	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(121)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	JULY ORTEGA CRUZ		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	EDGAR PEÑA CASTRO		
TÍTULO DE LA TESIS	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE MEDIANA SEGURIDAD Y CARCELARIO DE LA CIUDAD DE OCAÑA		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>EL PRESENTE TRABAJO PARTIÓ DE LA PREGUNTA ¿CÓMO ES EL CLIMA LABORAL DEL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE MEDIANA SEGURIDAD Y CARCELARIO DE OCAÑA Y CUÁL? DEBE SER SU PLAN MOTIVACIONAL. POR LO TANTO TUVO COMO OBJETIVO GENERAL REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CREAR UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE MEDIANA SEGURIDAD Y CARCELARIO DE OCAÑA “EPMSCO”.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS:	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1



DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE
MEDIANA SEGURIDAD Y CARCELARIO DE LA CIUDAD DE OCAÑA

AUTOR:
JULY ORTEGA CRUZ

Trabajo de Grado para Optar el Título de Administrador de Empresas

Director:
EDGAR PEÑA CASTRO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Junio de 2016

Índice

Capítulo 1. Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de la ciudad de Ocaña.....	5
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Formulación del problema	6
1.3 Objetivos	6
1.3.1 General.	6
1.3.2 Específicos.	7
1.4 Justificación.....	7
1.5 Delimitaciones.....	9
1.5.1 Conceptual.	9
1.5.2 Operativa.....	9
1.5.3 Temporal	9
1.5.4 Geográfica.....	9
 Capítulo 2. Marco referencial.....	 10
2.1 Marco histórico	10
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	10
2.1.2 Antecedentes nacionales.	14
2.1.3 Antecedentes regionales.	19
2.2. Marco conceptual	20
2.2.1 Clima organizacional.	21
2.2.1.1 Generalidades del clima organizacional	24
2.2.1.2 Características del clima organizacional.....	25
2.2.1.3 Funciones del clima organizacional.....	26
2.2.1.4 Importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional.....	28
2.2.2 Componentes del clima organizacional.	30
2.2.2.1 Motivación	31
2.2.2.2 Necesidades.....	31
2.2.3 Liderazgo.	34
2.2.3.1 Cualidades del líder.....	34
2.2.3.2 Estilos de liderazgo.	35
2.2.3.3 Teoría del Liderazgo.	36
2.2.4 Sentido de Pertenencia.....	36
2.2.5 Clima Organizacional.	37
2.2.6 Comportamiento Organizacional.	38
2.2.7 Conflictos.....	38

2.2.8 Confrontación	38
2.2.9 Desafío.....	38
2.2.10 Desarrollo organizacional	38
2.2.11 Diagnóstico.....	39
2.2.12 Dofa.....	39
2.2.13 Evaluar	39
2.2.14 Factores físicos del ambiente.....	39
2.2.15 Indicadores de gestión.....	39
2.2.16 Participación	40
2.2.17 Planificación	40
2.2.18 Satisfacción en el trabajo.....	40
2.2.19 Retroalimentación.....	40
2.3 Marco legal.....	40
2.3.1 Según la Ley 65 de 1993.....	40
2.3.2 Según el Decreto 407 de 1994.....	43
2.3.3 El código sustantivo del trabajo.....	49
2.4 Marco contextual.....	50
Capítulo 3. Diseño metodológico	52
3.1. Tipo de investigación	52
3.2. Población.....	52
3.3. Muestra.....	53
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	53
3.5 Procesamiento y análisis de la información	53
Capítulo 4. Resultados.....	54
4.1 Establecer las percepciones de los trabajadores.....	54
4.1.1 Percepción sobre el entorno laboral	54
4.1.2 Percepción sobre la información y comunicación en la organización	60
4.1.3 Percepción sobre el puesto de trabajo.....	66
4.1.4 Percepción sobre el progreso profesional y la remuneración	70
4.1.5 Percepción sobre el conocimiento de la política, objetivos misión y visión.....	74
4.1.6 Percepción sobre las relaciones de trabajo.....	77
4.2 Diagnostico situacional	80
4. 2. 1 Diagnóstico inicial de la empresa.....	82
4.3 Propuesta de mejora	85
4.3.1 Plan de mejora.....	86
4.3.2 Estrategias a implementar en busca de la mejora	89

4.3.2.1 Estrategia No. 1.....	90
4.3.2.2 Estrategia No. 2.....	93
4.3.2.3 Estrategia No. 3.....	96
4.3.2.4 Estrategia No. 4.....	97
Capítulo 5. Conclusiones	99
Capítulo 6. Recomendaciones	101
Referencia	103
Apéndice.....	109

Lista de tablas

Tabla 1. Satisfacción de las condiciones de su lugar de trabajo (iluminación, Ventilación, etc.).....	53
Tabla 2. Solución oportuna de cualquier situación física, incómoda para el desempeño de su labor.....	54
Tabla 3. Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (material, equipos, etc.).....	55
Tabla 4. Interés los directivos por el bienestar de los trabajadores.....	56
Tabla 5. Está de acuerdo con la forma como es evaluado su trabajo.....	57
Tabla 6. Reconocimiento por parte de su jefe por las labores desempeñadas de manera eficiente.....	58
Tabla 7. Grado de satisfacción con la información que recibe de las directivas del establecimiento.....	59
Tabla 8. Realización de sugerencias sin temor a represalias con las decisiones del Director y comandante de vigilancia.....	60
Tabla 9. Los directivos consiguen un buen trabajo en equipo y son receptivos a sus opiniones.....	61
Tabla 10. Se delegan eficazmente las funciones y responsabilidades del personal.....	62
Tabla 11. Conocimiento sobre los procedimientos aplicables a su cargo.....	63
Tabla 12. Claridad sobre lo que su superior inmediato espera de usted de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.....	64
Tabla 13. Relación de experiencia con el puesto de trabajo.....	66
Tabla 14. Relación de su titulación académica con su puesto de trabajo.....	67
Tabla 15. Rotación del puesto de trabajo de acuerdo a la experiencia.....	68
Tabla 16. Grado de satisfacción con la retribución que recibe por su trabajo.....	69
Tabla 17. Oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral.....	70
Tabla 18. Posibilidades de ascenso dependiendo del desempeño profesional.....	71
Tabla 19. Se impulsa la calidad mediante el reconocimiento por los logros del personal..	72
Tabla 20. Calificación del grado de conocimiento sobre la Política, objetivos, misión y Visión del establecimiento.....	73
Tabla 21. Los objetivos buscan la integridad del servicio.....	74
Tabla 22. Grado de conocimiento sobre su aporte al cumplimiento de los objetivos...	75
Tabla 23. Grado de importancia del trabajo en equipo.....	76
Tabla 24. Grado de cooperación entre compañeros.....	77
Tabla 25. Su jefe incentiva el trabajo en equipo y reconoce los logros obtenidos por los mismos.....	78
Tabla 27. Satisfacción en el puesto de trabajo, remuneración, identidad y estructura...	86
Tabla 28. Trabajo en equipo y relaciones laborales.....	87
Tabla 29. Capacitación y oportunidades de desarrollo integral del trabajador.....	88

Lista de figuras

Figura 1. Grado de satisfacción con las condiciones de su lugar de trabajo.....	54
Figura 2. Grado de solución ante cualquier situación física, incómoda para el desempeño de su labor.....	55
Figura 3. Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (Material, equipos, etc.).....	56
Figura 4. Interés los directivos por el bienestar de los trabajadores.....	57
Figura 5. Está de acuerdo con la forma como es evaluado su trabajo.....	58
Figura 6. Reconocimiento por parte de su jefe por las labores desempeña das de manera eficiente.....	59
Figura 7. Grado de satisfacción con la información que recibe de las directivas del establecimiento.....	60
Figura 8. Realización de sugerencias sin temor a represalias con las decisiones del Director y comandante de vigilancia.....	61
Figura 9. Los directivos consiguen un buen trabajo en equipo y son receptivos a sus opiniones.....	62
Figura 10. Se delegan eficazmente las funciones y responsabilidades del personal.....	63
Figura 11. Conocimiento sobre los procedimientos aplicables a su cargo.....	64
Figura 12. Claridad sobre lo que su superior inmediato espera de usted de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.....	65
Figura 13. Relación de experiencia con el puesto de trabajo.....	66
Figura 14. Relación de su titulación académica con su puesto de trabajo.....	67
Figura 15. Rotación del puesto de trabajo de acuerdo a la experiencia.....	68
Figura 16. Grado de satisfacción con la retribución que recibe por su trabajo.....	69
Figura 17. Oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral..	70
Figura 18. Posibilidades de ascenso dependiendo del desempeño profesional.....	72
Figura 19. Se impulsa la calidad mediante el reconocimiento por los logros del personal..	73
Figura 20. Calificación del grado de conocimiento sobre la Política, objetivos, misión y Visión del establecimiento.....	74
Figura 21. Los objetivos buscan la integridad del servicio.....	75
Figura 22. Grado de conocimiento sobre su aporte al cumplimiento de los objetivos.....	76
Figura 23. Grado de importancia del trabajo en equipo.....	77
Figura 24. Grado de cooperación entre compañeros.....	78
Figura 25. Su jefe incentiva el trabajo en equipo y reconoce los logros obtenidos por los mismos.....	79

Resumen

En los establecimientos de reclusión enfrentan conflictos de fuerza de trabajo, debido a que no toman en cuenta el aspecto más importantes, como es el personal de la empresa, ya que ellos son el cimiento de la misma, por lo que se debe ofrecer un medio de trabajo digno, acorde a las necesidades de los trabajadores.

El presente trabajo partió de la pregunta ¿Cómo es el clima laboral del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña y cuál? debe ser su plan motivacional. Por lo tanto tuvo como objetivo general realizar un diagnóstico del clima organizacional y crear una propuesta de mejoramiento para el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña “EPMSCO”.

Se desarrollo una investigación de tipo no experimental y transversal ya que se observa su comportamiento en estado natural sin interferir en este ni alterar su entorno y los datos se recolectan en un solo momento, midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación.

El instrumento utilizado fue una encuesta por medio de un cuestionario que se dirigió a todos los funcionarios, para medir factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron entorno laboral, información,

comunicación, puesto de trabajo, progreso profesional, remuneración, conocimiento de la política, objetivos, misión, visión y relaciones de trabajo

Los resultados del estudio facilita, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

Introducción

El ser humano por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus propósitos. Las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales los colaboradores desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad. Cada día en las organizaciones estatales se tiene en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, ya que todo se relaciona directamente con el cargo que desempeñan y las condiciones del entorno organizacional que los rodea, por eso, el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones al interior de la organización que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción, lo cual se ve reflejado en la comunidad en general.

El contexto laboral de la entidad actúa de manera directa sobre el servidor. Como un sistema social refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien es el representante de la entidad ante la comunidad.

Lo anterior significa que el desempeño del empleado se orienta por sus opiniones acerca de las características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razón suficiente para que las entidades del Estado apoyándose en el clima

Organizacional realice acciones que les permitan diagnosticar e incentivar el clima percibido por sus servidores.

Por tanto, este trabajo pretende presentar un modelo para diagnosticar el clima organizacional considerando la incidencia que tiene este en la cultura organizacional y en la consecución de los objetivos de la institución. Para lo cual se tomaron en cuenta la exposición teórica de diferentes autores del campo de la gestión y la administración de empresas para la construcción teórica y fundamentación del modelo.

Interesados en conocer cuál es el nivel de satisfacción de los funcionarios, se vio la necesidad de implementar una estrategia del clima organizacional a nivel de los funcionarios del establecimiento a través de una herramienta válida y confiable, la cual evalúa aspectos relacionados con la aceptación de los jefes y su estilo de liderazgo, el cual se debe dar a través de la comunicación, la capacidad de gerencial y la consistencia, igualmente con el respeto, por medio de la aprobación de las prácticas de la organización frente a las personas, los colaboradores no solo expresen sus ideas e inquietudes, sino que éstas se traduzcan en crecimiento y transformación, también la imparcialidad, percibida en los líderes como compromiso con la equidad y la ausencia de favoritismo y por último y no menos importante, la camaradería, la cual tiene que ver con la inteligencia emocional de los colaboradores, cómo se comportan frente a diversas situaciones, que sin perder el sentido de equipo.

1. Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de la ciudad de Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

El Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña “EPMSCO” para su funcionamiento depende en gran parte del recurso humano, que permite desarrollar los fines y objetivos establecidos por la Dirección General del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario “INPEC”, siendo el capital humano uno de los recursos más importantes del establecimiento. Por ello, en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran el clima *organizacional*, incrementándose la productividad de la empresa.

La importancia que ejerce el clima organizacional en la gestión y productividad de las instituciones públicas. Mayor, (2009) afirma “Cuando éste es promovido y adecuadamente instituido en la administración pública, los servidores y funcionarios públicos se sienten más identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollar, y esto debe reflejar en una mayor calidad de los productos y resultados” (p.1). Un inadecuado clima laboral en la institución puede generar consecuencias en las seguridad del establecimiento, en la resocialización del personal de internos y en la atención de sus clientes externos, por lo tanto no se puede ignorar la importancia de este aspecto que influye en el capital humano que labora en el

establecimiento penitenciario, sin desconocer que la institución debe contribuir con la responsabilidad social hacia el cumplimiento de los fines y competencias esenciales del Estado.

En vista de lo anterior se planteó la necesidad de evaluar el clima organizacional en el EPMSC de Ocaña, y proponer estrategias que permitan una mejora en este aspecto. Como parte del mencionado proceso, está indicado hacer una medición del clima organizacional a fin de obtener información relevante y real sobre la percepción de los empleados respecto a su lugar de trabajo. Con base en los resultados obtenidos, el establecimiento debe tomar decisiones pertinentes que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios, tomando como base una propuesta de mejora para fortalecer las debilidades del clima organizacional.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña “EPMSCO”?

1.3 Objetivos

1.3.1 General. Realizar un diagnóstico del clima organizacional y crear una propuesta de mejoramiento para el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña “EPMSCO”.

1.3.2 Específicos. Analizar las percepciones de los trabajadores y los aspectos de motivación laboral a fin de determinar la situación actual del establecimiento en este aspecto.

Determinar las debilidades del clima organizacional del establecimiento a fin de establecer los puntos de mejora pertinentes.

Plantear la propuesta de mejora con base en los resultados del diagnóstico.

1.4 Justificación

Toda institución pública o privada debe actualizarse con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal de las empresas e instituciones, por tal razón el establecimiento penitenciario debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas que se conviertan en una guía que servirá para que los empleados mejoren su desempeño laboral y motivacional.

El clima organizacional se compone de aspectos tales como la remuneración económica, la relación con los compañeros, la relación con los directivos (jefes), el ambiente de trabajo entre otros, si estos factores son manejados de la forma más adecuada permitirán una mejor interacción entre directivos y el personal del cuerpo de custodia y vigilancia, así como entre propios compañeros, lo cual redundara en beneficio del personal de internos del establecimiento.

De esta manera se puede decir que el clima organizacional es un factor que influye en el proceso de resocialización y rehabilitación de los internos reclusos en el establecimiento.

El Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña “EPMSCO”, no es ajeno a la problemática que se ve hoy en día en grupos de trabajo donde se presenta falencias en el clima laboral tales como la falta de sentido de pertenencia, desobediencia al orden jerárquico, desmotivación por sus labores, malas relaciones entre los empleados e incremento de rumores, es por tal motivo que se requiere realizar un diagnóstico a través de encuestas al recurso humano, para poder determinar el clima laboral de la organización.

El clima organizacional, existente entre la estructura organizacional y el comportamiento del trabajador, se puede intervenir para mejorar la calidad de los programas de resocialización y rehabilitación que debe ofrecer el establecimiento penitenciario, así como la calidad de la atención en todos sus servicios a sus usuarios externos e internos. Por ello, esta investigación representa una oportunidad para conocer e intervenir aquellos factores que determinan la motivación y el comportamiento laboral del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña “EPMSCO”

El clima organizacional es uno de los temas que deben ser evaluados periódicamente en una empresa, a fin de conocer las percepciones de los trabajadores y establecer las influencias del ambiente en la forma de trabajar, en mejora el desempeño laboral de cada individuo haciendo más efectivo sus actividades diarias.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Conceptual. En cuanto a su nivel de contenido, este trabajo comprende la siguiente conceptualización: clima organizacional, comportamiento organizacional, conflictos, confrontación, desafío, desarrollo organizacional, diagnóstico, DOFA, evaluar, factores físicos del ambiente, indicadores de gestión, participación, planificación, satisfacción en el trabajo y retroalimentación.

1.5.2 Operativa. El presente anteproyecto servirá de guía para la realización del estudio, sin embargo es posible que se presenten ciertos inconvenientes, tales como la complejidad para acceder a cierta información o la misma disponibilidad de los funcionarios, razón por la cual se harán diversos intentos para lograr la consecución de dichos datos o la motivación del personal

1.5.3 Temporal. Para la realización del trabajo se contará con un tiempo de seis (6) semanas, de acuerdo con el cronograma de actividades.

1.5.4 Geográfica. El proyecto se realizará en el área urbana de la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes Internacionales. Las experiencias internacionales serán de gran apoyo en la elaboración de este proyecto, al tomar de ellos los elementos con mayor valor y así tener un marco de referencia que facilite el estudio del clima organizacional del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña.

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmósfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento estos estudios se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico.... Afirma Sosa (2004) que se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia (p.15).

Según el criterio de Betzhold (2006) afirma "La primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, laissez faire (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales" (p.36)

De acuerdo a la revisión investigativa, documental y virtual realizada, a nivel mundial se identificaron las siguientes investigaciones:

El desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua"1995. Nieves (1987) afirma:

Este artículo hace un análisis sobre la Investigación desempeño docente y Clima Organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua la cual establece la relación existente entre el Desempeño Docente y el Clima Organizacional, la muestra fue

conformada por quince profesores, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte profesores y sesenta alumnos. La percepción de los alumnos permitió establecer que en la medida en que mejore el docente en su rol como orientador, se incrementará la percepción altamente favorable que éstos tienen del Clima Organizacional éste no se modificará de manera alguna en función del desempeño docente en actividades extra cátedra. (p.2)

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. Salgado, Remeseiro e Iglesias

(1986) afirman:

El presente artículo hace parte de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, y hace referencia a una investigación realizada en Oviedo – España la cual estudia la relación entre Clima y Satisfacción en una PYME, la muestra estuvo compuesta por 17 hombres, empleados de primer nivel de una empresa comercializadora de automóviles, con edad promedio de 30 años y antigüedad de 4 años, los resultados muestran que la satisfacción y el clima son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de Clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción. (p.2)

Clima Organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo. Forero, Rincón y Velandia

(2008) afirman:

Este trabajo hace referencia a un estudio realizado en España, el cual tiene como objetivo conocer y medir el Clima Organizacional y el estrés percibido por los profesionales que trabajan en el Servicio de Urgencias del Hospital de Cabueñes de Gijón, determinando los factores que los definen. Se estudió el perfil del profesional, mujer de 36 años, médico, casada, con contrato fijo, con experiencia laboral de 11 años y de 5 en el Servicio de Urgencias y que trabaja a tres turnos, se encontraron relaciones significativas entre el clima organizacional, la personalidad y el estrés, se llega a la conclusión que deberían introducirse modificaciones en la dinámica de la organización y en la estrategia empresarial, por parte de los equipos de dirección y de los responsables de recursos humanos.

Influencia de la gestión universitaria en el Clima Organizacional: un estudio comparativo

de tres universidades. Sánchez (2005) afirma:

La investigación estudia la correlación existente entre la gestión universitaria, Clima y el comportamiento organizacional, identificando como las universidades responden a la interferencia al Ambiente Organizacional: Universidad Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana Los Andes, Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería ubicadas en el Departamento de Junín, en la Provincia de Huancayo. En conclusión el estudio reporta que en las universidades existen correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional, dentro del cual realizan su trabajo, la medición indica que los niveles son aceptables, se percibe de manera favorable la motivación.

