

**Impacto de los retrasos en las obras de infraestructura sobre el clima organizacional en el  
Hospital Francisco de Paula Santander de Santander de Quilichao, Cauca.**

Presentado por:

Laura Melissa Sarria Acevedo

Luisa María Bernal Campo

Yuley Noreyi Garces Chilito

Tutor: Christiam Soto Vallejo

101007\_40: Diplomado De Profundización En Gerencia Del Talento Humano

Escuela De Ciencias Administrativas Contables, Económicas y de Negocios

(ECACEN)

Universidad Nacional Abierta y A Distancia (UNAD)

Julio 17 de 2025

## **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto con profundo respeto y gratitud a nuestras familias, en especial a nuestros padres, cuyo esfuerzo incondicional y respaldo constante han sido fundamentales para alcanzar cada etapa de este proceso académico.

Extendemos esta dedicatoria a todos los trabajadores del sector salud, quienes, a pesar de las limitaciones y desafíos diarios, entregan lo mejor de sí mismos con compromiso, profesionalismo y vocación de servicio, en favor del bienestar colectivo.

Así mismo, expresamos nuestro reconocimiento a nuestros compañeros de estudio y al grupo de investigación, quienes con su colaboración, compromiso y sentido de equipo contribuyeron de manera significativa al desarrollo de este trabajo.

Este proyecto constituye un homenaje a la labor silenciosa, perseverante y solidaria de todos aquellos que, desde distintos frentes, aportan al crecimiento académico, profesional y humano de quienes integramos este proceso.

## **Agradecimientos**

Manifestamos nuestro más profundo agradecimiento a Dios, por habernos otorgado la fuerza, la sabiduría y la constancia que nos permitieron avanzar a lo largo de este proceso académico.

A nuestras familias, les extendemos gratitud por su amor incondicional, apoyo emocional y por tenernos constantemente motivados, siendo pilares fundamentales que nos acompañaron a lo largo de este camino.

Agradecemos de manera especial a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindarnos el espacio formativo.

De igual forma, reconocemos la valiosa labor de los docentes de la institución, quienes, con su orientación, compromiso y conocimientos, se convirtieron en una guía esencial para el desarrollo de este trabajo.

## Resumen

El presente trabajo de investigación analiza el impacto que tienen los retrasos en las obras de infraestructura sobre el clima organizacional en el Hospital Francisco de Paula Santander, ubicado en Santander de Quilichao, Cauca. A través de un enfoque cuantitativo, se busca comprender cómo las condiciones físicas y estructurales del entorno laboral influyen en la percepción y comportamiento del personal administrativo, asistencial y operativo.

La investigación surge a partir de la problemática generada por la paralización del proyecto de modernización hospitalaria iniciado en 2019, el cual ha sufrido más de 30 meses de retraso, afectando a más de 400.000 habitantes de la región y deteriorando progresivamente las condiciones laborales dentro del hospital. La sobrecarga de trabajo, la frustración ante la falta de avances, la escasa comunicación institucional y la incertidumbre general han derivado en un clima organizacional negativo, con síntomas como el estrés, la desmotivación y la rotación del personal.

Desde los objetivos de este estudio, se planteó identificar las dimensiones del clima organizacional más afectadas, medir el nivel de percepción del personal respecto a su entorno laboral actual y proponer estrategias de mejora sustentadas en los hallazgos empíricos.

En cuanto a los antecedentes, se revisaron experiencias similares en instituciones como el Hospital de Puerto Tejada E.S.E. y el Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, evidenciando que la falta de infraestructura adecuada, la limitada participación del personal en decisiones y el bajo reconocimiento son factores recurrentes que afectan el bienestar organizacional y la calidad del servicio.

La justificación del proyecto se fundamenta en la necesidad de fortalecer el bienestar del personal para garantizar una atención más humana, eficiente y sostenible. Se integraron fundamentos teóricos relevantes como la teoría de Maslow sobre la jerarquía de necesidades, el modelo de Litwin y Stinger sobre clima organizacional, la teoría de los dos factores de Herzberg y la cadena de valor del cliente (Value Profit Chain), estableciendo un marco conceptual robusto para entender las causas y efectos del clima laboral en contextos de crisis institucional.

Desde el punto de vista legal, se consideraron normas como la Ley 80 de 1993 sobre contratación pública, el Decreto 1082 de 2015 sobre contratación estatal, la Ley 911 de 2004 sobre calidad en salud, la Resolución 0312 de 2019 sobre estándares mínimos de gestión del talento humano, la NTC 6047 sobre accesibilidad en la infraestructura hospitalaria, y otras disposiciones que regulan tanto las obras públicas como el bienestar del personal en el sector salud.

La metodología utilizada fue cuantitativa, de tipo no experimental, con diseño transversal y correlacional. La muestra estuvo compuesta por personal administrativo y asistencial del hospital, quienes respondieron un cuestionario estructurado diseñado para evaluar su percepción sobre el clima organizacional y los efectos generados por los retrasos en la infraestructura.

Los resultados de esta investigación permitirán proponer estrategias de mejora del clima organizacional, fortalecer la gestión del talento humano y aportar a la toma de decisiones orientadas a la transformación institucional, no solo en el HFPS, sino también como modelo para otros centros de salud con problemáticas similares.

**Palabras Claves**

- Clima organizacional
- Retrasos en obras de infraestructura
- Hospital Francisco de Paula Santander
- Bienestar laboral
- Motivación del personal
- Gestión del talento humano
- Infraestructura hospitalaria
- Ambiente laboral
- Desempeño organizacional
- Sector salud en Colombia
- Percepción del empleado
- Satisfacción laboral
- Teorías de la motivación
- Condiciones laborales
- Impacto institucional

## **Abstract**

This research project analyzes the impact of infrastructure delays on the organizational climate at the Francisco de Paula Santander Hospital in Santander de Quilichao, Cauca. Using a quantitative approach, the study aims to understand how physical and structural conditions affect the perception and behavior of administrative, healthcare, and operational staff.

The research emerged from the serious setbacks in the hospital's modernization project, which began in 2019 and has experienced over 30 months of delays, affecting service delivery for more than 400,000 inhabitants and generating deterioration in workplace conditions. These delays have contributed to high levels of stress, demotivation, staff turnover, and weak internal communication.

The main objective was to identify the most affected dimensions of organizational climate, measure staff perception regarding the current work environment, and propose improvement strategies based on empirical findings. Theoretical frameworks such as Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, and the Value Profit Chain were integrated to interpret the causes and consequences of a deteriorated organizational climate.

Legally, the study is grounded in Colombian public contracting regulations and labor laws that aim to guarantee safe, healthy, and efficient working environments in healthcare institutions. The methodological design was non-experimental, cross-sectional, and correlational, applying a structured survey to hospital staff.

Findings will contribute to designing strategies that strengthen workplace well-being, optimize talent management, and support institutional transformation for better healthcare service delivery.

