

**Análisis del Clima Organizacional y Estrategias de Mejora para el Establecimiento
Penitenciario y Carcelario de Combita Boyacá**

Sandra Cárdenas, Paola Gallo, Laura Hernández, Omar James y Yuly López

Escuela de ciencias administrativas, contables económicas y de negocios - Ecacen

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – Unad

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Adrián Mauricio García Córdoba

14 de diciembre de 2020

Tabla de contenido

Resumen.....	9
Abstract, Keywords.....	11
CAPITULO 1.....	13
Título del Proyecto.....	13
Introducción	14
Objetivos.	16
Objetivo General:	16
Objetivos Específicos:	16
Planteamiento Del Problema.....	17
Pregunta de Investigación.....	19
Antecedentes Del Problema.....	20
Justificación Del Proyecto De Investigación.	24
CAPITULO 2.....	28
Marco Teórico.....	28
Clima Laboral	28
Clima Organizacional	34
Cultura de Cambio en el Clima Organizacional	38
Metas del Comportamiento Organizacional.	43
Fomentar una Cultura de Excelencia y Ética	44
Relaciones interpersonales en el trabajo.	45
Marco Legal	46
Leyes.....	46

Decretos	49
Resoluciones	56
Códigos	58
Marco Legal Internacional.....	59
Política Normativa de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).	59
Normas internacionales del trabajo.....	59
Relaciones de las normas internacionales del trabajo.....	59
Interpretación de convenios y recomendaciones	60
Acnudh.....	61
CAPITULO 3.....	64
Metodología De Investigación.....	64
Tipos de investigación	65
Población y muestra.....	66
Población:	66
Muestra	66
Muestreo:	67
Método	68
Fuentes y técnicas de recolección de la información.....	70
Análisis de las encuestas.....	70
CAPITULO 4.....	72
Resultados.....	72
.....	79
Estrategias.....	110

Recomendaciones.	115
Conclusiones.	121
Bibliografía.	122
Anexos.	125

Lista De Tablas

<i>Tabla 1</i> categorización de encuesta -----	69
<i>Tabla 2</i> existencia de procesos de capacitación y entrenamiento continuo -----	72
<i>Tabla 3</i> importancia de procesos de capacitación y entrenamiento continuo -----	73
<i>Tabla 4</i> La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales -----	74
<i>Tabla 5</i> La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales -----	76
<i>Tabla 6</i> La empresa cuenta con buenos beneficios económicos -----	77
<i>Tabla 7</i> La empresa cuenta con buenos beneficios económicos -----	78
<i>Tabla 8</i> En mi área las funciones están claramente definidas -----	79
<i>Tabla 9</i> En mi área las funciones están claramente definidas -----	80
<i>Tabla 10</i> existe el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades -----	81
<i>Tabla 11</i> existe el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades -----	83
<i>Tabla 12</i> Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades -----	84
<i>Tabla 13</i> Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades -----	85
<i>Tabla 14</i> Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones -----	86
<i>Tabla 15</i> Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones -----	87
<i>Tabla 16</i> Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo -----	88
<i>Tabla 17</i> Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo -----	89
<i>Tabla 18</i> Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidades -----	90
<i>Tabla 19</i> Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidades -----	91
<i>Tabla 20</i> Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa -----	93
<i>Tabla 21</i> Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa -----	94
<i>Tabla 22</i> La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores -----	95
<i>Tabla 23</i> La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores -----	97
<i>Tabla 24</i> Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo -----	98
<i>Tabla 25</i> Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo -----	100

<i>Tabla 26 Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros, así como de cualquier cambio en la empresa</i> -----	101
<i>Tabla 27 Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros, así como de cualquier cambio en la empresa</i> -----	102
<i>Tabla 28 Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas</i> -----	103
<i>Tabla 29 Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas</i> -----	104
<i>Tabla 30 Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales</i> -----	105
<i>Tabla 31 Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales</i> -----	106

Tabla de ilustraciones

<i>Ilustración 1</i> existencia de procesos de capacitación y entrenamiento continuo	72
<i>Ilustración 2</i> importancia de procesos de capacitación y entrenamiento continuo.....	74
<i>Ilustración 3</i> La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales	75
<i>Ilustración 4</i> La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales	77
<i>Ilustración 5</i> La empresa cuenta con buenos beneficios económicos	78
<i>Ilustración 6</i> La empresa cuenta con buenos beneficios económicos.....	79
<i>Ilustración 7</i> En mi área las funciones están claramente definidas	80
<i>Ilustración 8</i> En mi área las funciones están claramente definidas	81
<i>Ilustración 9</i> existe el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades	82
<i>Ilustración 10</i> existe el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades	84
<i>Ilustración 11</i> Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades.....	85
<i>Ilustración 12</i> Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades.....	86
<i>Ilustración 13</i> Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones.....	87
<i>Ilustración 14</i> Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones.....	88
<i>Ilustración 15</i> Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo.....	89
<i>Ilustración 16</i> Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo.....	90
<i>Ilustración 17</i> Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidad	91
<i>Ilustración 18</i> Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidades.....	92
<i>Ilustración 19</i> Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa	93
<i>Ilustración 20</i> Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa	95
<i>Ilustración 21</i> La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores.....	96
<i>Ilustración 22</i> La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores.....	98
<i>Ilustración 23</i> Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo	99
<i>Ilustración 24</i> Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo	101

<i>Ilustración 25 Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros así como de cualquier cambio en la empresa</i>	<i>102</i>
<i>Ilustración 26 Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros, así como de cualquier cambio en la empresa</i>	<i>103</i>
<i>Ilustración 27 Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas.....</i>	<i>104</i>
<i>Ilustración 28 Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas.....</i>	<i>105</i>
<i>Ilustración 29 Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales.....</i>	<i>106</i>
<i>Ilustración 30 Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales.....</i>	<i>107</i>

Resumen

La administración del talento humano es la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Para las organizaciones el talento humano es su capital más importante y la correcta administración una de sus tareas más decisivas. En este proyecto de investigación analizaremos el clima organizacional y estrategias de mejora para el Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Combita del departamento de Boyacá y promover un mejor ambiente laboral.

El planteamiento del problema es la sobrecarga laboral por el poco personal en las áreas administrativas y de seguridad, donde la pregunta de investigación en base al problema, es cómo mejorar las estrategias del clima organizacional de los funcionarios para ofrecer un balance equitativo y humanístico de la penitenciaria de la cárcel de combita Boyacá.

El antecedente del problema es que la situación de las penitenciarías es complicada tanto para el personal administrativo, de seguridad, privados de la Libertad y familiares.

El clima laboral es percibido por el grupo de trabajo del penal, quienes identifican el problema. Manifestando inconformidad por el poco interés de los superiores para mejorar el ambiente dentro del área administrativa, remuneración económica, relación con los compañeros y directivos, ambiente de trabajo, sobre carga laboral entre otros.

Son factores que permitirán un beneficio para el personal y el establecimiento. Analizaremos el marco teórico (clima laboral, cultura del clima organizacional, metas, relaciones interpersonales). Marco legal (leyes, decretos, resoluciones y códigos). Marco internacional (políticas y normas OIT y ACNUDH). Metodología de investigación: Tipos de investigación. Población, muestra y muestreo. Método. Recolección de información y Análisis de las cuentas.

Palabras claves: Administración, Talento Humano, Penitenciaria, Clima Organizacional, Investigación, Problema, Planeación, Organización, Desarrollo, Coordinación, Control, Técnicas, Desempeño, Eficiencia, Personal, Clima Laboral.

Abstract, Keywords

The management of human talent is the planning, organization, development, coordination and control of techniques capable of promoting the efficient performance of personnel.

For organizations, human talent is their most important capital and proper administration one of their most decisive tasks

In this research project we will analyze the organizational climate and the improvement strategies of the Combita Penitentiary and Prison Establishment in the department of Boyacá and we will promote a better work environment.

The approach to the problem is the work overload due to the shortage of personnel in the administrative and security areas, where the research question based on the problem is how to improve the strategies of the organizational climate of the officials to offer an equitable balance and humanist from the Boyacá Combita prison.

The antecedent of the problem is that the situation in prisons is complicated for both the administration, security, inmates and families.

The work environment is perceived by the prison work group, who identifies the problem. Expressing dissatisfaction at the lack of interest of superiors to improve the environment within the administrative area, economic compensation, the relationship with colleagues and managers, work environment, workload, among others.

They are factors that will allow a benefit for the staff and the establishment.

We will analyze the theoretical framework (work environment, organizational climate, culture, goals, interpersonal relationships). Legal framework (laws, decrees, resolutions and codes). International framework (policies and standards of the ILO and OHCHR). Research

methodology: Types of research. Population, sample and sampling. Method. Collection of information and analysis of the accounts.

Keywords: Administration, Human Talent, Penitentiary, Organizational Climate, Research, Problem, Planning, Organization, Development, Coordination, Control, Techniques, Performance, Efficiency, Personnel, Work Climate.

CAPITULO 1.

Título del Proyecto.

***“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA
EL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO Y CARCELARIO DE COMBITA BOYACA.”***

Introducción

El Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Combita es uno de los Centros de Reclusión de segunda generación del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC), construido en el año 2000, ubicado en el kilómetro 17 vía Paipa- Boyacá, es una organización pública, adscrito al Ministerio de Justicia y del Derecho, es jerarquizada en cabeza del director seguido de subdirector, comandante de vigilancia, comandante operativo, comandantes de compañía y personal de dragoneantes y finalmente auxiliares que prestan el servicio militar, su actividad económica consistente en brindar el servicio de la Seguridad, Tratamiento y Atención básica de las personas privadas de la libertad basados en el respeto a los derechos humanos, dicha labor es realizada por 300 funcionarios uniformados del cuerpo de custodia y vigilancia del INPEC, divididos en seis grupos de trabajo llamados compañías así: cuatro compañías se encargan de la seguridad, infraestructura atención y tratamiento de las personas reclusas, una compañía se encarga de la parte administrativa y otra compañía se encarga de las remisiones o traslado de los reclusos a las audiencias judiciales, citas médicas, traslados a otros establecimientos de reclusión ,trabajaremos con la compañía de Servicios Administrativos representados en 50 funcionarios.

El clima laboral u organizacional, toma en cuenta diferentes variables, enfoques y la opinión de los Stakeholders, principalmente al interior de la organización, entre estos factores encontramos: las condiciones físicas y confort ambiental donde se desarrolla la actividad dentro de la empresa; percepciones compartidas por el talento humano de la organización con respecto al trabajo y las relaciones interpersonales que se desarrollan entorno al mismo; por último señalamos la satisfacción laboral.

