

Informe Definitivo
AIRI-22-2024
11 de julio de 2024

Evaluación de la gestión por competencias del RRHH



Dirigido a:

Lic. Silvia Goyez Rojas, Directora
Dirección Capital Humano
MSc. Mauricio Durán Ross, Jefe
División Cultura y Desarrollo



Directora
Auditoría Financiera





»»» CONTENIDO

1 Resumen Ejecutivo

2 Comunicación de Resultados

3 Hallazgos

4 Equipo de Auditoría

5 Anexos

🏠 Objetivo General

Evaluar la gestión por competencias para determinar su contribución a los objetivos estratégicos.

🔍 Conclusión

El modelo de gestión por competencias esta alineado con los valores y objetivos estratégicos; no obstante, su contribución al cumplimiento de estos no está siendo efectivo, ya que los niveles de dominancia en habilidades blandas del personal desmejoran según el último diagnóstico.

Además, la evaluación por competencias carece de elementos innovadores y actualizados que despierten interés y mejoren la experiencia del usuario.

Finalmente, no se ha alcanzado el involucramiento deseado, principalmente en los aspectos esenciales como servicio al cliente y eficiencia que permitan sostener la ejecución de la ruta estratégica.

Calificación

Necesita Mejorar

◆◆ Período de Alcance

1 enero 2023 al 31 mayo 2024

●● Resumen de Hallazgos

Riesgos	Alto	Medio	Bajo	Total
Hallazgos	0	1	2	3

Principales Hallazgos	Riesgo
A. Los diagnósticos por competencias revelan un rezago en el desarrollo de habilidades blandas esenciales para el logro de los objetivos estratégicos.	Medio
B. La herramienta de evaluación "Kompe-Disc" no se ajusta a las tendencias actuales del mercado.	Bajo
C. Las competencias se utilizan como una expresión numérica y no como una herramienta para la toma de decisiones en otros procesos de la gestión del recurso humano.	Bajo



☹☹ Objetivos Específicos ☹☹

1. Analizar el mecanismo de evaluación de las competencias, a fin de determinar su efectividad.
2. Analizar el diseño e implementación del modelo, a fin de identificar si contribuye a las necesidades institucionales.

☺ Comunicación ☺

La comunicación de resultados se realizó mediante el documento borrador oficio AF-176-2024 del 1 de julio del 2024. Las observaciones realizadas fueron analizadas por esta Auditoría Interna e incorporadas, en lo que corresponde, para la emisión del presente documento definitivo.

La conferencia final se realizó el 10 de julio del 2024 con personal de la Administración, MSc. Mauricio Durán Ross, jefe de la División Cultura y Desarrollo, Licda. Vera Tenorio Araya, jefa de la División Gestión del Talento y Licda. Karla Stephanie Camacho Duran, funcionaria de la División Cultura y Desarrollo y por parte de la Auditoría Interna, MBA. Grettel Alpízar Rojas, directora de la Auditoría Financiera, MBA. Alexander Flores Rodríguez, supervisor y Lic. Julio César Segura Aguilar, auditor encargado.

La Ley General de Control Interno 8292, en su artículo 36, establece que el titular subordinado en un plazo improrrogable de 10 días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones; asimismo, en los artículos 39 y 41 se establecen las responsabilidades administrativas aplicables. Se deberá comunicar a esta Auditoría la documentación con la cual se ordenó.

Hallazgo	Riesgo
A. Los diagnósticos por competencias revelan un rezago en el desarrollo de habilidades blandas esenciales para el logro de los objetivos estratégicos.	Medio
B. La herramienta de evaluación "Kompe-Disc" no se ajusta a las tendencias actuales del mercado.	Bajo
C. Las competencias se utilizan como una expresión numérica y no como una herramienta para la toma de decisiones en otros procesos de la gestión del recurso humano.	Bajo

A. Los diagnósticos por competencias revelan un rezago en el desarrollo de habilidades blandas esenciales para el logro de los objetivos estratégicos.

