Banco Popular se convirtió en la primera institución pública en la que se aplicó la herramienta.

Con la implementación del sistema, se pueden obtener resultados verificables que han mejorado la calidad de vida tanto de hombres como de mujeres que trabajan en la institución.

El Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género es promovido por el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU). Es un programa voluntario que pueden adoptar las empresas privadas o entidades públicas, que pretende lograr la eliminación gradual de las brechas de género identificadas en las organizaciones.

Está fundamentado en las Normas ISO, las cuales permiten homogenizar estándares de calidad en el ambiente laboral de las empresas, al asegurar un contexto de trabajo libre de discriminación y donde se promueven los derechos laborales, más allá del cumplimiento de la Ley.

La Norma SIGEG fue desarrollada por el INAMU con el apoyo de la cooperación internacional y fondos del gobierno de Canadá (Iniciativa Costarricense para la Competitividad Internacional, ICC-2) y el Programa Agenda Económica de las Mujeres UNIFEM/PNUD.

La norma identifica ocho principios que deben ser utilizados por la alta dirección con el objetivo de conducir a la organización hacia una mejora en su cultura organizacional, la productividad y la competitividad.

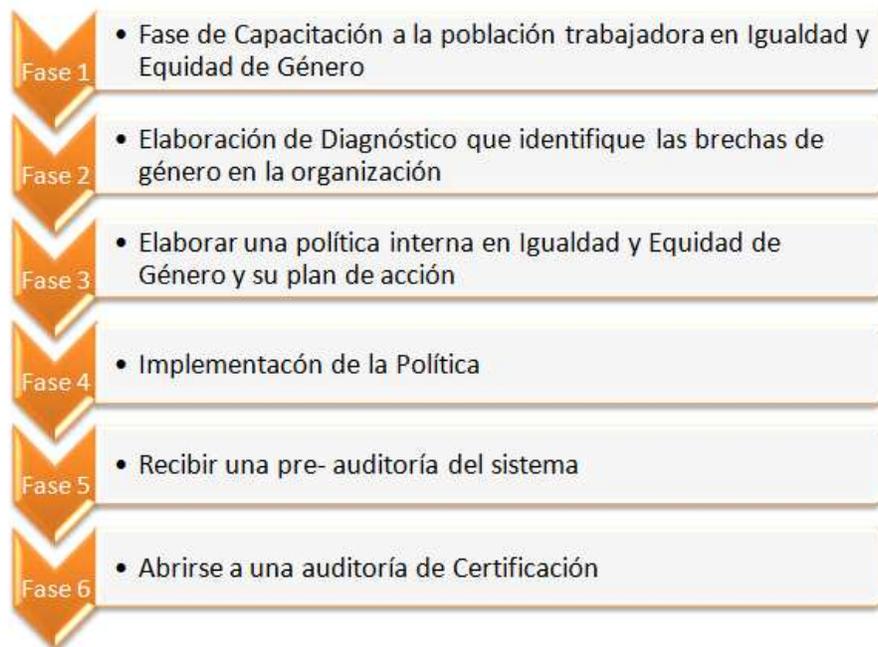
Estos principios son:





Fuente: Creación Propia con datos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Para que una organización logre certificarse en el SIGEG, debe cumplir al menos cuatro de las seis fases siguientes:



Fuente: Creación Propia con datos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