El clima organizacional, es de gran importancia para toda organización, debido a que es un factor que influye directa y positivamente en el aumento de la productividad y la satisfacción del personal, frente a las funciones que desempeña, cumpliendo con sus expectativas y necesidades, de manera se obtiene a un personal motivado, con un equilibrio laboral adecuado y una buena calidad de vida.

Al reconocer el grado de madurez del desarrollo de una cultura organizacional por parte de la empresa, se presenta la oportunidad de poder retroalimentar acerca de todo el comportamiento organizacional. A partir de esto se diseñan diferentes estrategias, planes de mejora para la organización, teniendo en cuenta las aptitudes y actitudes del talento humano, para de tal forma brindar un ambiente organizacional caracterizado por la motivación, satisfacción y oportunidades de crecimiento para el colaborador, logrando una repercusión positiva en el desempeño de la organización.

Se evaluara el nivel de satisfacciones de los funcionarios del establecimiento, implementado habilidades y destrezas para el desarrollo del clima organización valorando estos a través de herramientas válidas y confiables, evaluando a su vez aspectos relaciones con la aceptación de jefes, y su estilo de liderazgo, atreves de la comunicación, capacidad gerencial y la conciencia por el respeto mutuo, generando que los funcionarios o colaboradores de la organización no solo expresen sus ideas e inquietudes, si no que estas sirvan para transformar al personal construyendo líderes comprometidos hacia la equidad, sin algún tipo de preferencia o favoritismo, trabajando la inteligencia emocional de los trabajadores, en las diferentes situaciones que se presentan en la organización evaluando a la vez cada una de estas.

Objetivos.

Objetivo General:

Realizar un análisis del clima organizacional y diseñar una propuesta de mejora para los funcionarios de la Compañía Caldas del Establecimiento Carcelario y Penitenciario de Combita para promover un mejor ambiente laboral.

Objetivos Específicos:

- Analizar la percepción del clima laboral que tiene los funcionarios del Cuerpo de Custodia y Vigilancia de la Compañía Caldas del Establecimiento Carcelario y Penitenciario de Combita.
- Determinar los puntos de mejoramiento necesarios para incrementar el bienestar laboral de los empleados del Establecimiento Carcelario y Penitenciario de Combita.
- Consolidar los datos obtenidos del nivel de clima laboral como respuesta a los procesos organizacionales que se llevan a cabo en el establecimiento carcelero.
- Diseñar estrategias efectivas de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos que permitan a la dependencia de Talento Humano del Establecimiento desarrollar campañas o implementar cambios de mejoramiento del clima laboral.

Planteamiento Del Problema.

El Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Combita al igual que cualquier establecimiento a nivel nacional, se encuentra con una sobrecarga laboral por la escases de personal en todas las áreas tanto de Seguridad como Administrativa , la asignación del personal de custodia y vigilancia en los establecimientos es asumida directamente por el Director y el Comandante de Vigilancia del Establecimiento; los funcionarios asignados conforman la Compañía Caldas, un equipo conformado por 50 personas, quienes deben velar por las personas privadas de la libertad, a la fecha se registra un número total de 3800 Internos en sus procesos administrativos como : procesos jurídicos (Libertades, redenciones de pena , domiciliarias, brigadas jurídicas, beneficios administrativos de hasta 72 horas et) , procesos de Gestión Documental como son (Recibir y enviar a los diferentes despachos las solicitudes de los privados de la libertad y las diferentes dependencias del Establecimiento), Financiera (Contratos , adquisición de bienes e inmuebles , cuentas Matriz , expendios de venta de artículos de primera necesidad a los privados de la libertad etc.) , Atención y Tratamiento (Procesos de resocialización , atención psicológica, programas transversales , programas educativos ,etc.) Gestión del Talento Humano (Nominas, Bienestar Laboral, SG-SST etc.) , Derechos Humanos (Recepción y tramites de Quejas de los internos y familiares ante los Entes de Control) Investigaciones Disciplinarias (Recepción de informes y tramites disciplinarios por faltas al interior del Establecimiento) y demás procesos Misionales del instituto.

- La presente investigación pretende evidenciar, la calidad de los espacios-zonas donde los funcionarios del área de custodia y vigilancia del Establecimiento Carcelario y Penitenciario de Combita.

a cargo del INPEC, desempeñan sus funciones y tareas diarias, y de qué forma estas afectan directamente la competitividad de la organización y la satisfacción de sus colaboradores, ya que muchos de los funcionarios de esta área encuentran falencias en los insumos mínimos para poder ejercer bien sus funciones, entre ellas tenemos espacios no aptos para los relevos en las guardias, los tiempos de asignación de jornadas sobrepasan la estipuladas en el código laboral, lo que genera la sobrecarga de presidiarios en comparación de fuerza disponible para su vigilancia, la cual es excedida en gran número “la población reclusa intramural. Siempre supera considerablemente la capacidad de los ERON que en términos generales aumenta de forma esporádica. Junio del año 2019 registró variación en los cupos penitenciarios (80.373) y la población alcanzó los 122.417 internos(as), arrojando una sobrepoblación de 42.044 personas, que representa un índice de hacinamiento de 52,3%.” (INPEC, 2019)

Por medio de la evaluación de las condiciones de los espacios del centro penitenciario, en donde el personal de custodia realiza sus actividades, es posible reconocer y valorar los factores higiénicos o extrínsecos en las condiciones de trabajo, cuya ausencia se relaciona directamente con la insatisfacción del personal y el deterioro del ambiente y desempeño laboral, pues el colaborador se encuentra en un espacio, el cual no provee de los mínimos recursos requeridos para el buen desempeño de sus actividades; de acuerdo con el informe de “Medidas privativas y no privativas de la libertad, en el sistema carcelario”(UNODC.2010), presentado por la oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, se especifica que en la administración del sistema penitenciario, “el personal es del todo indispensable para una buena administración penitenciaria. La gestión de las prisiones consiste en la gestión de personas, desde las más vulnerables hasta las más peligrosas, razón por la cual se debe contar con un personal capacitado

y las instalaciones pertinentes para la seguridad y guardia de todos los actores dentro y fuera de la prisión”

En el desarrollo de la investigación, con el fin de evaluar la calidad y disposición de espacios adecuados para el desarrollo del trabajo por parte de la guardia de custodia, se evalúan entre otras las siguientes variables asociadas a las condiciones de trabajo, específicamente a los factores relacionados con medio ambiente y entorno, dentro de los cuales es posible reconocer: higiene del lugar, grado de deterioro de las instalaciones, acceso a suministros requeridos, exposición a contaminación auditiva, exposición a presiones físicas o psicológicas, condiciones termo higrométricas (temperatura, humedad y ventilación) del lugar, sistema de prevención y protección al trabajador, iluminación, contaminantes y factores psicosociales.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las propuestas de mejora que permitan perfeccionar el Clima Organizacional de los funcionarios de la Compañía Caldas en el Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Combita?

Antecedentes Del Problema.

Múltiples investigaciones se realizan entorno a las condiciones inhumanas y el estilo de vida caótico de los rehenes en el sistema penitenciario, se ponen en tela de juicio los propósitos de la reclusión, la vulneración de derechos y el papel de los funcionarios en la prisión, se desarrollan modelos administrativos entorno a la gestión de los penales y manuales de buenas prácticas en el trato de los reclusos, sin embargo la realidad del sistema penitenciario permite observar que la corrupción, la inadecuada gestión del presupuesto destinado, la falta de mantenimiento de las instalaciones, los procesos de juicio sin resolución, el hacinamiento y las condiciones generales del sistema penitenciario son precarias y paupérrimas; condiciones que no solamente afectan al recluso, actor al que se realiza constante análisis e investigación, ya que la otra faceta son los propios funcionarios de la prisión, quienes en su día a día además de las condiciones anteriormente descritas se ven superados en número y bajo constante zozobra del ejercicio de sus función debido a la falta de herramientas y espacios adecuados, así como un cuerpo de guardia amplio que pueda cubrir con efectividad las labores requeridas.

Como antecedentes para esta investigación, se presenta en primera instancia, los resultados de los estudios realizados, en torno a la importancia de la presencia de óptimas condiciones laborales en el desarrollo de las funciones de los colaboradores de la organización, posteriormente se presentan los resultados obtenidos en diferentes investigaciones con respecto al estado de las condiciones de trabajo de la guardia en el sistema penitenciario y la repercusión de las mismas en el grado de motivación y satisfacción del colaborador, enfocándose en las condiciones de los espacios destinados para las tareas programadas:

1. En toda organización el clima laboral afecta directamente a los trabajadores y su entorno, siendo estos en especial los del tipo: familiar, laboral, en la forma de relacionarse con sus compañeros, y en su calidad de vida, como se explica muy bien en la pirámide de Maslow, asimismo Federico Gan define el Clima Laboral como:

“Un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente laboral y que marca una diferencia significativa de una organización a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: Que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad laboral. (Gan, 2007- Pag. 173)”

2. Para obtener una producción adecuada en una empresa y que sus empleados se sientan a gusto con el ambiente en el que se desenvuelven es necesario que haya un clima adecuado para ejercer cada una de sus funciones. “El clima laboral muchas veces es relegado a un plano inexistente ya que ninguna organización se atreve a encarar los problemas en su clima organizacional” (Question Pro, 2019).

3. Todos estos tipos de problemas en cualquier organización no son de un manejo simple de resolver, se debe deben realizar una serie de investigaciones, estudios y otros asuntos fundamentales para el buen funcionamiento del área en cuestión, para estos se debe contar con la participación de cada uno de los elementos de la empresa esto permite que se involucren cada uno de los empleados para resolver estos caso, “Lo anterior exija que todos los integrantes de la organización actúen como responsables en la toma de decisiones” (García, 2007).

4. En cualquier organización para tener un óptimo clima laboral y el mejor desempeño de todos los colaboradores, se busca que exista una buena comunicación entre los

distintos niveles, para esto deben existir buenas relaciones entre empleados, que se puedan escalar sus solicitudes con cualquier dirigente sin importar su cargo, de esta forma se logra obtener un buen manejo social entre los distintos niveles directivos, “el comportamiento que tienen, los mandos superiores, hacia los trabajadores, la manera en la que se relacionan, la interacción que tienen con la empresa así como de las herramientas que se utilizan y las características propias de los empleados” (question pro, 2019) .