Motivación Laboral y Clima Organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). Segredo (2013) a firma:

El presente artículo, producto de una investigación realizada en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá, se orienta a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada; el análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de las dos empresas. Como conclusión no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones las diferencias pueden ser en lo cultural, legal y jurídico. (p.39)

Cultura Organizacional en el área administrativa de una institución privada de educación superior en Zacatecas - México. Contreras (2005) afirma:

El artículo hace referencia a la importancia de la Cultura Organizacional para el logro de los objetivos de una institución; En enero de 2006, se realizó una investigación sobre la Cultura Organizacional en una institución privada de educación superior en la ciudad de Zacatecas, México, la cual tenía como objetivo describir la Cultura Organizacional que presenta actualmente el área administrativa de dicha institución, se encestaron trabajadores distribuidos en 15 departamentos, como resultados se obtuvo describir la institución como una organización con una cultura fuerte-funcional se encontró que hay que mejorar la comunicación interna estableciendo canales formales de comunicación, asimismo puede

resultar útil la participación de los empleados en la toma de decisiones, buscar fortalecer la confianza y cooperación entre todos los departamentos que lo conforman. (p.2)

2.1.2 Antecedentes nacionales. A nivel nacional las investigaciones hacen un análisis específico entre la relación e incidencia del clima organizacional con la satisfacción laboral y la percepción de calidad de vida para el desempeño laboral y posteriormente la relación del clima con el servicio al cliente y otras investigaciones se relacionan con el mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

De todo ello se puede señalar que la mayoría de investigaciones se realizan con el objetivo de conocer o medir la percepción o interpretación que los trabajadores hacen acerca del ambiente laboral interno de la organización buscando mejorar las relaciones laborales, la comunicación, el sentido de pertenencia con el fin de aumentar la productividad y mejorar el servicio al cliente, la producción y desarrollo en el ámbito del Clima Organizacional

La Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño de los funcionarios de una entidad pública. Martínez y Genara, (1997) manifiesta:

El estudio logro establecer el grado de incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de la entidad objeto de estudio; para esto los investigadores caracterizaron la posible relación entre los factores contemplados en el desempeño laboral, tanto a nivel directivo como profesional administrativo, en términos de correlación y diferencias significativas y establecer la relación de los factores de clima organizacional con las variables de desempeño. (p.56)

El Clima Organizacional en el proceso de reestructuración laboral British Petroleum

Exploration Colombia, CPF Cusiana. León, (1998) afirma:

La investigación identifica y caracteriza el Clima Organizacional en el proceso de reestructuración laboral implementado durante 1997 – 1998. Como conclusión, la autora afirma que el Clima Organizacional de la empresa se caracteriza por la desmotivación del empleado a causa de los procesos de reestructuración, del recorte de presupuesto y del cambio de empleados a otras instalaciones. Argumentan que las necesidades son cubiertas por la empresa a nivel de alimentación, vivienda, seguridad, protección, manejo de riesgos, respeto, reconocimiento, derecho a intervenir en actividades como el foro de empleados dentro de las instalaciones de B.P. (p.35)

Medición del Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Vías. Aranguren y Novoa, (2001) afirman:

La investigación tuvo como objetivo realizar la medición del Clima Organizacional al personal seleccionado en el Instituto Nacional de Vías de Bogotá para conocer los factores que inciden en el rendimiento y la eficiencia del recurso humano. Como conclusión, los autores afirman que el Clima es parte del ambiente laboral sobre el que se deben aplicar las acciones de los directivos interesados en mejorar la efectividad de la empresa. Para Lograr un Clima Organizacional positivo, no es suficiente la gestión de los directivos, se requiere la participación, la disposición y el esfuerzo de todos los servidores públicos de la empresa. (p.48)

Propuesta de cambio para mejorar el Clima Organizacional en la empresa Conexel Bulevar Ltda. Buendía (2003) manifiesta:

La finalidad de esta investigación fue la de identificar qué factores afectan negativamente el Clima Organizacional de la empresa, y proponer un modelo adecuado para la mejor administración de éste. En este estudio se destaca la importancia del ambiente de trabajo como actor determinante de la eficacia y eficiencia del personal, lo cual permitió la reflexión de la gerencia de la empresa sobre los beneficios de crear y mantener un equilibrio

en el Clima Organizacional donde puedan interactuar los grupos que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales. (p.43)

Análisis de clima organizacional y su incidencia en el servicio al cliente en la empresa

HEISOHN Asociados. Forero & Valero, (2003) a firman:

El objetivo de la investigación fue Analizar la forma en que incide el Clima Organizacional de Heisohn Asociados en sus clientes internos, con el fin de desarrollar una estrategia de servicio a los clientes externos. Como conclusión, el autor afirma que existe reconocimiento de la empresa hacia la importancia de sus empleados, considerados como el motor empresarial y un factor clave de éxito. Es importante un adecuado clima, y que las personas que laboran en esta se sientan parte de ella, lo importante del clima organizacional es lograr una coordinación entre los cliente externos y los clientes internos de la compañía. (p.68)

Descripción de la Cultura Corporativa y Clima Organizacional en una empresa

importadora y comercializadora colombiana. Mesa y Pardo (2003) afirman:

El objetivo de la investigación fue Describir la cultura corporativa y el Clima Organizacional de la empresa Waked Internacional de Colombia Ltda. En un momento específico (año 2002) como aporte al mejoramiento de la organización. Esta investigación buscó contribuir al desarrollo y mejoramiento de la empresa con base al estudio de la cultura organizacional para el logro de los objetivos empresariales. Como resultados las autoras afirman que existe ayuda y cooperación entre los empleados, las personas antiguas conocen los objetivos de la empresa, la participación y relaciones interpersonales es buena, gracias a las actividades que organiza la empresa dentro y fuera del horario de trabajo. En cuanto a motivación el empleado de Waked se siente satisfecho con su trabajo y con la empresa. (p.43)

Clima Organizacional y su Incidencia en la Calidad de los Servicios Públicos. Según

Bastidas et. al, (2004):

El artículo es el resultado de una investigación de los principales componentes del clima organizacional donde se identifican y analizan los factores administrativos internos directamente relacionados con los empleados y directivos, así como las opiniones de los usuarios de las empresas; el estudio se realizó con base en encuestas y entrevistas cuyos resultados reflejan la situación actual de las empresas objeto de estudio desde tres ópticas diferentes: usuarios, empleados de las empresas y directivos de las mismas. El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma, esto considerando que el clima organizacional es “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”. (p. 47)

Estudio de Clima Organizacional de una Empresa del Sector Automotriz. Segovia y

Solórzano (2004) afirman:

En esta investigación se identificaron las percepciones compartidas de los empleados de una empresa del sector automotriz para determinar cuantitativamente cuáles son las variables que están afectando el Clima Laboral y a partir de los resultados tener bases más claras para generar cambios positivos. Los autores afirman que Los trabajadores de una empresa sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Se ha señalado que las personas tienden a buscar un empleo que represente un desafío o que sea intrínsecamente satisfactorio. Los empleados buscan la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, quieren ser reconocidos en su valor como individuos y sentir que la empresa se preocupa por sus necesidades y problemas. (p.58)

Estudio de Clima Organizacional en los puntos de servicio directos de Servientrega en

Bogotá. Galvez (2004) manifiestan:

La pretensión de la investigación fue realizar un estudio de Clima Organizacional y así plantear propuestas que sean atractivas para la empresa y crear planes de mejoramiento con el fin de brindar una mejor calidad en el ambiente laboral en el que se desenvuelven los colaboradores de los puntos de servicio directos de Servientrega S.A en Bogotá. Como resultado, los autores evidencian que la motivación que reciben los trabajadores es poco apropiada; de acuerdo al análisis general, los factores con más baja calificación fueron la motivación y el reconocimiento del desempeño. (p.59)

El plan de mejoramiento del Clima Organizacional para la compañía Edospina S.A. en Bogotá, para el año 2005. Según Romero y Piñeros (2005):

La pretensión de este estudio fue hacer una medición del Clima Organizacional y proponer estrategias de mejora atendiendo la solicitud y el interés que expresa la dirección de la empresa. La propuesta pretende concienciar sobre los beneficios de crear y mantener un Clima Organizacional adecuado, cambiar actitudes frente a las necesidades del personal y ser una contribución al mejoramiento continuo de las organizaciones a través del aporte de conocimiento al entorno empresarial. (p.45)

Medición del cambio en el Clima Organizacional con la privatización. Caso: EMGESA S.A ESP. Alfonso (2006) afirma:

La investigación tuvo como objetivo general elaborar una medición y análisis del cambio del Clima Organizacional de EMGESA S.A ESP para determinar las consecuencias de la privatización, debilidades y fortalezas que se encuentren actualmente con respecto a la anterior empresa de energía de Bogotá, comparando los estudios realizados antes y después de la privatización. Como conclusión, la autora afirma que la privatización de la empresa de Energía de Bogotá se ha revelado como exitosa ya que causa un efecto positivo sobre los trabajadores al obtener más utilidades, invertir más en capacitación, seguridad industrial, incremento y homologación de salarios, entre otros beneficios. (p.45)

Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dependencia General SIEMENS. Antolinez y Gonzales (2006) manifiestan:

La investigación hace un diagnóstico del Clima Organizacional con el fin de conocer la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral y proponer alternativas de mejoramiento. Según las autoras, la importancia de esta investigación radica en la profundización de un tema que debe atenderse en todo tipo de organizaciones y su alcance va hasta todas aquellas organizaciones que presentan falencias similares a las detectadas y diagnosticadas. (p.56)

El Diagnostico social estratégico del Clima Organizacional de los trabajadores de Merquefacil filial de Carulla & Cía. S.A. Escobar y Sánchez (1996) afirman:

La investigación pretendió construir un diagnostico estratégico de Clima Organizacional de los supermercados Merquefacil filial de Carulla & CIA S.A. La investigación concluye haciendo uso de la planeación estratégica y dentro de ella el análisis de la situación en términos de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas dentro del Clima Organizacional de la compañía, las cuales se sustentan a partir de datos estadísticos representadas a través de tablas y gráficas. (p.67)

El clima organizacional y la evaluación de desempeño de la línea de producción de SUIZO S.A. Pérez y Suarez (2006) afirman:

La investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre los factores críticos del Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la línea de producción en una empresa como Suizo S.A y así proponer una estrategia de mejoramiento organizacional. Para el cumplimiento de este objetivo, los autores identificaron los factores críticos del Clima Organizacional, identificaron los factores críticos de la evaluación de desempeño los trabajadores, establecieron las relaciones existentes entre Clima Organizacional y evaluación de desempeño y por último, propusieron una estrategia de mejoramiento organizacional la cual ayudo a potencializar el desempeño laboral de los trabajadores. (p.57)

2.1.3 Antecedentes regionales. Mejoramiento del Clima Organizacional y favorecimiento de la Imagen Institucional “IMDER”, a través del Diseño de una Estrategia Institucional. Espinel (2014) afirman:

El presente informe fue desarrollado en el Instituto Municipal de Deporte y Recreación de Ocaña IMDER, el cual contó con unos objetivos que fueron planteados y aprobados de la siguiente manera: Identificar los procesos del IMDER Ocaña, mediante la realización de un diagnóstico situacional. Fortalecer los procesos de comunicación del IMDER, por medio de un plan estratégico y el restablecimiento de su estructura

organizacional. Optimizar los canales y el flujo de información y la vinculación con la comunidad, utilizando el diseño de una estrategia comunicacional. (p.56)

Estrategias comunicativas para la promoción de la imagen y el clima organizacional de la unidad técnica ambiental (uta) Ocaña. Conde (2014) afirma:

Permite fortalecer e implementar estrategias comunicativas que ayudan a mejorar el flujo de información de la UTA. El trabajo está soportado por una serie de actividades que se realizaron dentro de un plan de trabajo a desarrollar en un periodo determinado de cuatro meses; iniciando con un diagnóstico situacional de la imagen y el clima organizacional, que permitió identificar algunas falencias de la entidad. (p.56)

Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de Mejoramiento para la empresa viva salud I.P.S de la ciudad de Ocaña. Carrascal y Navarro (2015) manifiestan:

Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte del capital estructural de la IPS. Estos resultados unido al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos. (p.75)

2.2. Marco conceptual

En la actualidad el Clima Organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Por lo que es importante tener un concepto claro de lo que se entiende por clima organizacional en el contexto de esta investigación.

2.2.1 Clima organizacional. Se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Brunet 1987, el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento.

Escuela de la Gestalt: este enfoque se basó en la percepción del individuo (el todo diferente a la suma de sus partes).

Principios Básicos: Hacen referencia a captar el orden de las cosas y como estas existen en el mundo y a crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado. Se plantea entonces que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción.

Escuela Funcionalista: según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, así un empleado interactúa con su medio laboral y participa en la determinación del clima de este.

Estas dos escuelas, cuando se aplican al estudio del Clima Organizacional adoptan en común un elemento de base que no es más que el nivel de homeostasis, es decir, el equilibrio que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. (p. 98)

Según Hall (1996), “El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”. (p.34)

Brow y Moberg (1990) manifiestan que “El clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”. (p.23)

Chiavenato, (2001), indica que: “el concepto de motivación, aplicándolo en el nivel individual, es el equivalente al concepto de clima organizacional en el nivel organizacional”. (p.98)

El Clima Organizacional, de acuerdo a Goncálves, (2000) afirma “Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. (p.56)

De forma concreta, para Robbins, (1998) afirma:

El Clima Organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador. Para este autor el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incluye además el sentimiento que el empleado se forma

de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras. (p.67)

No existe un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, se ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, estos definen el clima organizacional como " el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman" (Dessler, 1991, p.89).

El segundo enfoque es el subjetivo, donde definen el clima como: La opinión que el empleado se forma de la organización.

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, para este enfoque la definición de clima hace referencia a que son "los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que “el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan”. (Dessler, 1991, p. 354)

2.2.1.1 Generalidades del clima organizacional. Se dice que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Katz, (1970) lo define:

Como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. (p. 63)

Por otra parte Katz, (1970) afirma:

El Clima organizacional también está ampliamente determinado por los comportamientos de las personas de mando, de todos los niveles, debemos asumir que las actuaciones de los jefes modulan el clima de los equipos de trabajo y también de la empresa. Por consecuencia, si el jefe da un trato despectivo, agresivo, poco participativo a sus colaboradores deberán esperarse de su equipo respuestas poco comprometidas, defensivas, tal vez agresivas. Si el jefe miente delante de sus colaboradores, promete cosas que no cumple, oculta o roba sus méritos, no podrán esperarse respuestas de cooperación, disposición al esfuerzo y, mucho menos lealtad hacia él hacia el trabajo y la empresa.

Es frecuente observar directores de un equipo de trabajo preocupados permanentemente por el control, delegan poco porque no confían, dan instrucciones precisas sobre todo lo que se debe hacer, centralizan las decisiones; estas personas no pueden esperar de sus colaboradores imaginación, creatividad o iniciativa y menos entusiasmo o compromiso con el trabajo. (p.63)

2.2.1.2 Características del clima organizacional. De acuerdo al análisis que hace Bustos, (2002):

El comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización; de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (p.276)

Para este autor el Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que resalta que el Clima se refiere a las características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas, estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, el Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa y el Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Que las características propias del concepto de clima. Zuluaga, M., Giraldo, G. (2001)

afirma:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección. (p.5)
De igual forma, Castro, (2004) menciona:

Que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, y otros.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). (p. 2)

2.2.1.3 Funciones del clima organizacional. A continuación se presenta las funciones del clima organizacional las cuales son planteadas por Castro, (2004):

Desvinculación. Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

Obstaculización. Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

Esprit. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo.

Intimidad. Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales.

Alejamiento. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha, sensible a la retroalimentación.

Empuje. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura. Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Responsabilidad. El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa. El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo. La ayuda percibida de los gerentes del grupo; énfasis en el apoyo mutuo.

Normas. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización. El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño. El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores. El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. (p.135-156)

2.2.1.4 Importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional. Respecto a la

importancia de la medición en el clima organizacional. Rojas (2013) afirma:

La evaluación del clima organizacional le permite conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Con lo anterior tendrá las bases para determinar pautas y estrategias para tomar acciones correctiva y/o preventivas y para la creación de planes o propuestas que favorezcan el ambiente laboral en todas sus categorías.

La evaluación del clima organizacional le permite a su empresa:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Brindar las bases para la planeación e intervención orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida, la productividad del trabajo, la armonía en las relaciones

interpersonales y el desarrollo de la eficiencia de la organización a corto, mediano o largo plazo.

- Realizar seguimiento oportuno al desarrollo de la organización y prever los problemas antes que generen consecuencias que afecten la productividad o el ambiente laboral.

La medición del clima organizacional, es una herramienta vital en la gestión del Talento Humano, sin embargo requiere que se lleve a cabo de manera Asertiva, Objetiva y con un Enfoque Constructivo, para lograr el Mejoramiento a partir de sus hallazgos.

Algunas claves a tener en cuenta para el éxito de este proceso son:

- El éxito de la medición de clima organización en la empresa, está íntimamente relacionada con la postura abierta ante la crítica y expresión de necesidades de mejoramiento, escuchando las inquietudes de los colaboradores con un ánimo constructivo.
- Es fundamental evitar identificar de manera personal las opiniones de los colaboradores, así como cualquier expresión de molestia por aquellas críticas expresadas.
- La información de las opiniones de cada trabajador, debe ser tratada de manera confidencial y anónima, evitando que se conviertan en comentarios “de pasillo” que afecten la confianza en el personal.
- Es importante realizar la retroalimentación de Resultados al final del proceso, dando a conocer a los trabajadores los hallazgos más relevantes, así como las acciones de mejora que se implementaran.
- Este es un proceso que da mayores beneficios, con la periodicidad en que se aplique la Medición, permitiendo analizar resultados comparativos a través del tiempo.

Las pautas anteriores le brindaran la confianza al personal sobre la transparencia y utilidad de esta actividad y favorecen su disponibilidad y credibilidad hacia futuras mediciones. (p.2)

La buena calidad de vida de los trabajadores es otra preocupación común en las empresas que cuentan con un buen clima laboral. Los beneficios adicionales que las empresas con un clima organizacional bueno pueden ofrecer a sus empleados van desde seguros de vida, accidentes e invalidez, seguros complementarios de salud, seguros dentales, canastas de

productos de las compañías, bonos de matrimonios, nacimientos, escolaridad, préstamos de emergencias, bonos para el pago de gimnasios, bonos de desempeño, becas para estudios superiores, hasta sesiones y actividades culturales. Indica que se debe consignar que los beneficios deben ser dirigidos a la estabilidad, protección y bienestar familiar de las personas que conforman la organización, lo que está ligado con crear empresas socialmente responsables.

Se puede decir según Duran (2005) que:

No solamente la realización de la medición del clima laboral de la empresa logrará que el clima se mejore automáticamente. Las intervenciones que se realicen posteriormente a la medición del clima son las que influirán en el estado de ánimo de la organización. En relación a este tema, resulta conveniente aclarar el concepto de satisfacción laboral, a fin de no confundirlo con el concepto de clima laboral. (p.59)

Una medida rápida para el diagnóstico de clima, puede ser a través de las tasas de ausentismo y rotación. Arias (1991) afirma:

En efecto una alta rotación y niveles altos de ausentismo son indicadores de un mal clima. Sin embargo, estos indicadores deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumento que permitirá elaborar la hipótesis de que el clima es deficiente, pero no deberá servir para una conclusión definitiva al respecto. Es posible realizar un diagnóstico a través de cuestionarios estandarizados en que se pregunte a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a las variables señaladas. (p.79)

2.2.2 Componentes del clima organizacional.

2.2.2.1 Motivación. “El termino motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo” (Chiavenato, 1994, p.55).

“La palabra motivación deriva de la palabra latina *movere*, que significa (Mover). La motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos.” (Ivancevich et.al, 2006, p.141).

