

**Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.**  
Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano

## **Informe Área Cultura Organizacional**

Elaborado por: **Kattia Mora Paniagua**  
30/3/2023



## Índice o Tabla de Contenido

### Contenido

1. Describir las labores realizadas en el puesto .....	<b>iError! Marcador no definido.</b>
2. Indicar los principales cambios detectados en el entorno, incluidos los surgidos en la legislación aplicable: .....	4
3. Mencionar el estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la dependencia al inicio y final de la gestión: .....	6
4. Señalar las gestiones realizadas en cuanto al sistema de control interno en la dependencia: .....	6
5. Especificar los principales logros alcanzados durante su gestión:.....	8
6. En el caso que hubiese existido alguna recomendación por parte de la Auditoría Interna durante su gestión, indicar la misma, así como el estado de su cumplimiento: ....	9
7. Indicar el estado actual del cumplimiento de las acciones relacionadas a la Matriz de Género de su dependencia.....	10

## 1. Antecedentes

De acuerdo con las responsabilidades asignadas como jefatura de la Unidad de Cultura y Gestión del Talento Humano, a partir del 31 de enero de 2022 y hasta el 7 de febrero 2022, en que se me informa por medio del oficio 2001-0102-2023, que se modifica mi situación laboral, se realiza el presente informe con el fin de enumerar las actividades realizadas. Se pretende dar información adecuada para toma de decisiones y generar oportunidades de mejora.

Adicionalmente, se incluyen las actividades realizadas a partir de 8 de febrero y hasta el 31 de marzo, fecha de mi último día laboral en CNFL, al acogerme a la Movilidad Laboral Dirigida, a la que fui invitada.

Al indicarse que este informe debe abarcar lo realizado en los últimos 12 meses, se incluye lo realizado como jefatura de la Unidad de Cultura y Gestión del Talento Humano y como jefatura del Área de Cultura Organizacional.

Entre las labores más importantes realizadas en el puesto se encuentran:

- Planear, organizar, controlar, validar y aprobar las labores, planes operativos, programas, proyectos, estudios técnicos, indicadores de gestión relacionados con la Unidad.
- Planear, dirigir y supervisar los recursos y las actividades a mi cargo, con el fin de garantizar el uso racional de los mismos.
- Dirigir, controlar e implementar la formulación de lineamientos, políticas, procedimientos, directrices y demás normativa, requerida para el cumplimiento de los proyectos, planes y programas de la Unidad, así como las establecidas por los entes reguladores.
- Brindar asesoramiento profesional en materia de su competencia ante cualquier consulta externa o interna.
- Administrar el personal de la Unidad y dar seguimiento a los planes de trabajo.
- Verificar el cumplimiento de las regulaciones y lineamientos establecidos en la legislación y normativa aplicable al ejercicio de las actividades del puesto, con el fin de suministrar información oportuna, veraz y confiable como insumo para la toma de decisiones, de la administración superior y Consejo de Administración y disminuir el riesgo litigioso asociado a estas.
- Administrar los contratos y convenios según las necesidades de la Unidad.
- Analizar, investigar, formular y desarrollar métodos que sustenten el seguimiento y control de las actividades de las áreas y procesos a cargo
- Elaborar informes sobre los planes y programas de trabajo a ejecutar conforme las actividades realizadas.
- Coordinar, supervisar y ejecutar los estudios y estimaciones tendientes a determinar la factibilidad y viabilidad de los proyectos relacionados con el talento humano, con el fin de optimizar los recursos y lograr resultados eficaces.
- Atención en tiempo y forma de los requerimientos realizados por entes externos como CGR, Procuraduría, ICE, tribunales de justicia, entre otros.

- Participación, como representación patronal en Junta de Relaciones Laborales y Junta directiva del Fondo de Ahorro y Préstamo, puesto secretaria.
- Aplicación de sanciones disciplinarias, según el marco jurídico existente.
- Participación en reuniones gerenciales y gremios existentes.
- Control y seguimiento en actividades estratégicas como semana del trabajador, misa principio de año, entre otras.
- Análisis y visto bueno de documentos como Convenios, Reglamentos, Políticas y Procedimientos relacionados con el Talento Humano
- Velar por el control y cumplimiento de lo definido en Convención Colectiva de Trabajo y Reglamento Interno de trabajo, en lo que refiere a la administración del Talento Humano
- Participación en Dirección empresarial, Comité De Redes Inteligentes, Comité Operativo De Crisis, entre otros.
- Elaboró y envió presentación con principales estadísticas y temas pendientes de la unidad, para el Consejo de Administración y de auditoría para la nueva jefatura de la unidad.
- Participación en la comisión de Valores
- Participación en la comisión de Accesibilidad a los servicios
- Seguimiento y control de los cronogramas de trabajo y metas de los procesos de capacitación y gestión de cambio.
- Coordinación para la utilización de la capacitación en Microsoft 365, se realizaron reuniones con el director de Transformación Tecnológica, pero el mismo fue destituido por lo que el proceso no pudo continuar.