**Keyword**

- Organizational climate
- Infrastructure delays
- Francisco de Paula Santander Hospital
- Workplace well-being
- Staff motivation
- Talent management
- Hospital infrastructure
- Work environment
- Organizational performance
- Health sector in Colombia
- Employee perception
- Job satisfaction
- Motivation theories
- Working conditions

**Tabla de Contenido**

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Palabras Claves.....	6
Abstract.....	7
Keyword.....	8
Título.....	12
Introducción.....	13
Planteamiento del problema.....	14
Pregunta problematizadora.....	15
Justificación.....	16
Objetivos.....	20
Antecedentes.....	21
Marco teórico.....	25
Marco legal.....	28
Metodología.....	32
Resultados.....	35
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47
Referencias.....	48

**Listado de Tablas**

**Tabla 1.** *Cuestionario de percepción sobre los retrasos en la infraestructura del HFPS.* \_\_\_\_ 33

## Listado de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Modelo de Litwin y Stinger de Clima Organizacional</i> .....	26
<b>Figura 2.</b> <i>Interpretación Cuantitativa Pregunta 1</i> .....	35
<b>Figura 3.</b> <i>Interpretación Cuantitativa de la Pregunta 2.</i> .....	36
<b>Figura 4.</b> <i>Interpretación Cuantitativa de la Pregunta 3.</i> .....	37
<b>Figura 5.</b> <i>Interpretación Cuantitativa de la Pregunta 4</i> .....	38
<b>Figura 6.</b> <i>Interpretación Cuantitativa de la pregunta 5</i> .....	39
<b>Figura 7.</b> <i>Interpretación Cuantitativa de la pregunta 6</i> .....	40
<b>Figura 8.</b> <i>Interpretación Cuantitativa de la pregunta 7</i> .....	41
<b>Figura 9.</b> <i>Interpretación Cuantitativa de la pregunta 8</i> .....	42
<b>Figura 10.</b> <i>Interpretación Cuantitativa de la pregunta 9</i> .....	43
<b>Figura 11.</b> <i>Interpretación Cuantitativa de la pregunta 10</i> .....	44

**Título**

Impacto de los retrasos en las obras de infraestructura sobre el clima organizacional en el Hospital Francisco de Paula Santander de Santander de Quilichao, Cauca.

## **Introducción**

La limitación para el acceso oportuno y eficiente a los servicios médicos, que han afectado directamente a los usuarios del Municipio de Santander de Quilichao. Pero más allá de las implicaciones externas, también el impacto al interior de la organización ha sido profundo. La incertidumbre institucional, la sobrecarga laboral derivada de condiciones físicas inadecuadas, la frustración frente a la inoperancia del sistema y la debilidad en los canales de comunicación organizacional, han contribuido a la creación de un clima organizacional negativo. Este entorno se caracteriza por elevados niveles de estrés, desmotivación, rotación del personal y una disminución del compromiso laboral por parte de los funcionarios administrativos, asistenciales y operativos.

En este contexto, el presente proyecto de investigación tiene como propósito analizar de manera integral cómo los retrasos en las obras de infraestructura del Hospital Francisco de Paula Santander inciden en las dimensiones del clima organizacional. A partir de un enfoque metodológico cuantitativo, por el cual se busca identificar los principales factores a mejorar y proponer estrategias de intervención que contribuyan a mejoramiento del ambiente laboral, fortaleciendo así el bienestar del personal y la eficiencia institucional.

## **Planteamiento del problema**

En Colombia, el desarrollo de obras de infraestructura en salud es un factor clave para garantizar el acceso equitativo a servicios médicos de calidad. Sin embargo, la ejecución de dichos proyectos suele verse afectada por múltiples factores, como procesos administrativos ineficientes, problemas de contratación, falta de supervisión, y demoras en la asignación de recursos. El Hospital Francisco de Paula Santander, ubicado en Santander de Quilichao, Cauca, es un ejemplo representativo de esta situación, (DNP, 2025).

Empleando las palabras de, (Minsalud, 2017), se calcula que el nuevo hospital beneficiará a 403.121 habitantes de 13 municipios: Buenos Aires, Suárez, Caloto, Corinto, Miranda, Guachené, Puerto Tejada, Padilla, Villa Rica, Santander de Quilichao, Toribio, Jámalo (todos del Norte del Cauca) y Caldonó (en el centro del Cauca). La ampliación y modernización de su infraestructura, iniciada en 2019 y financiada con recursos del Sistema General de Regalías, ha sufrido importantes retrasos, superando ya los 30 meses sin avances significativos.

Estos retrasos no solo afectan a la comunidad en términos de acceso a servicios de salud, sino que también impactan profundamente a los trabajadores del hospital y a los funcionarios públicos encargados del proyecto. El entorno laboral en el hospital ha experimentado un deterioro progresivo: la incertidumbre institucional, la sobrecarga laboral derivada de la falta de infraestructura adecuada, la frustración frente a la inoperancia del sistema y la escasa comunicación organizacional han generado un clima organizacional negativo, caracterizado por el estrés, la desmotivación, la rotación del personal y la baja moral entre los colaboradores. Por tanto, es necesario identificar, medir y analizar las dimensiones del clima organizacional

influenciadas por los retrasos, a través de instrumentos cuantitativos que permitan formular estrategias basadas en evidencia.

**Pregunta problematizadora**

¿De qué manera influye el clima organizacional en la percepción sobre el retraso en las obras de infraestructura del HFPS?

## **Justificación**

El clima organizacional es un componente clave en el desempeño institucional, particularmente en organizaciones del sector salud, donde el bienestar del personal influye directamente en la calidad de la atención brindada a los usuarios. Un ambiente laboral saludable favorece la motivación, la productividad, la comunicación y el compromiso organizacional. No obstante, cuando las condiciones estructurales se deterioran como ocurre con la falta de infraestructura adecuada, sobrecarga laboral y escasez de recursos físicos surgen dinámicas negativas que impactan tanto al talento humano como a los servicios prestados.

Según, la Oficina Regional del Pacífico Oeste de la OMS define que “Un Entorno de Trabajo Saludable, es un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a los jefe y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, positivos y felices”, (WHO, 2010).

En el Hospital Francisco de Paula Santander (HFPS), los prolongados retrasos en la ejecución del proyecto de modernización han generado una serie de afectaciones internas que trascienden lo operativo. La incertidumbre institucional, la desmotivación del personal y las fallas en la comunicación organizacional han deteriorado el clima laboral, manifestándose en altos niveles de estrés, rotación del personal y bajo compromiso. En este contexto, se hace necesario analizar de forma sistemática cómo estos factores influyen en la percepción del clima organizacional, desde la perspectiva del personal administrativo, asistencial y operativo.

Este estudio es pertinente porque permite evidenciar las consecuencias internas de problemas estructurales y administrativos, lo cual puede ser insumo para diseñar estrategias de mejora que contribuyan a la salud organizacional del hospital. Además, ofrece una base empírica para fortalecer la toma de decisiones institucionales y para replicar buenas prácticas en otras entidades del sistema de salud colombiano que enfrentan situaciones similares. La investigación, al abordar las dimensiones afectadas del clima organizacional, da respuesta a la necesidad urgente de transformar los entornos laborales en espacios funcionales, saludables y sostenibles, en beneficio tanto del personal como de la comunidad usuaria.

Likert, menciona en su teoría de clima organizacional que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por percepción, señalando la existencia de tres tipos de variables que determinan las características propias de la organización las cuales influyen en la percepción individual del clima como variables causales, intermedias y variables finales. Para esto, la combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional que parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

Centrándonos en el clima tipo Participativo Sistema III Consultivo, “La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes percibiéndose un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar”, (Sandoval, 2004).

Además, una de las teorías más conocidas sobre motivación es la de Abraham Maslow, titulada la teoría de la jerarquía de las necesidades (1943), y en ella intenta describir los factores que motivan el comportamiento humano en la satisfacción de diferentes necesidades, dicha teoría se presenta como una pirámide que jerarquiza las necesidades de un individuo. En ella, se identifican cinco niveles fundamentales que impulsan al ser humano, que son las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima/reconocimiento y la autorrealización. Maslow indica en la pirámide que, para poder satisfacer una necesidad de un nivel superior, es fundamental haber atendido las de niveles inferiores, (García, 2025).

Entonces, si una empresa cubre las necesidades tanto básicas como superiores de sus empleados, el resultado será un ambiente organizacional saludable y motivador. Por lo contrario, si se pasan por alto o se frustran esas necesidades, se produce desmotivación, estrés, conflictos y bajo rendimiento, lo que deteriora el clima laboral.

Aunque Maslow no empleó el término "clima organizacional", su teoría es una base para comprender qué factores influyen de manera positiva o negativa.

