



Caja Costarricense del Seguro Social
Hospital San Juan de Dios
Grupo de Apoyo Técnico GAT
Teléfono: 25478000 Ext. 8591 - 8822
Correo electrónico: agarital@ccss.sa.cr / gsmonge@ccss.sa.cr /



Grupo de Apoyo Técnico Hospital San Juan de Dios

Estudio de Clima Organizacional

Servicio de Patología

I semestre, 2026

Elaborado por:

Dr. Gerald Monge Morales

Dra. Angie Garita Leitón

Téc. Ana Lorena Hernández Miranda

Licda. Susana Santamaría Portugués

Dra. Janicia Gamboa León



Estudio de Clima Organizacional

Servicio de Patología

1. Justificación

El clima organizacional constituye un eje fundamental en el funcionamiento de los servicios de salud, en tanto incide directamente en la satisfacción del personal, su desempeño laboral y la calidad del servicio brindado a la población usuaria.

En servicios altamente especializados como el Servicio de Patología, donde los procesos diagnósticos requieren precisión técnica, coordinación interdisciplinaria y cumplimiento de tiempos críticos, el entorno laboral adquiere una relevancia estratégica, ya que cualquier alteración en la dinámica del equipo puede impactar tanto en el bienestar del personal como en la oportunidad y calidad del diagnóstico clínico.

En este contexto, el presente estudio se desarrolla con el propósito de analizar de manera integral las dinámicas organizacionales del Servicio de Patología, identificando factores estructurales, relacionales y de gestión que inciden en el clima laboral.

Asimismo, busca generar insumos técnicos que orienten la toma de decisiones institucionales en materia de gestión del talento humano, fortalecimiento del bienestar laboral y mejora continua del servicio.

Para el desarrollo del presente estudio se contó con la participación de un total de 48 funcionarios, lo cual representa una muestra amplia y significativa del servicio, permitiendo obtener una visión integral y representativa de las percepciones existentes.



2. Metodología de análisis

El estudio se desarrolló mediante la aplicación de un instrumento de carácter cualitativo orientado a explorar las percepciones del personal en torno al sentido de pertenencia institucional, la vivencia del clima laboral, las fortalezas del servicio, las situaciones de conflicto y las propuestas de mejora.

El análisis de la información se realizó a partir de la categorización temática de las respuestas, la identificación de patrones recurrentes y el contraste entre discursos, lo cual permitió no solo evidenciar elementos explícitos, sino también comprender dinámicas subyacentes que configuran el funcionamiento organizacional del servicio.

3. Análisis del sentido de pertenencia institucional

En relación con la pregunta sobre el significado de ser trabajador del hospital, se evidencia una tendencia altamente positiva.

Un 90% del personal expresa percepciones asociadas a orgullo, honor, compromiso, vocación de servicio y sentido de responsabilidad social. Este grupo destaca el valor de pertenecer a una institución emblemática del sistema de salud y el impacto de su labor en la atención de la población.

Por otra parte, un grupo minoritario, estimado al 10%, presenta una percepción más neutral o instrumental del trabajo, asociándolo principalmente a estabilidad laboral o cumplimiento de funciones sin una vinculación emocional significativa.

Este resultado permite identificar el sentido de pertenencia como un factor protector sólido, aunque en tensión con otras dimensiones del clima laboral.



4. Análisis del clima laboral percibido

Al analizar la percepción actual de formar parte del servicio, se evidencia una distribución claramente desigual. En donde un 20% del personal manifiesta sentirse bien, motivado o satisfecho, en muchos casos vinculado a su área específica de trabajo.

En contraste, un grupo estimado entre del 80% expresa percepciones negativas o mixtas, predominando manifestaciones de estrés, desmotivación, incomodidad, temor, angustia y desgaste emocional.

Dentro de este grupo, se identifica que el 50% presenta indicadores de afectación emocional significativa, incluyendo referencias explícitas a ansiedad, hostigamiento y afectación a la salud mental.