## 2. Indicar los principales cambios detectados en el entorno, incluidos los surgidos en la legislación aplicable:

Al asumir la labor en la Unidad de Talento Humano (nombre en ese momento), me encuentro que la misma solo contaba con una asistente administrativa 2 y un profesional 1 en derecho. La asistente profesional, encargada de los temas sustantivos de la Unidad, fue trasladada a otra dependencia antes de asumir mi persona el puesto, esto obligo a que de manera temporal se trasladara una profesional 3 para labores asistenciales. Adicionalmente el profesional 1 en derecho, puso su renuncia en el mes de marzo, lo que llevó a una curva de apropiación de la información y los temas sustantivos mayor a la esperada.

Se asumió la atención del informe de auditoría 3.4.3, Gestión del Talento Humano, atendido de manera parcial. Al asumir la atención de este informe, se realizó un análisis profundo sobre la aplicación del pacto social, la documentación relacionada y su aplicación en la CNFL, lo que implicó una búsqueda exhaustiva de información, para lograr una atención integral del tema, tomando en cuenta los criterios técnicos, jurídicos y financieros involucrados en el tema. Esta investigación y posterior análisis, implicó la utilización de mi parte, de muchas horas laborales y extralaborales.

El 6 de mayo de 2022, por medio de la resolución RGG-003-2022, se informó sobre la modificación de la estructura organizacional de la CNFL. A partir de ese momento se trabajó en el proyecto denominado implementación del alineamiento organizacional, esto impactó la operativa de la Unidad en todos sus ámbitos, donde los de mayor repercusión fueron:

1. Cambio de la estructura organizacional de la Unidad en los siguientes aspectos:
  - a. Cambio de jefatura directa, se pasó de depender de la Dirección Administración y Finanzas a depender directamente de la Gerencia General
  - b. Se creó el área Cultura Organizacional
  - c. Se creó el proceso Gestión de Cambio
  - d. Se trasladó el proceso de Capacitación al área de Cultura Organizacional
  - e. Esto generó el traslado de personal entre dependencias.
  - f. Se modificaron los nombres de la unidad, de las áreas y unos procesos
  - g. Esto obligó a la modificación de la documentación relacionada
  - h. Se hizo el traslado del personal para la atención de la nueva área y proceso. No se realizaron contrataciones adicionales.
  - i. Creación y ajuste de metas de desempeño en la Unidad y sus dependencias
2. Se debió realizar ajustes en el SIRH, de un nuevo catálogo de dependencias y la ejecución de acciones de personal para todas las personas trabajadoras.
3. Se modificó la planificación de los concursos internos establecidos para atender los pedimentos de personal.
4. Se diseñaron procesos concursales para los puestos de jefaturas producto del alineamiento.
5. Capacitación para las nuevas jefaturas y las actuales, lo que impactó en el presupuesto y la planificación del Proceso de Capacitación.

En el mes de noviembre, se informa sobre la sentencia 2022-00325 a favor de los demandantes. A partir de ese momento cambian las prioridades existentes y se trabaja en el estudio de los alcances de la demanda y sus antecedentes, la atención y análisis del marco jurídico aplicable, aspectos técnicos de la homologación de clases, cálculos y proyecciones financieras y la definición de la logística interdisciplinaria para la atención del tema.

En el mes de febrero se da un cambio de jefatura de la Unidad de Cultura y Gestión del Talento Humano. Vale mencionar que no hubo oportunidad de transferir el conocimiento adquirido como jefe de Unidad a esta nueva jefatura y de igual forma, no se dio el espacio suficiente para transmitir los enfoques de trabajo del área de Cultura y conocer la nueva línea administrativa que se quería llevar.

### 3. Mencionar el estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la dependencia al inicio y final de la gestión:

En la siguiente tabla se muestra los resultados de las autoevaluaciones correspondientes a la Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano:

Jefatura	Dependencias	Autoevaluaciones						
		Año	Promedio General	Ambiente de Control	Valoración de riesgos	Actividades de Control	Sistemas de información	Seguimiento
Kathia Mora Paniagua	Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano	2022	4,56	4,17	4,67	4,78	4,17	5,00

Fuente: CNFL, 2022. Con base en datos históricos de Autoevaluaciones del Sistema de Control Interno.

Dentro de los parámetros establecidos los resultados de las autoevaluaciones se clasificaron en el Nivel Satisfactorio.