5. La unión de cada uno de estos factores facilita que haya un ambiente adecuado, donde los trabajadores se sientan a gusto con lo que hacen y junto a sus superiores mejoren la productividad de las organizaciones. “El clima laboral depende de una serie de agentes que la mayoría de las veces no están al alcance de los trabajadores como los horarios, las políticas de ascensos, el salario, así mismo existen los factores determinados por los empleados, por ejemplo, la edad, sexo, actitud” (Puchol, 2007).

6. De acuerdo con el manual de seguridad dinámica e inteligencia penitenciaria, la adecuada infraestructura y zonas comunes dentro del penal “asegura la efectividad d la seguridad estática y móvil” esta seguridad especialmente física, tanto para el recluso como para sus guardias. (UNODC,2010)

7. Con respecto a la administración de los espacios del penitenciario la UNODC afirma que: “El concepto de gestión de unidad se basa en un establecimiento penitenciario organizado en pequeñas y descentralizadas unidades de alojamiento, con personal penitenciario trabajando en contacto directo con los reclusos, y no solo en lugares de control o torres de vigilancia. Un estudio comparativo ha demostrado que sin tener que gastar en la construcción de establecimientos o en un mayor número de empleados, este tipo de infraestructura reduce los niveles de hechos de violencia” (UNODC,2010); el estudio presenta

las condiciones óptimas en las cuales se reduce el estrés y posibles motines o alteraciones del penal pudiendo de las condiciones físicas donde se encuentre el recluso y el guardia desempeñe su labor.

8. La Federación iberoamericana de Ombudsman presenta en su quinto informe sobre derechos penitenciarios, las condiciones de este sistema en diferentes países y vincula la responsabilidad que tiene el estado en el mantenimiento de las diferentes zonas del sistema penitencio “estado garantizará que los EP cuenten con la infraestructura mínima adecuada para la custodia y el tratamiento de las PPL (art. 13); los EP contarán con una infraestructura física adecuada a sus funciones, fines y objetivos, mínimamente contarán con celdas adecuadamente equipadas y suficientes en función a su capacidad máxima” (FEDERACIÓN IBEROAMERICANA, 2007)

Tal como se puede evidenciar, existen un gran número de estudios relacionados con la importancia del clima organizacional dentro de la empresa y el impacto en la satisfacción y motivación de sus colaboradores; de igual manera las diferentes instituciones relacionadas con el sistema penitenciario, presentan informes sobre las condiciones mínimas con las que debe contar el penal y como estas influyen en el comportamiento de los reclusos y en el desempeño de las funciones del colaborador, específicamente la guardia; sin embargo en contraste con los antecedentes encontrados, esta investigación añade el componente motivacional y satisfacción del colaborador, ya comúnmente se evalúa solamente su desempeño sin tener en cuenta las condiciones en que son ejercidas, de esta forma, rara vez se hace énfasis en las necesidades del personal y su perspectiva, después de todo en una jornada laboral que inclusive excede la legal establecida, la guardia debe prestar sus servicios en las condiciones menos adecuadas y bajo riesgo físico o psicológico.

Justificación Del Proyecto De Investigación.

El presente estudio sobre el clima laboral en la dependencia de custodia y vigilancia del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Combita a cargo del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario pretenderá evidenciar y constatar algunas variables ambientales que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de esta área, generando al interior del equipo de funcionarios una serie de afectaciones al servicio e inconvenientes del tipo como: ausentismos laborales injustificados, reubicaciones por recomendaciones medico laborales, proliferación de sindicalismo, deserción voluntaria, entre otros.

Se evidencia entonces la importancia que tiene el clima laboral al interior de toda organización y así mismo su gran valor, pues por medio de esta, se pretende lograr una mayor productividad y pretender en el trabajador, un mayor compromiso, para que este se sienta parte importante del desarrollo y crecimiento de la organización y así mismo lograr los objetivos comunes propuestos por la organización; todo este enfoque se debe manejar en concordancia con el clima organizacional cómo principal intérprete en la mejora de cambios interinstitucionales, no sin antes especificar que algunos modelos de cambio organizacional se puede plantear para tener un mejor panorama de lo que esto implicaría, por ende este estudio pretende ser una primera visión y acercamiento al problema para fortalecer el proceso de mejora orientándose hacia las relaciones interpersonales en las dependencias.

Toda organización debe implementar estrategias de mejorar que incentiven al personal para tener un mejor clima laboral; por esto el Establecimiento Penitenciario de Combita debe implementar estrategias que sirven para mejorar y optimizar el desempeño laboral de sus funcionarios de la Compañía Caldas.

El clima laboral es percibido por quienes trabajan en la compañía e identifican que es lo que suceden y manifiestan el poco interés de los superiores por intentar mejorar el ambiente dentro del área administrativa, la remuneración económica, la relación con los compañeros, la relación con los directivos (jefes), el ambiente de trabajo, la sobre carga laboral entre otros, son factores que si son bien manejados permitirán un beneficio para el personal y el establecimiento. Pero debe darse desde los cargos superiores para poder lograr un adecuado cambio positivo en los trabajadores.

El clima organizacional es un tema de gran importancia que debe ser evaluado de forma periódica con el fin de identificar la percepción que hay en los trabajadores y como está influyendo en la productividad y compromiso en la organización, realizando más efectivo las actividades para el crecimiento de la organización y la satisfacción de los empleados con su actividad.

Dicha cada una de estas razones, el estudio se hace más efectivo puesto que el clima laboral depende de la percepción que posee el trabajador de los factores organizacionales existentes y consideramos que el trabajo humano es parte fundamental del éxito de una organización, se evidenciara que en la organización INPEC esta área es un “subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural (Salazar Estrada JG, 2009).”

También que el entorno laboral, clima laboral, influye en los funcionarios y estos que son los encargados a diario de afrontar esta situación ven una falencia en el clima organizacional pues evidencian el poco interés de los superiores por intentar mejorar el ambiente dentro de esta área y comentan, que sería un fortalecimiento la participación de los empleados y una cooperación de

los altos mandos para que el rendimiento en los empleados sea el óptimo, “ya que su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo.” (Salazar Estrada JG, 2009); entonces, al tener este apoyo oportuno, se pretende buscar cumplir con mayor interés sus responsabilidades y buscar siempre la mejoría desde su puesto. Al pretender dar a conocer los factores tales como: estrés laboral, recarga laboral, horarios extensos y el tema del talento humano no acorde a las necesidades del servicio y el cómo estos factores inciden de manera directa en el clima laboral de la dependencia de custodia y vigilancia del Establecimiento de Combita a cargo del INPEC, daremos a conocer más a fondo como afectan estos temas en la vida laboral, la calidad de vida y el entorno familiar de los funcionarios.

Los motivos que se pretenden abordar del clima laboral en la relación con el clima organizacional y los que se centran en ésta área, es la vulnerabilidad para los funcionarios y que estos se encuentran expuestos en mayor medida que el resto de los funcionarios del INPEC, es evidente entonces que al existir estos riesgos, el clima laboral se afecte por toma de decisiones erradas sin tenerlos en cuenta y que una función gerencial sin que se pueda contar con los directos implicados y tener un óptimo manejo de “la gestión de la información y el conocimiento, sin olvidar la necesidad implícita de proteger al ser humano de su propia acción, de la de otros individuos y del ecosistema” (Salazar Estrada JG, 2009); afectara el posible potencial de cada funcionario debido a sus hábitos culturales y sociales.

Se pretende entonces plantear y dejar plasmado una serie de estrategias para el mejoramiento del clima laboral con enfoque al clima organizacional de la dependencia de custodia y vigilancia del Establecimiento Carcelario de Combita a cargo del INPEC, para así fortalecer de manera integral, profesional y con una óptima calidad de vida personal y colectiva al personal, enfocando la relación armónica con el entorno natural y laboral para que se sientan en plenitud

de ejercer sus funciones, evitar agotamientos psicofisiológicos y eliminación de agentes provocadores para generar una buena imagen del INPEC al exterior.

Este estudio pretende aportar desde la óptica de la administración y con los distintos modelos del cambio organizacional que se han implementado en los últimos 50 años, para así lograr un cambio de pensamiento en la parte dirigencia y una óptima toma de decisiones por parte de estos, de esta forma motivando a los funcionarios de las distintas jerarquías, y se realicen una serie de evaluaciones de desempeño para así generar un orgullo por parte de los funcionarios y estos se evidencien en productividad de los trabajos realizados, logrando un mayor compromiso con la organización y mejorando los indicadores de desempeño; puesto que el buen manejo de esto es diferencial, ya que se desea alcanzar desde los cargos superiores estos cambios para lograr de forma adecuada un cambio positivo en los empleados, todo esto es parte fundamental del objetivo común en una organización.

CAPITULO 2.

Marco Teórico

El presente proyecto pretende definir una estrategia para el mejoramiento del clima laboral al interior del departamento de custodia y vigilancia del INPEC-COMBITA para poder mejorar la estructura física, el buen ambiente laboral y la cultura del instituto. Basándonos en los modelos de cambio organizacional y esquemas de clima laboral, por consiguiente, la estructura total, tomando como pilares fundamentales para el desarrollo de nuestra investigación: clima laboral, clima organizacional, cultura del cambio, en los que evidenciamos las falencias para poder desarrollarlo y cuáles son los aspectos más relevantes en cuanto al clima laboral y su incidencia en el personal de la dependencia del INPEC.

Clima Laboral

Para obtener una producción adecuada en una empresa y que sus empleados se sientan a gusto con el ambiente en el que se desenvuelven es necesario que haya un clima adecuado para ejercer cada una de sus funciones. *“El clima laboral muchas veces es relegado a un plano inexistente ya que ninguna organización se atreve a encarar los problemas en su clima organizacional”* (Question Pro, 2019). Todos estos tipos de problemas en cualquier organización no son de un manejo simple de resolver, se debe deben realizar una serie de investigaciones, estudios y otros asuntos fundamentales para el buen funcionamiento del área en cuestión, para estos se debe contar con la participación de cada uno de los elementos de la empresa esto permite que se involucren cada uno de los empleados para resolver estos caso, *“Lo anterior exige que todos los integrantes de la organización actúen como responsables en la toma de decisiones”* (García, 2007).