Asimismo, el 30% manifiesta percepciones intermedias, donde se combinan elementos positivos del trabajo con un fuerte malestar asociado al entorno laboral.

Estos datos permiten caracterizar el clima organizacional como predominantemente adverso en su dimensión psicosocial, con una minoría que experimenta condiciones favorables.

El análisis de las respuestas evidencia que el clima organizacional del Servicio de Patología se encuentra en una condición de deterioro significativo en su dimensión relacional y psicosocial.

Las narrativas de los funcionarios incluyen referencias explícitas a estrés, ansiedad, temor, hostigamiento, sensación de persecución y afectación a la salud mental, incluyendo la necesidad de atención psicológica y psiquiátrica. Estos elementos configuran un escenario de riesgo psicosocial elevado, que trasciende lo organizacional y se ubica en el ámbito de la salud ocupacional.

Adicionalmente, se identifica la coexistencia de subclimas organizacionales, en donde ciertas áreas, como el laboratorio de histología, reportan dinámicas más funcionales y colaborativas, mientras que a



nivel general del servicio predomina una percepción de tensión, conflicto e inestabilidad. Esta heterogeneidad evidencia una fragmentación interna que debilita la cohesión del equipo y dificulta la construcción de una identidad organizacional compartida.

Un aspecto particularmente relevante es la tendencia a la normalización del malestar, donde el personal continúa cumpliendo sus funciones en condiciones adversas, lo cual incrementa el riesgo de agotamiento emocional, disminución del rendimiento y potencial afectación en la calidad del servicio.

5. Análisis de fortalezas del servicio

En relación con la identificación de fortalezas, el 65% del personal reconoce elementos positivos dentro del servicio, destacando principalmente la capacidad técnica, el compromiso con el paciente, la calidad profesional y el trabajo en equipo en áreas específicas.

Sin embargo, un 35% manifiesta que no identifica fortalezas o presenta dificultades para reconocerlas, lo cual resulta significativo desde el punto de vista organizacional, ya que refleja una percepción global deteriorada del entorno laboral.

Asimismo, dentro de quienes identifican fortalezas, se observa que aproximadamente un 30% de las respuestas delimita estas a subgrupos específicos, particularmente en áreas como histología, lo que refuerza la idea de fragmentación interna del servicio.

6. Análisis de los conflictos organizacionales

El análisis de las situaciones de conflicto evidencia una alta concentración de respuestas negativas. Aproximadamente 90% del personal identifica la existencia de conflictos relevantes dentro del servicio.



Dentro de estos, se destacan como categorías predominantes la comunicación deficiente, señalada en aproximadamente un 70% de las respuestas, así como la presencia de chismes, rumores y denuncias, identificados en cerca del 70% de los participantes.

Alrededor del 75% del personal refiere conflictos asociados a la gestión y liderazgo, incluyendo percepciones de favoritismo, mala administración, falta de apoyo y toma de decisiones inadecuadas.

Adicionalmente, un 60% menciona situaciones de hostigamiento, persecución o trato inadecuado, lo cual constituye un indicador crítico de deterioro del clima laboral.

Los conflictos interpersonales entre compañeros también aparecen en aproximadamente un 50% de las respuestas, evidenciando una dinámica relacional compleja y persistente.

Los conflictos identificados en el Servicio de Patología no corresponden a situaciones aisladas, sino que responden a patrones estructurales persistentes que configuran la dinámica organizacional.

Se evidencia una comunicación organizacional disfuncional, caracterizada por la ausencia de canales formales efectivos, la circulación de información contradictoria y la falta de espacios estructurados para el diálogo.

Esta situación genera incertidumbre, favorece la desinformación y propicia la aparición de mecanismos alternativos de comunicación, como el rumor y los comentarios informales.