Por otro lado, en “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por Lawler (1973) (citado por Weinert, 1985: 305), remarca la relación “expectativas y recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968). Este autor plantea que la conexión entre la expectativa y la realidad de la recompensa genera satisfacción o insatisfacción laboral; esto significa que dependen de la comparación entre la recompensa realmente recibida por el desempeño laboral y la que la persona considera justa a cambio de su trabajo. Así, si la recompensa recibida es mayor o similar a lo que se considera justa, el

empleado alcanza un estado de satisfacción. En cambio, si esta relación se da en sentido contrario, surge la insatisfacción., (Caballero, 2002).

Asimismo, con la “teoría de los dos factores” de Herzberg (1967) sostiene que la satisfacción y la insatisfacción laboral son dos fenómenos totalmente diferentes y separados en el comportamiento profesional. Este modelo sugiere que el trabajador tiene dos categorías de necesidades: unas relacionadas con el entorno físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras vinculadas al propio contenido del trabajo (“necesidades de motivación”). Cuando se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el empleado no se siente insatisfecho (aunque tampoco satisfecho, lo que se traduce en un estado neutro); si estas necesidades no se satisfacen, el trabajador experimenta insatisfacción. La persona solo se siente satisfecha en su trabajo cuando se satisfacen sus “necesidades de motivación”. Si estas necesidades no son cubiertas, no se siente satisfecho (aunque su estado sigue siendo neutro, (Caballero, 2002).

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar el impacto que generan los retrasos en las obras de infraestructura del Hospital Francisco de Paula Santander sobre las dimensiones del clima organizacional percibidas por el personal administrativo, asistencial y operativo.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las dimensiones del clima organizacional más afectadas por los retrasos en las obras de infraestructura del hospital.
- Medir el nivel de percepción del personal administrativo, asistencial y operativo respecto al clima organizacional actual.
- Proponer estrategias de mejora para mitigar los efectos negativos identificados en el clima organizacional, fundamentadas en los resultados del estudio.

## **Antecedentes**

La construcción del Hospital Francisco de Paula Santander (HFPS), ubicado en el municipio de Santander de Quilichao (Cauca), ha estado marcada por diversos factores que han afectado negativamente la continuidad y ejecución eficiente del proyecto. Este hospital, concebido como un centro de mediana complejidad con cobertura regional, ha enfrentado múltiples retrasos que no solo han afectado la infraestructura, sino que también han incidido en el ambiente laboral del personal que actualmente labora en instalaciones que ya no responden a las necesidades de una población creciente, (Collazos, 2025).

Entre las principales causas de los retrasos se encuentran dificultades asociadas con la contratación pública. El proceso licitatorio fue objeto de observaciones por parte de entes de control, además de enfrentar impugnaciones que exigieron la reprogramación de cronogramas establecidos. A ello se suman las limitaciones presupuestales que restringieron la disponibilidad de recursos, obligando a realizar gestiones adicionales para asegurar adiciones presupuestarias o buscar nuevas fuentes de financiamiento, (DNP, 2025).

Asimismo, las condiciones climáticas adversas durante determinadas fases de la construcción dificultaron tareas al aire libre, como los movimientos de tierra y la cimentación. Otro factor relevante fue la necesidad de realizar modificaciones en el diseño original, con el propósito de mejorar la capacidad instalada del hospital y garantizar el cumplimiento de normativas actuales en salud pública. Estos ajustes implicaron estudios técnicos adicionales, lo cual amplió los tiempos del proyecto, (HFPS, 2024).

Adicionalmente, la pandemia por COVID-19 tuvo un impacto considerable sobre el cronograma de ejecución, generando interrupciones en la cadena de suministros, escasez de materiales, y reducción de mano de obra disponible. Esta situación, común en obras públicas

durante el periodo 2020-2022, ralentizó significativamente los avances en infraestructura hospitalaria a nivel nacional, (MinSalud, 2021).

Y como respuesta a estas dificultades, en 2025 se reactivaron los planes de ejecución mediante un compromiso entre la Gobernación del Cauca, el hospital y la actual gerencia. Entre las medidas adoptadas se destaca la creación de una fiducia para asegurar los recursos y garantizar la continuidad del proyecto. A pesar de ello, la prolongación del proceso ha generado un contexto institucional afectado por incertidumbre, sobrecarga laboral, escasez de recursos físicos y desmotivación del personal, lo cual plantea interrogantes sobre el impacto de estos factores en el clima organizacional del hospital. (HFPS, 2024).

El clima organizacional influye significativamente en la calidad del servicio prestado en instituciones de salud, especialmente cuando estas presentan limitaciones en su infraestructura y recursos. Un caso representativo es el estudio realizado en el Hospital de Puerto Tejada E.S.E., en el que se evaluó cómo las deficiencias en infraestructura, dotación y gestión interna impactan directamente en el bienestar de los colaboradores y la percepción del servicio por parte de los pacientes (Hospital de Puerto Tejada E.S.E., s.f.).

Este estudio identificó que factores como la sobrecarga laboral, la falta de insumos básicos, la escasa participación del personal en la toma de decisiones y la ausencia de reconocimiento laboral generan un ambiente de trabajo negativo, afectando el rendimiento del personal y, en consecuencia, la atención brindada al usuario. La investigación subrayó que un clima organizacional desfavorable se relaciona con altos niveles de estrés, desmotivación y rotación de personal, aspectos que comprometen seriamente la sostenibilidad y eficiencia del servicio en salud.

En ese sentido, al observar la situación actual del Hospital Francisco de Paula Santander, se identifican problemáticas similares, donde la limitada infraestructura, el déficit de talento humano y los procesos administrativos poco efectivos generan un entorno organizacional tenso. Esto no solo repercute en el bienestar físico y emocional del equipo de trabajo, sino que también limita el acceso a una atención de calidad para la población usuaria, configurando un problema estructural que requiere abordarse desde una perspectiva organizacional.

Según (Carvajal & Romero, 2011). El clima organizacional se ha convertido en un factor determinante en la calidad de los servicios prestados por las instituciones de salud, particularmente en aquellas donde las condiciones físicas, administrativas y emocionales del entorno laboral presentan deficiencias. Una investigación desarrollada en el E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Floridablanca reveló que los empleados experimentaban un clima organizacional mixto, con niveles estables en cuanto a apoyo del jefe, cohesión entre colegas y confort físico, pero con puntuaciones bajas en reconocimiento y niveles altos de presión o control laboral.

Los resultados presentan similitudes, donde las limitaciones en la dotación y la infraestructura generaban desmotivación, baja satisfacción laboral y un ambiente cargado de tensiones entre colaboradores, lo que a su vez afectaba la atención a los pacientes. Dicho diagnóstico permitió identificar la necesidad urgente de intervenciones estructurales y culturales dentro de la organización para mejorar la calidad del entorno laboral y, por extensión, del servicio. (Carvajal & Romero, 2011)

Esta situación se vinculó con factores como infraestructura deficiente, sobrecarga laboral, escasos incentivos y bajo reconocimiento, condiciones que también se evidencian en el Hospital Francisco de Paula Santander como muchas entidades públicas del sector salud, enfrenta desafíos

estructurales que impactan directamente en el ambiente laboral y, en consecuencia, en la atención al paciente.