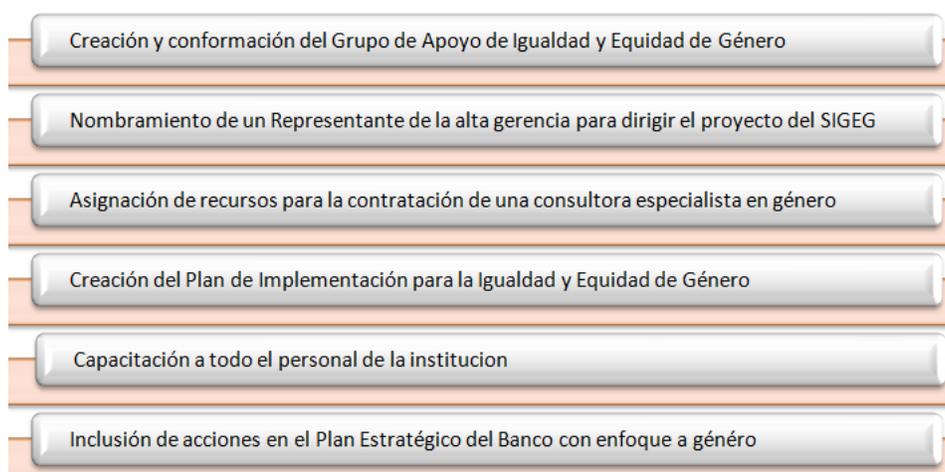
En lo que corresponde al Banco Popular, dentro de los resultados positivos en lo que corresponde a la sensibilización de género, la fase 1 se realiza de la siguiente forma:

1. Se han desarrollado capacitaciones tanto presenciales como virtuales en materia de género, trabajos conjuntos con mujeres jefaturas, sub-gerentes, asistentes, coordinadoras y supervisoras de Empoderamiento para la Gerencia y el Liderazgo femenino.
2. Se da la realización de capacitaciones para grupos de mujeres de las regiones y se desarrolla el tema Antropología del Género.
3. Se realiza con la participación de la Mujeres Jefaturas una actividad exclusivamente para ellas en el Marco del Día Internacional de la Mujer, en donde se les da las herramientas para mejorar el liderazgo, vencer el autosabotaje y asimilar el rol de mujeres ganadoras.
4. Se desarrolló un Programa de Coaching Gerencial con el objetivo de desarrollar la capacidad del liderazgo y fortalecer las competencias en las jefaturas para mejorar las habilidades de dirección de equipos.
5. Para el Día de la Madre, se realizó una actividad dirigida a 120 madres del banco, en donde se les enseña a construir su plan de vida como madre y mujer, con proyección a futuro.
6. Participación de todas las mujeres jefaturas en Congreso Mujer Empresaria.
7. Con los hombres trabajadores del Banco Popular se realiza un trabajo de manera continua el tema de corresponsabilidad familiar y laboral.

Se debe subrayar que este hecho no significa un desplazamiento de los hombres, sino más bien genera las condiciones idóneas para empoderar a la mujer, para que cuando existan puestos en los que ella pueda ascender, exista igualdad de condiciones durante los procesos de capacitación y sensibilización, sin que existan limitaciones por los condicionamientos sociales que tradicionalmente interfieren para impedir su desarrollo y crecimiento profesional.

El Banco Popular también cuenta con la fase 5, donde en el 2008, el INAMU realizó una primera auditoría y otorgó al Banco Popular un primer reconocimiento por los avances logrados en el tema, con la realización del Diagnóstico de Brechas y la configuración de la Política de Igualdad y Equidad de Género.

Se evidencian los primeros logros obtenidos por el Banco Popular, por cuanto realiza esfuerzos significativos en su administración, y se logra creación de aspectos fundamentales en el tema de Igualdad y Equidad de Género, como lo son:



Fuente: Creación Propia con datos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Adicionalmente el Banco Popular también cuenta con las Fases 3 y 4, dado que realiza la creación de una política interna de igualdad y equidad de género, además de la implementación de esta.