En cualquier organización para tener un óptimo clima laboral y el mejor desempeño de todos los colaboradores, se busca que exista una buena comunicación entre los distintos niveles, para esto deben existir buenas relaciones entre - empleados, que se puedan escalar sus solicitudes con cualquier dirigente sin importar su cargo, de esta forma se logra obtener un buen manejo social entre los distintos niveles directivos, *“el comportamiento que tienen, los mandos superiores, hacia los trabajadores, la manera en la que se relacionan, la interacción que tienen con la empresa así como de las herramientas que se utilizan y las características propias de los empleados”* (question pro, 2019) . La unión de cada uno de estos factores facilita que haya un ambiente adecuado, donde los trabajadores se sientan a gusto con lo que hacen y junto a sus superiores mejoren la productividad de las organizaciones.

“El clima laboral depende de una serie de agentes que la mayoría de las veces no están al alcance de los trabajadores como los horarios, las políticas de ascensos, el salario, así mismo existen los factores determinados por los empleados, por ejemplo, la edad, sexo, actitud” (Puchol, 2007)

La manera de gestionar el mejor entendimiento de los empleados y que todos tengan buenas relaciones trae consigo buenos resultados para la organización, la idea de un clima organizacional adecuado es que todos los empleados tengan claro el objetivo primordial de la organización, esto es en lo que se debe tener mayor énfasis por parte de la dirigencia, *“gestionar el terreno adecuado para que la gestión se desarrolle plenamente”* (Question pro, 2019). No obstante, el principal protagonista en esta área es el departamento de Recursos Humanos y es el puente primordial para poder ejecutar el plan de trabajo con el fin de mejorar el clima organizacional, precisamente, se debe poder realizar la mejor toma de decisiones para potenciar y gestionar el buen trabajo en equipo, si este fuese necesario.

El fundamentar a los empleados para que trabajen en grupo y se tomen como meta algo en común es fundamental para los procesos de producción en las organizaciones, *“que vean que están trabajando hacia un objetivo común antes de que puedan ver más allá de las diferencias”* (Question Pro, 2019). Este es un tema fundamental para gestionar, ya que ante cualquier discrepancia siempre se debe enfatizar que todos tienen el mismo objetivo en común, no obstante, estos propósitos no son de fácil acomodo, pero logrando la empatía entre la alta gerencia y los mandos bajos esto se llevara a buen término, que favorecerán a cada uno de los involucrados en este proceso.

Para obtener un clima organizacional adecuado también se debe gestionar por qué se debe trabajar en conjunto y con un solo fin entre todos los colaboradores, que debe existir ese impulso, ese extra, para lograr las metas, en pocas palabras eso que llaman *“El motivo”* *aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada, origina una tendencia hacia un comportamiento específico”* (Question pro-Trabajo en Equipo, 2019). Sirviendo como preámbulo para que los colaboradores influyan en el grupo demostrando que entre todos y sin una vigilancia extra se trabaja de forma autónoma y con un impulso no solicitado.

Entonces con estos “Motivos” bien definidos y planteados por la alta gerencia se podría identificar muy fácil cuando *“una persona se desmotiva, cuando se esfuerza y no recibe aquello que le prometió la organización, como dinero, reconocimiento, desafíos e identidad”* (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015). La desmotivación de los empleados muchas veces no es vista por los mismos encargados de recursos humanos, pero esto se verá reflejado en el bajo rendimiento que tendrá este al desempeñar sus funciones, y al final la falta de compromiso traerá afectaciones al trabajo que se desarrolla en ese momento y a la producción que se realiza en la organización, por

eso es de suma importancia motivar al trabajador para que de lo mejor de sí mismo en cada uno de sus entornos de vida.

Lograr un desempeño óptimo de todos es fundamental, Chiavenato, (2009) define el desempeño, *“cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes logro de los objetivos de la organización”*. También podríamos identificar la fortaleza de la organización y hacerla más relevante logrando una vinculación entre el desempeño de cada individuo, sus habilidades y conocimientos en determinada labor o labores en pro de la fortaleza y consolidación de los objetivos de la organización, que al fin de cuentas son los de todos los colaboradores, Ghiselli (1998), en su libro apunta que, *“el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse”*.

Por estas razones es importante que se le otorgue la importancia adecuada a cada uno de los colaboradores y personas encargadas de realizar cualquier trabajo, estas al final se convierten en el activo más importante que tiene una organización. Al encontrar diferentes virtudes en los empleados se tendrá un cumulo de experiencia y sabiduría en cualquiera de los campos en los que se desenvuelvan. *“Un empleado feliz crea un gran clima laboral y como resultado: es más rentable”* (Question Pro, 2019). Es por esto que se deben realizar buenas acciones y toma de medidas para fomentar el trabajo en equipo, precisamente ayudar a motivar y comprometer a los trabajadores con el objetivo principal de la organización; esto indica que el no tener un buen ambiente para desempeñar las funciones repercute de manera directa a la producción laboral de la empresa y no se lograra el adecuado manejo de todo el potencial de los empleados, aún, si se lograra tener un gran grupo de trabajo con las aptitudes necesarias para cubrir el puesto, si este

no se sabe coordinar y trabajar en equipo, no se cumplirá con éxito la labor designada a cada área.

“La cultura organizacional donde las organizaciones se piensan como mini sociedades, con sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura, que pueden llegar a influir en forma decisiva sobre la eficiencia de la organización” (García, 2007) es una fórmula de antaño ya que cualquier dirigente sin importar el nivel jerárquico pretenderá que todo el equipo este en concordancia en su lugar de trabajo y es la manipulación laboral del comportamiento de los trabajadores como se genera la cooperación de todos en un solo objetivo, pero es vista como una ventaja de órdenes, pero aceptada legítimamente.

“Los integrantes de una organización proceden de un orden social espontáneo (la sociedad) y entran a formar parte de un orden social creado (la empresa)” (Hayek, 1978) se debe generar en áreas como la actual, una generación de cultura organizacional puesto que se forman pequeñas mini sociedades, cada ser humano es proclive al generar empatías con unos y otros coterráneos o inversamente, no obstante se puede generar afectación a las labores diarias si no se sabe manejar este tipo de microclimas.

“El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización” (Salazar Estrada JG, 2009). *“Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros”* (Salazar Estrada JG, 2009) no es un método sencillo de implantar en un equipo de trabajo con algunos años en la organización, pero sí se logra el favorecimiento para que todos

alcancen el cumplimiento de los objetivos de la organización se evidenciara una existencia de mayor sentimiento y pertenencia hacia la organización.

Es determinante para la organización conocer la fuerza laboral con la cuenta, cuáles son sus inquietudes, sus ansias, sus preocupaciones, así mismo sus gustos, sus aficiones, aparte de tener un posible mal clima laboral que está generando en el equipo de trabajo esa posible bloqueada en términos de desempeño laboral, sería muy apresurado con solo detectar esto pero coadyuvaría a mejorar la situación dentro del área y así mismo la imagen de la organización; es posible generar espacios y *“Dar a sus empleados la libertad de opinar, de proponer nuevas ideas”* (Question pro-Trabajo en Equipo, 2019) todo esto permitirá una existencia en el ámbito laboral de buenas prácticas mejores formas de comunicación para el comienzo del cambio y así mismo lograr evidenciar de ambas partes su aporte al objetivo común.

“El ambiente existente entre los miembros de la organización está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015), si se cumplen las necesidades básicas personales y se logra elevar la moral en conjunto del equipo de trabajo se lograra conseguir y percibir que se tendrá un gran compromiso del equipo de trabajo y lograremos las prácticas organizacionales y los principios operativos óptimos y deseados al finalizar el ejercicio administrativo. No obstante, se debe propiciar que *“la gerencia sitúe una cuidadosa atención sobre esta cualidad. Ya que inciden varios factores, tangibles e intangibles”* (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015).

Clima Organizacional

El clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional, por lo tanto, para entender el clima organizacional dentro del Instituto Nacional Penitenciario y carcelario (INPEC) es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

Así como la teoría de los profesores Litwin y Stinger plantea una serie de criterios con los que se puede establecer una buena generación del clima laboral nosotros evidenciaremos una serie de teorías con las cuales pretendemos evidenciar si es aplicable una o varias en el área objeto de estudio.

Se propende y se establece en cualquier organización el “entender que las decisiones que ellos toman (Altos Mandos) tienen impacto en la vida de una gran cantidad de personas” (Question pro-Trabajo en Equipo, 2019) pero en muchas ocasiones el clima organizacional de determinadas áreas contiene un ambiente pre-existente a estas decisiones y que pueden ocasionar entre los miembros de la organización él no cumplir cabalmente con los objetivos de la organización puesto que *“la relación que existe entre el clima laboral y la motivación afecta directamente a la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados”* (García G, 2012), así determinamos que el fortalecer las debilidades que pre-existan dentro del área, y antes de la toma de decisiones, se puede transformar en un previo diagnóstico para permitir el establecer los distintos factores que

intervendrán en el ambiente organizacional y poder hacer posible la mejoría de cambios en la actitud de cualquier empleado.

Hoy día los altos administrativos tienen fundamento en el estilo Tayloriano, administración del orden tradicionalista, las cuales tratan el cómo desempeñar las acciones de planear, organizar, dirigir y controlar, no obstante, este tipo de administración desconoce un principio elemental que es el comportamiento humano individual y desecha las relaciones de tipo informal con los colaboradores, las cuales pueden generar en el grupo minoritario al interior de la organización un impacto benéfico a gran escala del verdadero comportamiento del trabajador.

Siempre existirá *“La sensación de que es utilizado por la organización, para que ésta maximice sus intereses, exigiéndole desarrollar valor agregado en sus oficios, el cual no le es devuelto en modo alguno por la organización”* (García, 2007), entonces la filiación que se espera de los colaboradores no será la óptima, se verá un reflejo del poco empoderamiento de su cargo y una baja sensación de pertenencia y lealtad a la organización, siendo proporcional en ambas partes. *“Las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros”* (García, 2007) se debe reinterpretar este tipo de gestión a los bienes intangibles, el talento humano, que el éxito de la compañía es la habilidad de saber organizar y ponderar que estos activos intangibles formen parte del núcleo central estable de cualquier organización y tenerlo siempre en buen estatus de la empresa, identificar que podría ser valioso más que todo el activo físico, por más valioso monetariamente hablando, saber contener, expandir y si es posible registrar el conocimiento de los empleados y convertirlo en uno de los activos más importantes es un objetivo esencial de la alta gerencia para lograr aumentar la productividad y competitividad, haciendo énfasis que se realiza estos pasos en pro de todos y así

mismo se conseguirá aún más la disposición a la participación de todos los colaboradores en este asunto.

“Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales... la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad” (Chruden, 1999) en este sentido se debe tener presente que los factores que inciden en las necesidades pueden ser del tipo tangible o intangibles, se debe tener una buena autonomía de decisiones y ser muy cauteloso al pretender ofrecer estas dadas puesto que *“Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”* (Chiavenato, 2009).

El clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional ya lo resumían más fácilmente *“Fincher y Nash que ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye: la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, entre otros”* (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015).

“Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error si” (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015) esta es la realidad de todas las organizaciones, los empleados determinan el mal clima laboral a la organización no entendiendo que en ciertas acciones es el jefe superior, su más cercano superior, ahí es donde este administrador debe saber decirle a cualquier colaborador de la organización, sea la función que sea, que se está realizando un buen trabajo también se puede manejar formas de demostrarle su satisfacción por el logro de tareas diarias esto no es motivo de

grandes celebraciones pero no es tampoco algo que no conlleve a una respuesta favorable del equipo de trabajo y asimismo lo motiva en su lugar de trabajo lo hará sentir útil y valorado por la organización, es tener el famoso “buen tacto”.

No pretendemos determinar que solo los colaboradores son los que hace mover por si solos una organización, pero si evidenciar que son una parte fundamental en la organización que se puede uno encontrar con distintos tipos de empleados y que *“son su capital humano para las empresas, estos se pueden clasificar en dos tipos de perfiles los Proactivos y los Reactivos; son fáciles de evidenciar gracias a sus actitudes y aptitudes que demuestre en su desempeño laboral y con su entorno conformando así el clima organizacional”* (questionProempleados, 2019) pero tratar de determinar estos perfiles en los colaboradores es muy sencillo, desde las entrevistas se logra entender el perfil de cada colaborador, asimismo es muy sencillo relacionarlo con el carácter, su gesticulación y formas como se desenvuelve en el diario quehacer, así mismo en el ambiente en que haya crecido.

Para Ouchi (1981), la tradición y el clima laboral componen la cultura organizacional de cualquier organización, de esta forma se acceden a admitir cualquier tipo de acciones en procesos similares, se realiza un estilo de moldeamiento de la realidad de todos los integrantes del equipo de trabajo para así lograr su posterior reconocimiento e personalización con la empresa.

Entonces el querer un gran ambiente laboral en toda organización, en especial en este estudio, sabemos que debemos obtener una excelente fuerza de trabajo, mano de obra calificada, que el punto de vista es exigente al momento de seleccionarlo es un enfoque diferenciado ya que esto puede afectar el trabajo en equipo, así mismo estaría afectando todo el clima laboral sin que sea percibido y será muy tarde para lograr controlarlo.

“La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo” (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015) por lo tanto, para entender el clima organizacional dentro del Instituto Nacional Penitenciario y carcelario (INPEC) es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

Cultura de Cambio en el Clima Organizacional

“La cultura se presenta entonces como un nuevo medio de control y de dominación, ya sea por el control de lo informal, o de la irracionalidad” (García, 2007) este tipo de mecanismo en el clima organizacional sería un buen aporte ya que se generaría un asocio de lo simbólico e imaginario de los colaboradores, para gestionar de manera eficiente el talento humano, se deja a discreción de los altos mandos esta observación y posible inicio de apoyo a los funcionarios del área.

En empresas con el estilo en la que estamos realizando el presente estudio es muy favorable no irrumpir directamente en el clima organizacional ya que mantener ese eje de compañerismo, no evidente a simple vista, pero que debe coexistir con los problemas detectados ayudara a que los cambios se generen de manera paulatina, y que los cambios se den de forma naturalmente entre todos los empleados con el apoyo de estos estudios ya que estos *“son la imagen de la empresa y sus conductas definen el clima organizacional y repercuten en la cultura de la empresa”* (questionPro-empleados, 2019)

Así mismo se puede generar una serie de reformas al interior de la organización sin que *“las características de la tarea u objetivo que tenga que cumplir, guste por sí misma la tarea, se*

sienta cómodo y se vea capaz de realizarla” (Question pro-Trabajo en Equipo, 2019), es una buena forma de buscar la diversidad y variedad de las tareas, buscando evitar la rutina y la monotonía. Por ende “si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa” (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015) puesto que no hay nadie mejor que los colaboradores ya que ellos planifican, realizan y ejecutan el trabajo, entonces no se debe cerrar esa viable solución ya que quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces serían los directos afectados.

“El clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización” (Salazar Estrada JG, 2009) estos tipos de influencia son generadores de significados con múltiples mensajes que abarcan gran parte de los miembros de la organización por ende se podrían evidenciar patrones de comportamiento generales, las conductas y creencias de estos miembros.

En la medida que la alta gerencia de las organizaciones promueva la participación de los colaboradores, que exista motivación de los trabajadores para un desarrollo de programas de prevención y buen ambiente laboral, Higiene, seguridad, salud ocupacional entre otros, se propenderá para que exista *“un clima organizacional propicio que incrementará las iniciativas para promover nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización”* (Salazar Estrada JG, 2009).

Desde que se ha intentado manejar una teoría unificadora del comportamiento de los trabajadores siempre se pensó que se podría lograr que con una sola forma de manejar al personal se lograría los objetivos sin importa el tamaño o área de desempeño de la organización

así que *“los estudios del comportamiento organizacional empezaron a recalcar que es difícil encontrar principios universales para el manejo de la gente, aplicables en todas las situaciones”* (García G, 2012) ya que no existe un modo de manejar a todos los colaboradores o tratar de manejar la gente, ya que cada colaborador tiene sus propias necesidades, sus anhelos y estos los logran llevar al su microclima social en el trabajo y cada cual forma sus ambientes propicios generando una mejor productividad. *No existe una sola definición aceptada pero sí hay un acuerdo general sobre la naturaleza del cambio y sus principales características, se pudo determinar que, aunque ha existido una evolución desde Lewin hasta Barroso y Delgado, se puede apreciar que aún no existe una definición integradora para el cambio organizacional* (Pérez-Vallejo, Vilariño Corella, & Ronda-Pupo, septiembre-diciembre, 2017).

Tratar de medir el clima laboral como lo hemos mencionado no es una tarea simple o sencilla pero es de vital importancia para la organización ya que estos métodos se realizan *“con el fin de diseñar programas para la eliminación de dichos conflictos y así mejorar las condiciones laborales lo que lograra que con el paso del tiempo se mejore el comportamiento de los empleados”* (Castillo, 2006) pero estos no se tratan para evidenciar las condiciones, ambientes, conflictos o problemas dentro de la organización o dejar mal parada la organización, este no es el único fin de las investigaciones, se propende por indagar de una forma sana y eficiente cual es la opinión y su visión de mejora de los colaboradores acerca de lo que falla, sí se puede mejorar y que está bien o sobresale en la organización; por esto estos estudios para estimar una medida y que nos aportara significativas referencias para situar los posibles porqués de aquellas dificultades determinantes con los que cada día afrontan los colaboradores de la organización.

1.1 Esquema INPEC

“La imagen del hombre en el siglo XVIII era vista como la de un ser meramente razonador cuando se le despojaba de sus costumbres culturales; lo que para finales del siglo XIX y principios del XX se sustituyó por la imagen de un hombre vista como el animal transfigurado, que se manifestaba en sus costumbres” (García, 2007) es en este apartado donde la jerarquía de cualquier compañía debe ser la exitosa práctica de la aplicación de un buen desempeño en el clima laboral ya que este debe ser una de las más grandes prioridades de la organización debido a que cada día el “mundo es cada vez más competitivo y con conocimiento democratizado” (Question pro-Trabajo en Equipo, 2019), entonces no depende el solo poder ofrecerle a todos los colaboradores de la organización un espacio optimo, agradable y de gran motivación para poder lograr su inmejorable desarrollo en sus habilidades personales, se deben trabajar en todos los campos y que en conjunto se logren el objetivo administrativo.

Es por esto que el poder realizar *“una diferenciación entre los integrantes de la organización, cuyo sentido está dado porque algunos de ellos son los que piensan y otros son los que hacen”* (García, 2007) se percibiría con la poca participación en el tema de mejorar y de los que realizan sus funciones a diario, ya que ellos poseen el aporte acerca del cómo se podría mejorar, desempeñar o realizar la actividad, o actividades en sus áreas y es ahí donde el superior debe enfocarse.

“Gestionando el talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida en el trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo”.

(Marulanda & Mejía, 2011, p. 31); El ambiente laboral donde se desempeñan las labores cotidianas esta previamente condicionado para cualquier trabajador, puesto que no se puede

adecuar a cada miembro, solo se espera que con la motivación de los empleadores, salarios, recompensas, reconocimientos, se responderá a las necesidades para cumplir sus funciones y fomentar una mejor capacidad de trabajo en grupo y no que se desmejoren la condición del empleado y su respectiva respuesta a sus labores para que en conjunto los empleados con sus superiores logren el cumplimiento de objetivos de la organización.

“Los trabajadores logran excelentes niveles de desempeño trabajan en ambiente sano, lo que les permita integrarse con los otros trabajadores de la empresa” (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015)

A continuación se describirá el funcionamiento del INPEC, abarcando el área en especial del objeto del presente estudio: 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”.

De conformidad con lo establecido en Ley 1709 de 2014, existen las Cárceles departamentales y municipales, se determina que el Establecimiento Penitenciario de Combita - Boyacá es la donde se realizara el estudio pertinente el cual tiene su propio reglamento de Régimen Interno del establecimiento, en este se incluye la planta de personal que está integrada por: el Director, el Subdirector, el Comandante de Vigilancia, los Oficiales, Suboficiales del Cuerpo de Custodia y Vigilancia y Dragoneantes, y de ser necesario el personal administrativo.

“El ejercicio administrativo es contemplado como un cúmulo de acciones que desarrollan diferentes seres humanos al interior de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos

trazados por ésta; es necesario que dichas acciones sean manejadas y dirigidas por una persona” (Aktouf, 1997, p. 18) cualquier acción en pro de mejora, fortalecimiento y buen empleo de direccionamiento de la organización debe ser visualizada y propuesta por el gerente, pero como se ha aportado en anteriores renglones estas decisiones fundamentadas en opiniones y aportes de los colaboradores se podrán llevar a una mejor ejecución ya que se tiene un gran aporte acerca del cómo se deberían desarrollar ciertas funciones y tareas diarias, así como ciertas actividades trascendentales al interior de la empresa.

Metas del Comportamiento Organizacional.