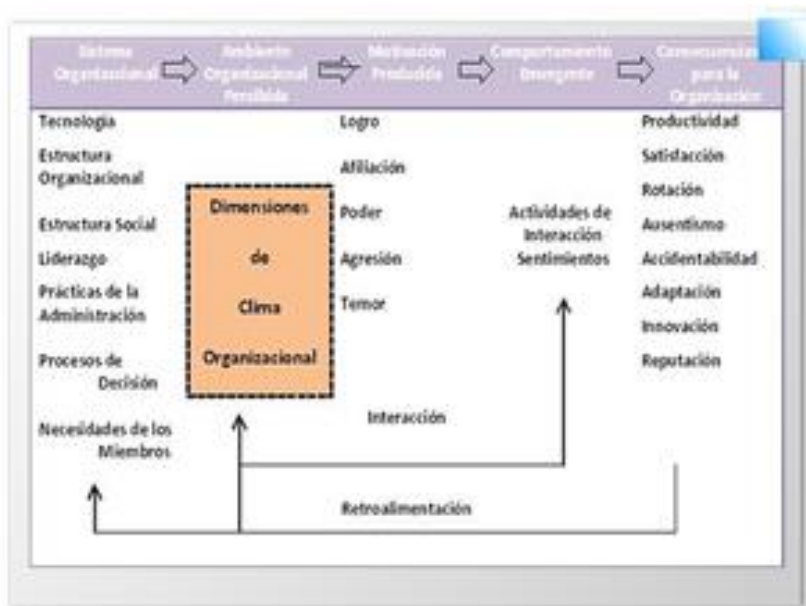
Esto permite hacer un análisis de estas investigaciones previas permite establecer un marco de referencia claro para la evaluación del clima organizacional en el Hospital Francisco de Paula Santander. Además, evidencia que las condiciones físicas y administrativas de una institución están estrechamente ligadas al bienestar del personal y a la eficiencia institucional. Por lo tanto, estudiar el clima organizacional en este hospital se presenta como una necesidad estratégica que permitirá identificar áreas críticas, desarrollar acciones correctivas y fortalecer una cultura institucional centrada en el bienestar y la calidad.

El presente proyecto tiene como objetivo evaluar el nivel de clima organizacional en esta institución, a partir del análisis de dimensiones clave como el apoyo del liderazgo, las recompensas, el confort físico, la presión laboral y la cohesión entre colegas. Los resultados permitirán orientar acciones de mejora que favorezcan un entorno laboral más saludable, justo y productivo, y, por ende, una atención más humana y eficiente hacia la comunidad.

### **Marco teórico**

Los constantes retrasos en las obras de infraestructura del Hospital Francisco de Paula Santander, en Santander de Quilichao, Cuaca. Han comenzado a sentirse en el día a día de quienes allí trabajan. Más allá de los tiempos y los presupuestos que no se cumplen, estas demoras afectan el clima laboral, generando malestar, desmotivación y dificultades para realizar el trabajo bajo condiciones adecuadas.

Según, el enfoque de (Litwin y Stinger 1978), (citado por Brunet, 2004), el clima organizacional está estrechamente ligado a elementos fundamentales como los objetivos institucionales, la estructura interna, el estilo de liderazgo y la manera en que se toman las decisiones. Evaluar este clima se vuelve esencial para comprender cómo las personas dentro de una organización perciben su entorno laboral. Las características propias de cada organización pueden dar lugar a distintos "subclimas", los cuales influyen directamente en cómo se sienten y se comportan sus integrantes. Esto, a su vez, se refleja en aspectos clave como la motivación, la satisfacción laboral, la rotación de personal, la capacidad de adaptarse a los cambios, y en general, en el buen funcionamiento de la organización. En otras palabras, entender el clima organizacional no solo ayuda a ver cómo está la empresa desde adentro, sino también a tomar decisiones más acertadas para mejorar su ambiente y desempeño.

**Figura 1.***Modelo de Litwin y Stinger de Clima Organizacional*

**Nota.** El modelo describe que el sistema organizacional está conformado por tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros, lo anterior genera un ambiente dentro de la organización, se produce una motivación y se va a dar un comportamiento emergente y va a crear consecuencias para la organización tales como la productividad, la satisfacción, la rotación, el ausentismo, la accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación, (Corichi et al., s.f).

Además, la teoría del clima organizacional de (Likert. 1961, 1967; citado por Goncalves, 2005), plantea que la forma en que los empleados actúan dentro de una organización está estrechamente relacionada con el estilo de liderazgo y con las condiciones internas que ellos perciben en su entorno de trabajo. Es decir, más allá de los hechos concretos, lo que realmente influye en su comportamiento es cómo interpretan y sienten esas condiciones. Para entender mejor esta dinámica, Likert clasifica los elementos organizacionales en tres tipos de variables

como; Variables causales, que son los factores de base que orientan el rumbo de la organización, como su estructura, la forma en que se toman las decisiones, las competencias del equipo y las actitudes predominantes. Por segundo, las Variables intermedias, que reflejan cómo se siente la organización internamente, incluyendo aspectos clave como la motivación del personal, la calidad de la comunicación, el rendimiento y la manera en que se toman las decisiones. Finalmente, Variables finales, que son los resultados visibles del funcionamiento de la organización, como la productividad o las ganancias, y que son consecuencia directa de las dos categorías anteriores, (Corichi et al., s.f).

Y, por último, la teoría del (Value Profit Chain, 2002; citado por Goncalves, 2005) nos recuerda que cuando los empleados se sienten motivados, valorados y trabajan con compromiso, eso se nota en la forma en que atienden a los clientes. Un trabajador satisfecho transmite una experiencia positiva, y eso se refleja en clientes que no solo regresan, sino que también recomiendan la empresa con confianza. Este círculo virtuoso termina beneficiando a todos: los clientes reciben un buen servicio, los empleados se sienten reconocidos y la organización obtiene mejores resultados económicos, (Corichi et al., s.f).

### **Marco legal**

En Colombia, la ejecución de obras públicas, incluyendo las obras de infraestructura hospitalaria, está regulada por un marco legal que busca garantizar la transparencia, eficiencia, y calidad en la administración de los recursos públicos, así como la correcta ejecución de los proyectos y la protección de los derechos laborales de los involucrados, (Funcionpublica, Ley 80 de 1993, s.f).

La Ley 80 de 1993, conocida como la Ley de Contratación Pública, establece los principios que rigen la contratación estatal, tales como la transparencia, economía, responsabilidad y planeación. Esta ley determina los procesos mediante los cuales se deben adjudicar, ejecutar y supervisar los contratos para obras públicas, incluyendo los plazos, las condiciones técnicas y las penalizaciones en caso de incumplimiento o retrasos, (Funcionpublica, Ley 80 de 1993, s.f).

Adicionalmente, el Decreto 1082 de 2015 compila las normas sobre contratación pública y especifica los procedimientos para la gestión, vigilancia y control de los proyectos de infraestructura en el sector público, enfatizando la importancia de una planificación rigurosa y el seguimiento efectivo para evitar retrasos y sobrecostos, (funcionpublica, s.f).

Regulación sobre condiciones laborales y clima organizacional en el sector salud, el clima organizacional y las condiciones laborales del personal en instituciones de salud están reguladas por la Ley 911 de 2004, que promueve la calidad en la prestación de servicios de salud mediante la mejora continua de los factores que afectan el ambiente laboral y el bienestar de los trabajadores, (Mineducacion, s.f).

Asimismo, la Resolución 0312 de 2019 establece los estándares mínimos para la gestión del talento humano en salud, que incluyen aspectos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, el ambiente organizacional, y la prevención de riesgos psicosociales (Mintrabajo, s.f).

Esta normativa busca garantizar condiciones laborales seguras y saludables, así como un clima organizacional que favorezca el compromiso y desempeño del personal sanitario.

Siendo importante agregar que cuando se habla de infraestructura en el sector salud, la normativa colombiana no solo se enfoca en la solidez de las construcciones, sino también en hacerlas accesibles para todos teniendo un propósito es claro: garantizar espacios seguros, cómodos y funcionales tanto para los pacientes como para quienes trabajan en ellos. En este sentido, la Norma Técnica Colombiana NTC 6047 juega un papel clave, ya que establece los lineamientos necesarios para que los espacios de atención al ciudadano incluyendo los hospitales para que sean accesibles física y funcionalmente. Dicha norma busca que cualquier persona, sin importar sus capacidades físicas, pueda moverse con autonomía y seguridad dentro de las instalaciones. Para lograrlo, se contemplan elementos como rampas adecuadas, señalización visible y táctil, baños diseñados para personas con movilidad reducida, y rutas de evacuación bien pensadas. En los hospitales, contar con estas condiciones no es solo un cumplimiento normativo: es un acto de equidad y dignidad que facilita una atención médica más justa y humana para todos, (ICONTEC, NTC 6047, 2013).