Las empresas modernas son conscientes de la importancia de poseer una estructura cualificada y con un alto grado de interés y motivación. Se entiende por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Como factores determinantes de la motivación se encuentran entre otros los que se mencionan a continuación:

2.2.2.2 Necesidades. El principal autor que maneja el tema de necesidades es Abraham Maslow quien afirma que estas forman parte de una jerarquía. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Chiavenato (1994) afirma:

De acuerdo con esto, la jerarquía de necesidades humanas se clasifica y se definen así:

- a. Necesidades fisiológicas: medio ambiente (aire, temperatura), alimentación.
- b. Necesidades de seguridad: protección contra el peligro.
- c. Necesidades sociales: amistad, relaciones interpersonales, pertenencia a grupos.
- d. Necesidades de estima: reconocimiento, auto respeto
- e. Necesidades de autorrealización: realización del potencial, utilización plena del talento individual.

Para la investigación se toma el planteamiento formulado por Maslow, analizando la satisfacción de las siguientes necesidades de los trabajadores en la empresa:

Seguridad: Se retoma la seguridad con el fin de conocer las condiciones que brinda la empresa para la satisfacción de esta necesidad en el lugar de trabajo.

Sociales: Se identifican las relaciones sociales como el compañerismo, la amistad, pertenencia a grupos internos de la empresa.

Estima: Esta se determina por el autorrespeto y el reconocimiento con el que se siente cada trabajador (a) y supervisor (a) dentro de la empresa y ante sus compañeros de trabajo.

Autorrealización: La autorrealización se determina como la realización personal de trabajadores (as) y supervisores (as) en el desempeño de sus labores, lo que permite alcanzar la autoestima.

Capacitación. La capacitación es considerada como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal no administrativo adquiere conocimientos y habilidades técnicas necesarios para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. (p.52- 61)

Las organizaciones diariamente se enfrentan al problema de integrar de modo eficaz y eficiente a los empleados con su ambiente laboral. Sikula y Mckenna, (1989) afirma:

Tanto los trabajadores como los supervisores deben tener las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus labores de manera eficaz.

La importancia de la capacitación de los empleados, está en asegurar que los recursos humanos de la empresa tengan y continúen teniendo las habilidades requeridas para realizar el trabajo que se les asigne. Las razones por las cuales la empresa debe contar con programas de capacitación y desarrollo se refieren a:

- 1) Productividad,
- 2) Calidad,
- 3) Planeación de los recursos humanos,
- 4) Moral,
- 5) Prestaciones indirectas,
- 6) salud y seguridad,
- 7) Prevención de la obsolescencia,
- 8) Desarrollo personal. (p.502)

Para que se dé el proceso de capacitación se determinan dos dimensiones a saber, que según, Chiavenato (1994) son:

Necesidad de capacitación. Entendida como el análisis de los trabajadores (as) y supervisores (as) de la empresa para identificar qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades deben adquirir y que modificaciones debe hacer si quiere contribuir satisfactoriamente a los objetivos organizacionales.

Eficacia de la capacitación. Está determinada por la satisfacción de la necesidad de la capacitación y la toma de conciencia de los trabajadores (as) y supervisores (as) frente beneficios organizacionales y personales que se logran mediante un buen desempeño de las labores en la empresa.

Incentivos. Los incentivos son entendidos como los “pagos” (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) que hace la organización a sus trabajadores; cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, es decir, que varía de un individuo a otro, haciéndolo útil para unos e inútiles para otros.

Los incentivos que se estudiaran en los trabajadores son:

Beneficios sociales: Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Pueden financiarse, parcial o totalmente por la empresa.

Estos beneficios están representados en bonificaciones, descansos, restaurante, transporte, recreación y actividades comunitarias. (p.342)

2.2.3 Liderazgo. Se entiende como liderazgo el “proceso de desarrollar ideas, y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.” (Hellriegel y Slocum, 1999, p. 171).

2.2.3.1 Cualidades del líder. “Durante un tiempo, el reconocimiento de los líderes potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder. Es razonable suponer que los individuos que poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, una sana interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función de un líder.” (Harris, 1995, p. 195).

Según Harris (1995), la lista de atributos útiles (aunque no absolutamente requeridos) de un líder incluye su disposición para asumir la responsabilidad en el logro, la capacidad para ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades, y la capacidad para comunicarse con los demás.

De los anteriores atributos, se adecuan para la investigación los siguientes:

Disposición para asumir responsabilidad: El trabajador (a) y/o supervisor(a) acepta las responsabilidades adquiridas y asume los posibles riesgos o fracasos de la misma

Capacidad para ser perceptivo: Los trabajadores observa, percibe y descubre en sí mismo y en sus compañeros los aciertos, debilidades y metas propuestas en el desempeño de su labor.

Capacidad para comunicar: El trabajador (a) y /o supervisor(a) observa, transmite de manera adecuada. Esto se traduce en una comunicación asertiva entre compañeros, con superiores y/o con subalternos. (p.195)

2.2.3.2 Estilos de liderazgo. "Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que superiores y compañeros acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de los mismos." (Harris, 1995, p. 198).

Según Harris (1995), para efectos de la investigación, el liderazgo comprende los siguientes estilos:

Autócrata: El líder autócrata asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a sus compañeros y/o subalternos. Puede creer que solamente él es competente y capaz en la toma de decisiones importantes, considerando a los demás incapaces de realizar labores y tomar decisiones.

Participativo: El líder participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. Es quien consulta y cultiva las ideas y opiniones de sus compañeros y/o subalternos para tomar decisiones de interés común y hacer que estas sean cada vez más útiles. Así mismo, incrementa la capacidad de autocontrol y responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Rienda suelta: Este estilo de líder espera que sus compañeros y/o subalternos realicen su trabajo con autoridad propia, asumiendo la responsabilidad desde su propia motivación, guía y control. Proporciona muy poco contacto y apoyo a sus compañeros y/o subalternos. Para que este estilo de liderazgo sea satisfactorio, los trabajadores deben ser altamente calificados y capaces de realizar sus labores eficazmente. (p. 198)

2.2.3.3 Teoría del Liderazgo. Al iniciarse el siglo XX prevalecía la idea de que los líderes nacen no se hacen. Se creía que las personas que sobresalían poseían rasgos innatos que las predestinaban para ser líderes triunfantes. Kreitner, M y Taylor, G, (1989) afirma:

Un rasgo de líder es una característica física o de la personalidad que puede servir para diferenciar a los líderes de sus seguidores.

Esta teoría identifica cinco rasgos que tienden a establecer una diferencia entre los líderes y el tipo de medio del seguidor:

1. La inteligencia
2. La dominación
3. El auto confianza
4. El nivel de energía y de actividad
5. El conocimiento pertinente a la tarea. (p. 169)

2.2.4 Sentido de Pertenencia. El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado.

Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. “Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización”. (Chiavenato, 1994, p. 84).

Relaciones de intercambio. Las relaciones de intercambio se traducen en la relación empresa – empleado, las cuales producen un equilibrio organizacional. “Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se cambian constantemente y, sin duda, no se limitan solo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores.” (Chiavenato, 1994, p.80).

Dentro de las relaciones de intercambio se hace necesaria la identificación de los trabajadores con los objetivos y valores corporativos de la organización a la que pertenecen; esto hace que su trabajo se realice con mayor agrado y así mismo se verán los alicientes por parte de la empresa.

Contribuciones. Las contribuciones son los aportes que cada trabajador hace a la empresa a la cual pertenece. Estos aportes se traducen en trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, elogios a la organización.

“Las contribuciones hechas por los diversos grupos de trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización se suple y se alienta de los incentivos que ofrece a los trabajadores.” (Chiavenato, 1994, p.83).

2.2.5 Clima Organizacional. Se refiere a la percepción del ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su comportamiento.

2.2.6 Comportamiento Organizacional. Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura, sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento a la organización.

2.2.7 Conflictos. “Es la percepción y forma en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”. (Urdaneta. B, Orlando, 2001, p.142)

2.2.8 Confrontación. “El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva”. (Urdaneta. B, Orlando, 2001, p.143)

2.2.9 Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

2.2.10 Desarrollo organizacional. “Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”. (Urdaneta. B, Orlando, 2001, p.146)

2.2.11 Diagnóstico. Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

2.2.12 Dofa. Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2.2.13 Evaluar. Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

2.2.14 Factores físicos del ambiente. Se refiere a las condiciones de los recursos materiales, es decir: humedad, iluminación, temperatura, aseo, orden, riesgos para la salud durante los desempeños, mantenimiento de herramientas, disponibilidad de recursos tecnológicos, amplitud de área de trabajo, espacio compartido con otros integrantes de la organización, entre otros.

2.2.15 Indicadores de gestión. Un significado más exacto sobre indicadores de gestión es el dado por Jesús Mauricio Beltrán y lo define como “la relación entre variables cuantitativas o

cuantitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas por el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

2.2.16 Participación. “Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas”. (Beltrán. J, 1998, p.45)

2.2.17 Planificación. Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

2.2.18 Satisfacción en el trabajo. Puede ser definida como una “actitud general del individuo hacia su trabajo.

2.2.19 Retroalimentación. Se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore. (Borello, A. 2000. p. 32)

2.3 Marco legal

2.3.1 Según la Ley 65 de 1993 por la cual se expide el código penitenciario y carcelario, se establece:

Artículo 15. Sistema Nacional Penitenciario y Carcelario. Modificado por el art. 7, Ley 1709 de 2014. El Sistema Nacional Penitenciario y Carcelario está integrado por el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, como establecimiento público adscrito al "Ministerio de Justicia y del Derecho" con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa; por todos los centros de reclusión que funcionan en el país, por la Escuela Penitenciaria Nacional y por los demás organismos adscritos o vinculados al cumplimiento de sus fines.

El sistema se regirá por las disposiciones contenidas en este Código y por las demás normas que lo adicionen y complementen.

Artículo 16. Creación y Organización. Modificado por el Art. 8, Ley 1709 de 2014. Los establecimientos de reclusión del orden nacional serán creados, fusionados, suprimidos, dirigidos y administrados, sostenidos y vigilados por el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario. El mismo Instituto determinará los lugares donde funcionarán estos establecimientos.

Cuando por las anteriores circunstancias se requiera hacer traslado de internos, el Director del Instituto queda facultado para hacerlo dando aviso a las autoridades correspondientes, las que decidirán sobre el particular.

Artículo 31. Vigilancia Interna y Externa. Modificado por el art. 35, Ley 1709 de 2014. La vigilancia interna de los centros de reclusión estará a cargo del Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria Nacional. La vigilancia externa estará a cargo de la Fuerza Pública y de los organismos de seguridad.

Cuando no exista Fuerza Pública para este fin, la vigilancia externa la asumirá el Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria Nacional.

Artículo 36. Jefes de Gobierno Penitenciario y Carcelario. El director de cada centro de reclusión es el jefe de gobierno interno. Responderá ante el Director del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario del funcionamiento y control del establecimiento a su cargo.

Los empleados, los detenidos y condenados deben respeto y obediencia al director, y estarán sometidos a las normas de este Código y a las reglamentaciones que se dicten

Artículo 38. Ingreso y Formación. Modificado por el art. 38, Ley 1709 de 2014. Para ejercer funciones de custodia y vigilancia penitenciaria y carcelaria, es necesario haber aprobado los cursos de formación y capacitación, que para este efecto dictará la Escuela Penitenciaria Nacional.

Para desempeñar el cargo de director de cárcel o penitenciaria se requerirá título universitario, en áreas que incluyan conocimientos en materias criminológicas, penales,

carcelarias, de seguridad o derechos humanos. Además adelantará el curso que organice la Escuela Penitenciaria Nacional que una vez aprobado, permitirá el ingreso al servicio mas no a la carrera penitenciaria, la cual será regida por normas especiales que para el efecto se dicten.

El personal que preste sus servicios en el INPEC, sólo podrá pertenecer a la carrera penitenciaria, previo el cumplimiento de los requisitos que se establezcan.

Ningún funcionario exceptuando el director del INPEC podrá desempeñar sus funciones sin que previamente haya recibido instrucción específica. Mientras se adelanta esta capacitación, el nombramiento será de carácter interino, situación ésta que en todo caso, no podrá exceder el término de seis (6) meses⁵⁵.

Artículo 39. Cargos Directivos y Administrativos para el Personal del Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria Nacional. Modificado por el art. 39, Ley 1709 de 2014. El personal del Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria Nacional puede ser llamado a desempeñar cargos de administración o dirección en las dependencias del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario o en los centros de reclusión, si reúne los requisitos para ello, sin perder los derechos de la carrera, pudiendo regresar al servicio de vigilancia.

Artículo 40. Autonomía de la Carrera Penitenciaria. Modificado por el art. 40, Ley 1709 de 2014. La carrera penitenciaria es independiente del servicio civil. Estará regulada por los principios que consagra este estatuto y por las normas vigentes y las que lo adicionen, complementen o modifiquen. El Gobierno Nacional la reglamentará.

Parágrafo. El Director del INPEC será de libre nombramiento y remoción del Presidente de la República. Deberá ser abogado, sociólogo, psicólogo, administrador policial o de Empresas, acreditado con título debidamente reconocido y, en cada caso, con especialización en ciencias penales o penitenciarias y criminalísticas o criminológicas.

De la misma manera podrá ser designado para este cargo, quien se haya desempeñado como Magistrado en el ramo penal o haber ejercido la profesión de abogado en el ramo penal por un tiempo de cuatro años o haberse desempeñado como profesor universitario en el área penal, por un lapso de cinco años.

Artículo 41. Modificado por el art. 6, Decreto Nacional 2636 de 2004. **Función de Policía Judicial del Cuerpo De Custodia y Vigilancia Penitenciaria Nacional.** Los miembros del Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria Nacional podrán ejercer funciones de Policía Judicial en los casos de flagrancia delictiva exclusivamente, al interior de los centros de reclusión, o dentro del espacio penitenciario o carcelario respectivo como igualmente proceder a la captura de prófugos, de conformidad con lo establecido en el Código de Procedimiento Penal.

Artículo 42. Programas de Educación y Actualización. La Escuela Penitenciaria Nacional organizará programas de educación permanente y de información, que conduzcan a la capacitación y actualización en el ramo científico y técnico penitenciario y carcelario,

para los miembros de la institución, la Policía Judicial, Policía Nacional, funcionarios judiciales, personal penitenciario extranjero que quiera ampliar sus conocimientos en la materia y los profesionales en general. Los programas incluirán la formación conducente a la debida promoción y garantía de los derechos humanos dentro del tratamiento penitenciario y carcelario.

Artículo 43. Dependencia de la Guardia. En cada establecimiento de reclusión los guardianes están bajo la inmediata dependencia del Director, del Comandante de Custodia y Vigilancia y de los demás superiores jerárquicos de la Guardia Penitenciaria.

Artículo 52. Reglamento General. El INPEC expedirá el reglamento general, al cual se sujetarán los respectivos reglamentos internos de los diferentes establecimientos.

Este reglamento contendrá los principios contenidos en este Código, en los convenios y en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Colombia.

Establecerá, así mismo, por lo menos, las normas aplicables en materia de clasificación de internos por categorías, consejos de disciplina, comités de internos, juntas para distribución y adjudicación de patios y celdas, visitas, "la orden del día" y de servicios, locales destinados a los reclusos, higiene personal, vestuario, camas, elementos de dotación de celdas, alimentación, ejercicios físicos, servicios de salud, disciplina y sanciones, medios de coerción, contacto con el mundo exterior, trabajo, educación y recreación de los reclusos, deber de pasarse lista por lo menos dos veces al día en formación ordenada. Uso y respeto de los símbolos penitenciarios.

Dicho reglamento contendrá las directrices y orientaciones generales sobre seguridad. Incluirá así mismo, un manual de funciones que se aplicará a todos los centros de reclusión.

Habrá un régimen interno exclusivo y distinto para los establecimientos de rehabilitación y pabellones psiquiátricos.

Artículo 53. Reglamento Interno. Cada centro de reclusión tendrá su propio reglamento de régimen interno, expedido por el respectivo Director del centro de reclusión y previa aprobación del Director del INPEC. Para este efecto el Director deberá tener en cuenta la categoría del establecimiento a su cargo y las condiciones ambientales. Así mismo tendrá como apéndice confidencial, los planes de defensa, seguridad y emergencia. Toda reforma del reglamento interno, deberá ser aprobada por la Dirección del INPEC.

2.3.2 Según el Decreto 407 de 1994. Diario Oficial No. 41.233, de 21 de febrero de

1994. Por el cual se establece el Régimen de Personal del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, eestablece:

Artículo 7. Destinatarios. El presente Decreto regula el régimen del personal que presta sus servicios en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, y el régimen de prestaciones sociales.

Artículo 8. Carácter de sus Servidores. Las personas que prestan sus servicios en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, son empleados públicos con régimen especial. Las personas a quienes el Gobierno confiera su representación en el Consejo Directivo, Juntas, Consejos o Comisiones del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, no tienen por ese sólo hecho el carácter de empleados públicos.

Artículo 10. Clasificación de Empleos. Los empleos según su naturaleza y forma como deben ser provistos, son de libre nombramiento y remoción y de carrera. Son de libre nombramiento y remoción los empleos que se señalan a continuación:

Director General del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, Secretario General, Subdirectores, Jefes de Oficina, Asesores, Directores Regionales, Jefes de División, Directores y Subdirectores de Establecimientos Carcelarios y los demás empleos de Jefe de Unidad que tengan una jerarquía superior a Jefe de Sección y los de tiempo parcial, entendiéndose por tales aquellos que tienen una jornada diaria inferior a cuatro (4) horas.

Son de carrera los demás empleos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC.

Artículo 11. Ingreso. Para ejercer un empleo en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, se requiere:

- a) Comprobar que se poseen las calidades exigidas para su desempeño y la capacidad física para el mismo;
- b) Aceptar por escrito el nombramiento en los diez (10) días siguientes a la notificación;
- c) Tener definida la situación militar;
- d) Poseer certificado judicial y de policía donde se acredite que su titular no registra antecedentes judiciales o de policía;
- e) Acreditar certificado de antecedentes disciplinarios expedido por la Procuraduría General de la Nación;
- f) Ser nombrado por autoridad competente;
- g) Declarar bajo juramento el monto de sus bienes y rentas;
- h) Tomar posesión y prestar juramento de cumplir la Constitución, las leyes y las funciones del empleo;
- i) Superar los exámenes médicos y la aptitud psicofísica en la Caja Nacional de Previsión Social o su equivalente.

En todo caso el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, por conducto de la División de Recursos Humanos realizará estudios de seguridad a los aspirantes a prestar sus servicios en el Instituto, previos a su vinculación.

Artículo 12. Provisión de Empleos. La provisión de los empleos de libre nombramiento y remoción se hará por nombramiento ordinario, la de los de carrera se hará previo concurso o curso por nombramiento en período de prueba o por ascenso. La autoridad nominadora en todo caso, tendrá en cuenta para proveerlos, que la persona en quien recaiga el nombramiento reúna las calidades exigidas para el ejercicio del cargo⁵⁸.

Artículo 15. Instrucción Obligatoria. Ningún funcionario, exceptuado el Director del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, podrá desempeñar sus funciones sin que previamente haya recibido instrucción específica.

Artículo 76. Carrera. Establécese la Carrera Penitenciaria y Carcelaria para el personal vinculado al Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, a excepción de los cargos que la ley prevé como de libre nombramiento y remoción.