Las cuatro metas que hace mención Newstrom (2011) son:

- a) Describir, es la forma en que las personas se comunican o comportan en una situación determinada;
- b) Entender, cuáles son las razones por las cuales se comportan las personas de cierta manera;
- c) Predecir, el administrador tendrá la capacidad de pronosticar que empleados serán proactivos y productivos y quienes no, tomando medidas de acción para prever o remediar actitudes negativas;
- d) Controlar, la buena supervisión de las actividades de los empleados deberá dar mejores resultados, delegando, pero no descuidando el monitoreo de los objetivos lleva al equipo de trabajo a sentirse guiado.

¿Qué es Comportamiento Organizacional? La definición que establece Miles, et al., (2010), es un campo de estudio que investiga el efecto que tiene el individuo, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las mismas.

Es decir, se ocupa de estudiar lo que hacen las personas en las organizaciones y de cómo

ese comportamiento afecta el desempeño de la institución, específicamente en el ámbito laboral haciendo énfasis con los puestos de trabajo, ausentismo, rotación de personal, productividad, desempeño humano y la administración.

El comportamiento es fácil de observar, el interpretar la conducta de un individuo puede llevar a predicciones equivocadas si se sigue la intuición, de tal forma que adaptar el estudio sistemático constituye un medio para efectuar pronósticos razonablemente exactos, atribuidos a causas y efectos, basados en evidencias científicas, es decir, en datos controlados y medidos. Por ello, para complementar el estudio sistemático la administración debe basarse en evidencias científicas disponibles, lo cuestionable aquí será como dice Jack Welch (ex director de GE) “el meollo, es saber cuándo seguir una corazonada”. Las consecuencias de basarse en la intuición empeoran por el hecho de que se tiende a sobrestimar la exactitud de lo que se cree que se sabe (Miles, et al., 2010).

Fomentar una Cultura de Excelencia y Ética.

Por su parte, la percepción de cultura organizacional que tienen Dess, Lumpkin y Eisner (2010), es como un medio de control para la organización y los líderes que desempeñan una función muy importante en su cambio y desarrollo, llegando a la excelencia concentrándose en las principales competencias y principios éticos rigurosos. Estos autores enfatizan que el efecto positivo o negativo en una organización depende principalmente del comportamiento del líder. Los gerentes y altos ejecutivos deben asumir la personalidad en el desarrollo y fortalecimiento del comportamiento ético de la organización, demostrando que dicho comportamiento es fundamental para la visión y misión, es decir, debe “predicar con el ejemplo”. Sugieren, además, contar con métodos de integridad que motivan a mostrar compromiso personal y organizacional con la conducta ética, este modelo reúne los siguientes elementos: Modelo de conducta: el líder

debe ser congruente en sus palabras y hechos, Credos corporativos y códigos de conducta: son mecanismo que contienen declaraciones de las normas y creencias, así como lineamientos para la toma de decisiones, Políticas y procedimientos: deben ser formulados con cuidado porque son la guía de comportamiento de todos los empleados.

Relaciones interpersonales en el trabajo.

La satisfacción laboral se mantiene viva gracias a las buenas y cordiales relaciones interpersonales que existen en el lugar de trabajo; el establecer las buenas relaciones en el trabajo también aumenta el sentido de pertenencia y compromiso, fomentando la lealtad con la institución.

A continuación, se enlistan algunas conductas que ayudan a desarrollar y fomentar buenas relaciones laborales:

- Ser digno de confianza
- Tratar a los colegas con respeto
- Cumplir las promesas
- Resolver conflictos, estar abierto al diálogo
- Invertir tiempo con los colegas

Usar el sentido común, ser discreto(a) con las confidencias.

Marco Legal

Leyes

Según la ley 065 de 1993 por la cual se expide el Código Penitenciario y Carcelario.

Art. 5°. Respeto a la dignidad humana. En los establecimientos de reclusión prevalecerá el respeto a la dignidad humana, a las garantías constitucionales y a los derechos humanos universalmente reconocidos. Se prohíbe toda forma de violencia síquica, física o moral.

Art. 15. Sistema nacional penitenciario y carcelario. 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.

Art. 16. Creación y organización. 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.

Art. 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.

Art. 38. Ingreso y formación. 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) meses.

Art. 39. Cargos directivos y administrativos para el personal del cuerpo de custodia y vigilancia penitenciaria nacional. 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.

Art. 40. Autonomía de la carrera penitenciaria. 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.

Art. 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.

Art. 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.

Decretos

Según 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.

Art 7o. 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.

Art 9o. Noción de empleo. Se entiende por empleo el conjunto de funciones, deberes, atribuciones y responsabilidades señaladas por la Constitución, la ley, el Reglamento o las asignadas por autoridad competente, para satisfacer necesidades permanentes de la administración pública, y que deben ser atendidas por una persona natural. Empleado o funcionario es la persona nombrada para ejercer un empleo y que ha tomado posesión del mismo, para satisfacer necesidades permanentes de la administración pública.

Art 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.

Art 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 cargo.

Art 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.

Art 67. Programas de bienestar social. El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, establecerá para los funcionarios y sus familiares programas de bienestar social relacionados con la educación, la salud, la recreación, el deporte y la cultura, con el objeto de elevar su nivel de vida y de propender a su mejoramiento social y cultural.

Art72. Política de capacitación. El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, determinará la política de capacitación y especialización que comprende la formación de acuerdo con las necesidades y el nivel de preparación de los recursos humanos que aquélla demanda.

Art 73. Programas. La formulación de programas con el fin de ampliar los conocimientos, desarrollar las habilidades y aptitudes del personal en servicio y obtener un mayor rendimiento del empleado en el desempeño de sus funciones, estará a cargo de la Escuela Penitenciaria Nacional, con asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública, de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP y del Instituto Colombiano de la Juventud

y Deporte, Coldeportes. Además, la Subdirección Escuela Penitenciaria deberá organizar los cursos de capacitación para los funcionarios recién incorporados al Instituto de acuerdo con lo estipulado en la Ley 65 de 1993.

Art 76. Carrera. Establece 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.

Art 77. Definición, objetivo y alcance. La Carrera Penitenciaria y Carcelaria es un sistema 02técnico 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.

Art 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.

Art 79. Estructura general de la carrera. La Carrera Penitenciaria comprende el personal administrativo y el cuerpo de Custodia y Vigilancia Penitenciaria y Carcelaria Nacional.

Art 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.

Art 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.

Art 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.

Art 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.

Art 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.

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

Art 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.

Art 109. Estímulos y distinciones. Dentro de las políticas de desarrollo del recurso humano, corresponde al Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, reconocer los méritos de sus funcionarios, mediante el otorgamiento de estímulos y condecoraciones que resalten las actuaciones o hechos sobresalientes que redunden en beneficio institucional.

Art 110. Estímulos. Los estímulos que pueden concederse al personal del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, son:

- a) Felicitación escrita;
- b) Distintivos de buena conducta;
- c) Menciones y nombramientos honoríficos;
- d) Permisos especiales;
- e) Condecoraciones;
- f) Asignación de cursos de especialización en establecimientos educativos nacionales o extranjeros;
- g) Premios en dinero o en especie con fondos de los programas de Bienestar Social.

Según decreto 4151 de 2011 “Por el cual se modifica la estructura del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, y se dictan otras disposiciones.”

Art 27. Subdirección de talento humano. Son funciones de la Subdirección de Talento Humano, las siguientes:

1. Adelantar las gestiones requeridas para implementar el Sistema de Carrera Administrativa en la Entidad, acorde con las disposiciones vigentes.

2. Formular e implementar estrategias, planes, programas y proyectos que propendan por el mejoramiento del clima organizacional y el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Entidad.

3. Implementar las políticas, planes, programas y proyectos inherentes a la administración y desarrollo del Talento Humano de la Entidad, de acuerdo con las normas que regulan la materia.

4. Atender los requerimientos sobre traslados, encargos, comisiones, reubicaciones y demás movimientos que sean necesarios del Personal del Cuerpo de Custodia y Vigilancia.

5. Implementar el programa de salud ocupacional de la entidad.

6. Dirigir el diseño y enfoque de los cargos de la planta de personal de la entidad, atendiendo a las necesidades institucionales y la normatividad vigente.

7. Atender los requerimientos sobre traslados, encargos, comisiones, reubicaciones y demás movimientos que sean necesarios del Personal del Cuerpo de Custodia y Vigilancia, implementar el sistema de evaluación del desempeño de los funcionarios de la entidad, acorde con la normatividad vigente.

8. Dirigir la implementación y control del registro sistematizado de los recursos humanos acorde con los sistemas de información de la Entidad.

9. Dirigir la elaboración y actualización de los manuales de funciones y competencias laborales de la Entidad, de conformidad con las normas vigentes.

10. Garantizar la custodia y organización de las historias laborales de los funcionarios y ex funcionarios de la entidad.

11. Dirigir la implementación de acciones para garantizar la legalización y registro de las novedades y situaciones administrativas de personal de la entidad de manera oportuna.

12. Alimentar los sistemas de información necesarios para el funcionamiento de la Entidad, de conformidad con los lineamientos establecidos por la Oficina de Sistemas de Información.
13. Formular y ejecutar acciones de mejora a los planes de la dependencia.
14. Apoyar la implementación y sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión Institucional.
15. Atender las peticiones y consultas relacionadas con asuntos de su competencia.
16. Las demás funciones que le sean asignadas por ley o reglamento y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Resoluciones

Resolución número 598 de 16 de marzo 2018 por la cual se desarrolla la estructura orgánica del nivel central y se determinan los grupos de trabajo del instituto nacional penitenciario y carcelario INPEC

Art 88. Subdirección de talento humano. Son funciones de la Subdirección de Talento Humano las establecidas en el artículo 27 del Decreto 4151 de 2011, para su cumplimiento contará con los siguientes grupos de trabajo:

- a) Grupo de Administración de Talento Humano
- b) Grupo de Asuntos Laborales
- c) Grupo de Bienestar Laboral
- d) Grupo de Nómina
- e) Grupo de Prestaciones Sociales
- f) Grupo de Prospectiva del Talento Humano
- g) Grupo de Seguridad Social
- h) Grupo de Administración Historias Laborales
- i) Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo

Art 91. Grupo de bienestar laboral son funciones de bienestar laboral las siguientes formular e implementar estrategias, planes, programas y proyectos para el mejoramiento del clima organizacional y el fortalecimiento de la cultura institucional.