## Plan de Acción

Las acciones realizadas en la organización que la acreditó como la primera institución pública y privada en obtener el Sello de Equidad en el 2011, se pueden enfocar en:

- Introducción en la cultura organizacional de los conceptos de calidad enfocados a la mejora del servicio.
- La Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional del Banco Popular, a través del Proceso de Gestión de Desarrollo Organizacional, inició en el 2006 la incorporación de conceptos de la metodología ISO 9001/2000 en lo que respecta a la formulación y gestión documental de procedimientos, como una primera fase para la generación de una cultura de calidad.
- En el 2008, luego de un proceso de investigación y práctica (benchmarking) en el mercado natural del banco, se implementó una metodología en mejores prácticas de ISO, que en la actualidad es aplicable por parte de todo el personal implicado en los diferentes procesos.

Se considera en los siguientes apartados la definición de gestión de aseguramiento de la calidad:

- Manual de Calidad
- Manual de la Organización
- Manual de Políticas
- Procedimiento

El Manual de Calidad es utilizado por la organización, entre otros aspectos, para comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización en la gestión de conformidad con la normativa del Sistema de Equidad e Igualdad de Género.

Cada área del Banco Popular es responsable de mantener actualizadas sus políticas, procedimientos, instructivos y manuales, de acuerdo con lo establecido en la Norma SUGEF.

En este sentido, todo procedimiento debe incorporar el enfoque de la transversalidad de género, incluyendo el lenguaje inclusivo, indicado en la Guía para desarrollar buenas prácticas que favorezcan la igualdad y equidad entre mujeres y hombres.

La certificación SIGEG respalda el avance significativo y continuo en la igualdad y equidad de género, logrado por el Banco Popular. Este se refleja en la proporcionalidad entre hombres y mujeres en los puestos laborales, hecho que ratifica la participación equitativa de las mujeres en cargos directivos y administrativos de la institución.

### > **Distribución del personal** por grupo ocupacional y por sexo

| Tipo de empleo | Mujeres      | Hombres      | Total        |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| Gerencial      | 1            | 4            | 5            |
| Jefatura       | 59           | 141          | 200          |
| Profesional    | 331          | 404          | 735          |
| Técnico        | 451          | 422          | 873          |
| Operativo      | 757          | 663          | 1 420        |
| <b>Total</b>   | <b>1.599</b> | <b>1.634</b> | <b>3.233</b> |

Fuente: Programa SIGEG Banco Popular y de Desarrollo Comunal

### **Beneficios Sociales con enfoque en Talento Humano**

Enfocados en la calidad de vida laboral, el Banco Popular otorga varios beneficios a la población trabajadora de la institución, entre ellos:

- Escala salarial, por encima del salario mínimo de Ley con referencia al percentil 50 del mercado.
- Suscripción de una Convención Colectiva de Trabajo que cubre al 100% de la población trabajadora, independientemente de la modalidad del contrato laboral que posea.
- Representación laboral en Comités de Seguridad y Salud. Adicionalmente, para mantener un entorno laboral saludable, se han conformado comisiones especiales de Salud Ocupacional y de Emergencias, en todas las oficinas del país. Las mismas son capacitadas continuamente por un plan de formación.
- Programa de gestión de habilidades y formación continua. La Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional del Banco Popular, a través del Centro de Aprendizaje y Crecimiento (CAYC) de esta institución, impulsa desde el año 2006 planes y programas de aprendizaje y crecimiento.

### ➤ Número de horas promedio de formación anual por nivel ocupacional

| Nivel        | Horas        |
|--------------|--------------|
| Jefatura     | 15.89        |
| Profesional  | 17.18        |
| Técnico      | 29.19        |
| Operativo    | 15.40        |
| <b>Total</b> | <b>19.41</b> |

Fuente: Programa SIGEG Banco Popular y de Desarrollo Comunal

- Programas de educación, formación, asesoramiento y control de riesgos.
- Evaluación del desempeño y desarrollo profesional. El 100% de los colaboradores y las colaboradoras cuentan con una evaluación anual de seguimiento trimestral con la aplicación de dos instrumentos:
  - El Balanced Scorecard, a nivel gerencial, de fiscalización y jefaturas
  - El Balance de Desarrollo Personal para niveles de no jefatura



Fuente: Programa SIGEG Banco Popular y de Desarrollo Comunal

- Acceso en igualdad de condiciones a posibilidades de ascenso profesional  
El Banco Popular cuenta con un Manual de Puestos definido por categoría, en el cual se establecen los salarios, y que no discrimina por género. Toman especial relevancia las competencias y la experiencia a la hora de optar por un puesto.

