



Al contestar refiérase a: **ID-92374**

**AD-AOPER-0080-2023**

17 de julio de 2023

Doctor

Marco Umaña Ramírez, director a.i.

**HOSPITAL DR. RAFAEL ÁNGEL CALDERÓN GUARDIA – 2101**

Estimados señores:

**ASUNTO: Oficio de Advertencia referente a hechos denunciados sobre el clima organizacional en el Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.**

En cumplimiento de las actividades preventivas consignadas en el Plan Anual Operativo 2023, con fundamento en los artículos 21 y 22 de la Ley General de Control Interno, y en atención a la denuncia DE-104-2023, esta Auditoría Interna informa y advierte sobre aspectos relacionados con el clima organizacional en el Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, a fin de que sean valorados para la toma de decisiones y acciones que compete a esa administración activa.

### **Antecedentes**

En la denuncia DE-104-2023, se cuestiona entre otros aspectos, el clima laboral en la Dirección Administrativa Financiera del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, que, desde las secretarías hasta los profesionales están agotados por el trato que reciben y que no pueden expresar su insatisfacción por que laboran ahí, por lo que se tuvo conocimiento de la emisión de una nota firmada por varios colaboradores solicitando que no se realizara ese estudio sin tomarse en cuenta a los demás funcionarios de esa dirección. Por último, se expone que muchas jefaturas han renunciado a raíz del nombramiento del director de esa unidad, y que las jefaturas femeninas a raíz de ese agotamiento (ambiente laboral), hayan tenido que renunciar o las provocan para que cometan errores para luego amenazarlas con procesos de despido sino renuncian.

De conformidad con lo anterior, y en concordancia con lo establecido en el artículo 63 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, se procede a informar sobre las situaciones detectadas con la finalidad que sean analizadas y abordadas por las instancias competentes:

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **1. Sobre el clima organizacional en el Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.**

##### **1.1 Sobre la ejecución del estudio de clima organizacional institucional correspondiente al periodo 2022-2023**



Esta Auditoría revisó la gestión del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, respecto a la ejecución del estudio de clima organizacional institucional correspondiente al periodo 2022 – 2023, el cual contempló las siguientes etapas: (1) Planeación, (2) Divulgación, (3) Aplicación de la encuesta de clima, (4) Resultado de clima organizacional, (5) Plan de acción de clima (mejora o fortalecimiento), (6) Seguimientos (I y II).

Con vista en la información analizada, se evidencia que las autoridades superiores y los mandos medios del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, a mayo del 2023 no han presentado el Plan de Acción de Clima organizacional, y por consiguiente, está pendiente la ejecución del plan y la realización de dos seguimientos antes de finalizar este año.

La Licda. Marjorie Herrera Salas, encargada del proceso de Clasificación de Puestos de la Unidad Gestión de Recursos Humanos del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, y que a su vez coordina el Grupo de Apoyo Técnico (GAT), mediante entrevista aplicada el 23 de mayo del 2023, señaló entre otros aspectos lo siguiente:

[...]

*cada dos años se realiza el estudio de Clima Organizacional que solicita la Dirección de Bienestar Laboral, actualmente nos encontramos recopilando los resultados que arrojó el estudio, ya que se aplicó entre abril y mayo 2022, a pesar de que la Dirección de Bienestar Laboral nos da una hoja de ruta para los estudios de clima organizacional, por la recarga de trabajo que existe, nos encontramos atrasados en aproximadamente 4 meses para el seguimiento de los planes de acción de ese estudio.*

Adicionalmente, la Licda. Herrera Salas, mediante correo del 21 de junio del 2023, suministra a esta Auditoría el Acta SDG-0313-2023/HCG-GAT-No.010-2023, mediante la cual, se establecen varios acuerdos, entre ellos; convocar a las jefaturas que tienen pendiente efectuar la divulgación del Estudio de Clima Organizacional 2022.