Artículo 77. Definición, Objetivo y Alcance. La Carrera Penitenciaria y Carcelaria es un sistema técnico de administración de personal, que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer a todos los colombianos igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en sus empleos y la posibilidad de ascender en la carrera, conforme a lo establecido en este estatuto. Para alcanzar los anteriores objetivos, el ingreso, permanencia y ascenso en los empleos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, se hará exclusivamente con base en el mérito, sin que en ellos la filiación política o consideraciones de otra índole puedan tener influencia alguna.

Artículo 78. Categorías. El personal de carrera vinculado al Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, para efectos del presente estatuto se clasifica en dos (2) categorías, las cuales se denominan de la siguiente forma: a) Personal administrativo, y b) Personal del Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria y Carcelaria Nacional.

Artículo 79. Estructura General de la Carrera. La Carrera Penitenciaria comprende el personal administrativo y el cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria y Carcelaria Nacional.

Artículo 80. Selección. La selección para el ingreso a la Carrera Penitenciaria o promoción dentro de ella se efectuará acreditando sus méritos y conocimientos mediante exámenes o con la comprobación de sus títulos o experiencia, conforme lo determine este estatuto y los reglamentos que en desarrollo del mismo se expidan: 1. Para el personal administrativo a través de concurso. 2. Para el personal del Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria y Carcelaria a través del curso previa selección.

Artículo 98. Ingreso a la Carrera. Aprobado el período de prueba por obtener calificación de servicios satisfactoria, el empleado nombrado por concurso o curso adquiere los derechos de carrera y deberá ser inscrito en el escalafón y el empleado ascendido le será actualizado el mismo.

Artículo 99. Solicitud de Inscripción en la Carrera. Aprobado el período de prueba el Jefe de la División de Recursos Humanos o quien haga sus veces o el interesado deberán

solicitar a la Junta de Carrera la inscripción en ésta, la que se efectuará en los treinta (30) días siguientes.

Artículo 100. Promociones y Ascensos. Los empleados escalafonados en carrera penitenciaria tendrán prelación para ser ascendidos a los empleos vacantes de la categoría inmediatamente superior.

Todo ascenso deberá producirse mediante curso o concurso, el que debe realizarse para asegurar la igualdad de oportunidades al personal que reúna los requisitos exigidos; se tendrá en cuenta además la antigüedad, méritos laborales, calificación de servicios, cursos de capacitación o especialización y calidades especiales.

En el caso de ascenso del personal de Custodia y Vigilancia, además del curso deberán reunir los requisitos de tiempo, antecedentes disciplinarios y demás que para el efecto prevea este estatuto. Quien sea ascendido en las condiciones indicadas, continuará en carrera sin necesidad de período de prueba. Cuando varios aspirantes se encuentren en esta situación, serán ascendidos quienes ocupen los primeros puestos, de acuerdo con las vacantes disponibles.

Antes de ser llamado a curso de ascenso un miembro del Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria y Carcelaria Nacional, INPEC, deberá ser calificado. En caso de no ser satisfactoria la calificación no podrá ser llamado a curso.

Artículo 101. Derecho a que un nombramiento se efectúe como ascenso. El empleado inscrito en escalafón que apruebe un concurso abierto, tendrá derecho a que su nombramiento se efectúe como ascenso dentro de la Carrera Penitencia y Carcelaria Nacional.

Artículo 102. Objeto de la Calificación. El rendimiento, la calidad del trabajo y el comportamiento laboral de los empleados del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, serán objeto de calificación. La calificación de los servicios se tendrá en cuenta para los ascensos, permanencia en el servicio, concesión de estímulos educativos, morales o pecuniarios e igualmente como factor para facilitar la participación del empleado en los planes de perfeccionamiento, en los programas de bienestar social y en general para los movimientos de personal.

Artículo 103. Periodicidad de la Calificación. Los empleados de carrera deberán ser calificados anualmente por el superior competente. De esta calificación harán parte las evaluaciones que se hayan efectuado por cambio temporal o definitivo de cargo del superior competente. De igual forma los empleados serán evaluados y calificados en los siguientes casos:

1. Cuando el Director General del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, así lo ordene por haber tenido conocimiento de que el rendimiento, la calidad del trabajo o el comportamiento laboral, no estén acordes con un eficiente desempeño.

2. Cuando ocurra cambio de empleo que implique igualmente cambio del superior competente.

3. Cuando un funcionario se retire o cambie de cargo deberá dejar evaluados a sus subalternos.

4. Cuando el funcionario no haya servido el año completo objeto de calificación, el superior evaluará los servicios correspondientes al período laborado.

Parágrafo. Cuando el funcionario haya sido evaluado varias veces el mismo período, la calificación definitiva para el mismo será igual al promedio ponderado de las evaluaciones obtenidas.

Artículo 104. Condiciones de la Evaluación y Calificación. La evaluación y calificación deben ser objetivas, imparciales y fundadas en principios de equidad y no constituyen premio, ni sanción. Deberán tenerse en cuenta tanto las actuaciones concretas positivas como negativas del funcionario durante el lapso que abarca la evaluación y calificación.

Artículo 105. Obligatoriedad. Los empleados a quienes corresponda efectuar la calificación tendrán la obligación de hacerlo en los períodos y circunstancias aquí estipuladas o en la respectiva reglamentación, so pena de incurrir en falta grave y hacerse acreedor a las sanciones disciplinarias del caso, sin perjuicio de que cumpla su obligación de evaluar y calificar. Si la evaluación o calificación no se efectuase oportunamente por el empleado competente, el afectado podrá solicitar que se realice por alguno de sus superiores, dentro de los quince (15) días siguientes a la solicitud.

Artículo 106. Competencia. Corresponde al superior competente realizar las evaluaciones y la calificación del servicio de los empleados bajo su dirección.

Artículo 107. Notificación Personal. La calificación de servicios deberá ser notificada personalmente al empleado, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su realización. Si no estuviere de acuerdo con ella, tendrá derecho a interponer los recursos en los términos y condiciones consagradas en el Código Contencioso Administrativo.

Artículo 117. Definición del Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria y Carcelaria Nacional. Es un organismo que cumple un servicio esencial del Estado, armado, de carácter civil y permanente, al servicio del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, e integrado por personal uniformado, jerarquizado, con régimen y disciplina especiales. Sus miembros recibirán formación, capacitación, complementación, actualización y especialización en la Escuela Penitenciaria Nacional. No podrán tomar parte en las actividades de los partidos y movimientos y en las controversias políticas, sin perjuicio de ejercer libremente el derecho al sufragio y observarán siempre la más absoluta imparcialidad política en el ejercicio de sus funciones.

Parágrafo. Para la formación, capacitación y actualización del personal del Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria y Carcelaria Nacional, el Instituto Nacional

Penitenciario y Carcelario, INPEC, podrá establecer centros docentes en los Departamentos que estime necesarios para estos fines. Así mismo, firmar convenios con instituciones similares extranjeras, previa autorización del Consejo Directivo, para que sus miembros adelanten dichos cursos, los cuales serán convalidados si cumplen con los requisitos del curriculum debidamente aprobados.

Artículo 119. Requisitos. Para ingresar al Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria y Carcelaria Nacional, se requiere acreditar los siguientes requisitos:

1. Ser colombiano.
2. Tener más de dieciocho años y menos de veinticinco de edad, al momento de su nombramiento.
3. Ser soltero y permanecer como tal durante el curso.
4. Poseer título de bachiller en cualquiera de sus modalidades y acreditar resultado de los exámenes del ICFES.
5. Tener definida su situación militar.
6. Demostrar excelentes antecedentes morales, personales y familiares.
7. No tener antecedentes penales ni de policía.
8. Obtener certificado de aptitud médica y psicofísica expedido por la Caja Nacional de Previsión Social o su equivalente.
9. Aprobar el curso de formación en la Escuela Penitenciaria Nacional.
10. Ser propuesto por el Director de la Escuela Penitenciaria Nacional con base en los resultados de la selección al Director del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC.

Artículo 120. Excepción al Estado Civil. Podrán ingresar a la carrera penitenciaria y carcelaria, como oficiales logísticos y de tratamiento penitenciario, los profesionales con título de formación universitaria, casados, varones o mujeres, con el lleno de los demás requisitos a que se refiere el artículo anterior.

Artículo 126. Composición. El Cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria y Carcelaria Nacional está compuesto por Oficiales, Suboficiales, Dragoneantes, Alumnos y los Bachilleres Auxiliares que presten el servicio militar en la Institución.

Artículo 127. Categorías Y Grados. Para efectos de mando, régimen disciplinario, obligaciones y derechos consagrados en este decreto, las categorías de oficiales, Suboficiales, Dragoneantes, Alumnos y Auxiliares de Guardia comprenden los siguientes:

- a) Categoría de oficiales:
 1. Comandante Superior.

2. Mayor.
3. Capitán.
4. Teniente;

b) Categoría de Suboficiales:

1. Inspector Jefe.
2. Inspector.
3. Subinspector;

c) Categoría de Dragoneantes:

1. Dragoneantes.
2. Distinguidos;

d) Categoría de alumnos y auxiliares de guardia:

1. Alumnos aspirantes a Dragoneantes.
2. Servicio militar de bachilleres.

Artículo 128. Oficiales. Son oficiales, los egresados de la Escuela Penitenciaria Nacional, formados y capacitados para comandar la vigilancia penitenciaria y carcelaria, dirigir, coordinar y responder por los servicios de orden, seguridad y disciplina en los establecimientos penitenciarios y carcelarios y garantizar el normal desarrollo de las actividades en las dependencias del Instituto. Así mismo, los profesionales con título de formación universitaria conforme a las normas de educación superior vigentes en todo tiempo, con el fin de aplicar sus conocimientos profesionales en el servicio penitenciario y carcelario.

2.3.3 El código sustantivo del trabajo. (Decretos 2663 de 1950 y Decreto 2158 de 1948)

se establece:

Artículo 1: Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 5: Definición de Trabajo. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Artículo 9: Protección al Trabajo. El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones

Artículo 13. Mínimo de derechos y garantías. Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguna cualquier estipulación que afecte o desconozca este mínimo.

Artículo 29. Capacidad. Tienen capacidad para celebrar el contrato individual de trabajo, todas las personas que hayan cumplido dieciocho (18) años de edad.

Artículo 56. Obligaciones de las partes en general. De modo general, incumben al empleador obligaciones de protección y de seguridad para con los trabajadores, y a éstos obligaciones de obediencia y fidelidad para con el empleador.

2.4 Marco contextual

Se establecen los datos por la realización de la entrevista con el Comandante de Vigilancia del EPMSCO. Serrano (2016) quien afirma:

La Cárcel del Circuito de Ocaña, se inició en la calle 10 con carrera 12, donde actualmente está situado el Hotel Hacaritama, en su infraestructura contaba con dos patios, un taller y el rancho (sitio donde les preparaba los alimentos), no contaba con servicios médicos, ante cualquier emergencia eran llevados directamente al hospital, no existía la asistencia social al recluso ni la sección educativa.

En 1960 el Municipio de Ocaña, decide donar el terreno donde actualmente funciona, posee dos patios, cuatro dormitorios, un alojamiento para mujeres con patio; sección de sanidad, la unidad de tratamiento especial, escuela, capilla, taller, granja, cancha de microfútbol y un expendio que abastece al personal de internos de elementos de primera necesidad.

Desde el 9 de mayo de 2002, deja de denominarse Cárcel del Circuito de Ocaña y bajo la Resolución Nro. 1388 del INPEC, pasa a ser Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña, con el fin de ajustar la categoría de establecimiento penitenciario, acorde con la estructura orgánica del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC.

El Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelaria de Ocaña tiene por objeto ejercer la vigilancia, custodia, atención y tratamiento de las personas privadas de la libertad, de conformidad con las políticas establecidas por el Gobierno nacional y el ordenamiento jurídico, en el marco de la promoción, respeto y protección de los derechos humanos.

Misión. Contribuir al desarrollo y resignificación de las potencialidades de las personas privadas de la libertad, a través de los servicios de tratamiento penitenciario, atención básica y seguridad, fundamentados en el respeto de los derechos humanos.

Visión. El INPEC será reconocido por su contribución a la justicia, mediante la prestación de los servicios de seguridad penitenciaria y carcelaria, atención básica, resocialización y rehabilitación de la población reclusa, con el soporte de una gestión efectiva, innovadora y transparente, e integrado por un talento humano competente y comprometido con el país y la sociedad.

El Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña “EPMSCO”, tiene capacidad para albergar a 190 persona privadas de la libertad; existen actualmente 442 hombres y 15 mujeres, para un total de 457, con un 140,5% de hacinamiento.

En atención a la complejidad de las funciones asignadas al INPEC, a la cobertura de los servicios en el ámbito nacional y a los retos que le asisten en el fortalecimiento de la justicia y la reestructuración de la Administración pública. La institución para brindar los servicios de tratamiento penitenciario, atención sicosocial y de seguridad, está dividida en las áreas de trabajo: Area de Dirección, Área de Comando de Vigilancia (Compañía de servicios Bolívar, Santander y Caldas), Area Financiera, área de Tratamiento y Desarrollo (área de talleres, educativas, trabajo social), Area Jurídica, Area Talento Humano, Area de Planeación y Almacén.

Teniendo en cuenta que el principal activo de una organización es su gente, el establecimiento, para el normal desarrollo de sus actividades cuenta con un personal de funcionarios el cual está compuesto por el personal Administrativo y el personal del Cuerpo de Custodia y Vigilancia, distribuido de la siguiente manera.

- Administrativos
 - 01 funcionario de libre nombramiento y remoción
 - 04 funcionarios en carrera administrativa
 - 03 funcionarios en provisionalidad

- Cuerpo de Custodia y Vigilancia
 - 02 Inspectores
 - 02 Distinguidos
 - 07 Dragoneantes Femeninas
 - 45 Dragoneantes Masculinos
 - 06 Dragoneantes Vacaciones
 - 01 Dragoneante comisión para ascenso
 - 02 Auxiliares

3. Diseño metodológico

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación se caracteriza como de tipo no experimental y transversal. Las investigaciones no experimentales se caracterizan porque se realizan sin manipular deliberadamente las variables a utilizar, es decir, se observa su comportamiento en estado natural sin interferir en este ni alterar su entorno. Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.2. Población

Datos arrojados en la entrevista con coordinador del área de Talento Humano y el área de planeación del establecimiento penitenciario de Ocaña. Carrascal (2016) afirma:

La población del proyecto estará integrada por ocho (08) funcionarios administrativos y sesenta y dos (62) funcionarios del cuerpo de custodia y vigilancia, para un total de setenta (70) funcionarios del EPMSC OCAÑA, sin incluir los dos auxiliares y el dragoneante que se encuentra en curso de ascenso, según dato suministrado por el Area de Talento Humano del Establecimiento Penitenciario de Mediana seguridad y Carcelario de Ocaña.

3.3. Muestra

Por ser una población muy pequeña, se trabajara con el total de la población. Por lo tanto no se hace necesario la aplicación de métodos de muestreo.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Como técnica para la recolección de información se utilizaría la encuesta la cual se aplicara mediante el cuestionario, como instrumento, el cual está compuesto por una serie de interrogantes relacionados con el problema de análisis. Esto dará la situación real de los empleados lo cual dará las bases fundamentales para plantear la estrategia de mejoramiento.

El formato de encuesta está dirigido a los funcionarios del Establecimiento Penitenciario de Mediana seguridad y Carcelario de Ocaña. (Ver apéndice A).

3.5 Procesamiento y análisis de la información

La información recolectada se interpretara cuantitativamente clasificándola y procesándola mediante tablas y gráficas; de igual manera se efectuara el análisis cualitativo a cada pregunta y la deducción de porcentajes de participación.

4. Resultados

4.1 Establecer las percepciones de los trabajadores y los aspectos de motivación laboral a fin de determinar la situación actual de la empresa en este aspecto.

4.1.1 Percepción sobre el entorno laboral

Tabla 1

Satisfacción de las condiciones de su lugar de trabajo (iluminación. Ventilación, etc.)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	11	16%
Aceptable	42	60%
Buena	9	13%
Excelente	8	11%
Total	70	100%

Nota. La tabla muestra la opinión acerca del grado de satisfacción que tienen los trabajadores respecto a las condiciones existentes en el lugar de trabajo es deficiente con un 16%, Aceptable con un 60%, Buena con un 13% y Excelente con un 11%, lo cual indica que gran proporción de los trabajadores se encuentran conformes con las condiciones de trabajo que existen en la actualidad en su lugar de trabajo. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

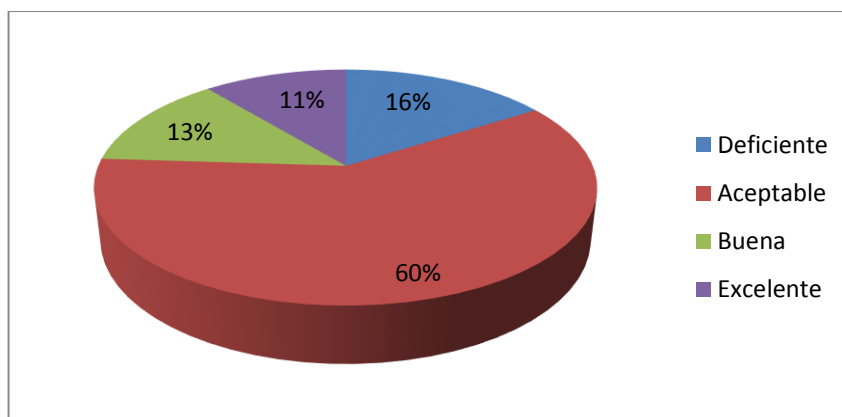


Figura 1. Grado de satisfacción con las condiciones de su lugar de trabajo.

Tabla 2

Solución oportuna de cualquier situación física, incómoda para el desempeño de su labor

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	57	82%
Aceptable	10	14%
Buena	3	4%
Excelente	0	0%
Total	70	100%

Nota. La tabla muestra el sentir que tienen los trabajadores respecto al grado de solución que las directivas del establecimiento ofrecen ante cualquier novedad física, incómoda que se presenten en el desempeño de la labor en el lugar de trabajo, por lo que la gran mayoría opta por calificar en el grado de deficiente, en el personal debido a la falta de respuesta oportuna a las novedades que en este tema se presentan. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

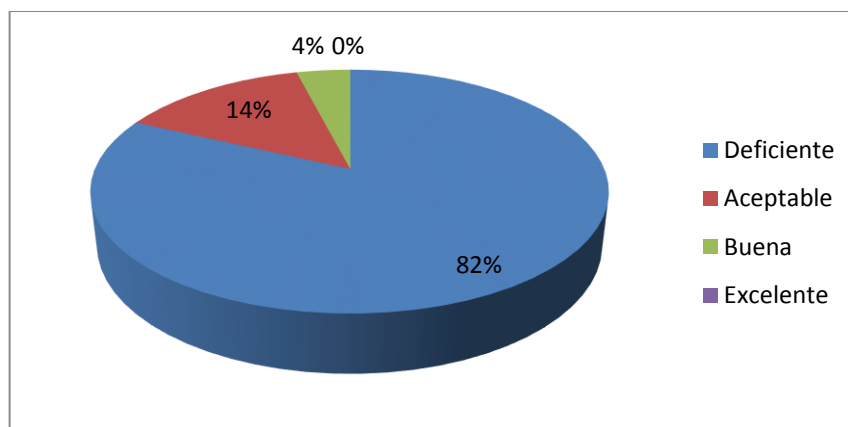


Figura 2. Grado de solución ante cualquier situación física, incómoda para el desempeño de su labor

Tabla 3

Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (material, equipos, etc.)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	8	11%
Aceptable	49	70%
Buena	13	19%
Excelente	0	0%
Total	70	100%

Nota. La mayoría de los encuestados manifiestan que los medios disponibles para desarrollar su trabajo son aceptables, el 19 % manifiestan que los medios con los que cuentan para desarrollar su trabajo son buenos y en un porcentaje menor manifiestan que son deficientes. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

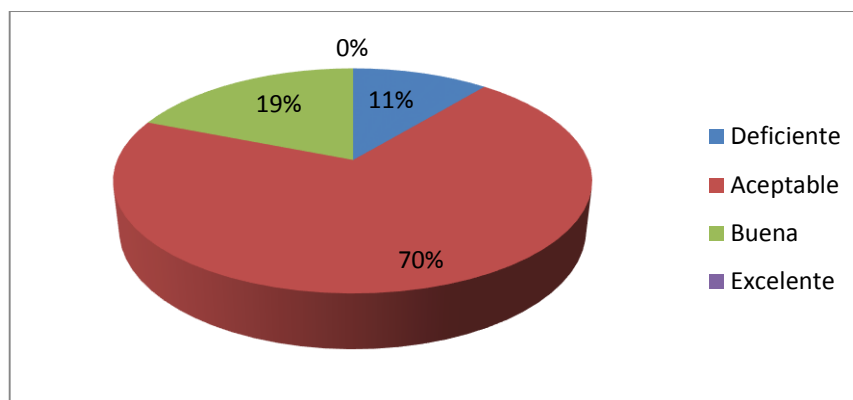


Figura 3. Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (Material, equipos, etc.)