- Remuneración e incentivos

Se trabaja en el empoderamiento de mujeres y el impulso del Liderazgo Gerencial para que se tengan igualdad de oportunidades al ocupar altos puestos en la organización.

- Salud Integral

El Banco Popular cuenta con un plan de salud integral coordinado por el Consultorio Médico, con dos profesionales del área. Ellos atienden los diferentes chats virtuales, en donde se abordan temas de la salud en general (manejo del estrés, tipos de cáncer como el de próstata y mama, lactancia materna, violencia de género, atención para adultos mayores, etc.)

- Masculinidad y corresponsabilidad familiar y laboral

Una de las acciones afirmativas para el Banco Popular ha sido la sensibilización de la población masculina acerca de su rol de apoyo y el trato que debe brindársele a la mujer. En este sentido, el Banco Popular inició un proceso de sensibilización en el tema. Esta acción, en coordinación con el Instituto Costarricense para la Acción, Educación e Investigación de la Masculinidad, Pareja y Sexualidad (WEM), permitió trabajar al Banco Popular con temas estratégicos con la población masculina, iniciando con un grupo de 90 hombres como plan piloto, en temas como:

- Creación de la conciencia en ellos sobre la manera en que pueden aprender a ser hombres desde su niñez.
- El proceso de la construcción de su identidad.
- La expresión de la masculinidad machista y los arquetipos masculinos, la relación entre masculinidad y violencia, las consecuencias que tiene

el machismo en diversas áreas (salud, sexualidad, paternidad, violencia), y cómo la equidad beneficia a los hombres y mujeres.

Este programa fue tan exitoso que el Banco Popular decidió formar a personal interno en el manejo de la masculinidad, y se impulsaron nuevas acciones para continuar trabajando con el personal masculino estos temas.

Se creó un grupo Enlace compuesto por funcionarios y funcionarias de Banco Popular, quienes trabajan por crear conciencia y espacios donde los hombres puedan conversar acerca del significado de ser hombres, sus necesidades, sus inquietudes, sus problemas, desde una perspectiva de hombres. Esto con el propósito de que puedan encontrar alternativas de cómo ser mejores hombres consigo mismos, con su pareja, su familia y en el trabajo.

- Estudio para la creación del Centro Infantil del Banco Popular

También, en atención a los requerimientos de la Norma SIGEG, el Banco Popular promueve la corresponsabilidad familiar y laboral por medio de la creación de un centro infantil para el cuidado de los hijos e hijas del personal del Banco Popular, durante la jornada laboral.

#### Beneficios:

1. Menor estrés debido a la reducción de los conflictos entre el trabajo y las responsabilidades familiares.
2. Coadyuvar con los gastos de las familias del personal del Banco Popular al proveer un sitio subvencionado o semi-subvencionado para el cuidado de sus hijos e hijas, ya que los servicios domésticos particulares son cada vez más caros y escasos.
3. Mejorar la satisfacción laboral, que se traduce en aumentos de compromiso lealtad, productividad e innovación por parte del personal.

4. Reducir la carga de trabajo extra laboral del personal del Banco.
5. Elemento motivador.
6. Mejorar la imagen social tanto interna como externa, al demostrar que el Banco Popular es una entidad “familiar y socialmente responsable”.

Esta iniciativa beneficiará aproximadamente a 120 niños y niñas del personal del Banco Popular.