En este contexto, se consolida una cultura organizacional basada en el conflicto indirecto, donde predominan prácticas como el “chisme”, las denuncias anónimas y las confrontaciones no directas.

Estas dinámicas dificultan la resolución efectiva de los conflictos, incrementan la desconfianza entre los miembros del equipo y contribuyen a la escalada de tensiones.

Asimismo, se identifica una fragmentación interna del servicio, con la conformación de subgrupos y dinámicas diferenciadas entre áreas, lo cual debilita la cohesión organizacional y favorece la polarización.



A lo anterior se suman condiciones laborales que actúan como factores amplificadores del conflicto, tales como la sobrecarga de trabajo, la falta de personal y las limitaciones en la infraestructura, incluyendo reportes de exposición a sustancias químicas y condiciones físicas inadecuadas.

6. Análisis del liderazgo: elemento crítico del clima organizacional

Uno de los hallazgos más relevantes y consistentes del estudio es la percepción negativa del liderazgo dentro del servicio. Las respuestas evidencian una valoración crítica del ejercicio de la jefatura, señalando aspectos como falta de imparcialidad, favoritismo, toma de decisiones basada en criterios personales, limitada escucha activa y deficiente gestión de los conflictos.

Se identifican además percepciones relacionadas con prácticas de gestión consideradas inadecuadas, tales como represalias ante la expresión de inconformidades, evaluaciones percibidas como subjetivas, delegación de poder en figuras no formales y ausencia de transparencia en los procesos administrativos.

El impacto de este estilo de liderazgo se refleja directamente en la dinámica organizacional, incidiendo en la generación y mantenimiento de conflictos, la desmotivación del personal, la percepción de inseguridad laboral y el debilitamiento de la confianza en la estructura jerárquica.

Desde una perspectiva técnica, los hallazgos permiten establecer que el liderazgo actual del servicio constituye un factor de riesgo organizacional, en tanto no está logrando contener, mediar ni reconducir las dinámicas conflictivas existentes y, en algunos casos, es percibido como parte activa del problemas.

8. Análisis de recomendaciones del personal

En cuanto a las recomendaciones brindadas por el personal, se identifican tendencias claras.



El 70% plantea la necesidad de mejorar la comunicación, promover el diálogo y generar espacios formales de participación.

El 65% de las personas recomienda cambios en la jefatura o en la forma en que se ejerce el liderazgo, incluyendo solicitudes explícitas de sustitución o reestructuración.

Asimismo, cerca de un 55% propone fortalecer el trabajo en equipo, el compañerismo y la convivencia laboral.

Un 50% sugiere la implementación de intervenciones estructuradas, como reuniones periódicas, capacitaciones y procesos de mediación.

Finalmente, un grupo menor, pero significativo, cercano al 30%, plantea la necesidad de intervenciones institucionales más profundas, incluyendo procesos administrativos, auditorías o intervención externa del servicio.

7. Síntesis interpretativa

De manera integral, el Servicio de Patología presenta una alta capacidad técnica y un importante compromiso institucional por parte de su personal; sin embargo, se encuentra en una condición de deterioro significativo en su dimensión relacional, acompañado de un debilitamiento del liderazgo y la presencia de factores de riesgo psicosocial elevados.

El clima organizacional puede caracterizarse como disfuncional en su dimensión relacional, con potencial impacto en la calidad del servicio y en la salud del personal.

La coexistencia de recursos técnicos sólidos con dinámicas interpersonales conflictivas configura un escenario de alta tensión organizacional que requiere intervención estructural urgente.



8. Recomendaciones para el fortalecimiento del clima organizacional

Recomendaciones a la Dirección Médica

Se recomienda que la Dirección Médica asuma un rol activo, inmediato y sostenido en la intervención del Servicio de Patología, considerando que los hallazgos evidencian una situación de riesgo organizacional y psicosocial que trasciende la capacidad de gestión interna del servicio.

En este sentido, resulta fundamental brindar un respaldo institucional claro que permita la implementación de medidas correctivas con legitimidad y alcance.