### 4. Señalar las gestiones realizadas en cuanto al sistema de control interno en la dependencia:

- Con el fin de cumplir con lo indicado en el documento Gobierno Corporativo y lo que exige la ley 8660, se actualizo y presentó ante el Consejo de Administración los siguientes temas:

Nº	Tema	Oficio Saliente de la Unidad a Gerencia General
1	Política Salarial	2601-259-2022 / 2601-312-2022
2	Permiso con goce de salario del señor Deblin Sanabria Marin	2601-369-2022 / 2601-382-2022 / 2601-559-2022 / 2601-665-2022
3	Política Salarial - Salario Único	2601-401-2022
4	Código Ética y Conducta	2601-444-2022
5	Anualidades congeladas en referencia al AUD-1001-0522-2021 Resultados del estudio 3.4.3 Gestión de Talento Humano.	2601-578-2022 / 2601-708-2022 / 2601-748-2022 /
6	Servicio Preventivo de Advertencia asociado al otorgamiento de permisos y licencias	2601-619-2022

<b>7</b>	Servicio Preventivo asociado al reconocimiento de anualidades de funcionarios procedentes del sector público, dedicación exclusiva y recargo de funciones (servicio de auditoría 3.4.1 Remuneraciones)	2601-624-2022
<b>8</b>	Permiso con goce de salario para el señor Francisco Gómez Bueno	2601-666-2022
<b>9</b>	Informe Aprobación de la implementación del Reglamento para el Pago por Concepto de Dedicación Exclusiva en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.	2601-749-2022 / 2601-757-2022
<b>10</b>	Informe Aprobación de la implementación del Reglamento para el Pago por Concepto de Carrera Profesional en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.	2601-767-2022
<b>11</b>	Informe sobre permisos o licencias con o sin goce de salario, de los meses de julio, agosto, setiembre y octubre 2022.	2601-780-2022
<b>12</b>	Informe del Personal Técnico de Sucursales.	2601-813-2022
<b>13</b>	Contrato del señor José Mario Jara Castro	2601-011-2023

Elaboración propia

Adicionalmente se realizaron las siguientes gestiones:

- Se estableció un informe mensual del estado de los estudios de auditoría a las áreas y procesos adscritos. Oficio 2601-0070-2023.
- Informe de convenios de préstamo de funcionarios presentado a Gerencia y Consejo de Administración.
- Cumplimiento con los informes de desempeño, indicadores de contribución y estratégicos, acciones de la matriz ambiental, temas tarifarios, GIR, índice de Capacidad de Gestión de Recursos Humanos.
- Atención de auditoría del SGI e incorporación en el sistema de Gestión de Activo Productivo, de este último se tuvo una felicitación por parte de la firma auditora.
- El seguimiento y control de las vacaciones del personal de la UCGTH.

Con respecto a las acciones llevadas a cabo en el Área de Cultura Organizacional se realizó lo siguiente:

- Se elaboró un control para los temas pendientes, con su responsable, estado, fecha de finalización.

- Se llevaron a cabo reuniones semanales para el seguimiento de los cronogramas y de los temas pendientes.
- En las reuniones semanales se abordaron temas de motivación y aprendizajes sobre cultura

<b>Año de Autoevaluación</b>	<b>Nivel de Cumplimiento</b>	<b>Tipo de Autoevaluación*</b>
2022	Satisfactorio	General

(\*Autoevaluación General; Autoevaluación Específica o Modelo de Madurez).

## 5. Especificar los principales logros alcanzados durante su gestión:

1. Atención del alineamiento organizacional, cumpliendo en tiempo y forma las actividades asignadas a la unidad, tanto a lo interno como externo.
2. Seguimiento y presentación en Consejo de Administración de los temas de Gobierno Corporativo y demás temas asignados por la Gerencia General.
3. Análisis y ejecución de actividades para la atención del estudio de auditoría 3.4.3, como resultados se tiene un informe de análisis detallado, dos criterios legales externos, criterio legal interno y la presentación del tema en el Consejo de Administración. Se aprobó el plan de trabajo para el 2023. Al momento de mi salida se encuentran en proceso la aplicación de los ajustes salariales y el rebajo de lo pagado de más por parte del Área de Dotación y Compensación y del Proceso de Clasificación y Valoración.
4. Actualización del Reglamento de la Comisión de Ética y Valores
5. Ratificación del Código de Ética y Conducta
6. Aprobación Política Salarial por parte del Consejo de Administración. Mediante circular del 31 de agosto la Gerencia General informa que la misma no se va a aplicar ya que se requieren actualizaciones de normativa relacionada.
7. Aprobación y comunicación de la Guía para la aplicación de la comunicación inclusiva.
8. Actualización descriptivos Manual de clases de puestos.