- El Banco Popular tiene ALMA de mujer  
En marzo del 2012 el Banco Popular inauguró la Sala de Lactancia ALMA (Alimentación Materna), con lo que marcó un hito al brindar un espacio equipado y en condiciones óptimas para las madres funcionarias en el que se puedan extraer la leche. Está ubicado en las oficinas centrales en San José, en el séptimo piso, anexo al Consultorio Médico del Banco Popular.

Uno de los objetivos de esta acción es promocionar la corresponsabilidad familiar y laboral por medio de espacios de lactancia materna para las funcionarias y clientas del Banco Popular.

Esta acción forma parte del compromiso de la institución para ofrecer condiciones de igualdad y equidad a sus funcionarias.

La sala de lactancia “Alma” (alimento materno) proveerá del equipamiento necesario para que las madres que trabajan en oficinas centrales, y que actualmente están en período de lactancia, puedan extraer su leche en condiciones adecuadas de higiene y privacidad.

Las funcionarias del Banco Popular podrán utilizar una refrigeradora para almacenar el líquido durante el día, para que luego puedan llevarlo a sus bebés al final de su jornada laboral. El espacio también cuenta con sitios

adecuados en caso de que las madres deban, eventualmente, amamantar a sus pequeños.

Beneficios:

- Contribuye al bienestar laboral, brinda un espacio acorde para la lactancia, garantizando que la leche extraída cumple con los estándares de higiene y manipulación, optimizando la salud al niño.
  - Menos enfermedades para los hijos(as): leucemia, asma, infecciones.
  - Proporciona seguridad en sí mismo y una buena salud emocional para el resto de su vida.
  - Desarrollo de una personalidad segura e independiente.
  - Favorece el vínculo afectivo madre-hijo o la hija.
  - Reduce también el riesgo de muerte súbita.
- 
- Hostigamiento Sexual y Acoso Laboral

Asimismo, en cumplimiento de la Norma SIGEG, se cuenta con el Reglamento a la Ley contra el Hostigamiento Sexual en el Banco Popular.

La población trabajadora del Banco Popular dispone del instructivo de gestiones a seguir ante quejas o denuncias de Hostigamiento Sexual, Acoso Laboral y Violencia de Género. Cabe subrayar el hecho de que, a pesar de no existir legislación en materia de Acoso Laboral, el Banco Popular desarrolló el instructivo de manera proactiva.

Adicionalmente al canal de denuncias y consultas sobre el tema, existe un canal de atención psicológica para atender casos relacionados, con dos profesionales del área asignados de manera permanente. También se ejecutan medidas de carácter organizativo para prevenir este tipo de incidentes. La prevención es prioritaria en este tipo de conductas.

En este sentido, el Banco Popular atiende la Legislación y jurisprudencia concerniente a tales casos, como la Convención Americana de Derechos Humanos, artículos 33, 40 y 41 de la Constitución Política, el Título IV del Código de Trabajo, la normativa penal “Delitos contra la vida”, “Delitos contra el honor”, “Delitos contra la Libertad de Determinación”, y demás normativa y legislación relacionada.

- Lenguaje inclusivo

En concordancia con la Política institucional de Igualdad y Equidad de Género y la Norma SIGEG, el Banco Popular se crea el Manual para el Uso del Lenguaje inclusivo.

Se pone a disposición del personal una Guía de Buenas Prácticas que favorecen la igualdad entre hombres y mujeres.

El propósito de esta guía es promover un uso más apropiado del lenguaje tanto en las comunicaciones escritas como verbales, para evitar cualquier tipo de discriminación y ser lo más incluyentes posible. Se considera lo femenino y lo masculino como igualmente valioso, y por lo tanto, necesario de visibilizar en el lenguaje.

## Resultados de la Evaluación:

El Banco Popular fue analizado por la Cámara de Industrias en aspectos enfocados principalmente en el Programa SIGEG, con enfoque al Talento Humano, donde se revisó:

1. Detalle general de la forma en que se gestiona la categoría a la que pertenece el proyecto desarrollado por el Banco Popular.
  