Sobre las disposiciones institucionales emitidas en esta materia, es importante indicar que, el Licenciado Luis Bolaños Guzmán, director, Dirección Bienestar Laboral, en oficio GA-DBL-0073-2022 del 03 de febrero de 2022, informó a la Presidencia Ejecutiva, Gerencias Institucionales, Directores (as) de Gestión Regional y Red de Servicios de Salud, directores (as) Regionales de Sucursales, directores (as) Generales de Hospitales, directores, Áreas de Salud e Integrantes Grupos de Apoyo Técnico a nivel nacional, lo siguiente:

*“...se informa del inicio del proceso de clima organizacional institucional 2022 - 2023, basado en la metodología empleada anteriormente (visión general del establecimiento y un Plan integral) con la intención de mantener la línea trazada de abordaje y facilitar la gestión del proceso...”.*

Asimismo, el Licenciado Luis Bolaños Guzmán, director, Dirección Bienestar Laboral, en oficio GA-DBL-0487-2022 del 12 de setiembre de 2022, con asunto; Solicitud de plan de acción de clima 2022 – 2023, comunica a; la Presidencia Ejecutiva, Junta Directiva, Gerencias, Auditoría Interna, Directores (as) de Sede, Directores (as) de Gestión Regional y Red de Servicios de Salud, Directores (as) Regionales de Sucursales, Directores (as) Generales de Hospitales, Directores (as) Administrativo Financiero Hospitales, Directores de Áreas de Salud, Administradores (as) Área de Salud, Jefes de Áreas, Jefes de Subáreas y Jefes de Sucursales, lo siguiente;

*“...se elabore el Plan de Acción de clima 2022 - 2023, bajo un proceso participativo con la población trabajadora el establecimiento, y para ello se solicita CUMPLIR con los pasos señalados a continuación:*

*1. El Plan de Mejora se enfocará en atender al menos dos indicadores prioritarios, además, incorporará acciones de acuerdo con las propuestas en relación con los temas destacados por los participantes con relación a los temas de Motivación y Reconocimiento. En el caso, de que los dieciséis indicadores de clima resulten en una condición satisfactoria, corresponderá la escogencia de un indicador para el diseño de acciones preventiva, además de tomar en cuenta las propuestas para reforzar la motivación y el reconocimiento, ambos son puntos de atención según la Dimensión de Cultura y Liderazgo de Índice de Gestión Institucional de la Contraloría General de la República.*

*2. Es responsabilidad de la Autoridad Superior y jefaturas liderar de manera conjunta la construcción del Plan de Acción (acciones) con el involucramiento de los colaboradores, ya sea en la etapa de propuesta o de validación de las acciones del Plan. En esta línea, se insta a un análisis objetivo, al consenso de las acciones y que los compromisos asumidos sean viables y medibles.*

*3. Según la naturaleza del Plan de Acción de Clima, la modalidad de ejecución es libre, en este sentido la acción se ejecuta para toda la unidad, o bien, cada servicio o grupo de trabajo es el responsable de su ejecución.*

*4. A partir de la fecha de recibido el informe de clima, el Consejo de Jefaturas contará con un plazo máximo de dos meses calendario para la elaboración del Plan de mejora o fortalecimiento, el cual luego entregará al GAT debidamente firmado por todas las jefaturas y aquel personal involucrado en la construcción de este, además de adjuntar la o las minutas u otra documentación que evidencie la participación de los colaboradores.*

*5. En caso de que, el GAT identifique la necesidad de realizar un ajuste al Plan, se solicita atender el requerimiento a la mayor brevedad posible. El Plan se ejecutará durante el año 2023.*

*6. El GAT facilitará la ejecución de dos seguimientos, corresponderá a la jefatura aportar la o las evidencias de las acciones y compromisos cumplidos.”*

## **1.2 Sobre la solicitud de un estudio de clima laboral en la Dirección Administrativa Financiera del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia**