Cabe destacar que el Decreto 1738 de 1994 reglamenta las condiciones de diseño, construcción y mantenimiento de la infraestructura hospitalaria, estableciendo los requisitos mínimos que deben cumplir las instalaciones para asegurar la prestación de servicios de salud de calidad y la seguridad de usuarios y trabajadores, (Funcionpublica, Decreto 1738 de 1994, s.f).

Complementariamente, la Norma Técnica Colombiana (NTC) 4595 sobre seguridad en la construcción establece criterios para la planificación y ejecución de obras que previenen riesgos y garantizan la integridad física de los trabajadores, aspectos esenciales para evitar retrasos causados por accidentes o fallas técnicas, (ICONTEC, NORMA TÉCNICA COLOMBIANA 4595, 2015).

Cuando un hospital público no cumple con lo establecido en la Ley 80 de 1993, las consecuencias pueden ser bastante graves en varios niveles. Por un lado, los funcionarios involucrados pueden enfrentar sanciones legales o disciplinarias; por otro, se corre el riesgo de perder recursos valiosos por contrataciones mal hechas o procesos poco transparentes. Esto puede traducirse en obras que no se terminan, servicios de salud que no funcionan bien y, en general, una atención deficiente para los pacientes. Además, estos errores pueden causar demandas legales y generar desconfianza en la comunidad frente a las instituciones.

Por otro lado, la legislación laboral colombiana, como el Decreto 1072 de 2015, establece obligaciones para los empleadores en cuanto a garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable, lo cual puede verse comprometido cuando existen retrasos prolongados en obras que afectan la infraestructura hospitalaria, (Funcionpublica, Decreto 1072 de 2015 Sector Trabajo, s.f).

En el contexto del Hospital Francisco de Paula Santander, es imperativo que la administración cumpla con todas estas normativas para asegurar no solo la calidad y seguridad de la infraestructura, sino también un ambiente laboral favorable que permita el bienestar y desempeño óptimo del personal.

Entonces, aplicar y seguir adecuadamente la normativa ayuda a reducir los riesgos de retrasos en las obras y a evitar los efectos negativos que estos pueden tener sobre el ambiente

laboral dentro del hospital. Esto no solo mejora el ánimo y la coordinación del personal, sino que también favorece una gestión más eficiente y comprometida con el buen desarrollo de los proyectos de infraestructura en salud.

## **Metodología**

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo utilizando un enfoque cuantitativo, dado que tiene como objetivo recopilar y analizar datos numéricos para evaluar el efecto de los retrasos en las obras de infraestructura en el clima organizacional del Hospital Francisco de Paula Santander, situado en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Este enfoque facilitará el establecimiento de relaciones entre las variables mediante técnicas estadísticas que proporcionen objetividad y validez a los resultados.

La investigación será de tipo no experimental, puesto que no se modificarán intencionadamente las variables, sino que se estudiarán en su entorno natural. Además, se utilizará un diseño transversal y correlacional, dado que los datos se obtendrán en un solo momento en el tiempo, y el objetivo principal es analizar la posible conexión entre los retrasos en las obras de infraestructura (variable independiente) y el clima organizacional del personal hospitalario (variable dependiente).

En este proyecto de investigación la población objetiva está compuesta por los empleados del Hospital Francisco de Paula Santander, en particular el personal administrativo y asistencial que trabaja en la institución.

La muestra se delimitará a población mayor de edad, considerando la accesibilidad, disponibilidad y el interés de los participantes en completar los instrumentos. Se prevé una participación aproximada de 10 empleados, cifra que puede variar según la respuesta del personal y las condiciones logísticas durante la recolección de datos.

Se empleará una encuesta estructurada como método principal para la recolección de datos, utilizando cuestionarios autoadministrados lo que facilitará la medición del nivel de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los ítems.

Por lo tanto, el Cuestionario de percepción sobre los retrasos en la infraestructura del HFPS, es diseñado por el equipo de trabajo y con el fin de conocer cómo el personal percibe los efectos de la demora en las obras sobre su ambiente laboral.

A continuación, para este cuestionario, por favor, marque con una X la opción que mejor refleje su grado de acuerdo con cada afirmación, con escalas de; **1** = De acuerdo **2** = En desacuerdo **3** = Neutral.

**Tabla 1.**

*Cuestionario de percepción sobre los retrasos en la infraestructura del HFPS.*

Nº	Ítem	1	2	3
1	Siento que hay oportunidades de crecimiento en el HFPS a pesar del retraso en la nueva obra para lograr un nivel III de atención.			
2	Los retrasos en las obras de infraestructura han afectado negativamente mi motivación para trabajar en este hospital			
3	La dilatación sobre los avances en la infraestructura ha generado un ambiente laboral más tenso entre los colaboradores.			
4	La falta de adecuaciones físicas ha limitado el trabajo en equipo y la colaboración entre áreas.			
5	El personal directivo muestra interés en mejorar la calidad en la infraestructura para lograr una atención humanizada y eficaz.			
6	La interrupción en el avance de las obras ha generado incertidumbre sobre el futuro laboral dentro del hospital.			
7	Los retrasos en las obras han generado una carga adicional de estrés en mi jornada laboral.			
8	Siento que el hospital brinda apoyo suficiente al personal para sobrellevar las dificultades causadas por los retrasos en las obras.			
9	Los retrasos en las obras afectan mi desempeño laboral.			
10	Considero que mi trabajo contribuye significativamente al hospital.			

*Nota.* Demostración del Cuestionario de percepción dirigido a los trabajadores del HFPS.

*Fuente.* Elaboración propia.

Link Cuestionario:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc2X5q1m2M\\_F02WhR-\\_bMarM\\_eQ0zEhCT3-BC7uCpvhUViYGA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc2X5q1m2M_F02WhR-_bMarM_eQ0zEhCT3-BC7uCpvhUViYGA/viewform)

## Resultados

Se presenta la tabulación de la encuesta, con una breve interpretación en términos de porcentaje y cuantitativamente según los datos arrojados.

### Figura 2.

#### *Interpretación Cuantitativa Pregunta 1*



*Nota.* Los resultados del cuestionario evidencian tendencias claras en las percepciones del personal sobre las oportunidades de crecimiento, útiles para orientar mejoras.

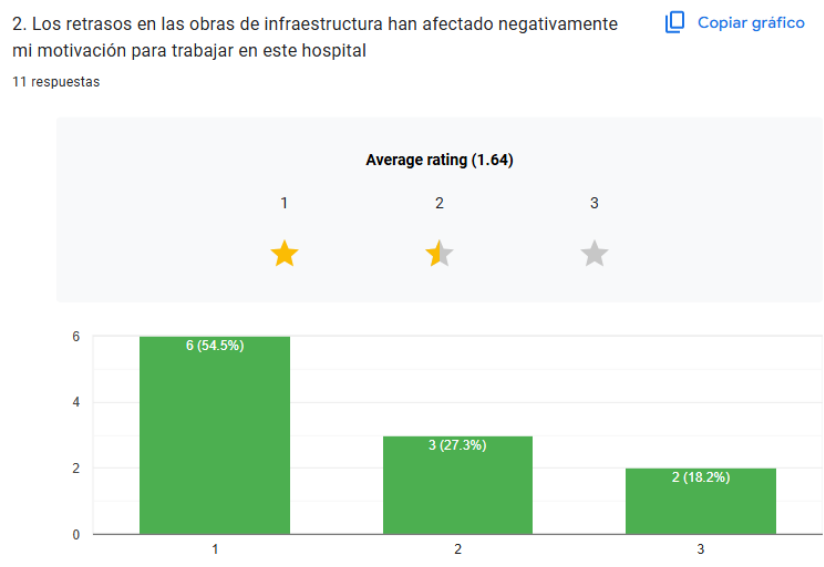
Según los resultados la mayoría del personal siendo en un (54.5%) considera que sí hay oportunidades de crecimiento en el HFPS, aun con el retraso en las obras. Sin embargo, un 27.3% está en desacuerdo, lo que indica que más de una cuarta parte no percibe dichas oportunidades.