2. Detalle del proyecto de mejora SIGEG en:
  - 2.1 Antecedentes y objetivo del proyecto
  - 2.2 Análisis de la situación que origina el proyecto de mejora SIGEG
  - 2.3 Implementación, resultados e impacto del proyecto de mejora

Los resultados obtenidos de dicha calificación en cada uno de los aspectos antes mencionados son los siguientes:

### **Detalle general de la forma que se gestiona la categoría. Valor 20 pts.**

En lo que respecta a este punto, el Banco Popular fue analizado en los siguientes aspectos:

| Aspecto a Evaluar  | Puntaje   | Resultado |
|--|-----------|-----------|
| ¿Cómo la organización compromete y desarrolla a sus empleados para alcanzar el éxito personal y organizacional?                                  | 6         | 6         |
| ¿Cómo la organización identifica las competencias laborales de sus empleados y las refuerza por medio de mecanismos de desarrollo y aprendizaje? | 7         | 7         |
| ¿Cómo la organización construye un ambiente efectivo y de apoyo a sus empleados?   | 7         | 7         |
| <b>Total</b>   | <b>20</b> | <b>20</b> |

Fuente: Creación Propia con datos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

En ese aspecto podemos mencionar que el Banco Popular ha realizado acciones muy claras que evidencian un compromiso con los colaboradores, tales como la Política de Igualdad y Equidad de Género, y las Políticas incluidas en el Plan Estratégico. El compromiso presupuestario adoptado y en ejecución por parte del Banco para el desarrollo de sus empleados es una muestra evidente de acciones concretas en esta materia. Para la optimización del desempeño, el Banco ha puesto en marcha la figura de "Gestores de Desarrollo Humano".

**Detalle del Proyecto Mejora SIGEG. Valor 80 pts.**

1. Antecedentes y Objetivos. 20 pts.

| Aspecto a Evaluar  | Puntaje   | Resultado   |
|--|-----------|-------------|
| ¿Cómo y por qué se seleccionó desarrollar este proyecto? (4 puntos)  | 4         | 2           |
| ¿Cuáles fueron los alcances y limitaciones del proyecto? (4 puntos)  | 4         | 2           |
| ¿Cuáles retos, metas u objetivos estratégicos se asocian con el proyecto? (8 puntos)   | 8         | 6.4         |
| ¿Cuáles son las partes interesadas de la organización que se ven afectadas por el proyecto y qué consideraciones a nivel de impacto se tomaron en cuenta para cada una de ellas al desarrollar el proyecto? (4 puntos) | 4         | 2.8         |
| <b>Total</b>   | <b>20</b> | <b>13.2</b> |

Fuente: Creación Propia con datos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

## 2. Análisis de la situación que origina el proyecto SIGEG. 28 pts.

| Aspecto a Evaluar   | Puntaje   | Resultado   |
|---|-----------|-------------|
| ¿Cuál fue el problema u oportunidad de mejora que el proyecto pretende solucionar y cuál es la situación detallada del mismo? (8 puntos)  | 8         | 8           |
| ¿Cuáles herramientas fueron utilizadas para el análisis del problema u oportunidad de mejora que origina el proyecto (estudio de causas)? (4 puntos)  | 4         | 3.2         |
| ¿Cuáles fueron las conclusiones del análisis del problema (determinación y selección de soluciones al problema u oportunidad de mejora) y los objetivos establecidos como parámetro de éxito del proyecto? (8 puntos) | 8         | 7.2         |
| ¿Cuál es el plan de acción para desarrollar el proyecto de mejora? (8 puntos)   | 8         | 2.4         |
| <b>Total</b>  | <b>28</b> | <b>20.8</b> |

Fuente: Creación Propia con datos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

El Banco logró la obtención del "Sello de Equidad", otorgado por INAMU en marzo de 2011. Como uno de los parámetros para certificarse con este sello, el Banco debió cumplir con la elaboración de una política interna de Igualdad y Equidad de Género y su plan de acción. No obstante, durante la evaluación no se presentaron evidencias de un Plan de Acción que defina claramente las acciones, responsables y plazos para ejecutar el proyecto y subsanar las inconformidades detectadas en las auditorías realizadas por el INAMU.