2. Elaborar e implementar el programa anual de bienestar e incentivos de los funcionarios del Instituto de acuerdo con las necesidades y requerimientos formulados por las dependencias.
3. Gestionar e implementar acciones para formalizar alianzas estratégicas con empresas de carácter público o privado que ofrezcan beneficios a los servidores penitenciarios incluyendo los beneficios del DAFP.
4. Diseñar las estrategias de divulgación de los programas de bienestar e incentivos a través de los medios tecnológicos y de comunicación institucionales.
5. Establecer e implementar lineamientos para la atención psicosocial primaria a los servidores penitenciarios y sus familias.
6. Gestionar y tramitar la adquisición de dotación de calzado y vestido de labor de funcionarios administrativos que tienen derecho.
7. Apoyar la implementación del programa que promueva la cultura de equidad e igualdad de género y respeto a la diversidad entre servidores penitenciarios.
8. Entregar la información de su competencia con relación a ausentismo laboral al Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo.
9. Implementar el modelo de gestión humana del Instituto
10. Verificar y controlar la calidad de la información que registre el grupo en las bases de datos.
11. Atender las peticiones y consultas relacionadas con asuntos de su competencia.
12. Apoyar la implementación y sostenibilidad del Sistema de Gestión Integrado Institucional.

13. Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Códigos

Según el código sustantivo del trabajo. (Decretos 2663 de 1950 y Decreto 2158 de 1948)

Art 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.

Art 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.

Art 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.

Art 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.

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

Art 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.

Marco Legal Internacional.

Política Normativa de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Normas internacionales del trabajo

La Oficina del Consejero Jurídico desempeña una función esencial en las distintas etapas del proceso normativo, como: Elaboración, adopción e interpretación de los convenios y recomendaciones internacionales del trabajo.

Las normas internacionales del trabajo son instrumentos jurídicos elaborados por los mandantes de la OIT (gobiernos, empleadores y trabajadores) con objeto de enunciar los principios y derechos fundamentales en el trabajo y de reglamentar otros ámbitos del mundo laboral.

En estas normas de convenios y recomendaciones, la “OIT” también patrocina instrumentos jurídicos, como declaraciones y resoluciones, que contienen manifiestos oficiales y solemnes que reafirma la importancia que los mandantes tripartitos otorgan a determinados principios y valores.

Relaciones de las normas internacionales del trabajo

La Oficina del Consejero Jurídico, el Departamento de Normas Internacionales del Trabajo y las unidades técnicas competentes, velan por que la intención de los mandantes tripartitos quede fielmente reflejada en términos jurídicos. También garantiza la calidad de la redacción de los instrumentos presentados a la conferencia internacional del trabajo para su discusión, adopción y coherencia con los instrumentos existentes.

Su finalidad es estudiar todos los informes de la Oficina que han de fundamentar las discusiones de la Conferencia destinadas a la adopción de nuevas normas internacionales del trabajo, presta servicio a las comisiones técnicas de la Conferencia encargadas de examinar los

correspondientes proyectos normativos, coordina el comité de redacción de comisión (encargado de garantizar la redacción de los instrumentos en francés y en inglés) y el comité de redacción de la conferencia (prepara los textos definitivos y auténticos de los instrumentos adoptados por la Conferencia Internacional del Trabajo).

Interpretación de convenios y recomendaciones

La Oficina del Consejero Jurídico, Departamento de Normas Internacionales del Trabajo y otras unidades técnicas competentes, en base a las penitenciarías, tienen opiniones formales sobre el significado y el ámbito de las disposiciones de los convenios y recomendaciones adoptados por la Conferencia Internacional del Trabajo. Pueden solicitar esas opiniones los gobiernos de los Estados Miembros, con independencia de que hayan ratificado o no el convenio considerado, así como las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

Las opiniones informales se emiten con la reserva de que la Constitución de la OIT no confiere a la Oficina competencia especial alguna para dar una interpretación auténtica de las disposiciones de los convenios internacionales del trabajo adoptados por la Conferencia y toda decisión referente a la conformidad de la legislación y la práctica nacionales con un convenio en particular corresponde al gobierno del Estado Miembro interesado, sin perjuicio de los pareceres expresados por los órganos de control de la OIT en aquellos casos en que dicho Estado Miembro haya ratificado el convenio. En la Circular núm. 40, Serie 9 se expone el procedimiento aplicable a la elaboración de las opiniones informales.

Artículo 37,1 de la Constitución de la OIT, "[t]odas las cuestiones o dificultades relativas a la interpretación de esta Constitución y de los convenios ulteriormente concluidos por los Miembros en virtud de las disposiciones de esta Constitución serán sometidas a la Corte Internacional de Justicia para su resolución".

Artículo 37,2 de la Constitución de la OIT dispone que *el Consejo de Administración podrá formular y someter a la aprobación de la Conferencia reglas para establecer un tribunal encargado de solucionar rápidamente cualquier cuestión o dificultad relacionada con la interpretación de un convenio que le fuere referida por el Consejo de Administración*".

Artículo 37 de la constitución. En la 322. reunión del Consejo de Administración (noviembre de 2014), se presentó un análisis más detallado de las modalidades y el alcance de las medidas que pudieran adaptarse en cumplimiento de dicho artículo.

Acnudh.

La misión del ACNUDH de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) es trabajar por la protección de todos los derechos humanos para todas las personas, habilitar a las personas en la realización de sus derechos y ayudar a aquellos responsables de defender dichos derechos a garantizar su aplicación.

Misión

- Dará prioridad a tratar los casos más urgentes de violaciones de derechos humanos (agudos y crónicos), en particular aquellos que pongan en peligro inminente la vida de las personas.
- Enfocará su atención en quienes se encuentran en situaciones de riesgo y de vulnerabilidad en múltiples frentes.
- Prestará atención por igual a la realización de los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales, al desarrollo.

- Medirá los resultados de su trabajo mediante los beneficios sustantivos que, por conducto de su labor, hayan ido acumulando los individuos en el mundo.

La publicación del ACNUDH. Los derechos humanos y las prisiones, módulo de capacitación en derechos humanos para funcionarios de prisiones, pretende ofrecer un plan de estudios amplio para la capacitación de funcionarios de prisiones en relación con esas normas internacionales de derechos humanos.

Objetivos:

- Proporcionar información sobre las normas internacionales de derechos humanos que guardan relación con el trabajo de los funcionarios de prisiones.
- Alentar la adquisición de las aptitudes necesarias para transformar esa información en una conducta práctica.
- Sensibilizar a los funcionarios de prisiones respecto de su papel particular de promoción y protección de los derechos humanos y su propio potencial para influir en los derechos humanos durante su trabajo diario.
- Reforzar el respeto y la confianza de los funcionarios de prisiones en la dignidad humana y los derechos fundamentales.
- Alentar y reforzar una ética de legitimidad y de cumplimiento de las normas internacionales de derechos humanos dentro de las prisiones.
- Equipar a los instructores de funcionarios de prisiones para que proporcionen una educación y capacitación efectivas en la esfera de los derechos humanos.

Beneficios:

En el módulo de capacitación son los funcionarios que trabajan dentro de las administraciones penitenciarias, en particular los que trabajan directamente con los reclusos y otras personas privadas de libertad.

Puede ayudar a diversos organismos y organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales en la ejecución de actividades docentes eficaces destinadas a personal penitenciario. Centrado en las normas internacionales de derechos humanos, debe ser complementado a tenor de las normas y los sistemas jurídicos peculiares del país en el que se esté llevando a cabo el programa de capacitación.

CAPITULO 3.

Metodología De Investigación.

La metodología de investigación del presente proyecto investigativo, tiene como propósito operacionalizar los objetivos específicos, lo cual esta investigación es de tipo cualitativos y cuantitativo lo cual busca captar una parte de la realidad social, para este caso es aquel entramado de relaciones sociales, culturales, y políticas que hacen parte de la estructura organizacional del centro penitenciarios combita Boyacá.

La investigación cualitativa según José Ignacio Ruiz (2006), lo cual resalta que es de gran importancia el proceso investigativo lo cual se identifica y se construye variables e instrumentos a partir de aspecto multidimensionales que componen la vida humana, lo cual estos aspectos son la sensibilidad, la confianza, el agrado, la tristeza, o la felicidad entre otro.

Por medio de este apartado, se busca dar a conocer la metodología de investigación para el presente proyecto, esta metodología, presenta, diseña, plantea y justifica las herramientas usadas para el levantamiento, recolección y análisis de datos, con el fin de obtener información relacionada con el problema de investigación propuesto.

La investigación a desarrollar se concentra en el análisis del clima organizacional de los funcionarios del establecimiento penitenciario y carcelario de Combita Boyacá, enfocándose principalmente en la influencia de la disponibilidad o existencia de espacios adecuados para el ejercicio de sus funciones de manera adecuada, bajo la hipótesis que la ausencia de estos espacios repercute en la insatisfacción y desmotivación de la guardia del penal, de igual manera el análisis del clima organizacional toma en cuenta otros factores asociados con la carga laboral de los colaboradores, las condiciones laborales, condiciones físicas y psicológicas de la labor.

Dentro de las variables o factores fundamentales a analizar se encuentran las relaciones laborales entre equipos, condiciones físicas de trabajo (organización del espacio, dimensiones, equilibrio entre colaboración y privacidad, iluminación, Temperatura, ventilación, volumen de ruidos, seguridad de las instalaciones, higiene), compensaciones y reconocimiento y equilibrio entre la vida laboral y familiar.

A partir de las condiciones y características que presenta la investigación se determinó que el diseño metodológico debe enfocarse en una investigación de campo, debido a que las herramientas de análisis y recolección de datos son aplicadas en el medio en el que se desarrolla el problema y con una muestra significativa de la población es posible generalizar los resultados obtenidos; dentro de las investigaciones de campo es posible encontrar diversos enfoques, para la investigación desarrollada en este documento se estableció el estudio de campo no participativo, en donde el investigador no hace parte de la población estudiada y se limita a ser observador del desarrollo del fenómeno.

Por otra parte, la metodología busca obtener datos de variables cualitativas y cuantitativas a partir de la aplicación de una herramienta que permita obtener información tanto numérica como características propias de la cultura organizacional, de tal forma que el diseño metodológico se centra en un enfoque mixto, a partir del cual se recopilan datos numéricos que dan explicación a un fenómeno social particular, en este caso un fenómeno laboral.

Tipos de investigación

Esta investigación se caracteriza como de tipo cuantitativa y cualitativa. 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. De igual manera se utiliza la encuesta que se realizara a los colaboradores del centro penitenciario.

Los diseños de investigación cuantitativa y cualitativa recolectan datos. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Generando resultado partiendo de las encuestas realizadas al personal.