Esta Auditoría tuvo conocimiento que el Licenciado Hernán Serrano Gómez, secretario general, Sindicato Nacional de Administradores de Servicios de Salud y Afines del Seguro Social en oficio SINASSASS-011-01-2023 del 27 de enero 2023, con asunto: Solicitud de estudio de clima laboral, donde comunicó a la Licenciada Vilma Campos Gómez, gerente, Gerencia Administrativa, de presuntos problemas de clima laboral en la administración del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, por lo que se solicitó se ordene a las instancias técnicas correspondientes la realización de un estudio de clima laboral en ese servicio, con la finalidad de que se disponga de elementos para buscar opciones de mejora.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

A continuación, se detallan las acciones que se llevaron a cabo por la Administración en atención a la solicitud presentada por el sindicato SINASSASS:

El Licenciado Víctor Francisco Rugama Madriz, jefatura, Área Desarrollo Laboral, Dirección Bienestar Laboral, en oficio DBL-ADL-005-2023 del 01 de febrero 2023, con asunto; Atención oficio No. SINASSASS 011-01-2023, comunicó al Licenciado Hernán Serrano Gómez, secretario general, Sindicato Nacional de Administradores de Servicios de Salud y Afines del Seguro Social, que en atención al documento No. SINASSASS 011-01-2023, la Dirección de Bienestar Laboral mediante el Área Desarrollo Laboral y el Programa Atención de Situaciones Sociolaborales (PASS), ejercen la función rectora en materia de clima organizacional a nivel institucional y que por ende, tienen a cargo la organización y el funcionamiento de los Grupos de Apoyo Técnico (GAT), quienes cumplen el rol de facilitadores en el nivel central, regional y local, para el desarrollo satisfactorio de los estudios de clima organizacional, así como sus respectivos planes de mejora y acciones de fortalecimiento. Y continúa exponiendo que, el Hospital Dr. Rafael Angel Calderón Guardia dispone de un Grupo de Apoyo Técnico debidamente conformado y activo, responsable del apoyo en la gestión del estudio de clima organizacional 2022-2023, por lo que, a la mayor brevedad, la Licda. Grace Villalta Montero, Coordinadora del PASS, realizará las coordinaciones necesarias con este equipo, para atender y establecer las acciones que correspondan, a fin de propiciar mejoras en el ambiente laboral de esa unidad de trabajo.

La Licenciada Grace Villalta Montero, coordinadora, Programa Atención de Situaciones Sociolaborales, Dirección Bienestar Laboral, mediante oficio DBL-ADL-0006-2023 del 02 de febrero 2023, con asunto; Atención a oficio No. SINASSASS 011-01-2023, comunicó a la Licda. Marjorie Herrera Salas, coordinadora, Grupo Apoyo Técnico del Hospital Dr. Rafael Angel Calderón Guardia, que se hace traslado de la solicitud de estudio de clima organizacional en el Servicio de Administración, y se agrega que, para la planeación del proceso se valore el análisis en conjunto con el Programa Atención de Situaciones Sociolaborales, en cuanto, a la estrategia de abordaje y la orientación técnica respectiva y que se propone como fecha de posible reunión el día 09 de febrero a las 9:00 a.m.

La Licenciada María Cristina Díaz Rivera, asesora legal, Gerencia Administrativa, mediante correo electrónico del 07 de febrero 2023, remite a los Licenciados Luis Bolaños Guzmán, director, Dirección Bienestar Laboral y Víctor Rugama Madriz, jefatura, Área Desarrollo Laboral, Dirección Bienestar Laboral, el oficio SINASSASS-011-01-2023 del 27 de enero 2023, para que se gestione lo que corresponda.