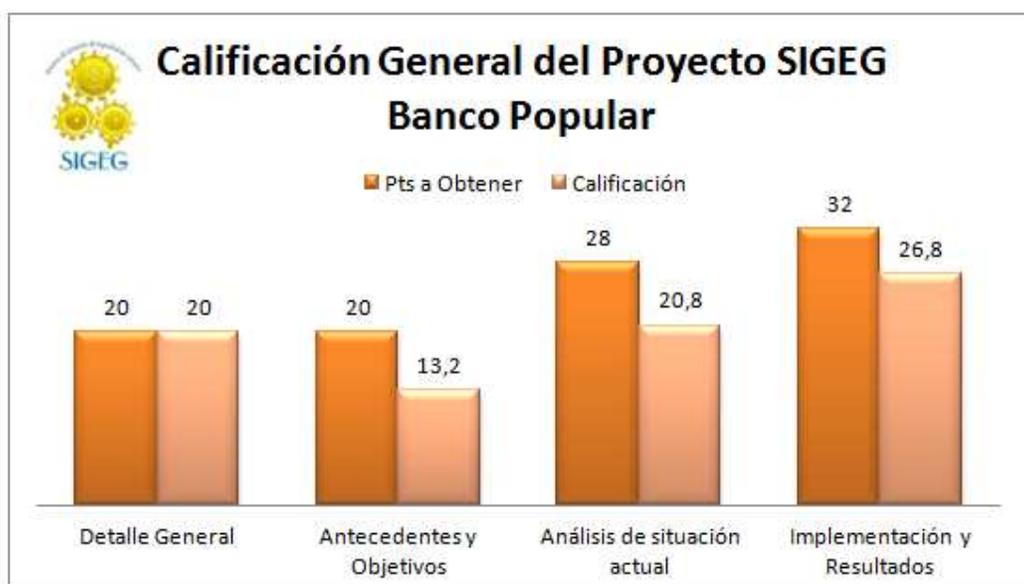
## 3. Implementación y Resultados. 32 pts.

| Aspecto a Evaluar   | Puntaje   | Resultado   |
|---|-----------|-------------|
| ¿Cómo se implementó el proyecto de mejora? (8 puntos)                   | 8         | 6.4         |
| ¿Cuáles resultados se alcanzaron con el proyecto de mejora? (12 puntos) | 12        | 9.6         |
| ¿Cuál fue el impacto del proyecto en la organización? (12 puntos)       | 12        | 10.8        |
| <b>Total</b>  | <b>32</b> | <b>26.8</b> |

Fuente: Creación Propia con datos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

El impacto del proyecto en la organización es significativo, las acciones que se han llevado a cabo por parte del Banco Popular evidencian seguimiento, están documentadas y van en la línea de los objetivos de la organización. Se encuentra evidencia de la puesta en marcha y continuidad de acciones importantes en áreas de capacitación (masculinidad, lenguaje inclusivo e igualdad y equidad de género, entre otros), políticas (Laborales, de Género, Creación de nuevos servicios diferenciados a género), servicios para las trabajadoras y para clientas del Banco (Sala de Lactancia y Líneas de Crédito).

Los datos anteriormente expuestos nos llevan a una calificación total 80.8 para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.



Fuente: Creación Propia con datos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

## **Lecciones aprendidas**

### Aspectos Positivos:

Tomando en consideración todo el estudio realizado, una de las principales lecciones aprendidas por el Banco Popular es la inclusión de los hombres en el aspecto de empoderamiento femenino y su rol como apoyo a las funcionarias del Banco Popular. La Sra. Lilliana Hall, en la entrevista realizada el 18 de febrero, nos hace mención a que los trabajadores hombres del Banco Popular han jugado un papel sumamente importante, al otorgar un compromiso con las mujeres trabajadoras del Banco Popular.