Y el 18.2% se mantiene en una posición neutral, lo que puede reflejar incertidumbre o falta de información sobre los planes futuros del hospital.

Para concluir, aunque hay una percepción positiva la mayoría respecto a las oportunidades de crecimiento en el HFPS pese al retraso en la infraestructura, existe una fracción significativa del personal que no lo ve así o no tiene claridad al respecto. Esto podría estar relacionado con la comunicación institucional o la visibilidad de los planes estratégicos, y podría explorarse en próximos ítems o entrevistas cualitativas.

### Figura 3.

#### *Interpretación Cuantitativa de la Pregunta 2.*



*Nota.* Los resultados muestran tendencias claras en las percepciones del personal sobre si se ha afectado la motivación por los retrasos en las obras de infraestructura.

Para los resultados de esta segunda pregunta se presenta un porcentaje de 54.5% en el cual el personal está de acuerdo en que los retrasos en la infraestructura han tenido un impacto negativo sobre su motivación laboral.

Con un 27.3% que considera que dichos retrasos no han afectado su motivación, lo que puede deberse a factores personales, compromiso institucional o resiliencia organizacional.

Y con un resultado 18.2% que mantiene una postura neutral, lo cual puede indicar una actitud pasiva, desinformación o ambivalencia frente al contexto

La mayoría del personal percibe una desmotivación laboral derivada de los retrasos en las obras, lo que representa una señal de alerta en términos de clima organizacional. Esta situación puede repercutir negativamente en la productividad, la calidad del servicio, y la retención del talento humano si no se gestiona adecuadamente.

#### Figura 4.

##### *Interpretación Cuantitativa de la Pregunta 3.*



*Nota.* Los resultados evidencian tendencias según las percepciones del personal sobre el ambiente laboral.

El (63.6%) la mayoría percibe que el ambiente laboral se ha vuelto más tenso debido a la falta de avances o comunicación sobre las obras de infraestructura. Y un 27.3% no está de acuerdo con esa afirmación, lo cual podría reflejar que, para ese grupo, la tensión laboral no ha aumentado, o bien que no asocian el clima laboral con el tema de infraestructura.

Solo un 9.1% eligió la opción neutra, lo que indica que casi todos los encuestados tienen una postura definida frente al impacto emocional y relacional del retraso.

Este resultado sugiere que los retrasos y la falta de claridad en los avances de la obra están teniendo un impacto significativo en la armonía del equipo de trabajo, generando un ambiente percibido como más tenso. Esto podría derivar en conflictos, disminución de la cooperación y reducción del bienestar laboral, si no se implementan medidas de gestión y comunicación interna eficaces.

### Figura 5.

#### *Interpretación Cuantitativa de la Pregunta 4*



*Nota.* Los resultados evidencian lo que perciben el personal sobre la limitación a la hora de trabajar en equipo o de manera individual a causa de la falta de adecuaciones físicas.

La mitad de los participantes el (50%) está de acuerdo con que la falta de infraestructura adecuada ha dificultado el trabajo colaborativo entre áreas.

Sin embargo, el 40% no percibe esa limitación, lo que sugiere que existe una división clara en la percepción, posiblemente influenciada por las condiciones específicas de cada área o por el tipo de tareas que desempeñan.

Solo un 10% mantiene una postura neutral, lo cual indica que la mayoría tiene una opinión definida.

Este ítem refleja una percepción dividida entre el personal. Si bien el 50% considera que las deficiencias físicas han dificultado la colaboración, un 40% no lo percibe así. Esta diferencia podría ser un indicio de desigualdad en la afectación entre áreas, lo que puede ser importante considerar para futuras intervenciones o adecuaciones.

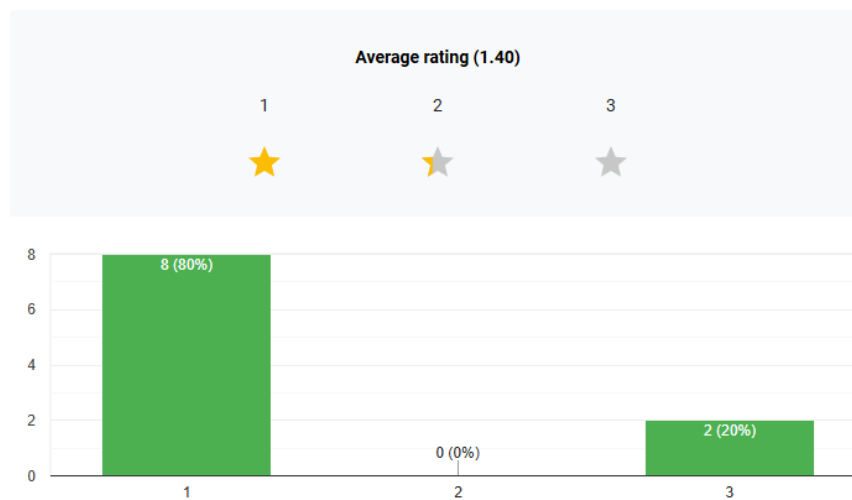
## Figura 6.

### *Interpretación Cuantitativa de la pregunta 5*

5. El personal directivo muestra interés en mejorar la calidad en la infraestructura para lograr una atención humanizada y eficaz.

[Copiar gráfico](#)

10 respuestas



*Nota.* Los resultados dan a conocer la opinión del personal sobre si existe un interés o no del personal directivo en pro de mejorar la calidad en la infraestructura.

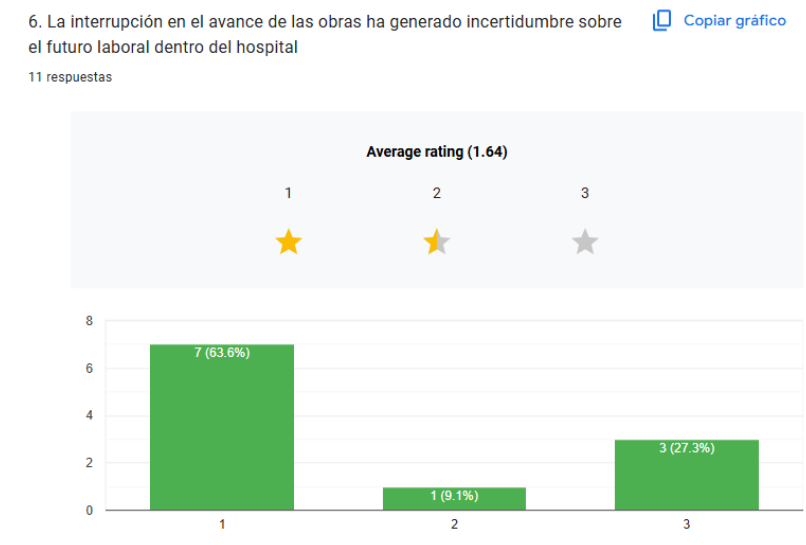
El (80%) que en este caso sería la mayoría percibe que el personal directivo sí muestra interés por mejorar la infraestructura con enfoque en atención humanizada y eficaz.