Tabla 4

Interés los directivos por el bienestar de los trabajadores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	7%
Aceptable	50	71%
Buena	8	12%
Excelente	7	10%
Total	70	100%

Nota. El 71% de los encuestados manifiestan que el grado de interés de los directivos del establecimiento penitenciario por el bienestar de los trabajadores es aceptable, el 12% es bueno, el 10 % es excelente y finalmente el 7% afirman que el interés demostrado por los directivos por sus trabajadores es deficiente.

Observando las cifras estas son favorables considerando que las mismas resaltan el interés que

existe de parte de las directivas por el personal, motivo que es muy importante para el clima organizacional. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

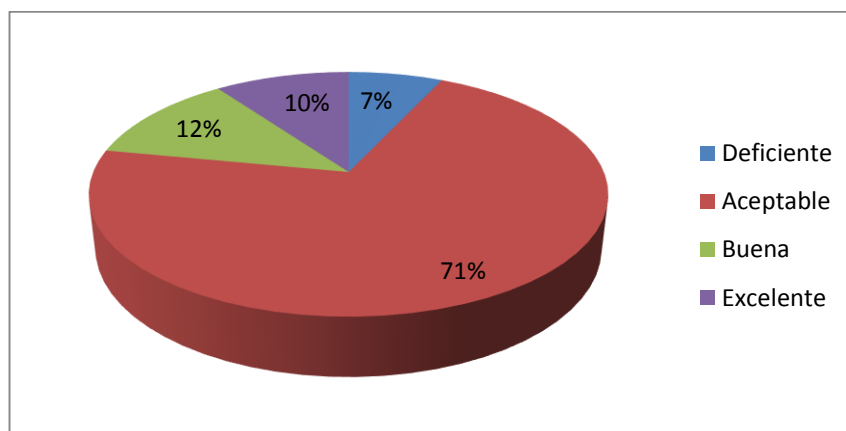


Figura 4. Interés los directivos por el bienestar de los trabajadores

Tabla 5

Está de acuerdo con la forma como es evaluado su trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	48	69%
Aceptable	13	18%
Buena	9	13%
Excelente	0	0%
Total	70	100%

Nota. Según la encuesta se pudo establecer que el 69% de los encuestados manifiestan que la forma como es evaluado es deficiente, el 18% consideran que el método de calificación es aceptable y el 13% califican la manera de calificar en el grado de buena. Por lo que se concluye que el método de calificación debe ser modificado. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

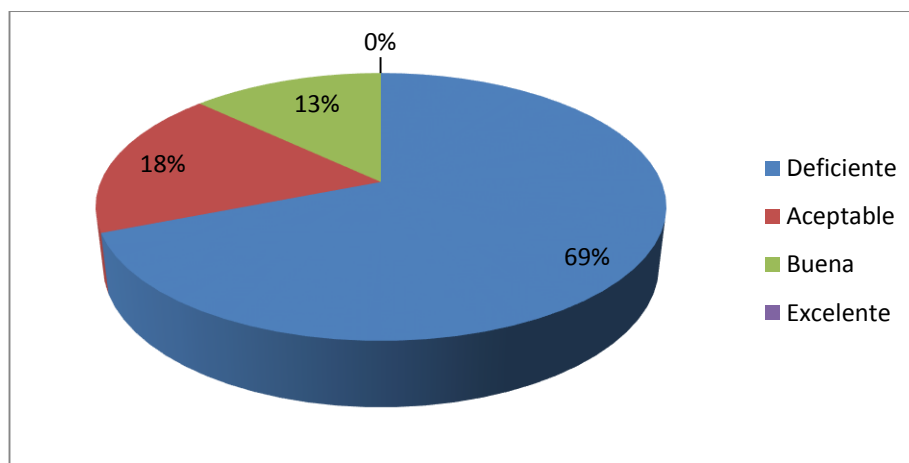


Figura 5. Está de acuerdo con la forma como es evaluado su trabajo

Tabla 6

Reconocimiento por parte de su jefe por las labores desempeñadas de manera eficiente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	7%
Aceptable	8	11%
Buena	32	46%
Excelente	25	36%
Total	70	100%

Nota. Según datos observados en la tabla, el 46% de los encuestados califican en el grado de buena el reconocimiento que realiza el jefe como reconocimiento a su labor, 36% califican en el grado de excelente el reconocimiento, el 11% en el grado de aceptable y un 7% manifiestan que el reconocimiento a su labor es deficiente. Se puede determinar que valora el trabajo de los funcionarios del EPMSC de Ocaña. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

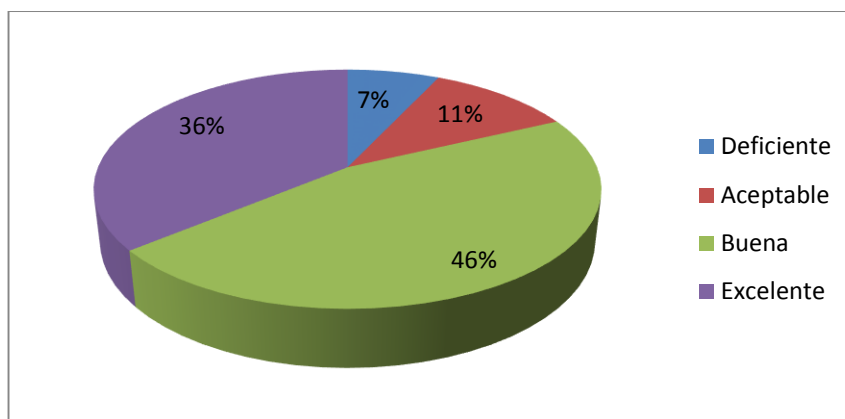


Figura 6. Reconocimiento por parte de su jefe por las labores desempeñadas de manera eficiente

4.1.2 Percepción sobre la información y comunicación en la organización

Tabla 7

Grado de satisfacción con la información que recibe de las directivas del establecimiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Aceptable	7	10%
Buena	32	46%
Excelente	31	44%
Total	70	100%

Nota. En este sentido es evidente que el 46% de la población encuestada manifiesta que la información que reciben de la dirección del establecimiento es buena, el 44 % la califican en el grado de excelente y el 10% en el grado de aceptable. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

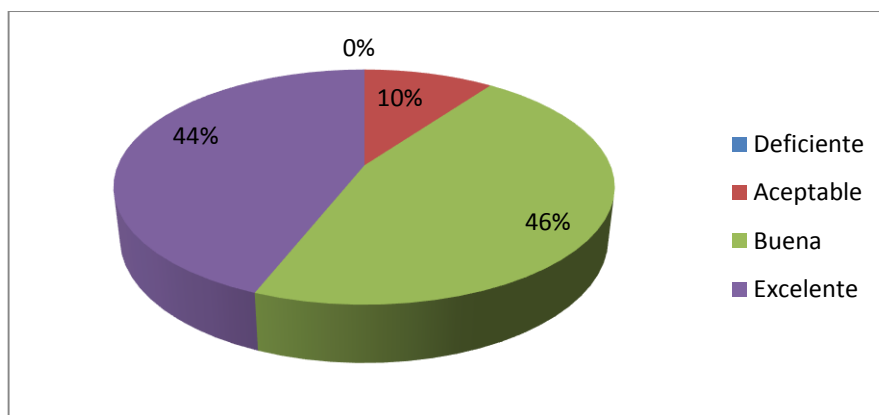


Figura 7. Grado de satisfacción con la información que recibe de las directivas del establecimiento

Tabla 8

Realización de sugerencias sin temor a represalias con las decisiones del Director y comandante de vigilancia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	6%
Aceptable	9	13%
Buena	12	17%
Excelente	45	64%
Total	70	100%

Nota. La información que ofrece la tabla anterior muestra que los funcionarios del establecimiento penitenciario en un 64% manifiestan que se puede realizar sugerencias sin temor a represalias en el grado de excelente, el 17% manifiestan que es buena la realización de sugerencias, el 13% califican en el grado de deficiente la realización de sugerencias. Por lo que se puede deducir que existe participación en la toma de decisiones por parte de los funcionarios. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

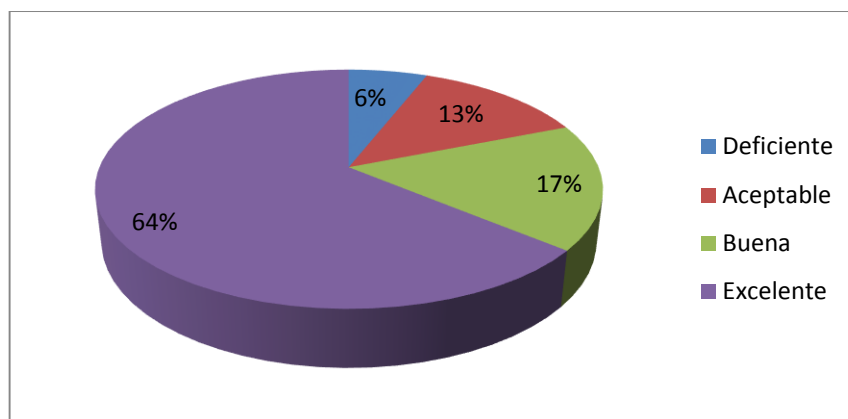


Figura 8. Realización de sugerencias sin temor a represalias con las decisiones del Director y comandante de vigilancia

Tabla 9

Los directivos consiguen un buen trabajo en equipo y son receptivos a sus opiniones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	38	54%
Aceptable	18	26%
Buena	8	11%
Excelente	6	9%
Total	70	100%

Nota. A partir de los datos arrojados el 54% de la población encuestada responden en el grado de deficiente que los directivos no han logrado formar un buen equipo de trabajo, el 26% consideran que el equipo de trabajo se ha conformado de manera aceptable, el 11% y 9% han manifestado que el equipo de trabajo que se ha conformado está en la categoría buena y excelente respectivamente. Concluyendo que en la actualidad las directivas del establecimiento

no han conformado un buen equipo de trabajo, para el cumplimiento de los objetivos de la institución. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

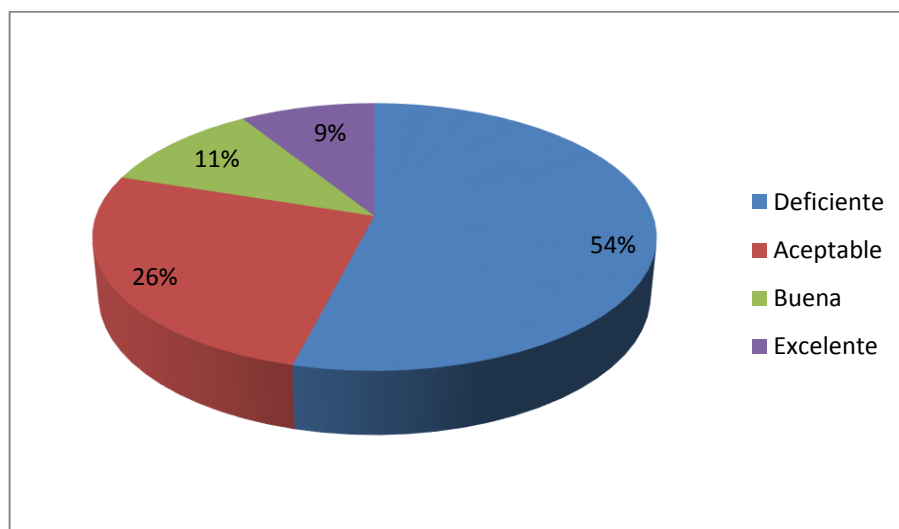


Figura 9. Los directivos consiguen un buen trabajo en equipo y son receptivos a sus opiniones

Tabla 10

Se delegan eficazmente las funciones y responsabilidades del personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Aceptable	19	27%
Buena	48	69%
Excelente	3	4%
Total	70	100%

Nota. De acuerdo a lo anterior se puede observar que 69% de los funcionarios consideran como buena la asignación de funciones y responsabilidades, el 27% consideran actividad y el 4% manifiestan que esta delegación de funciones y responsabilidades es deficiente. Por lo tanto se

puede notar que la asignación de funciones y responsabilidades al personal de funcionarios del establecimiento es acorde a sus capacidades. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

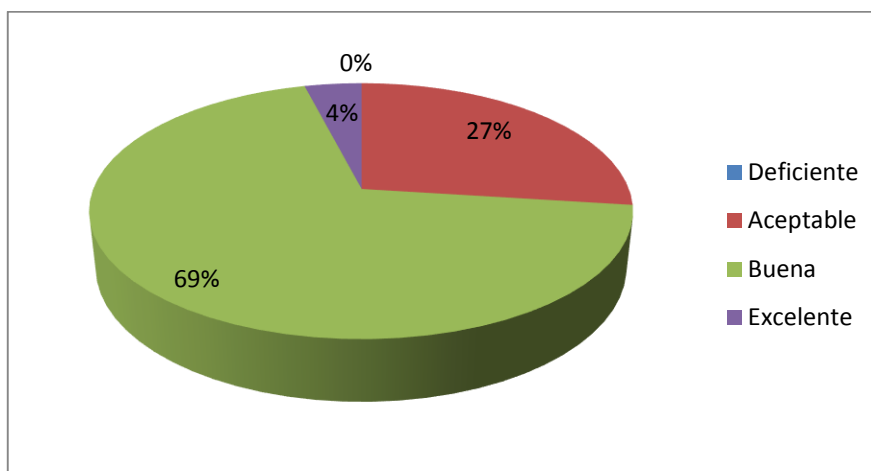


Figura 10. Se delegan eficazmente las funciones y responsabilidades del personal

Tabla 11

Conocimiento sobre los procedimientos aplicables a su cargo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Aceptable	4	6%
Buena	10	14%
Excelente	56	80%
Total	70	100%

Nota. La tabla muestra que el 80% de los funcionarios manifiestan que tienen un excelente conocimiento de los procedimientos que realizan en sus actividades, el 14% consideran que su grado de conocimiento en los procedimientos que aplican al cargo es bueno y solo un 6%

manifiestan en aceptable su grado de conocimiento. Lo que nos indica que existe un nivel muy bueno del conocimiento de los procedimientos que se tienen que aplicar en las actividades diarias. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

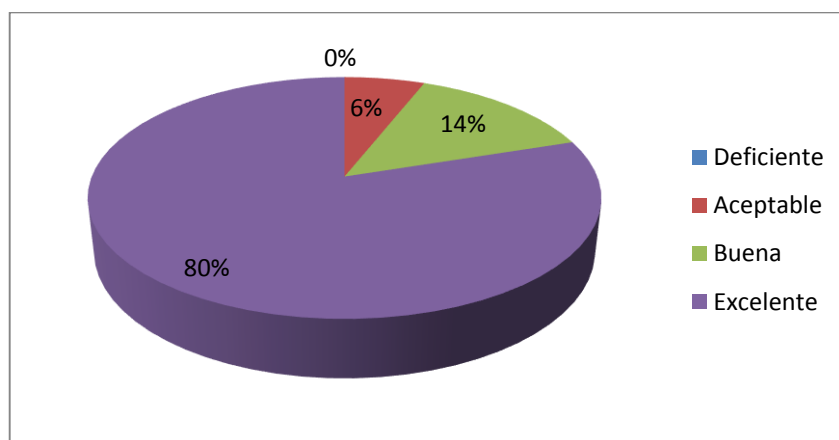


Figura 11. Conocimiento sobre los procedimientos aplicables a su cargo

Tabla 12

Claridad sobre lo que su superior inmediato espera de usted de acuerdo a sus funciones y responsabilidades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	7%
Aceptable	23	33%
Buena	30	43%
Excelente	12	17%
Total	70	100%

Nota. En este sentido es evidente que el 43% de la población encuestada manifiesta tener claridad sobre lo que el superior inmediato espera de acuerdo a sus funciones y

responsabilidades en el grado de bueno, el 33% consideran tener claridad en el grado de aceptable, el 17% manifiestan que es excelente el grado de claridad que tiene el superior inmediato de sus funciones y en un 7% manifiestan que el grado de claridad es deficiente.

Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

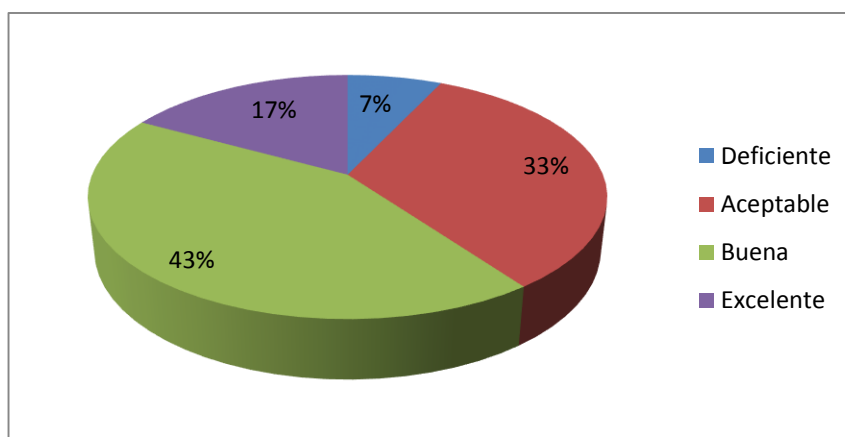


Figura 12. Claridad sobre lo que su superior inmediato espera de usted de acuerdo a sus funciones y responsabilidades

4.1.3 Percepción sobre el puesto de trabajo

Tabla 13*Relación de experiencia con el puesto de trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Aceptable	0	0%
Buena	14	20%
Excelente	56	80%
Total	70	100%

Nota. Según datos observados en esta tabla, el 80% de los encuestados responden que la experiencia se relaciona con el puesto de trabajo calificando esta opción en el grado de excelente, el 20% la califican en el grado de bueno, además se observa que no se calificó esta opción en el grado de aceptable o deficiente. Fuente. Trabajadores EPMSCO.