Otro de los aspectos positivos fue la gran colaboración por parte de los altos mandos, en este caso del Sr. Gerardo Porras, Gerente General Corporativo, el cual ha tomado como uno de sus principales pilares, en las estrategias, la incorporación de medidas que contribuyan a la Igualdad y Equidad de Género.

### Obstáculos:

Uno de los aspectos más importantes que fueron, son y serán un reto para el Banco Popular, es lograr un cambio de cultura y estereotipos del ser costarricense, al popular machismo que se vive en muchas organizaciones. Por esto, un reto sumamente importante ha sido el lograr mantener un entusiasmo real de los y las funcionarios del Banco Popular en este tema.

## **Conclusiones**

Para el Banco Popular, el alcanzar el galardón de la Excelencia, en su enfoque al Talento Humano, le otorga la oportunidad de un cambio de actitud en los funcionarios y funcionarias que pertenecen a esta institución, lo que es un ejemplo primordial para otras.

Sin embargo, esta acción implica años de trabajo sostenido, inversión en términos económicos y humanos, y compromiso para incidir sobre la cultura organizacional.

Desde la incorporación de un lenguaje inclusivo hasta logros concretos como la paridad en los principales órganos de decisión, generar el sentido de autoconfianza en las mujeres y el balance en la contratación de hombres y mujeres, son acciones que nos encaminan hacia una sociedad más justa.

Estos, entre otros, son esfuerzos que hacen meritorio al Banco Popular de haber logrado una distinción de vanguardia en el tema de Igualdad y Equidad de Género, pionera en el país y en Centroamérica.

## Bibliografía

1. Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR) (2012). Programa a la Excelencia - Guía de Información General 2012. Recuperado de Internet el 22 de enero de 2013, de: <http://www.cicr.com>.
2. American Psychological Association (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6ta. Ed.). Washington, D. C.: APA.
3. Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (5 Edic.). México; McGraw-Hill.
4. Arias, S. (2013). Entrevista sobre las generalidades del programa a la excelencia. Cámara de Industria de Costa Rica, recuperada el 06 de enero de 2013 de: <https://dl.dropbox.com/u/39171562/Entrevista.m4a> .
5. Entrevista aplicada a Gennel Lilliana Hall Hall. Asesora Gerencia General Corporativa, Banco Popular y de Desarrollo Comunal (18 de febrero 2013).
6. Cámara de Industria de Costa Rica (2012). Guía de información general del programa a la excelencia. Recuperado de <http://cicr.com/docs/Excelencia/Guia de Informacion General 2012.pdf> Consultado el 20 febrero 2013.

## **Anexo**

### **Formato de entrevista aplicada a la Sra. Gennel Lilliana Hall Hall. Asesora Gerencia General Corporativa, Banco Popular y de Desarrollo Comunal.**

1. ¿Cómo el Banco Popular inicia su proceso al Premio a la Excelencia?
2. ¿Cuáles fueron los principales aspectos evaluados por la Cámara de Industria de Costa Rica y la calificación obtenida por el Banco Popular?
3. ¿Qué es el SIGEG y cómo nace en el Banco Popular?
4. ¿Cuáles son las mejores prácticas utilizadas por el Banco Popular, en lo que corresponde al Talento Humano, y qué relación tiene con el SIGEG?
5. ¿Cuáles fueron y son las experiencias vividas desde el punto de vista de evaluación por la Cámara de Industria de Costa Rica?
6. ¿Cuál es el Impacto social y económico de esta premiación para el Banco Popular?
7. ¿Cuáles fueron las principales enseñanzas durante el proceso?
8. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos presentados durante el proceso?