RIESGO

Medio

Los resultados de las evaluaciones por competencias 2021 y 2023 revelan carencias y lento crecimiento en la mayor parte del personal, sobre todo en las competencias claves para el cumplimiento del plan estratégico 2024-2027 como son las de orientación al cliente, orientación a resultados, seguimiento a procedimientos e innovación y creatividad (ver Anexo 1).

Esto no se alinea con los requerimientos de idoneidad del personal como lo establece el ente Contralor en el inciso 2.4 de las normas de control interno, al señalar que el personal debe reunir las competencias y valores requeridos de conformidad con los manuales de puestos institucionales para el logro de los objetivos institucionales. Adicionalmente, el modelo aprobado por la Entidad establece como parte de sus objetivos mejorar los comportamientos en relación con los roles de los colaboradores, convirtiéndose en la base de los procesos de administración de talento humano.

Todo lo anterior, es provocado por:

- La falta de efectividad en el seguimiento a la implementación del modelo y del comportamiento de las competencias que requieren ajustes o aquellas que no generan valor por cuanto su nivel deseado es muy bajo o ya se alcanzó .
- La baja participación en cursos y talleres, al identificar que del 2021 al 2023 solamente el 20% (363) de los funcionarios(as) con oportunidades de desarrollo en orientación al cliente recibieron capacitación, 16% (338) en innovación y creatividad, 2% (37) en orientación al logro y 1% (16) en seguimiento a procedimientos.
- La inexistencia de plazos y acciones que fomenten, aseguren y motiven la participación activa de los funcionarios(as) en el desarrollo de sus competencias.
- La ausencia de actividades formativas no tradicionales que provoquen la motivación y participación del personal.

Ello, nos aleja del cumplimiento de los objetivos estratégicos considerando que el recurso humano es la principal herramienta con que cuenta la Entidad para ejecutar lo que planifica y si este no cuenta con las habilidades blandas mínimas requeridas para el puesto, alcanzarlo demandará más tiempo y recursos.

Nº	Recomendación	Prioridad	Tipo	Responsable	Fecha
1	Elaborar un diagnóstico exhaustivo para el fortalecimiento del modelo de gestión por competencias, diseñar un plan de mejora e implementarlo, a fin de promover una cultura organizacional que valore y apoye el desarrollo continuo de habilidades blandas, garantizando el involucramiento del personal, de las jefaturas y de la gerencia, así como, el establecimiento de plazos y acciones concretas que fomenten y aseguren dicha participación.	Media	DI	Dirección Capital Humano	Por definir
2	Fortalecer la madurez del modelo de gestión por competencias, mediante acciones de seguimiento y evaluación continua, con el objetivo de monitorear el avance y efectividad de las iniciativas, realizando ajustes según sea necesario y fomentando la participación activa del personal, asegurando que perciban un valor claro por su participación y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.	Media	CI	División Cultura y Desarrollo	31-03-2025
3	Definir e implementar un enfoque sistémico en el abordaje de las competencias esenciales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos (orientación al cliente, orientación al logro, seguimiento procedimientos e innovación y creatividad) y valorar si las competencias de "precisión, practicidad y persuasión" aportan valor agregado al cumplimiento de la estrategia. Lo anterior, a fin de que el personal que requiere más desarrollo se capacite de manera ordenada y completa en un período de tiempo razonable y alcance los niveles competenciales deseados.	Baja	CI	División Cultura y Desarrollo	31-03-2025
4	Valorar la incorporación de actividades adicionales para el desarrollo de competencias, tales como role-playing, brainstorming y hackathons, con el objetivo de fortalecer la eficiencia, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de objetivos.	Baja	CI	División Cultura y Desarrollo	31-03-2025

Al analizar la herramienta utilizada para la evaluación de competencias se identifican los siguientes problemas:

- **Obsolescencia de la herramienta:** Esta se ha mantenido sin cambios significativos desde su implementación en 2015, lo cual es problemático dado el rápido avance en las tecnologías y metodologías de evaluación.
- **Formato y diseño inadecuados:** La prueba es extensa y con un formato que no es intuitivo ni atractivo para los usuarios, esto puede afectar negativamente la motivación y la calidad de las respuestas.
- **Uniformidad en la aplicación:** Aplicar la misma prueba a todos los empleados, independientemente del cargo, no es efectivo. Las competencias y habilidades necesarias varían significativamente entre diferentes roles.
- **Falta de innovación y actualización:** La herramienta no incorpora elementos innovadores ni se adapta a las tendencias actuales del mercado, como el uso de inteligencia artificial y análisis de datos avanzados.
- **Resultados no comparables:** El diagnóstico no permite evaluar la evolución personal o institucional de un año a otro, lo que requiere pagar por servicios adicionales para obtener resultados comparables.
- **Dependencia del proveedor:** La dependencia de un solo proveedor limita la capacidad de la organización para innovar y adoptar mejores prácticas.