El Licenciado Víctor Francisco Rugama Madriz, jefatura, Área Desarrollo Laboral, Dirección Bienestar Laboral, en oficio DBL-ADL-0063-2023 del 21 de febrero 2023, comunica al Dr. Taciano Lemos Pires, director general, Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, que el Área de Desarrollo Laboral recibió mediante el despacho de la Gerencia Administrativa el oficio No. SINASSASS 011-01-2023 del 27 de enero 2023, donde se menciona la existencia de problemas de clima laboral en la administración del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia y que por ello, se solicita la realización de un estudio de clima laboral. Se informa que, a la mayor brevedad la Licda. Grace Villalta Montero, coordinadora del PASS, realizará las coordinaciones necesarias con ese equipo para atender y establecer las acciones que correspondan, con el propósito de propiciar mejoras en el ambiente laboral de esta unidad de trabajo.



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

El Dr. Marco V. Umaña Ramírez, director general a.i., Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, mediante oficio DG-0802-03-23 del 07 de marzo de 2023, con asunto; Clima laboral en la Dirección Administrativa Financiera, le comunica al Licenciado Víctor Francisco Rugama Madriz, jefatura, Dirección Desarrollo Bienestar Laboral lo siguiente;

*“Referente con su oficio DBL-ADL-0063-2023, el cual informa de supuestos problemas de Clima Laboral en la Dirección Administrativa Financiera, me permito informarle que el Hospital ya cuenta con un estudio de Clima Laboral realizado por el G.A.T., en conjunto con su Dependencia, el cual no evidenció lo denunciado por el Sindicato SINASSASS.*

*Esta Dependencia no ha recibido denuncias: verbal, escrita, ni anónima, con respecto a lo denunciado por el Sindicato; por lo cual, no podríamos actuar bajo supuestos.*

*Con esto, dejando claro que la Administración Activa no ha dejado de atender estos asuntos, sino más bien, no se han denunciado dichos hechos como lo establece la normativa Institucional.*

*No omito manifestarle que he recibido oficio FUNCIONARIOS DAF-001-02-23, con fecha 28 de febrero del 2023, donde 17 firmantes, incluyendo varias Jefaturas donde indican lo contrario con respecto al Lic. Josué Cerdas Castillo, director administrativo financiero, que convierten las supuestas denuncias en hechos no reales.*

*Esta Dirección General siempre estará atenta a la atención de las necesidades de nuestros funcionarios; sin embargo, siempre que se realice mediante la vía formal e instrucciones establecidas”.*

El Licenciado Víctor Rugama Madriz, jefatura, Área Desarrollo Laboral, Dirección Bienestar Laboral, en oficio DBL-ADL-151-2023 del 30 de mayo de 2023, con asunto; Atención oficio SINASSASS-049-2023, comunica al Licenciado Hernán Serrano Gómez, secretario general, Sindicato Nacional Administradores Servicios de Salud y Afines del Seguro Social sobre las acciones que se han realizado en atención al estudio de clima laboral solicitado y se añade que, en concordancia con las normas de control interno y con el “Procedimiento para la organización y funcionamiento de los GAT”, es competencia del titular subordinado, gestionar y apoyar las acciones tendientes a la mejora y fortalecimiento del ambiente laboral, y que, como instancia rectora, se procedió al traslado del requerimiento del estudio con el objetivo de agilizar el proceso, además de brindar la asesoría técnica en la atención del caso.

El Procedimiento para la organización y funcionamiento de los Grupos de Apoyo Técnico, 2014, en el apartado 2.2.2. Clima Organizacional establece lo siguiente:

*“Entre los principales conceptos y variables relativos al clima organizacional y que se encuentran dentro de las funciones que realizan los GAT, se pueden mencionar los siguientes:*

*Entonces, se infiere que la base del clima organizacional reside en que utiliza como elemento fundamental, las percepciones que el talento humano posee de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.*

*Es así como, los factores y estructuras que existen en una organización dan lugar a un determinado clima, según las percepciones de las personas que trabajan en esa organización, el cual genera ciertos comportamientos en la persona trabajadora. Estos comportamientos inciden en la organización: productividad, cumplimiento de metas y objetivos.*

*“representa la forma de vida de la organización, suele tener una influencia vital en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores” (Davis, 1988 p. 40)*