El 20% que respondió “neutro” puede representar personal que aún no ve reflejadas esas intenciones en acciones concretas o que no tiene suficiente información para emitir un juicio. Además, sobre la respuesta en desacuerdo no se registraron respuestas, lo cual refuerza la percepción de compromiso institucional por parte de los líderes.

Este resultado destaca un aspecto altamente positivo dentro del contexto general del cuestionario. A pesar de los retrasos y las tensiones mencionadas en ítems anteriores, el equipo valora el compromiso del personal directivo en la mejora de la infraestructura y en la promoción de una atención centrada en el paciente.

## Figura 7.

### *Interpretación Cuantitativa de la pregunta 6*



*Nota.* Estos resultados que dan conocer el sentir del personal sobre si la interrupción en las obras, ha generado incertidumbre o no sobre el futuro laboral.

Ahora con un porcentaje del 63.6% del personal está de acuerdo en que la interrupción de las obras ha generado incertidumbre sobre su estabilidad o proyección laboral en el hospital.

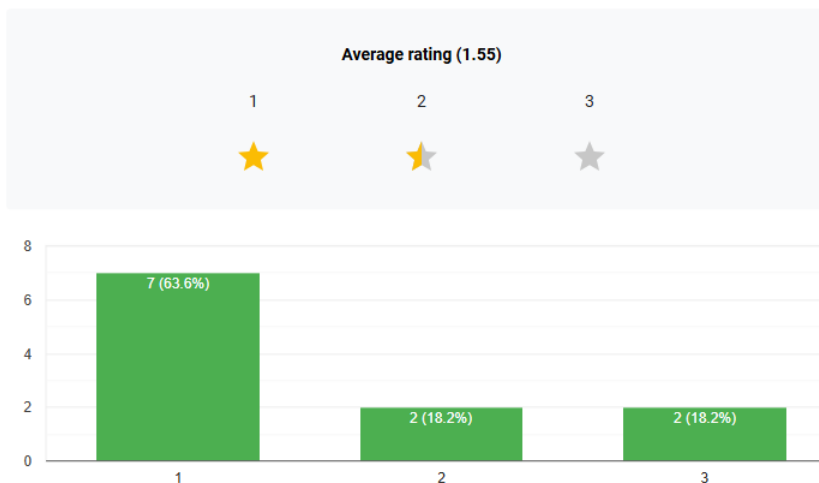
Solo el 9.1% no percibe esta incertidumbre, lo que refuerza la preocupación de la mayoría. El 27.3% se mantiene neutro, lo que puede deberse a falta de información sobre el futuro del proyecto o incertidumbre general.

Este ítem refleja que los retrasos en infraestructura no solo han impactado el clima laboral, sino que también están afectando la percepción de seguridad y continuidad laboral. Esta incertidumbre puede traducirse en ansiedad, rotación de personal o pérdida de confianza institucional si no se gestiona desde la comunicación y la transparencia

### Figura 8.

#### *Interpretación Cuantitativa de la pregunta 7*

7. Los retrasos en las obras han generado una carga adicional de estrés en mi jornada laboral. [Copiar gráfico](#)  
11 respuestas



*Nota.* Resultados del cuestionario sobre el sentir sobre los retrasos en las obras y si generan una carga adicional de estrés en la jornada laboral.

El 63.6% del personal manifiesta que ha experimentado un aumento de estrés laboral debido a los retrasos en las obras de infraestructura. Solo un 18.2% no percibe este impacto, mientras otro 18.2% adopta una postura neutral.

Esto refleja que los efectos del entorno físico y la incertidumbre institucional no solo impactan el ambiente, sino también la salud emocional y mental del personal

Finalmente, este resultado evidencia que los retrasos no son una molestia menor, sino una fuente real de sobrecarga emocional para el personal. El estrés adicional puede influir negativamente en la atención al usuario, en la salud del colaborador y en el desempeño general.

### Figura 9.

#### *Interpretación Cuantitativa de la pregunta 8*



*Nota.* Evidencia de la percepción sobre la existencia de apoyo suficiente al personal para sobrellevar las dificultades causadas por los retrasos en las obras.

El 54.5% del personal considera que existe cierto grado de apoyo institucional frente a las consecuencias derivadas de los retrasos, aunque este respaldo no se percibe como totalmente


efectivo o sólido. Por otro lado, un 27.3% manifiesta su desacuerdo, lo cual evidencia una percepción de carencia o insuficiencia en las estrategias de acompañamiento implementadas. Finalmente, el 18.2% adopta una postura neutral, posiblemente debido a una falta de información sobre las acciones tomadas por la institución o a una valoración intermedia respecto a su efectividad.

Este resultado refleja que, aunque la mayoría percibe apoyo por parte del hospital, existe un porcentaje considerable que no se siente respaldado plenamente, lo que evidencia oportunidades de mejora en la gestión del bienestar del talento humano frente a las dificultades logísticas.

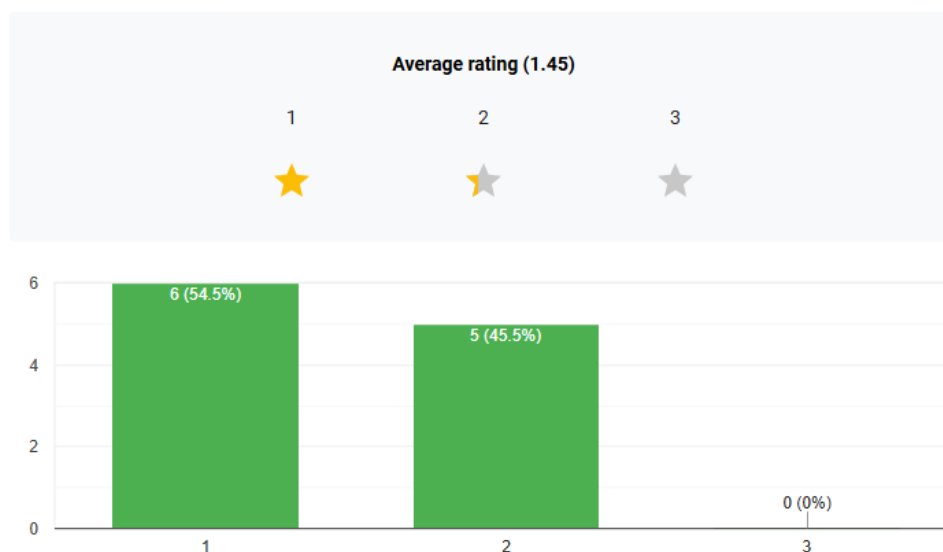
### Figura 10.

#### *Interpretación Cuantitativa de la pregunta 9*

9. Los retrasos en las obras afectan mi desempeño laboral.

 Copiar gráfico

11 respuestas



*Nota.* Los resultados reflejan el sentir sobre si retrasos en las obras afectan el desempeño laboral.

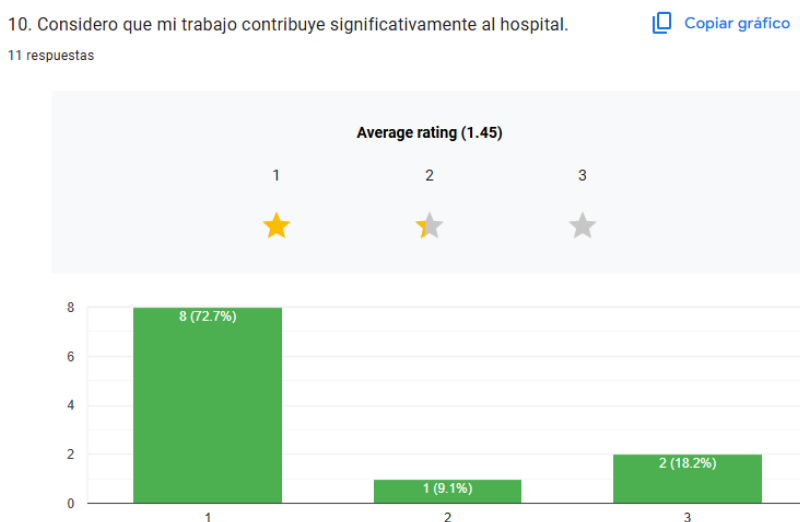
Y más de la mitad el (54.5%) considera que su desempeño laboral se ha visto afectado directamente por los retrasos.