Si bien, no se incumple ninguna norma, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) establece como principio en la gestión de recursos humanos que los Bancos mantengan actualizadas sus herramientas y técnicas de evaluación por competencias, así como, lo establecen las tendencias actuales mediante herramientas intuitivas, flexibles, capaces de adaptarse a las necesidades específicas de la organización y que permitan la comparación de resultados a lo largo del tiempo, ofreciendo presentaciones visuales y detalladas de los resultados, para maximizar su uso; sin embargo, al mantener la dependencia en un solo proveedor, que tampoco ha innovado, el aporte del tema en el cumplimiento de objetivos estratégicos es deficitario.

N°	Recomendación	Prioridad	Tipo	Responsable	Fecha
5	<p>Realizar un nuevo proceso de contratación para seleccionar una nueva herramienta de evaluación por competencias que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnologías modernas como inteligencia artificial y análisis de datos avanzados para proporcionar evaluaciones más precisas y detalladas. • Capacidad de personalizar las evaluaciones según el rol y las competencias específicas de cada puesto dentro de la organización. • Elementos interactivos y visuales como gráficos y dashboards para una mejor presentación y comprensión de los resultados. • Funcionalidades que permitan comparar resultados a lo largo del tiempo sin necesidad de pagar por servicios adicionales. • Facilidad de uso y flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas de la organización. 	Bajo	CI	Dirección Capital Humano	Por definir

C. Las competencias se utilizan como una expresión numérica y no como una herramienta para la toma de decisiones en otros procesos de la gestión del recurso humano.

RIESGO

Bajo

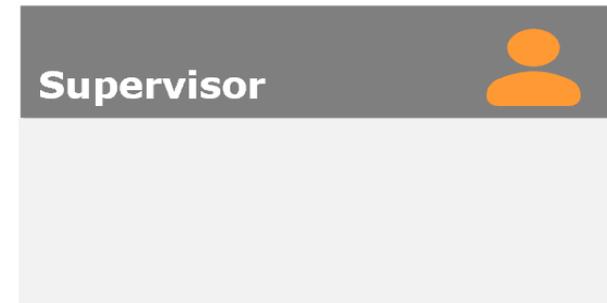
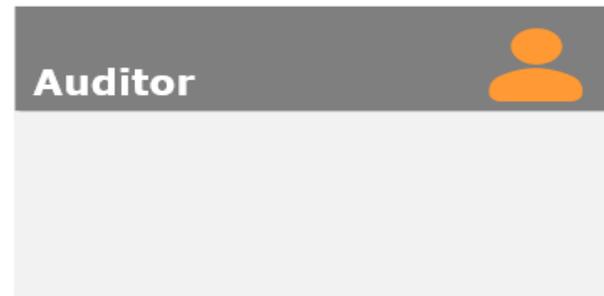
La gestión por competencias se convirtió en una evaluación bienal y se utiliza como un número en los procesos de reclutamiento y selección (concursos internos y externos), omitiendo todos los beneficios del diagnóstico que permiten conocer a las personas en contextos sociales y laborales, actitudes, personalidad, inteligencia emocional, gestión del tiempo, resolución de conflictos, conductas problemáticas e inclusive la predicción del desempeño en un cargo específico para realizar contrataciones más efectivas; sin embargo, las jefaturas no reciben dicha información, tal y como, establecen las tendencias recientes donde la idoneidad no se mide únicamente por requisitos académicos y/o experiencia, sino que incorporan "evaluaciones 360" para obtener una visión completa de las habilidades del personal y/o postulantes. Adicionalmente, el modelo no se ha complementado con otros procesos de la gestión del talento humano, tales como: evaluación del desempeño, cultura organizacional, desarrollo de carrera, entre otros.