*“es la percepción que se forman los empleados del ambiente en que se fusionan, la estructura y la (sic) políticas de la organización, el liderazgo de los superiores, las relaciones interpersonales, el trabajo en sí y las condiciones en que se realiza” (Bergeron, 1983, p. 318)*

*“se refiere especialmente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; o sea, aquellos aspectos del clima que provocan diferentes especies de motivación de las personas involucradas” (Chiavenato, 1990).*

*“Es el ambiente que rodea a todas las actividades y problemas que se dan en la institución; por ende, no debe ser ignorado en el momento de buscarles soluciones a los problemas que se presentan en ella” (Cortés, 1993).*

*“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (Sandoval Caraveo citando a Litwin y Stringer, 2004: p.84).*

*“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (Sandoval Caraveo citando a Waters, 2004: p.84).*

*Entonces, se infiere que la base del clima organizacional reside en que utiliza como elemento fundamental, las percepciones que el talento humano posee de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Es así como, los factores y estructuras que existen en una organización dan lugar a un determinado clima, según las percepciones de las personas que trabajan en esa organización, el cual genera ciertos comportamientos en la persona trabajadora. Estos comportamientos inciden en la organización: productividad, cumplimiento de metas y objetivos...”.*

Sobre el particular, con sustento en la información antes expuesta, se determinó que la administración adoptó la decisión de no realizar el estudio de clima laboral en la Dirección Administrativa Financiera del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, en razón de que se dispone de un estudio de Clima Laboral realizado por el G.A.T., , el cual no evidenció lo denunciado por el Sindicato SINASSASS. Al respecto, si bien la administración en el ámbito de sus competencias tomó esa decisión, es importante indicar que ante esta Auditoría se interpuso la denuncia numerada internamente DE-104-2023 donde en uno de los hechos expuestos, se cuestiona el clima laboral en la Dirección Administrativa Financiera, razón por la cual, se considera conveniente que este aspecto sea sujeto de valoración por la Dirección Médica del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, en coordinación con la unidad correspondiente de la Dirección de Bienestar Laboral, de conformidad con lo que dicte el bloque normativo y en aras de garantizar un adecuado clima organizacional.



## CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

Auditoría Interna

Teléfono: 2539-0821 ext. 2000-7468

Correo electrónico: [coincss@ccss.sa.cr](mailto:coincss@ccss.sa.cr)

Al respecto, la norma 2.3.2. de las Normas de Control Interno para el Sector Público dispone:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben vigilar y fortalecer los elementos informales del ambiente ético institucional, a fin de asegurar que apoyen el funcionamiento, en la gestión cotidiana, de los factores formales vigentes. En ese sentido, deben contemplar factores tales como los siguientes: a. El clima organizacional. b. El estilo gerencial. c. Los modelos de toma de decisiones. d. Los valores compartidos. e. Las creencias. f. Los comportamientos de los distintos integrantes de la institución, y su ajuste a los valores y demás mecanismos que sustentan la ética institucional”.*

Considerando todo lo expuesto, esta Auditoría previene y advierte de la situación planteada en el presente oficio, con el propósito de que la Administración Activa efectúe el análisis correspondiente de los riesgos descritos, y de considerarse pertinente, se ejecuten las medidas correctivas y la toma de decisiones necesarias para garantizar razonablemente el abordaje del clima organizacional en la Dirección Administrativa Financiera del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, así como el cumplimiento del proceso de clima organizacional institucional según sus competencias.

Al respecto, se deberá informar a esta Auditoría Interna sobre las acciones ejecutadas para mitigar los riesgos descritos y brindar atención de la situación comunicada, esto en el **plazo de 1 mes** a partir del recibido de este documento.

Atentamente,

### AUDITORÍA INTERNA

M. Sc. Olger Sánchez Carrillo  
**Auditor**

OSC/ANP/MZS/MRPH/lbc

C. Licenciado. Luis Bolaños Guzmán, director, Dirección Bienestar Laboral - 1117.  
Auditoría-1111.

Referencia: ID-92374