Resulta prioritario que las instancias superiores realicen una valoración técnica del ejercicio de la jefatura del servicio, a fin de determinar su idoneidad en el contexto actual. En caso de confirmarse los patrones identificados, se recomienda considerar medidas administrativas que incluyan la reubicación, sustitución o remoción, con el objetivo de restablecer condiciones adecuadas de liderazgo.

Se recomienda facilitar la intervención de instancias técnicas como Trabajo Social, Psicología y Salud Ocupacional, con el objetivo de desarrollar un abordaje interdisciplinario que permita atender tanto los factores organizacionales como las afectaciones en la salud mental del personal.

En relación con las condiciones laborales, se sugiere promover una evaluación estructural del servicio en cuanto a carga laboral, dotación de recurso humano, exposición a riesgos químicos y condiciones de infraestructura, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente y la protección de la salud ocupacional.

Adicionalmente, se considera necesario que la Dirección Médica fortalezca los mecanismos de supervisión y seguimiento del clima organizacional, estableciendo procesos periódicos de evaluación que permitan medir la evolución de las intervenciones implementadas.



Recomendaciones a la Jefatura del Servicio

Se recomienda que la jefatura del servicio asuma un proceso de revisión crítica de su ejercicio de liderazgo, orientado a fortalecer prácticas de gestión basadas en la transparencia, la equidad, la comunicación efectiva y la resolución oportuna de conflictos.

En este sentido, resulta indispensable que la jefatura establezca mecanismos formales y sistemáticos de comunicación con el personal, garantizando no solo la apertura al diálogo, sino también la respuesta efectiva y el seguimiento de las situaciones planteadas. Esto implica trascender la escucha pasiva hacia una gestión activa y resolutive.

Asimismo, se recomienda la implementación de espacios periódicos de reunión con el equipo de trabajo, con carácter estructurado, en los cuales se aborden de manera directa las problemáticas del servicio, se promueva el intercambio respetuoso de ideas y se construyan soluciones conjuntas.

Se considera necesario fortalecer la gestión del conflicto mediante la aplicación de criterios objetivos, evitando prácticas percibidas como favoritismo, trato desigual o toma de decisiones basada en elementos no técnicos. La intervención de la jefatura debe orientarse a mediar, contener y resolver los conflictos, evitando su escalamiento o cronificación.

También se recomienda delimitar claramente las funciones y responsabilidades dentro del servicio, evitando la delegación de autoridad en figuras no formales, lo cual contribuye a la confusión organizacional y al debilitamiento de la estructura jerárquica.

En relación con la supervisión, se sugiere que esta sea ejercida de manera directa, transparente y respetuosa, priorizando la presencia en el servicio y el acompañamiento al personal, en lugar de mecanismos indirectos que puedan ser percibidos como control punitivo.



No obstante lo anterior, considerando la consistencia y gravedad de los hallazgos asociados a la percepción del liderazgo, se recomienda que la continuidad de la jefatura sea valorada por las instancias superiores correspondientes, a fin de determinar su idoneidad en el contexto actual del servicio y su capacidad para conducir procesos de mejora organizacional.

Recomendación específica sobre valoración de idoneidad funcional y abordaje psicosocial

En el marco del análisis realizado, se identifica la presencia de múltiples manifestaciones asociadas a afectación en la salud mental del personal, tales como ansiedad, estrés, temor, desmotivación y referencias explícitas a procesos de atención psicológica y psiquiátrica, lo cual evidencia un impacto significativo del entorno laboral en el bienestar de los funcionarios.

En este sentido, se recomienda gestionar la intervención de Salud Ocupacional con el fin de realizar una valoración integral de las condiciones psicosociales del servicio, así como de los casos individuales que presenten mayor nivel de afectación, permitiendo identificar factores de riesgo y establecer planes de abordaje específicos.