Sin embargo, un 45.5% no percibe esta afectación, lo que revela una polarización en la percepción del impacto. El hecho de que ningún colaborador haya optado por una posición neutra muestra que este tema es percibido de forma clara y directa por quienes trabajan en el hospital.

El desempeño laboral es un indicador clave en cualquier organización, y que más de la mitad del personal considere que se ha deteriorado por la situación de infraestructura, evidencia una afectación tangible en la productividad y la calidad del servicio. Sin embargo, la división de opiniones también sugiere que el impacto puede depender del área de trabajo, las condiciones específicas o los niveles de adaptación de cada equipo.

### Figura 11.

#### *Interpretación Cuantitativa de la pregunta 10*



*Nota.* Estos resultados muestran desde el punto de vista de los laboradores si su trabajo contribuye significativamente al hospital.

El 72.7% del personal se siente valorado y reconoce el impacto de su labor en la institución, lo que refleja un fuerte sentido de pertenencia y compromiso.

Aunque hay una minoría que no percibe esta contribución, el nivel general de identificación con el propósito del hospital es alto, lo cual es un aspecto clave para sostener la motivación, incluso en medio de dificultades estructurales.

En conclusión, este resultado refuerza la importancia de cuidar y apoyar al talento humano, ya que, a pesar de los obstáculos en la infraestructura, la mayoría de los colaboradores siente que su trabajo aporta significativamente al hospital, lo que se convierte en una fortaleza organizacional.

## Conclusiones

La paralización del proyecto de modernización del hospital ha generado un entorno laboral cargado de estrés, desmotivación, incertidumbre y tensiones interpersonales, afectando el bienestar y la productividad del personal asistencial y administrativo. Las deficiencias físicas actuales afectan la colaboración interáreas, dificultando el cumplimiento de tareas y la prestación de servicios eficaces, especialmente en condiciones de alta demanda.

Las teorías de Maslow, Herzberg, Litwin y Likert, junto con la normativa nacional (Ley 80/93, Decreto 1082/15, Resolución 0312/19), respaldan la necesidad de condiciones físicas adecuadas para garantizar entornos laborales saludables y sostenibles.

Con los resultados del cuestionario dirigido al personal del Hospital, se conoce que más de la mitad de los trabajadores manifiesta sentir un aumento de estrés y una afectación negativa en su rendimiento laboral, lo que sugiere una relación causal clara entre la infraestructura inconclusa y el deterioro del desempeño.

A pesar de las condiciones adversas, la mayoría del personal conserva un alto sentido de pertenencia, considerando que su trabajo contribuye de manera significativa a la misión institucional.

En síntesis, la modernización del hospital no es solo una necesidad técnica o asistencial: se ha convertido en una urgencia humana y organizacional. Las condiciones físicas actuales están afectando directamente el bienestar emocional, la motivación y el desempeño de quienes allí trabajan. Por eso, no basta con retomar las obras: es clave también atender las consecuencias emocionales y laborales que han dejado tantos meses de incertidumbre. Brindar soluciones concretas y acompañamiento al personal será fundamental para cuidar la salud mental del equipo, fortalecer su compromiso y evitar que el clima organizacional continúe deteriorándose.

## Recomendaciones

Se recomienda la implementación de canales claros, frecuentes y bidireccionales para informar al personal sobre el estado del proyecto de infraestructura, tiempos estimados, avances y acciones paliativas, con el fin de reducir la incertidumbre y fortalecer la confianza organizacional.

Así mismo, diseñar estrategias de bienestar emocional y salud mental dirigidas a los trabajadores, incluyendo espacios de escucha, pausas activas, capacitaciones en manejo del estrés y actividades que fortalezcan el sentido de pertenencia.

Por ende, es importante que mientras se reactivan las obras, se recomienda intervenir las condiciones físicas más críticas con adecuaciones mínimas que permitan mejorar el confort y la seguridad laboral (por ejemplo, ventilación, iluminación, espacios compartidos).

Finalizando, realizar seguimiento continuo a los compromisos adquiridos por las autoridades regionales para la continuidad de la obra, asegurando que se respeten los marcos legales vigentes y se aceleren los procesos contractuales pendientes.

### Referencias bibliográficas

- Caballero, K. (2002). *El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza Profesorado, Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1-2), 1-10. Granada: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>.
- Collazos, B. (2025). *Retoman construcción del nuevo Hospital de Santander de Quilichao, la obra había sido suspendida en el 2022*. <https://www.elpais.com.co/colombia/retoman-construccion-del-nuevo-hospital-de-santander-de-quilichao-la-obra-habia-sido-suspendida-en-el-2022-1939.html>.
- Corichi et al. (s.f). *El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas*. <https://uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>.
- Carvajal, L. M., & Romero, M. A. (2011). Clima organizacional en los empleados del E.S.E. Hospital San Juan de Dios de Floridablanca, Santander (Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36451.14888>
- DNP. (2025). *Luego de 30 meses de atraso, retoman obras de construcción del Nuevo Hospital de Santander de Quilichao*. [https://www.dnp.gov.co/Prensa\\_/Noticias/Paginas/luego-30-meses-atraso-retoman-obras-construccion-nuevo-hospital-santander-quilichao.aspx](https://www.dnp.gov.co/Prensa_/Noticias/Paginas/luego-30-meses-atraso-retoman-obras-construccion-nuevo-hospital-santander-quilichao.aspx).
- Funcionpublica. (s.f). *Decreto 1072 de 2015 Sector Trabajo*. Obtenido de funcionpublica: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- funcionpublica. (s.f). *Decreto 1082 de 2015 Sector Administrativo de Planeación Nacional*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77653>.

Funcionpublica. (s.f). *Decreto 1738 de 1994*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67187>.

Funcionpublica. (s.f). *Ley 80 de 1993*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304>.

García, J. (2025). *Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano*. Monterrey:

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422023000100235#B37](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422023000100235#B37).

HFPS. (2024). *PLAN DE DESARROLLO HFPS 2024 – 2033 Y ACUERDO DE APROBACIÓN*.

<https://hfps.gov.co/plan-de-desarrollo-hfps-2024-2033-y-acuerdo-de-aprobacion/>.

Hospital de Puerto Tejada E.S.E. (s.f.). Informe de resultados sobre clima organizacional [Archivo PDF].

ICONTEC. (2013). *NTC 6047*.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/NTC6047.pdf>.

ICONTEC. (2015). *NORMA TÉCNICA COLOMBIANA 4595*.

[https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-355996\\_archivo\\_pdf\\_norma\\_tecnica.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-355996_archivo_pdf_norma_tecnica.pdf).

Mineduccion. (s.f). *LEY 911 DE 2004*. [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-105034\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-105034_archivo_pdf.pdf).

Minsalud. (2017). *Hospital de Santander de Quilichao, símbolo de la paz.*

[https://www.minsalud.gov.co/Paginas/-Hospital-de-Santander-de-Quilichao-simbolo-de-la-paz.aspx?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.minsalud.gov.co/Paginas/-Hospital-de-Santander-de-Quilichao-simbolo-de-la-paz.aspx?utm_source=chatgpt.com).

Mintrabajo. (s.f). *Resolución 0312 de 2019.*

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>.

Sandoval, M. (2004). *CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.*

<https://revistahitos.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402/3399>.

WHO. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*

*Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo .*

[https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249\\_spa.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf?utm_source=chatgpt.com).