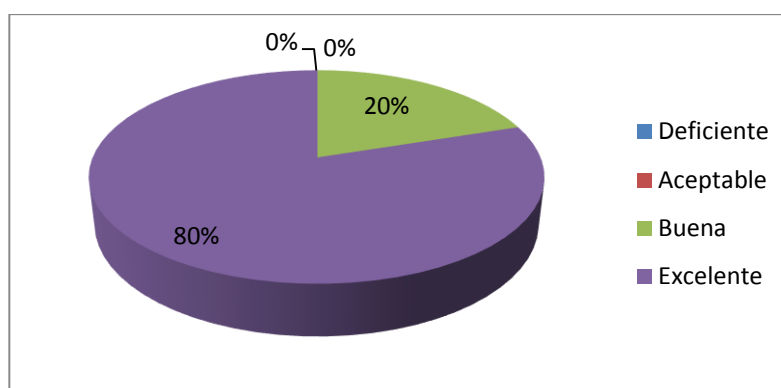


Figura 13. Relación de experiencia con el puesto de trabajo

Tabla 14

Relación de su titulación académica con su puesto de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Aceptable	15	21%
Buena	46	66%
Excelente	9	13%
Total	70	100%

Nota. En vista del anterior bosquejo el 66% del personal de funcionarios ha manifestado que la acreditación educativa tiene una relación con su puesto de trabajo en el grado de buena, el 21% lo considera en el grado de aceptable y con menor frecuencia el 13% en el grado de excelente, por lo que las respuesta es más relevante en unas personas que en otras. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

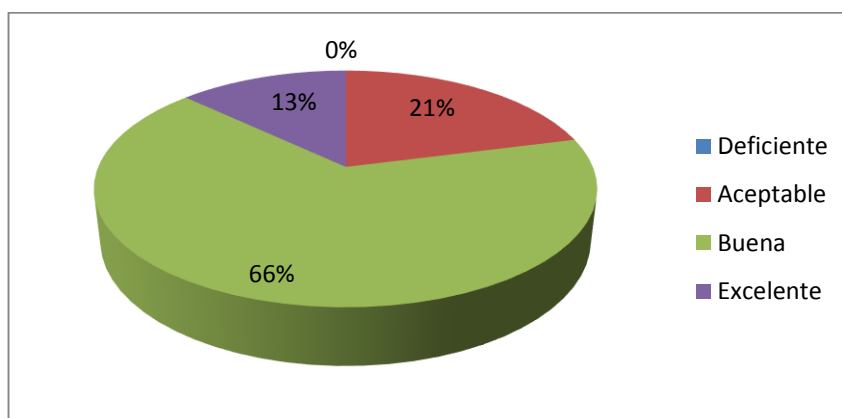


Figura 14. Relación de su titulación académica con su puesto de trabajo

Tabla 15

Rotación del puesto de trabajo de acuerdo a la experiencia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Aceptable	32	46%
Buena	28	40%
Excelente	10	14%
Total	70	100%

Nota. En este sentido, la rotación de los puestos de trabajo, el 46% considera que existe una buena rotación, así mismo el 40% considera que la rotación está en el grado de buena y el 14% considera que esta rotación se encuentra en el grado de excelente. Lo que nos da como resultado que existe la rotación del puesto de trabajo. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

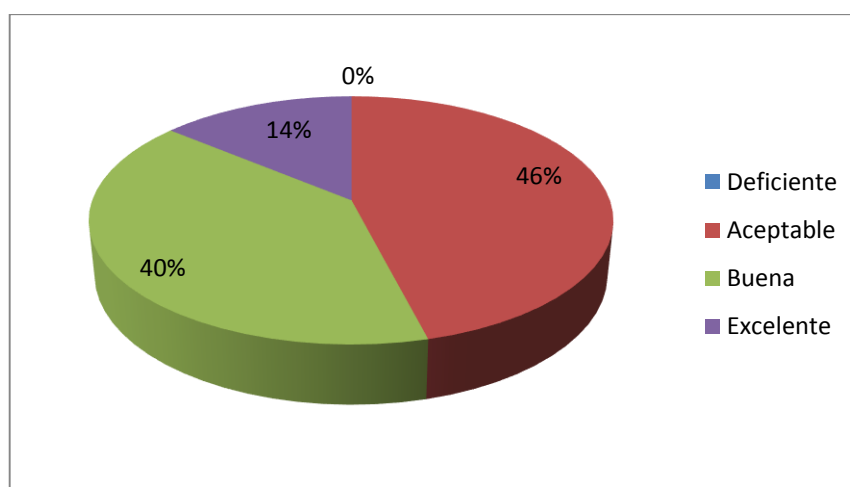


Figura 15. Rotación del puesto de trabajo de acuerdo a la experiencia

4.1.4 Percepción sobre el progreso profesional y la remuneración

Tabla 16

Grado de satisfacción con la retribución que recibe por su trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Aceptable	43	61%
Buena	14	20%
Excelente	13	19%
Total	70	100%

Nota. Según datos observados en la tabla, el 61% de los encuestados responden que la remuneración que reciben por su trabajo es aceptable, el 20% manifiestan que la remuneración es buena y el 19% contestan que su remuneración es excelente como contraprestación a su labor.

Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

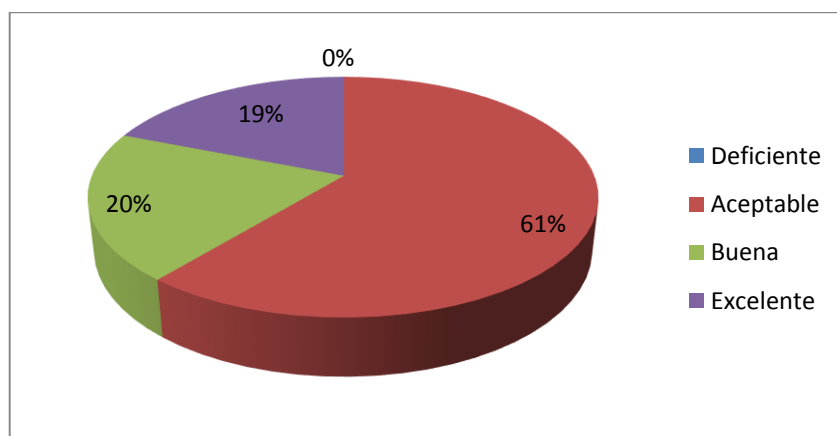


Figura 16. Grado de satisfacción con la retribución que recibe por su trabajo

Tabla 17

Oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Aceptable	2	3%
Buena	10	14%
Excelente	58	83%
Total	70	100%

Nota. Según la encuesta se pudo establecer que el 83% de los encuestados manifiestan en el grado de excelente las oportunidades que existen en el establecimiento penitenciario para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral, el 14% califican este ítem en el grado de bueno y el 3% a en el grado de aceptable. Notándose que se brindan posibilidades para el desarrollo personal y laboral, en la institución. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

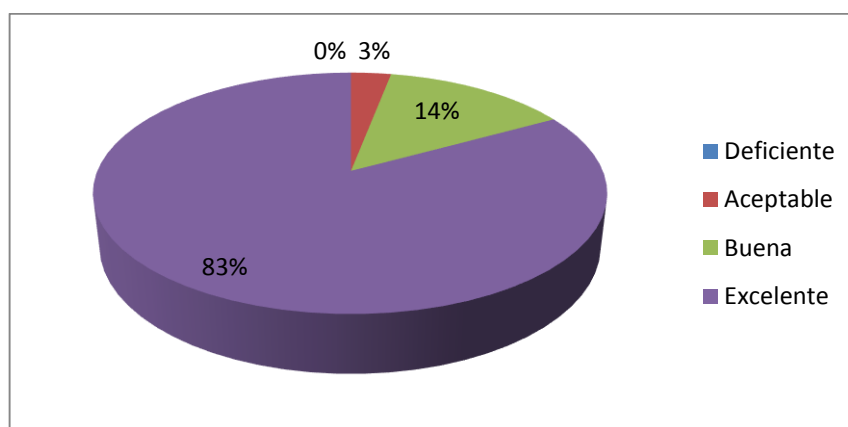


Figura 17. Oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral

Tabla 18*Posibilidades de ascenso dependiendo del desempeño profesional*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Aceptable	13	19%
Buena	45	64%
Excelente	12	17%
Total	70	100%

Nota. La importancia de que se pueda ascender en la institución es de vital importancia para el mejoramiento del clima organizacional, ya que se da la oportunidad de superación a nivel laboral.

Según datos observados en la tabla, el 64% de los encuestados responden que existe posibilidades de ascenso dependiendo del desempeño profesional, por lo que este ítem es considerado en el grado de buena, además se observa que el 19% dicen que esta posibilidad la califican en el grado de aceptable; así mismo el 17% lo califican en el grado de excelente.

Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

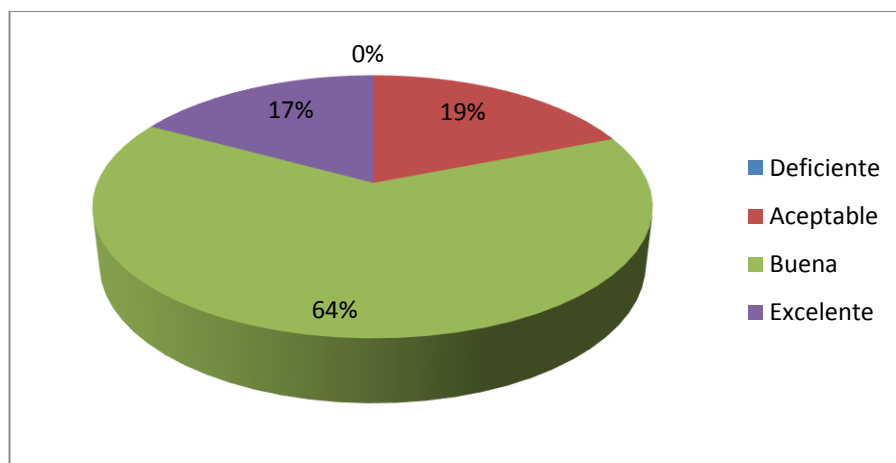


Figura 18. Posibilidades de ascenso dependiendo del desempeño profesional

Tabla 19

Se impulsa la calidad mediante el reconocimiento por los logros del personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	7%
Aceptable	17	24%
Buena	38	55%
Excelente	10	14%
Total	70	100%

Nota. En este sentido es evidente que el 55% de la población encuestada responden el ítem en el grado de buena, el 24% en el grado de aceptable, el 14% en el grado de excelente y en menor número en el grado de deficiente. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

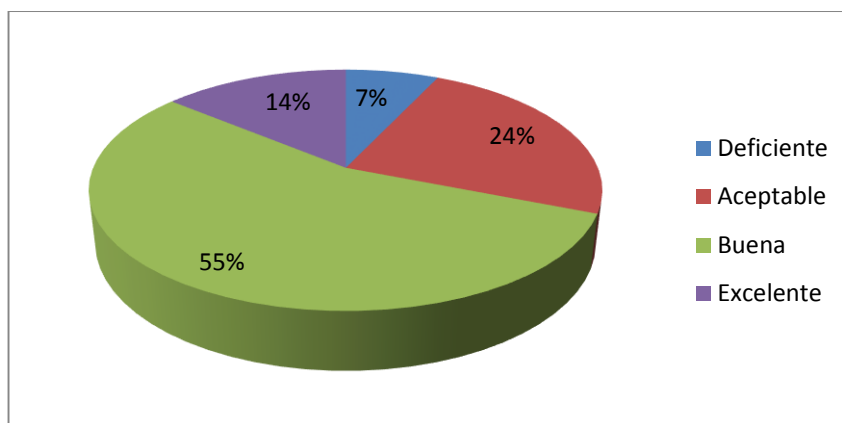


Figura 19. Se impulsa la calidad mediante el reconocimiento por los logros del personal

4.1.5 Percepción sobre el conocimiento de la política, objetivos misión y visión

Tabla 20

Calificación del grado de conocimiento sobre la Política, objetivos, misión y Visión del establecimiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	37	53%
Aceptable	28	40%
Buena	5	7%
Excelente	0	0%
Total	70	100%

Nota. La información que ofrece el cuadro anterior muestra que las personas encuestadas en un 53% han manifestado que su conocimiento es deficiente en la Política, objetivos, misión y Visión del establecimiento, el 40% manifiestan que su conocimiento es aceptable y el 7% tienen su conocimiento en el grado de buena. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

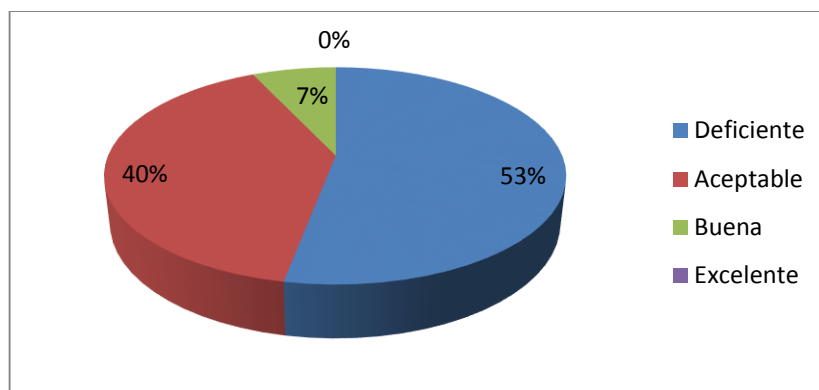


Figura 20. Calificación del grado de conocimiento sobre la Política, objetivos, misión y Visión del establecimiento

Tabla 21

Los objetivos buscan la integridad del servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	7%
Aceptable	14	20%
Buena	46	66%
Excelente	10	14%
Total	70	100%

Nota. Es importante resaltar que la mayoría el 66% de los encuestados manifiestan que los objetivos buscan la integridad del servicio, por lo que califican este ítem en el grado de bueno, así mismo el 20% lo califica en el grado de aceptable, el 14% en el grado de excelente y en un menor porcentaje el 7% en el grado de deficiente. Destacándose que los objetivos si buscan la integridad del servicio. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

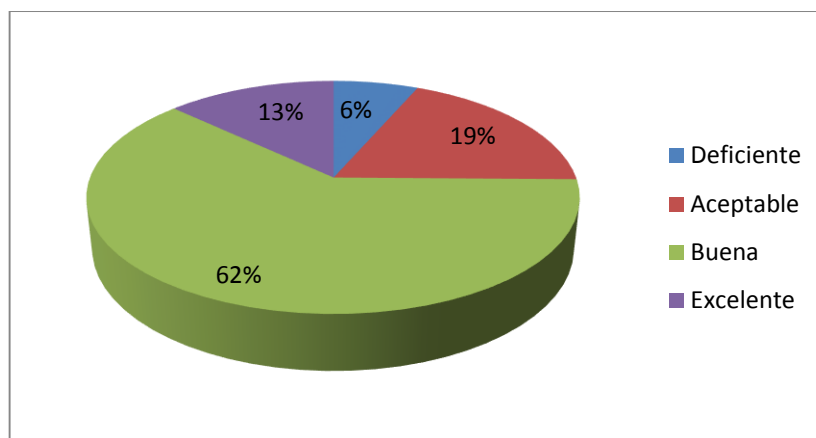


Figura 21. Los objetivos buscan la integridad del servicio

Tabla 22

Grado de conocimiento sobre su aporte al cumplimiento de los objetivos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	3%
Aceptable	44	63%
Buena	16	23%
Excelente	8	11%
Total	70	100%

Nota. En este sentido, el grado de conocimiento sobre su aporte al cumplimiento de los objetivos, incide en las condiciones de trabajo y por ende en el clima organizacional, en el caso particular, de los funcionarios del EPMSC Ocaña, el 63% considera que su conocimiento es aceptable, el 23% bueno, el 11% excelente y el 3% deficiente. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

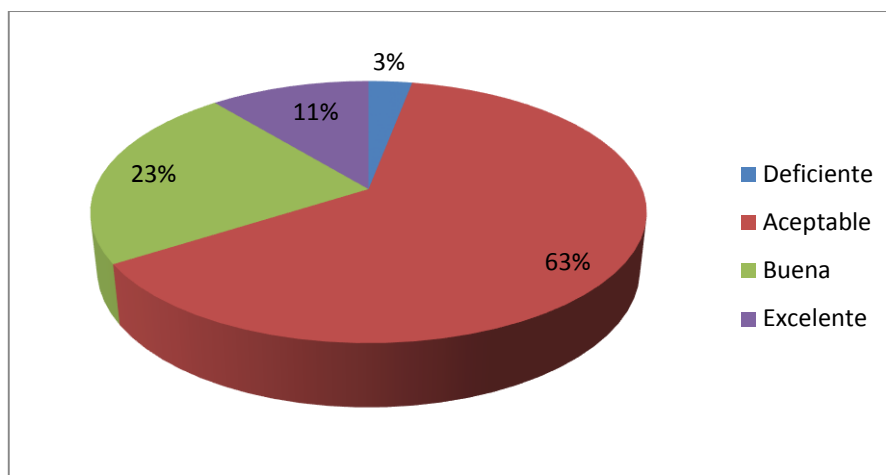


Figura 22. Grado de conocimiento sobre su aporte al cumplimiento de los objetivos

4.1.6 Percepción sobre las relaciones de trabajo

Tabla 23

Grado de importancia del trabajo en equipo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Aceptable	0	0%
Buena	17	24%
Excelente	53	76%
Total	70	100%

Nota. En este sentido, el grado de importancia del trabajo en equipo, hace que se cumplan con eficiencia y calidad los servicios penitenciarios, el 76% considera que el trabajo en equipo existente en el establecimiento es excelente, el 24% considera que el grado que existe de trabajo en equipo es calificado en bueno. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

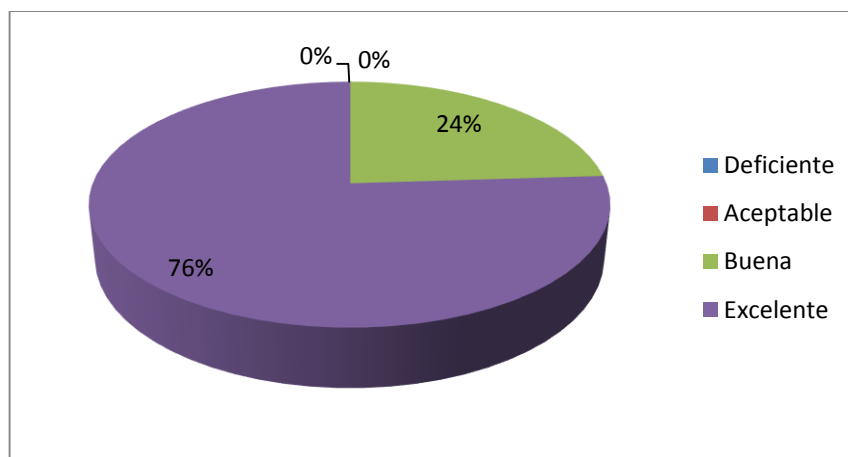


Figura 23. Grado de importancia del trabajo en equipo

Tabla 24

Grado de cooperación entre compañeros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	10	14%
Aceptable	48	69%
Buena	12	17%
Excelente	0	0%
Total	70	100%

Nota. La tabla muestra la calificación que los funcionarios realizaron respecto al compañerismo existente en el establecimiento. El 69% lo califica en el grado de aceptable, el 17% en el grado de bueno y el 14% en deficiente. Considerando que se debe trabajar en esta área para que exista más cooperación entre los funcionarios del establecimiento. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

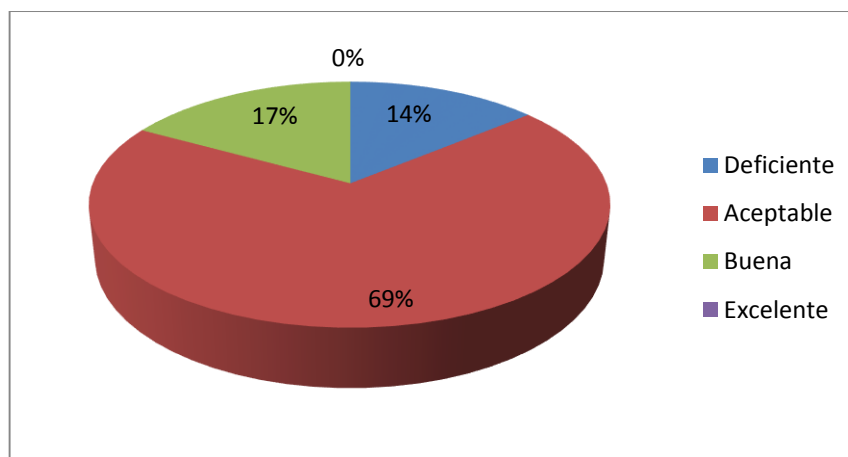


Figura 24. Grado de cooperación entre compañeros

Tabla 25

Su jefe incentiva el trabajo en equipo y reconoce los logros obtenidos por los mismos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Aceptable	13	19%
Buena	47	67%
Excelente	10	14%
Total	70	100%

Nota. La tabla muestra si el jefe incentiva el trabajo en equipo y reconoce los logros obtenidos por los mismos, dándose una calificación del 67% en el grado de buena, en el grado de aceptable el 19% y el 14% en el grado de excelente. Fuente: Trabajadores EPMSC Ocaña.