Asimismo, se considera pertinente valorar la idoneidad funcional de aquellas personas funcionarias que, según las dinámicas observadas, podrían estar incidiendo de manera negativa en el clima organizacional, ya sea por dificultades en habilidades de comunicación, manejo del conflicto o adaptación al trabajo en equipo.

Esta valoración debe realizarse de manera técnica, objetiva y confidencial, en coordinación con las instancias institucionales correspondientes, garantizando el respeto a los derechos laborales y humanos de las personas involucradas.

En aquellos casos donde se determine una limitación significativa para el desempeño en el contexto actual del servicio, se recomienda valorar la viabilidad de procesos de reubicación laboral o



acompañamiento psicosocial, con el fin de favorecer tanto el bienestar de la persona funcionaria como el adecuado funcionamiento del equipo de trabajo.

Recomendaciones al personal del servicio

Se considera fundamental promover en el personal una mayor corresponsabilidad en la construcción del clima organizacional, reconociendo que este es el resultado de las interacciones cotidianas y no exclusivamente de la gestión de la jefatura.

En este sentido, se recomienda fortalecer la comunicación asertiva y directa, incentivando la expresión respetuosa de desacuerdos y la resolución oportuna de conflictos, evitando la utilización de mecanismos indirectos como el rumor, el “chisme” o las denuncias informales, los cuales han sido identificados como factores centrales en el deterioro del ambiente laboral.

Asimismo, se sugiere fomentar el desarrollo de habilidades en manejo de conflictos, regulación emocional y trabajo en equipo, promoviendo una cultura de respeto mutuo, empatía y reconocimiento de la diversidad de estilos de trabajo.

Se recomienda además que el personal asuma un rol activo en los espacios de diálogo que se generen, participando de manera constructiva en la búsqueda de soluciones y evitando conductas que contribuyan a la polarización o al escalamiento de los conflictos.

Finalmente, resulta pertinente reforzar la responsabilidad individual en el cumplimiento de las funciones y normas laborales, así como en el impacto que cada conducta tiene sobre el entorno de trabajo, favoreciendo la construcción de un ambiente más saludable, colaborativo y orientado al cumplimiento de los objetivos del servicio.

9. Consideraciones finales



Caja Costarricense del Seguro Social
Hospital San Juan de Dios
Grupo de Apoyo Técnico GAT
Teléfono: 25478000 Ext. 8591 - 8822
Correo electrónico: agarital@ccss.sa.cr / gsmonge@ccss.sa.cr /



El presente estudio evidencia una situación organizacional compleja que requiere una intervención estructural, inmediata y sostenida en el tiempo.

La coexistencia de conflictos persistentes, un liderazgo cuestionado y un riesgo psicosocial elevado configura un escenario que, de no ser atendido oportunamente, puede derivar en un mayor deterioro del clima laboral, afectación en la calidad del servicio y consecuencias en la salud del personal.

En este sentido, resulta indispensable la adopción de medidas firmes, fundamentadas técnicamente, orientadas no solo a la contención de las problemáticas existentes, sino a la reconstrucción del tejido organizacional del servicio, promoviendo un entorno laboral saludable, funcional y acorde con las exigencias del sistema de salud.

En atención a lo anterior, se solicita al Servicio de Patología la elaboración de un Plan de Acción de Mejora, que incluya los objetivos, actividades, plazos y personas responsables. Este plan debe ser construido y validado de manera conjunta entre las jefaturas y funcionarios del servicio (adjuntar lista de las personas participantes en la construcción del plan), para su presentación ante el Grupo de Apoyo Técnico, se otorga un plazo de un mes, posterior al cual este grupo establecerá los periodos de seguimiento y evaluación de los avances del plan.

Estudio validado por totalidad de miembros integrantes del GAT.

Firmado por coordinación del GAT – HSJD

Dr. Gerald Monge Morales

Coordinador i.a.

Grupo de Apoyo Técnico