Lo anterior, no se alinea a lo establecido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) en cuanto a la gestión eficaz de los riesgos bancarios, el cual recomienda que los bancos deben asegurarse de que su personal tenga las competencias adecuadas para desempeñar sus funciones de manera efectiva, implementen programas de formación para mantener y mejorar sus habilidades ya que estas son parte integral de la gestión de recursos humanos.

Lo cual es provocado por la inexistente integración de procesos a lo interno de la Dirección Capital Humano y la desactualización de los modelos de gestión del recurso humano, así como, a la falta de involucramiento del personal en su desarrollo personal y profesional. Lo cual revela un escaso retorno de la inversión realizada por la Organización, misma que asciende a los 118 mil dólares en los últimos tres años.

N°	Recomendación	Prioridad	Tipo	Responsable	Fecha
6	Analizar la viabilidad institucional para incorporar en los procesos de gestión del talento humano (reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, cultura organizacional, entre otros) los beneficios del diagnóstico por competencias, a fin de mejorar el aprovechamiento de los recursos invertidos y alinearse con las prácticas actuales.	Bajo	DI	Dirección Capital Humano	Por definir
7	Promover a lo interno de la Dirección Capital Humano actividades colaborativas con las partes involucradas para capacitarse en la interpretación, uso y aprovechamiento de los resultados por competencias en otros procesos relacionados con el talento humano, con el objetivo de maximizar los beneficios del diagnóstico.	Baja	CI	Dirección Capital Humano	Por definir

4 EQUIPO AUDITORÍA



La auditoría fue realizada de acuerdo con las "Normas Generales de Auditoría para el Sector Público" y las "Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público", dictadas por la Contraloría General de la República.

Detalle de competencias relevantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y otras de valoración institucional

- ✓ **Orientación al cliente:** Esta habilidad es relevante para el cumplimiento del objetivo estratégico N°1 “Experiencia al cliente”; sin embargo, el 80% (1759) del personal del negocio *no alcanza* el nivel mínimo requerido para el puesto y a nivel institucional el 81% (3449) presenta oportunidades de mejora en esta competencia.
- ✓ **Orientación a resultados:** Los resultados muestran una disminución en la cantidad de personal que no ha desarrollado la actitud y aptitud deseada hacia el logro; no obstante, dichas variaciones son producto de un ajuste a la baja de 30 pts. en la métrica de valoración mínima esperada en al menos 8 grupos ocupacionales y no a que el personal creció en el desarrollo de esta competencia clave para el cumplimiento de metas.
- ✓ **Seguimiento a procedimientos:** Esta competencia es base para el cumplimiento normativo y el fortalecimiento del sistema de control interno; no obstante, la cantidad de funcionarios(as) que no alcanzo la nota mínima esperada se incrementó en un 45%, pasando de 850 funcionarios(as) en 2021 a 1229 en 2023, con un efecto principalmente en los perfiles “Operativos de Soporte” y “Técnicos de Soporte”. Aunado a ello, el 47% de las jefaturas del negocio y el 75% de las direcciones del negocio presentan carencias en esta habilidad, siendo estos los responsables del seguimiento al SCI.
- ✓ **Innovación y creatividad:** Existe una disminución en la cantidad de personal que no alcanzó el umbral deseado, lo cual, supondría un avance en las habilidades de innovar; sin embargo, se ajustó a la baja el nivel ideal en al menos 10 perfiles competenciales y el personal que no cumplía ahora si cumple. Adicionalmente, los puestos que requieren mayor dominio de esta competencia como los profesionales en TI y Transformación Digital son evaluados con una nota de 60 pts.
- ✓ **Precisión, practicidad y persuasión:** El nivel deseado en más del 68% de los perfiles es “promedio” mismo que se alcanza con una puntuación de 30 pts. o menos y más del 79% del personal ya cuenta con dicho nivel, situación que genera dudas sobre la necesidad de continuar con su aplicación, inversión y seguimiento, por cuanto su evaluación y desarrollo no están generando un valor agregado.