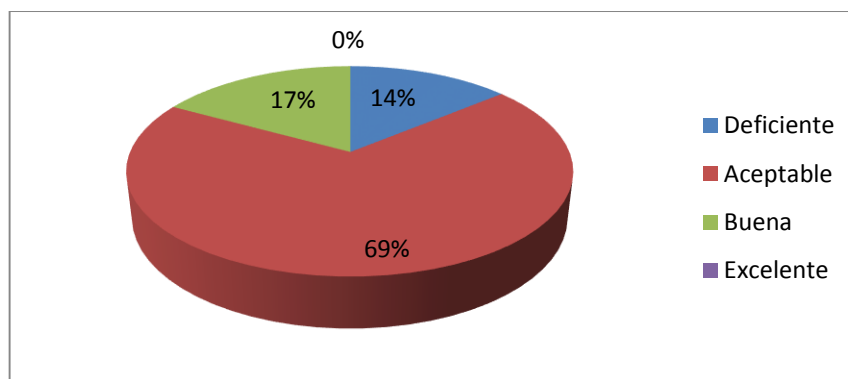


Figura 25. Su jefe incentiva el trabajo en equipo y reconoce los logros obtenidos por los mismos

4.2 Diagnostico situacional

Una vez analizado el clima organizacional que predomina en el establecimiento penitenciario, se obtuvieron resultados más específicos que permiten tener un mejor entendimiento del problema, estudiando cada uno de los criterios por percepción de los funcionarios se encontró que: con relación al entorno laboral se destaca que respecto a la satisfacción de las condiciones de su lugar de trabajo, los medios disponibles para el desarrollo del trabajo, el interés por parte de los directivos por el bienestar de los trabajadores y el reconocimiento por la labor realizada, la gran mayoría de funcionarios manifiestan que se encuentran satisfechos, aptitud que genera buena condición del funcionario hacia su trabajo, demostrando un mayor grado de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, así mismo se puede establecer el inconformismo respecto a la manera como son evaluados y la solución oportuna a las novedades físicas que incomodan el desempeño de su labor, ya que estas actividades son de resorte exclusivo de la Dirección General INPEC Bogotá.

Dentro del factor información y comunicación de acuerdo al diagnóstico realizado se puede observar que existen buenas relaciones tanto con sus jefes como con sus compañeros de trabajo, se resaltan aspectos positivos en la organización como; el grado en que los trabajadores consideran que están siendo informados de todas las actividades que se desarrollan en el establecimiento, así mismo coinciden en su gran mayoría en que se les permite realizar sugerencias a los jefes sin temor a que tengan represalias, en un porcentaje alto consideran en un grado deficiente que los directivos consiguen lograr que sus trabajadores trabajen en equipo, un aspecto que debe considerarse para la mejora, teniendo en cuenta que gracias a esta dinámica se puede lograr el cumplimiento de los objetivos eficazmente.

Sobre la percepción del puesto de trabajo que las personas ocupan es un elemento positivo en la organización pues se evidencia la coherencia que existe entre la formación y experiencia del personal con el cargo que ocupan, de igual manera la mayoría del personal manifiesta que existe una rotación adecuada del personal y para su ubicación se tiene en cuenta su grado educativo, lo que denota sentido de pertenencia y de alguna manera conformidad con la labor que desempeñan.

Respecto al progreso profesional y la remuneración se observa que estos factores satisfacen las expectativas, pues consideran que existe posibilidades de ascenso, desarrollo laboral y profesional dentro de la institución, factores que favorecen el clima organizacional.

Por otro lado y con relación al conocimiento de elementos que hacen parte del

direccionamiento estratégico como son: la política, objetivos, misión y visión, está dividida la percepción y la calificación sobre el conocimiento de dichos elementos, pero tienen claridad sobre cómo cada uno aporta con su trabajo al logro de los objetivos planteados en la organización.

Al analizar la percepción sobre las relaciones de trabajo se evidencia a través de los resultados de las encuestas que es un tema muy negativo en el establecimiento, dada a través de relaciones naturales y espontáneas por la poca afinidad de las personas y no por ser una cultura promovida por los directivos de la empresa.

La complejidad del comportamiento humano condiciona, en muchas ocasiones, que las relaciones interpersonales de una institución no se desarrollen en un clima de cordialidad y armonía, lo que influye en el logro de los objetivos.

4. 2. 1 Diagnóstico inicial de la empresa.

Para determinar las debilidades del clima organizacional del establecimiento penitenciario, se realiza un análisis de las circunstancias que se presentan, teniendo como instrumento el análisis de la matriz DOFA.

Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	1. Sistema salarial es el adecuado 2.. Reconocen la importancia de la comunicación 3. Trabajo en equipo. 4. Interés de los directivos por las condiciones laborales. 5. condiciones de trabajo	1. Falta de capacitación para los empleados en las funciones diarias 2. Motivación para trabajo en equipo 3. Carencia de equipos tecnológicos. (maquina rayos x, armamento actualizado, equipo antimotines) 4. falta de personal 5. Método de evaluación
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. el contrato de trabajo es indefinido.	Fortalecimiento de las relaciones interpersonales a través de actividades extra-laborales.	Charlas con los directivos o jefes de área para realizar reuniones más frecuentes con el personal bajo su mando, para empoderar a este personal
2. Oportunidades de ascenso		
3. Condiciones existentes para el trabajo	A través de talleres y socializaciones capacitar al personal del CCV para lograr el objetivo de la institución y personal.	Realizar talleres para capacitación de las áreas o funciones que se realizan diariamente, para que estén acorde a los derechos humanos.
4. oportunidades para capacitación en educación superior	Reforzar el trabajo en equipo para seguir cumpliendo con la labor institucional la rehabilitación del personal de internos	Realización actividades recreativas y lúdicas con funcionarios y familiares, para fomentar el trabajo en equipo y unidad familiar.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. la rotación del personal a otras ciudades del país	Aprovechar los medios de comunicación para proyectar la imagen del IMDER al público exterior y así mismo mantener relaciones públicas favorables.	Gestionar ante la escuela penitenciaria para la actualización del personal en técnicas penitenciarias.
2. la mala relaciones interpersonales entre compañeros, administrativos y jefes.		Crear instrumentos motivacionales, para mantener el alto el espíritu de trabajo.
3. la mala adecuación de la infraestructura física y armamento, material de guerra y elementos antimotines en regular estado de conservación	Aprovechar las capacidades de los compañeros de trabajo conmutando las fortalezas de cada uno para lograr mejores resultados.	Con capacitaciones en atención al cliente, de superación personal, se brindará una atención tanto a clientes internos y externos de calidad.
	Realizar las gestiones pertinentes con el INPEC Bogotá, para la adquisición de los recursos para las mejoras de la infraestructura, armamento y elementos antimotines acorde a la actualidad	

A través de la matriz DOFA se puede determinar que el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Ocaña se encuentra conformado por personal del cuerpo de custodia y vigilancia y el personal administrativo, se encuentran falencias en el clima organizacional ocasionando que el entorno laboral no sea el adecuado, el personal en ocasiones no tiene la motivación que se requiere para asistir a laboral, lo hacen por la física necesidad, manifiestan que una vez ingresan al establecimiento a laboral, se siente ese clima de incertidumbre, que en muchas ocasiones es producido por las relaciones interpersonales que existen entre compañeros, fuerzas negativas que se irradian hacia todo el personal.

Existen otros aspectos que coadyuvan a mantener un clima organizacional inadecuado, como lo es el método de calificación que viene diseñado por directrices a nivel nacional, realizan estos formatos pero de acuerdo a los establecimientos de alta seguridad de las capitales de las grandes ciudades.

En lo referente a los procedimientos que se deben aplicar diariamente en nuestras funciones, estos son enfocados para las cárceles de alta seguridad, puesto que cuando se va aplicar en este establecimiento queda con grandes lagunas en el actuar en sí.

Como se hace parte de las directivas a nivel central Bogotá, cuando se requiere hacer reparaciones locativas menores, hay que esperar hasta cuando asignen la partida, lo que ocasiona que el daño se aumente y por ende nosotros los trabajadores suframos esas dolencias.

Las directivas tienen que gestionar y velar que el clima organizacional del establecimiento mejore, realizando actividades de motivación, trabajo en equipo, capacitación con las instituciones de la localidad, en beneficio de los trabajadores y de los clientes externos e internos, para cumplir el objetivo de la institución que es la resocialización y rehabilitación del personal de internos.

4.3 Propuesta de mejora

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional del establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Ocaña, se da por el análisis y resultados obtenidos realizado en cada área, igualmente se parte del direccionamiento estratégico del instituto, que evidencia la necesidad de realizar el fortalecimiento del área de Talento Humano y el aseguramiento de calidad del servicio que ofrece la institución, ya que esto no solo comprende los procesos y servicios, sino el desempeño y las condiciones laborales de los funcionarios del establecimiento.

Los Establecimientos Penitenciarios son instituciones creadas para atender necesidades sociales mediante el ofrecimiento de servicios dirigidos a la población reclusa y la sociedad, bajo una estructura previamente diseñada donde se debe trabajar en equipo, para la vigilancia de la pena y la resocialización del personal de internos. El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la institución en relación con el entorno laboral, información y comunicación, el puesto de trabajo, el proceso profesional y remuneración, conocimiento de la política y objetivos

y las relaciones de trabajo, ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

4.3.1 Plan de mejora que se propone para superar las debilidades y mejorar el clima organizacional.

Tabla 26

Plan de mejora respecto al estilo de dirección, reconocimiento y motivación

ESTILO DE DIRECCION - RECONOCIMIENTO Y MOTIVACION	
Estrategia	Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento que incluya promover la participación de los empleados
Objetivo	Influir en la motivación de los empleados Generar confianza en pro de una mejor comunicación interna Mejorar el nivel de servicio de todas las áreas del establecimiento
Actividad	Reconocer el trabajo del personal con: Elogios. Felicitaciones. Empleado del mes. Promover la participación mediante buzón de sugerencias y reuniones para proponer ideas Los reconocimientos deben ser especialmente en público y de ser posible ir acompañados de un premio, como por ejemplo un día de compensatorio, participar en las remisiones que generen más de dos días de viáticos, con fin de motivar a todos los empleados
Recurso	R. humanos= coordinadores de área y comandante de vigilancia R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores R. Económicos= No se identifica R. Administrativos= Plan de capacitación a coordinadores de área
Responsable	Coordinadores de área y comandante de vigilancia
Costos	No se identifican
Indicadores	Índice de motivación = cantidad de empleados que sienten que su trabajo es reconocido e importante / cantidad total de empleados Índice de participación= Cantidad de empleados que aportan ideas/cantidad total de empleados del área Se debe realizar encuesta cada 6 meses

Nota. La tabla muestra el plan de mejora respecto al estilo de dirección, reconocimiento y motivación y la estrategia sugerida, con sus objetivos, actividades, recursos y responsables de la actividad del clima organizacional. Fuente: Autor del proyecto.

Tabla 27

Satisfacción en el puesto de trabajo, remuneración, identidad y estructura

SATISFACCION CON EL PUESTO DE TRABAJO Y REMUNERACION - IDENTIDAD Y ESTRUCTURA	
Estrategia	Diseño de una política de incentivos y reconocimientos
Objetivo	Apoyar las actividades de motivación y reconocimientos Involucrar a los empleados en la generación de ideas para el mejoramiento del servicio Promover el sentido de pertenencia
Actividad	Implementar compensaciones, bonificaciones y premios. Socialización y capacitación del sistema de evaluación de desempeño e indicadores pertinentes Realizar simulacros de la evaluación de desempeño Implementar actividades de bienestar para los empleados (equipos de deportes, actividades recreativas con las cajas de compensación, integración de las familias de los empleados) Organizar partidos de futbol, básquet, bolos y rana Establecer un día a la semana para actividades deportivas dirigidas por caja de compensación Promover la organización de los equipos
Recurso	R. humanos= Coordinadores de área y comandante de vigilancia R físicos=Instalaciones de la empresa y cajas de compensación R. Técnicos=Computadores R. Económicos= Aporte de la ARL Positiva y aportes de caja de compensación R. Administrativos=No se identifica
Responsable	Coordinadores de área y comandante de vigilancia
Costos	Aporte de la ARL Positiva y aportes de caja de compensación
Indicadores	Índice de desempeño = cantidad de empleados premiados /cantidad total de empleados Índice sentido de pertenencia = Cantidad de empleados que se sienten identificados con la empresa / cantidad total de empleados Se deben aplicar encuestas cada 6 meses Se deben realizar seguimiento de la evaluaciones de desempeño

Nota. La tabla muestra el plan de mejora en la satisfacción en el puesto de trabajo y la estrategia sugerida, con sus objetivos, actividades, recursos y responsables de la actividad del clima organizacional. Fuente: Autor del proyecto.

Tabla 28

Trabajo en equipo y relaciones laborales

TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES LABORALES	
Estrategia	Capacitar a coordinadores de área para que conozcan las estrategias que permitan implementar actividades que fomenten la conformación de los equipos de trabajo
Objetivo	Incitar la conformación de equipos de trabajo Favorecer la comunicación interna Motivar a los empleados
Actividad	Implementar la conformación de equipos de trabajo y seguir las pautas para su buen desempeño Buscar la mejora de la comunicación interna, mediante la organización de reuniones donde sea posible conocer las impresiones y expectativas de los empleados Integrar al personal administrativo a las actividades de trabajo en equipo, y de ser posible a todas las capacitaciones que se imparten en la empresa
Recurso	R. humanos= Coordinadores de área R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores R. Económicos= No se identifica R. Administrativos= Plan de capacitación a coordinadores de área
Responsable	Coordinadores de área
Costos	No se identificaron
Indicadores	Indicador de equipos de trabajo= cantidad de equipos productivos/ cantidad de empleados del área

Nota. La tabla muestra el plan de mejora respecto al trabajo en equipo, relaciones laborales y la estrategia sugerida, con sus objetivos, actividades, recursos y responsables de la actividad del clima organizacional. Fuente: Autor del proyecto

Tabla 29*Capacitación y oportunidades de desarrollo integral del trabajador*

CAPACITACION Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO INTEGRAL	
Estrategia	Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano Diseñar un programa de capacitación
Objetivo	Promover la capacitación y especialización del personal. Incrementar el compromiso institucional Apoyar la motivación Apoyar las actividades de desarrollo humano
Actividad	Hacer un estudio de necesidades de capacitación Diseñar un programa de capacitación acorde con las necesidades Establecer alianzas con entidades que presten capacitación a fin de facilitar el acceso a esta. Por ejemplo, con las Cajas de Compensación, SENA, Universidades de la región.
Recurso	R. humanos= Coordinadores de área R físicos=instalaciones del establecimiento y caja de compensación R. Técnicos=Computadores R. Económicos=El necesario para la implementación del plan R. Administrativos= No se identifica
Responsable	Coordinadores de área
Costos	No se identificaron
Indicadores	Cantidad de empleados total/cantidad empleados capacitados

Nota. La tabla muestra el plan de mejora respecto de la capacitación y oportunidades de desarrollo integral del trabajador y la estrategia sugerida, con sus objetivos, actividades, recursos y responsables de la actividad del clima organizacional. Fuente: Autor del proyecto.

4.3.2 Estrategias a implementar en busca de la mejora

Con base en los resultados del diagnóstico se plantean las siguientes estrategias de mejoramiento:

4.3.2.1 Estrategia No. 1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento con la participación de los coordinadores de las diferentes áreas del establecimiento de reclusión.

Con base en lo propuesto en el texto. Según Gan y Jaume (2008) propone “en el manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones”, la adaptación de las siguientes actividades con los coordinadores de área del establecimiento penitenciario de Ocaña a fin de implementar esta estrategia:

1. Promover la participación de los funcionarios en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias donde los empleados tengan acceso a un formato con preguntas como:

¿Qué propones para fomentar la motivación en los empleados en las diferentes áreas del establecimiento penitenciario de Ocaña? ¿Por qué?

¿Qué actividades te gustaría que se implementaran en el establecimiento penitenciario de Ocaña para sentirte más a gusto en tus labores? ¿Por qué?

2. Los coordinadores de área deben observar las emociones de cada una de las personas que tiene bajo su cargo. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.

3. Identificar fuentes de desmotivación en los empleados. Para esto, cada uno de los coordinadores de área debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. La directora del establecimiento penitenciario de Ocaña debe promover charlas de capacitación a los coordinadores de área sobre formas de motivar a los empleados, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar y empoderamiento entre otros.

Igualmente, los secretarios de despacho y coordinadores de área deben evaluar entre los empleados, la percepción que estos tienen de su jefe a fin de evaluar actitudes y actividades de motivación con los empleados.

4. La dirección del establecimiento debe implementar actividades de motivación como son: Reunirse individualmente con cada colaborador para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la empresa y que su trabajo sea valorado y tenido en cuenta. A su vez esto permite establecer indicadores de desempeño

como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse trimestralmente.

Reunirse con el grupo de trabajo. Cada coordinador de área debe reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral.

Para esto puede resaltar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser ordenada y respetuosa.

Proporcionar un trabajo satisfactorio. Aunque esto del todo no es posible, de todas maneras la institución debe buscar facilitar a sus empleados un trabajo satisfactorio. En este punto son importantes las actividades de rotación, pues si un perfil profesional de un trabajador no es adecuado para determinada función, es probable que sienta desmotivación y mala actitud hacia el cargo que desempeñe.

Fijar objetivos y metas atractivos. Si es posible en un área de trabajo se pueden implementar objetivos que busquen destacar la participación de los empleados. Por ejemplo se pueden promover actividades como el área de trabajo más amable y ordenado.

Se debe facilitar el sentido de utilidad. En todo momento se puede motivar haciendo que el empleado se sienta útil y participe de actividades importantes.

Mantener una actitud de respeto y confianza con los empleados.

Facilitar el crecimiento intelectual y profesional

Proporcionar la responsabilidad y el empoderamiento.

Facilitar la participación

4.3.2.2 Estrategia No. 2. Diseñar una política de incentivos y reconocimientos. Esta estrategia permitirá definir pautas claras de reconocimientos e incentivos que apoyen las actividades de motivación del establecimiento penitenciario. En esta estrategia se sugiere seguir las siguientes actividades:

1. Establecer las formas de reconocimiento e incentivos. Aunque uno de los incentivos que más influyen en el empleado es el reconocimiento personalizado e inmediato, es importante considerar otro tipo de incentivos que apoyen el reconocimiento verbal. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna, no obstante apoyar esto con alguna prebenda como un compensatorio es importante para el trabajador.

Entre algunas recompensas monetarias se encuentran:

Días compensatorios

Asistencias a seminarios o conferencias, etc.

Realización de remisiones con dos o más días de comisión

2. Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del “EMPLEADO DEL MES”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos.

3. El establecimiento penitenciario recompensa especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como decomisos importantes, impedir fugas o agresiones entre los internos o a funcionarios, atención al público, desempeño en las funciones asignadas, compañerismo y presentación personal.

4. Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Las claves para que tenga éxito son, entre otras las siguientes:

Promover el concurso y su objetivo.

Fijar metas realistas, logrables y mensurables.

Limitar el concurso a un período corto.

Asegurarse de que los premios les interesan a los empleados.

5. Un premio puede consistir en capacitación adicional que sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de auto mejoramiento.

6. Aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados. Se les puede asignar tareas especiales, encargarlos de capacitar a otros, enviarlos a un curso de capacitación superior.

Un empleado sobresaliente puede también servir de enlace con los demás trabajadores y la dirección general, dirección regional o como coordinador de área. Si se tienen problemas con el personal administrativo, o con los demás compañeros, se puede pensar en la conveniencia de formar un grupo de trabajo. Para esto también se puede:

Asignar tareas especiales a los que muestran iniciativa.

Pedir a un empleado que colabore en un proyecto que constituya un reto especial.

Darle al empleado más autonomía.

4.3.2.3 Estrategia No. 3. Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo y relaciones laborales. Es necesario dar a conocer aspectos sobre el trabajo en equipo a los coordinadores de área a fin de que apliquen las recomendaciones impartidas en beneficio de fomentar la conformación de equipos de trabajo. Los equipos de trabajo deben ser conformados por los jefes o directores de cada área mediante las siguientes actividades:

1. Establecer si el área amerita la conformación de equipos de trabajo. Esto con el fin de no iniciar equipos donde no se necesita, por ejemplo, el área de custodia y vigilancia amerita la conformación de equipos de trabajo dado que allí cada empleado tiene funciones específicas que dependen de las de los otros compañeros.

2. Una vez identificada la necesidad de conformar los equipos de trabajo, es importante definir los objetivos que estos deben cumplir. Así, no se conforman equipos sin un fundamento y se pueden establecer indicadores de desempeño de los equipos.

3. Promover la conformación de los equipos de trabajo. Para esto, el jefe o director de área, debe permitir que se creen los grupos como lo prefieran los subalternos a su cargo, eso sí con un número límite de integrantes y que sus actividades se relacionen para el cumplimiento de los objetivos. Si el área es de poco personal, se puede conformar un solo equipo, o conformar equipos de dos o tres personas.

4. Establecer las metas y objetivos del equipo de trabajo, al igual que los indicadores y cronogramas. Las actividades del equipo de trabajo deben ser definidas por sus integrantes, para esto se les debe proporcionar información sobre lo que se requiere hacer, los indicadores y las fechas de entrega de los resultados. Igualmente, y para motivar los equipos, es necesario utilizar las actividades de motivación como por ejemplo los reconocimientos por logros.

5. Hacer seguimiento de las actividades de los equipos de trabajo. Esto se hace a fin de mantener control y observar si la conformación de los mismos cumple las expectativas de integración, motivación y mejor desempeño, o por el contrario se han generado roces y mal ambiente entre compañeros de trabajo.

4.3.2.4 Estrategia No. 4. Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano. Un aspecto importante que influye en la motivación y desempeño de los trabajadores, así como en el clima de trabajo, son las actividades de capacitación que gestione la directora del establecimiento para el desarrollo integral del trabajador, con las universidades de la región o con la escuela penitenciaria nacional.

1. Realizar la gestión para pregrado, posgrados y actualización en temas penitenciarios, con las diferentes instituciones educativas, para que el desarrollo personal, para que exista más posibilidad de participar en los concursos de ascenso y para el desarrollo se las funciones administrativas en el establecimiento.

2. Brindar igualdad de oportunidades a todos los empleados que cumplan con los requisitos establecidos para participar en el concurso respectivo de ascenso programado por la dirección general INPEC.

3. Con estas actividades se busca generar en los funcionarios mayor posibilidad de entendimiento del trabajador como tal, acabando con el roce que existe entre compañeros y maximizar la colaboración entre compañeros.

5. Conclusiones

Teniendo en cuenta que la calidad del clima organizacional es relevante para el desempeño laboral, se destaca que todos los esfuerzos por mejorar la vida laboral, fomenta en los empleados sentidos de pertenencia, lo que a su vez constituye la posibilidad para optimizar las actividades del servicio. Destacando que el establecimiento penitenciario de Ocaña, ha dado el primer paso para adentrarse en un largo proceso de mejora, con un compromiso constante de sus líderes coordinadores de área y la dirección del establecimiento.

El clima de trabajo en el establecimiento a nivel general se mantiene en un término medio porque existen falencias que impiden que se desarrolle un buen clima laboral. Los trabajadores manifiestan que con relación al entorno laboral se destaca que respecto a la satisfacción de las condiciones de su lugar de trabajo, los medios disponibles para el desarrollo del trabajo, el interés por parte de los directivos por el bienestar de los trabajadores y el reconocimiento por la labor realizada, se encuentran satisfechos, lo que hace que se genere condiciones aceptables para el funcionamiento del trabajo.

Si se hablamos del factor información y comunicación se observa que existen buenas relaciones con sus jefes, como con sus compañeros de trabajo, lo que permite que los trabajadores consideran que están siendo informados de todas las actividades que se desarrollan en el establecimiento, así mismo coinciden en su gran mayoría en que se les permite realizar sugerencias de las actividades que realizan, sin temor a represalias.

Se evidencia la coherencia que existe entre la formación y experiencia del personal con el cargo que ocupan, de igual se evidencia que existe una rotación adecuada del personal y para su ubicación se tiene en cuenta su grado educativo, lo que denota sentido de pertenencia y de alguna manera conformidad con la labor que desempeñan.

Existen factores que fortalecen el clima organizacional como son la posibilidad de superación profesional y la remuneración, pues consideran que existe posibilidades de ascenso, desarrollo laboral y profesional dentro de la institución.

Respecto al tema de las relaciones de trabajo se evidencia que es un tema muy negativo en el clima organizacional, que se presenta por la poca afinidad que existe entre compañeros, que en ocasiones puede suceder por la confrontación de los sindicatos existentes en el establecimiento, por la cultura del chisme y no por ser una cultura promovida por los directivos de la empresa.

Se concluye finalmente que se debe implementar la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña “EPMSCO”, para el fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano y el aseguramiento de la calidad de los servicios ofrecidos.

6. Recomendaciones

Realizar capacitaciones a los líderes o coordinadores de área, en temas que fomenten el clima organizacional, para esto se puede gestionar convenios con la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, para que los coordinadores sean multiplicadores o facilitadores con el personal subalterno.

Se tiene que pasar de la teoría a la acción, realizar actividades con el personal del cuerpo de custodia y vigilancia y como con el personal administrativo, como capacitaciones en superación personal, atención al cliente, actividades recreativas en las cuales se involucre su núcleo familiar.

Se debe incrementar nuevos sistemas de comunicación para dar a conocer los requerimientos de la dirección y al mismo tiempo conocer las necesidades que existentes del personal de funcionarios, que es esta comunicación sea efectiva, que exista una interacción en la misma. Utilizando la nueva tecnología creación de grupos en Whatsapp y grupos en Facebook, internamente crear un folleto o revista mensual, con la participación de los funcionarios.

Coordinar y gestionar con la escuela penitenciaria nacional o la escuela regional, para que vengan hasta el establecimiento y capaciten a los funcionarios en su totalidad en los cursos de actualización penitenciaria. Así mismo por intermedio de la facultad de derecho de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, para que dicten charlas sobre derechos

humanos, derechos de petición, derecho disciplinario y nueva jurisprudencia que verse sobre el tema.

Realizar las capacitaciones en lo referente a los esquemas de evaluación que realiza el INPEC, que esta capacitación sea realizada por persona experta en el tema, así como en los procedimientos que desarrollan diariamente, para no caer en procesos disciplinarios en la Procuraduría General de la Nación o Control Interno Disciplinario.

Desarrollar actividades de carácter recreativas, lúdicas, deportivas entre los funcionarios, con el fin de fortalecer el trabajo en equipo y para aminorar el enfrentamiento que existe entre compañeros, se puede realizar rotamiento del personal entre las compañías, para que se rompa esa disputa y se trabaje en equipo. Contar con profesionales de la psicología los cuales brinden un apoyo a los diferentes procesos y a fortalecer las debilidades que se puedan presentar dentro el desarrollo de las actividades.

Se deben involucrar a las familias de los funcionarios en diferentes programas de capacitación y bienestar, convirtiéndose en un incentivo que genera mayor sentido de pertenencia.

Referencia

- Alfonzo, E. D. (2006). *Medición del cambio en el Clima Organizacional con la privatización. Caso: EMGESA S.A.* (Tesis de posgrado) Universidad De La Salle. Facultad de Administración de Empresas. Bogotá. D.C.
- Antolinez, V. Y. y González, M. (2006). *Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dependencia General SIEMENS.* (Tesis de pregrado) Universidad De La Salle. Facultad de Administración de Empresas. Bogotá. D. C.
- Aranguera, A. S y Novoa, P. E. (2001). *Medición del Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Vías.* (Tesis de especialización). Universidad Pontificia Bolivariana. Bogotá. D. C
- Arias, G. F. *Administración de Recursos Humanos.* (1991) México: Editorial Trillas.
- Bastidas et.al, (2004). *Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios públicos.* Investigaciones- revista informativa. Institución universitaria cesmag nº 10. p. 47-263.
- Beltran, J.M. *Indicadores de gestión,* 2 ed., 3R editores. (1998) Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.
- Betzhold, E. *Importancia de Las Percepciones de La Membresía y Propuesta de Modelo Sistémico Del Clima Organizacional.* (2006) Chile: Editorial Vantaz
- Borrelo, A. *El plan de negocios.* (2000) Bogotá: Editorial Mac Graw Hill Segunda edición
- Brow, W y Moberg, D. *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral.* (1990) México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.* Colección desarrollo de recursos humanos. (1987) México: Editorial de Trillas.
- Buendía, O. T. (2003). *Propuesta de cambio para mejorar el Clima Organizacional en la empresa Conoxel Bulevar Ltda.* (Tesis de pregrado). Universidad De La Salle. Facultad Administración de Empresas. Bogotá. D.C.
- Carrascal, A. (2016) *Coordinador área de talento humano. Número de funcionarios y su distribución.* Ocaña.

- Carrascal, O.M. y Ortiz, N. J. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de Mejoramiento para la empresa viva salud I.P.S de la ciudad de Ocaña*. (Tesis de pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña
- Conde, A.M. (2014). *Estrategias comunicativas para la promoción de la imagen y el clima organizacional de la unidad técnica ambiental (UTA) Ocaña*. (Tesis de pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña
- Congreso de la Republica. (1993) Ley 65 de 1993, agosto 19. *Por la cual se expide el Código Penitenciario y Carcelario*. Diario Oficial No. 40.999 de Agosto 20 de 1993. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9210>
- Congreso de la Republica. (1994) Decreto 407 de 1994. *Por el cual se establece el Régimen de Personal del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario.*, Diario Oficial No. 41.233, de 21 de febrero de 1994. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_col_dec_407_sp.pdf
- Congreso de la Republica. (1950) *Código sustantivo del trabajo*. (Decretos 2663 de 1950 y Decreto 2158 de 1948). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Contreras, O. (2005) *Cultura Organizacional en el Area Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior en Zacatecas*. Revista electrónica Razón y Palabra. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/ocontreras.html>
- Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*. (1994). Bogotá: Editorial McGraw Hill. 2ª Edición.
- Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. (2001) Bogotá: Editorial McGraw Hill. 3ª Edición.
- Dessler, G. *Administración de Personal*. (1991) México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Duran, M. (2005). Artículo: *Mejores empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas*. Periódico Virtual De Gerencia. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos/org/mejoresempresas.html>
- Escobar, M.C. y Sánchez. M. B. (1996). *Diagnostico social estratégico del clima organizacional de los trabajadores de Merquefacil filial de Carulla & CIA S.A*. (Tesis de pregrado) Universidad de la Salle. Bogotá. D. C.

- Espinel, A.J. (2014). *Mejoramiento del Clima Organizacional y Favorecimiento de la Imagen Institucional "IMDER", a través del Diseño de una Estrategia Institucional*. (Tesis de pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña
- Forero, F. C. y Valero, A. P. (2003). *Análisis de clima organizacional y su incidencia en el servicio al cliente en la empresa Heisohn Asociados*. (Tesis de grado) Universidad del Rosario. Bogotá. D.C
- Forero, Rincón y Velandia (2008). Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. Clima organizacional flores la valvanera Ltda. (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle facultad de trabajo social. Bogotá. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>
- Gálvez, M. L. (2004). *Estudio de Clima Organizacional en los puntos de servicio directos de Servientrega en Bogotá*. (Tesis de grado) Pontificia Universidad Javeriana. Departamento de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá. D.C.
- Goncalves, A. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad. (2000) México: Editorial SLC.
- Hall, R. Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. (1996) México: Editorial Prentice Hall. 2da Edición.
- Harris JR. J. Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos. (1995) Editorial Limusa.
- Hellriegel, D., Slocum, J. Reseña de Comportamiento organizacional. (1999) México: International Thomson Editores.
- Historia del diagnóstico del clima organizacional. *Revista Paradigma*, 972. Recuperado <http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm>.
- Historia del diagnóstico del clima organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/727/72780208.pdf>.
- Historia del diagnóstico del clima organizacional. *Revista Semes*, vol14_1/6-12. Recuperado de http://www.semes.org/revista/vol14_1/6-12.pdf.

- Ivancevich, J.M., Konopaske, R. y Matteson, Comportamiento organizacional. (2006) Mexico: Editorial McGrawHill, VII Edición
- Katz, D. Psicología Social de las Organizaciones. (1970).México: Editorial Trillas.
- Kiear, J. y Taylor, M. Investigación de Mercados, u enfoque estratégico. (1989) Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- León, C. (1998). *El Clima Organizacional en el proceso de reestructuración laboral British Petroleum Exploration Colombia, CPF Cusiana*. (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle. Facultad de Trabajo Social. Bogotá. D.C.
- Martínez, J y Guerrero, L.G. (2008). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño de los funcionarios de una entidad pública*. (Tesis de pregrado) Universidad Nacional de Colombia. Departamento De Psicología. Bogotá. D.C.
- Mayor, R.C. (2009). Clima organizacional de las entidades públicas. Actualidad Gubernamental, N° 13. Recuperado de, http://aempresarial.com/servicios/revista/13_24_JFGIVSSRPJJKJBYHRSMHQVVTGQBWXKWHPCPLUICJRMUANTIFLU.pdf
- Mesa, C. D y Pardo, R. N (2003). *Descripción de la cultura corporativa y clima organizacional en una empresa importadora y comercializadora colombiana*. (Tesis de especialización) Universidad del Rosario. Facultad de altos estudios de administración y negocios. Bogotá D.C
- Nieves, F. (1987). Dialnet. *Desempeño Docente y Clima Organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi, Estado Aragua*. Recuperado de <https://dialnet.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=https://dialnet.847601>
- Pérez, M.A. y Suarez, O.F. (2006). *El clima organizacional y la evaluación de desempeño de la línea de producción de Suizo S.A*. (Tesis de pregrado) Universidad de la Salle. Maestría en Administración de Empresas. Bogotá. D. C.
- Robbins, S. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. (1998) México: Editorial Prentice Hall.
- Rojas, S. R. (2013) Psicología integral consultores. Artículos de gestión. *Importancia de la medición del clima organizacional*. Recuperado de: <http://www.psicointegral.com/articulos-de-gestion-humana/21-articulos-de-gestion-humana/36importancia-de-la-medicion-del-clima-organizacional.html>

Romero, P. M. y Pineros, M. N (2005). *Plan de mejoramiento del Clima Organizacional para la compañía Edospina S.A. en Bogotá, para el año 2005.* (Tesis de grado) Universidad De La Salle. Facultad de Administración de Empresas. Bogotá. D.C.

Salgado, Remeseiro y Iglesias (1986) Universidad de Santiago de Compostela, ** Universidad de Oviedo. Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72780208>

Sánchez, E. (2005) *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* (Tesis Magíster en Administración) Universidad Nacional Autónoma. México Recuperado de http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/sanchez_sj/html/sdx/sanchez_sj.html,

Segovia, M. M. y Solorzano, I. N. (2004). *Estudio de Clima Organizacional de una Empresa del Sector Automotriz.* (Tesis de grado) Universidad De La Sabana, Bogotá. D.C.

Segredo, P. A. (2013). *Revista Cubana de Salud Pública.* 2013; 39(2)385-393 Recuperado de <http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>

Serrano, E (2016) Comandante de Vigilancia EPMSCO. *Reseña histórica y funcionamiento del establecimiento.* Ocaña.

Sikula, A. y J. McKenna (1989): *Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos,* México, Editorial Limusa S.A

Urdaneta, B. O. *Psicología Organizacional, Aplicada a la gestión del capital humano.* (2001) Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.

Zuluaga, M. G. *Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública.* (2001) Bogotá Colombia.

Apéndices

Apéndice A

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE MEDIANA SEGURIDAD Y CARCELARIO DE OCAÑA

La presente encuesta tiene como objetivo principal diagnosticar el clima laboral del EPMSC de OCAÑA. A partir de esta información la institución podrá identificar las áreas en las que puede mejorar respecto al clima organizacional. Por ende para fines de mejoramiento es de vital importancia la información que usted suministre.

Instrucciones: La encuesta es confidencial, cada pregunta debe contestarse dependiendo su casilla, donde 2 será (deficiente), 3 (aceptable), 4 (bueno), 5 (excelente), por favor no deje ningún ítem sin responder.

Fecha: _____ Ciudad _____

ITEM	ESCALA	2	3	4	5
ENTORNO LABORAL					
1	Satisfacción con las condiciones de su lugar de trabajo (Aseo, comodidad, infraestructura, iluminación. Ventilación, etc.)				
2	Se solucionan oportunamente cualquier situación física, incómoda para el desempeño de su labor (reemplazo de equipos, mantenimiento de equipos etc.)				
3	los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (Armamentos, elementos seguridad, equipos de comunicación)				
4	Se interesan los Directivos por el bienestar de los trabajadores				
5	Está de acuerdo con la forma como es evaluado su trabajo				
6	Recibe algún tipo de reconocimiento por parte de su jefe por las labores desempeñadas de manera eficiente				
		SUBTOTAL			

INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
7	Grado de satisfacción con la información que recibe de la dirección del establecimiento (directrices, resoluciones, circulares, programas, etc.)				
8	Se le permite realizar sugerencias y tener discrepancias con las decisiones del Director y comandante de vigilancia y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias				
9	Los directivos consiguen un buen trabajo en equipo y son receptivos a sus opiniones				
10	Se delegan eficazmente las funciones y responsabilidades del personal				
11	Tiene conocimiento sobre los procedimientos aplicables a su cargo				
12	Tiene claridad sobre lo que su superior inmediato espera de usted de acuerdo a sus funciones y responsabilidades				
				SUBTOTAL	
PUESTO DE TRABAJO					
13	Como relaciona su experiencia con el puesto de trabajo				
14	Como relaciona su titulación académica con su puesto de trabajo				
15	¿Le gustaría que se efectuara la rotación del puesto de trabajo de acuerdo a la experiencia?				
				SUBTOTAL	
PROGRESO PROFESIONAL Y REMUNERACION					
16	Grado de satisfacción con la retribución que recibe por su trabajo				
17	Tiene oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral				
18	Existen posibilidades de ascenso dependiendo del desempeño profesional				
19	Se impulsa la calidad mediante el reconocimiento por los logros del personal				
				SUBTOTAL	
CONOCIMIENTO DE LA POLITICA, OBJETIVOS, MISION Y VISION					

20	Cómo calificaría el grado de conocimiento sobre la Política, objetivos, misión y Visión del establecimiento				
21	Los objetivos buscan la integridad del servicio				
22	Grado de conocimiento sobre su aporte al cumplimiento de los objetivos				
		SUBTOTAL			
RELACIONES DE TRABAJO					
23	Grado de importancia del trabajo en equipo				
24	Cómo calificaría el grado de cooperación entre compañero				
25	Su jefe incentiva el trabajo en equipo y reconoce los logros obtenidos por los mismos				
		SUBTOTAL			

La información que suministró será de vital importancia para el conocimiento del clima organizacional y el planteamiento de la estrategia de mejoramiento.