9. Análisis y propuesta de solución sobre la situación del Área de Planificación del Sistema de Distribución.
10. Informe sobre Profesional Asistente en Secretariado de Dirección.
11. Informe sobre Médico Supervisor
12. Informe sobre ascensos y nombramientos temporales
13. Aprobación del Reglamento para el Pago por Concepto de Dedicación Exclusiva.
14. Aprobación del Reglamento para la aplicación del Régimen de Carrera Profesional.
15. Aprobación del Procedimiento reubicación y reinserción laboral por salud
16. Atención de demanda trabajadores sentencia 11-000219-1178-LA

**6. En el caso que hubiese existido alguna recomendación por parte de la Auditoría Interna durante su gestión, indicar la misma, así como el estado de su cumplimiento:**

- **3.4.2 Estudio Remuneraciones eventuales (Tiempo extraordinario).** Pendiente de revisión del Reglamento para el pago de tiempo extraordinario con Gerencia General y enviar al Proceso Análisis Administrativo
- **3.4.3 Gestión de Talento Humano.** El documento "Elaboración de movimientos de personal" está pendiente de aprobación por parte de Gerencia General y dar seguimiento al cronograma establecido por el Proceso Atracción y Selección.
- **3.4.3 Estudio Gestión de Obligaciones Patronales.** Se encuentra pendiente la validación por parte de la jefatura de la Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano del "Manual para la aplicación de normas que regulan el disfrute, compensación y préstamo por vacaciones", posterior se debe contar con el visto bueno del Gerente General para remitir el Proceso Análisis Administrativo, con esta aprobación se iniciaría con las 10 capacitaciones.
- **3.2.3 Gestión de obligaciones patronales, demandas y litigios.** Se encuentra pendiente la validación por parte de la jefatura de la Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano del "Manual para la aplicación de normas que regulan el disfrute, compensación y préstamo por vacaciones", posterior se debe contar con el visto bueno del Gerente General para remitir el Proceso Análisis Administrativo

- **3.4.1 Remuneraciones.** Varias de las acciones estas programadas hasta el 31/12/2023.
- **6.1.7 Gestión del Desempeño del Recurso Humano.** Se encuentran dos acciones pendientes de atender.
- **6.1.5 Declaraciones Juradas de Bienes.** Se encuentran pendientes tres acciones por atender.
- **6.1.10 Gestión de Talento Humano. (Reubicaciones).** Se encuentran en proceso dos acciones.
- **6.1.4 Gestión de Teletrabajo.** Se encuentra en proceso y esta programado para finalizar el 31/03/2023.
- **4.4.2 "Brindar servicio al cliente (Unidades Sucursales Desamparados, Escazú, Guadalupe y Heredia)".** Se encuentra en proceso una acción que finaliza el 30/09/2023.
- **Servicio Preventivo Respaldo jurídico - técnico en las acciones de personal para el pago de plus salarial.** El Área Dotación y Compensación para el año 2023 realizara un plan de trabajo interno para la revisión y actualización de las regulaciones legales vigentes.
- **Servicio preventivo con el uso del SICOP (Estudio 6.1.6 Contratación de bienes y servicios-SICOP).** Se encuentra dos acciones en proceso y de acuerdo con la programación esta para finalizar el 30/09/2023.
- **Servicio Preventivo asociado al cumplimiento de requisitos según el Manual de Clases 2018, especialidades y manual de atinencias (estudio 6.1.7 Gestión del desempeño del Recurso Humano).** Se encuentran acciones pendientes de realizar.
- **Resultado del servicio de auditoría 4.2.1 Mantenimiento plantas de generación de electricidad (Plantas hidroeléctricas Electriona, Belén y Ventanas)-UCGTH.** Se encuentran acciones pendientes de realizar.

## 7. Indicar el estado actual del cumplimiento de las acciones relacionadas a la Matriz de Género de su dependencia.

El estado actual de la Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano, con respecto a la matriz de género se encuentra de esta manera:

- Referente a la formación de Género Nivel 1, tiene un 97%, teniendo personal de recién ingreso en proceso de cierre de brecha.

- En cuanto Género Nivel 2, está al 93% de cierre de brecha, ya que está pendiente el cierre 4 talleres, considerando toda la estructura organizativa de la Unidad.
- Además, debido al Alineamiento Organizacional se valora y convalida el avance las nuevas dependencias adscritas la Unidad: Área Cultura Organizacional y el Proceso gestión del Cambio, ya que el personal se capacitó en su totalidad.

---

Kattia Mora Paniagua  
2022-02-07

Copia  
Verónica Valverde Jiménez  
Gustavo Monge Villalta