Población y muestra

Población:

Trabajaremos con la población finita: Se puede contar y se pueden estudiar con mayor facilidad a sus integrantes.

La población sobre la cual se realiza la presente investigación es: la totalidad de 50 funcionarios administrativos de la compañía caldas del establecimiento penitenciario de combita Boyacá. En la cifra antes mencionada se incluye las coordinadoras pertenecientes a la estructura laboral de centro penitenciario carcelario.

Muestra:

Subconjunto de población en que se llevará a cabo la investigación (funcionarios de la penitenciaria). Es de forma factible ya que se puede contabilizar fácilmente.

El tamaño de la muestra es de 45 personas.

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

En donde, N = tamaño de la población (50)

Z = nivel de confianza, 95% (1,960)

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada 0,5

Q = probabilidad de fracaso 0,5

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). 5%

Muestreo:

Utilizado para seleccionar los componentes de la muestra del total de la población.

Tipo de muestreo.

En nuestra investigación, utilizaremos el tipo de muestreo probabilístico (en el cual, podemos calcular cual es la probabilidad de obtener cada una de las muestras que sea posible seleccionar. Para esto es necesario que la selección pueda considerarse como una prueba o experimento aleatorio).

Método: Aleatorio Simple.

Selección de n elementos entre los N constituye la población, de modo que todas las muestras posibles de tamaño n (combinaciones de N elementos de n en n) tengan la misma probabilidad $\frac{1}{\binom{N}{n}}$ de ser obtenidas.

Con este supuesto todas las muestras de n elementos, la probabilidad de que un elemento poblacional dado parte de la muestra se pueda calcular de la siguiente manera:

$$\frac{1}{\binom{N}{n}} \binom{N-1}{n-1} = \frac{n}{N}$$

Podemos definir el muestreo aleatorio simple como selección de n elementos cuando N de la población tiene la misma probabilidad de ser extraído.

Estimuladores:

Técnica	Estimador	Varianza
Aleatorio simple	Media población $\bar{Y} = \bar{y} = \sum \frac{y_i}{n}$	$V(\hat{Y}) = \frac{S^2}{n} \frac{N-n}{N}$
	Total población $\hat{Y} = Ny$	$V(\hat{Y}) = \frac{N^2 S^2}{n} \frac{(N-n)}{N}$

Para nuestra investigación tenemos:

$$m = \frac{50}{(50 - 1) * 5\% + 1} = 14492 \%$$

Método

El instrumento seleccionado para el levantamiento de la información en esta propuesta metodológica es la encuesta “una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas. Las encuestas proporcionan información sobre las opiniones, actitudes y comportamientos de los individuos en estudio”¹ la encuesta se aplica de forma virtual a través de la herramienta de google forms. La encuesta en este caso está diseñada para evaluar la existencia del factor y la importancia que tienen el mismo de acuerdo a la percepción del colaborador, identificando las características de su entorno laboral y la satisfacción y motivación con la que cuenta el colaborador en el ejercicio de sus funciones.

A continuación, se describe el diseño de la encuesta, con el fin de presentar el instrumento utilizado en la presente investigación; principalmente la encuesta se encuentra compuesta de dos partes:

- **Categorización:** se refiere a la calificación que categoriza cada factor teniendo en cuenta sus características, en este caso se usa una escala de Likert en un rango de 1 a 5, donde 1 es lo menos favorable y 5 lo más favorable, para categorizar la importancia y la existencia del factor de manera que se obtenga información en relación al mismo, la categorización correspondiente se encuentra detallada en la siguiente tabla:

Tabla 1 categorización de encuesta

Categorización (presencia del factor)	Calificación	Categorización (importancia del factor)
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	DE 0.0 A 1.0	Nada importante
Hay intención de implementar el factor	DE 1.1 A 2.0	Baja importancia
Se realizan algunas actividades en relación al factor	DE 2.0 A 3.0	Medianamente importante
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	DE 3.0 A 4.0	Importancia alta
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	DE 4.0M A 5.0	Fundamental o indispensable

Fuente: propia

- **Cuerpo de la encuesta (preguntas):** conformado por todas las preguntas diseñadas para el levantamiento de la información relacionada con el tema de investigación, en este caso la cultura organizacional dentro del penal, dentro del diseño de la herramienta, cada una de las preguntas se enfoca en la existencia e importancia de los factores en estudio A continuación se presenta el cuerpo de preguntas utilizado para evaluar el clima organizacional del penitenciario y carcelario de Combita Boyacá.

Fuentes y técnicas de recolección de la información

Como técnica para la recolección de información se utilizaría la encuesta la cual se aplicará, como instrumento, este 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 de la Compañía Caldas del Establecimiento Penitenciario y Carcelario Combita Boyacá.

Análisis de las encuestas

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

A partir del análisis de investigación de la encuesta se determina las percepciones comunes que existen sobre el clima organizacional entre los colaboradores del centro penitenciario de Combita Boyacá. El análisis de los resultados de la encuesta es clave para poder determinar el desarrollo y el comportamiento de cada una de las variables al interior del centro, lo cual permitirá orientar el desarrollo de una propuesta de mejora que incida de forma positiva y

satisfactoria al clima laboral que se ha genera entre los trabajadores del centro carcelarios de Combita Boyacá, generando soluciones para fortalecer la comunicación e integración, superando cualquier tipo de situación que se viene presentando.

CAPITULO 4.

Resultados.

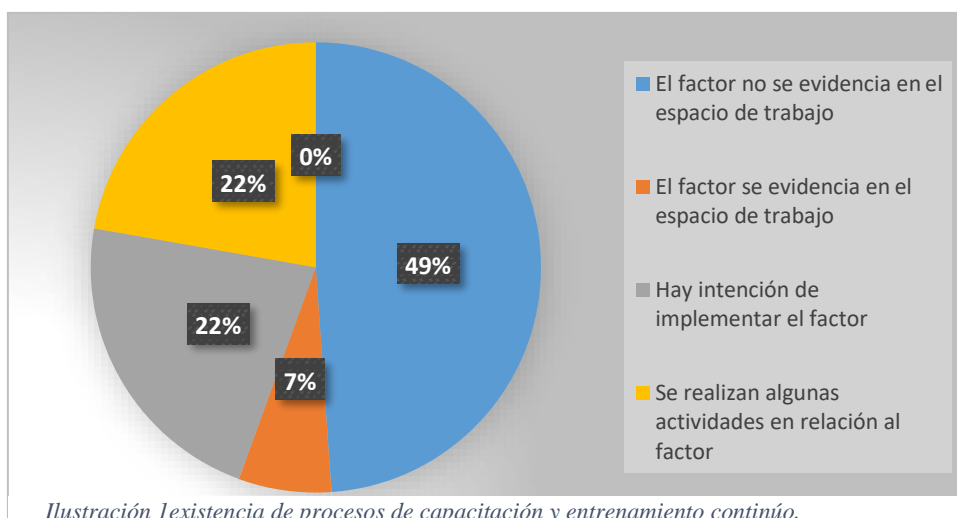
1. ¿Existen procesos de capacitación y entrenamiento continuo?

Existencia del factor:

Tabla 2 existencia de procesos de capacitación y entrenamiento continuo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	22	49%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	3	7%
Hay intención de implementar el factor	10	22%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	10	22%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	0	0%
Total	45	100%

Nota: la existencia de los procesos de capacitación y entrenamiento continuo". 22 de los 45 encuestados responde que no se evidencia, pero 10 responde que si se realizan actividades relacionadas y 10 que se ve reflejada la intención de implementar el factor.



Importancia del factor:

Tabla 3 importancia de procesos de capacitación y entrenamiento continuo

	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	17	38%
Baja importancia	19	42%
Medianamente importante	7	16%
Importancia alta	1	2%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: De los encuestados 19 consideran que la organización le da una baja importancia al entrenamiento y capacitación continua, 17 que la organización no le da importancia, pero hay 7 que consideran que si le dan una mediana importancia.

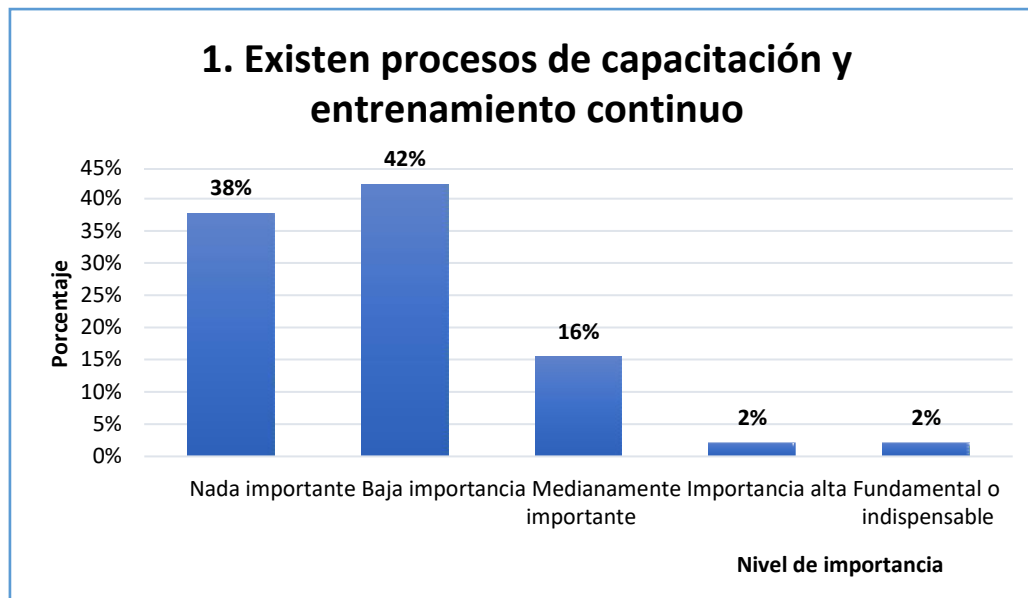


Ilustración 2 importancia de procesos de capacitación y entrenamiento continuo.

2. ¿La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales?

Existencia del factor:

Tabla 4 La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	19	42%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	0	0%
Hay intención de implementar el factor	14	31%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	12	27%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	0	0%
Total	45	100%

Nota: la existencia de planes de acción específicos para mejorar las condiciones de los colaboradores 19 respondieron que no se evidencia en el espacio, 14 manifiestan que hay

intención de implementarlo, pero también se evidencia que si se realizan algunas actividades en relación con el factor.

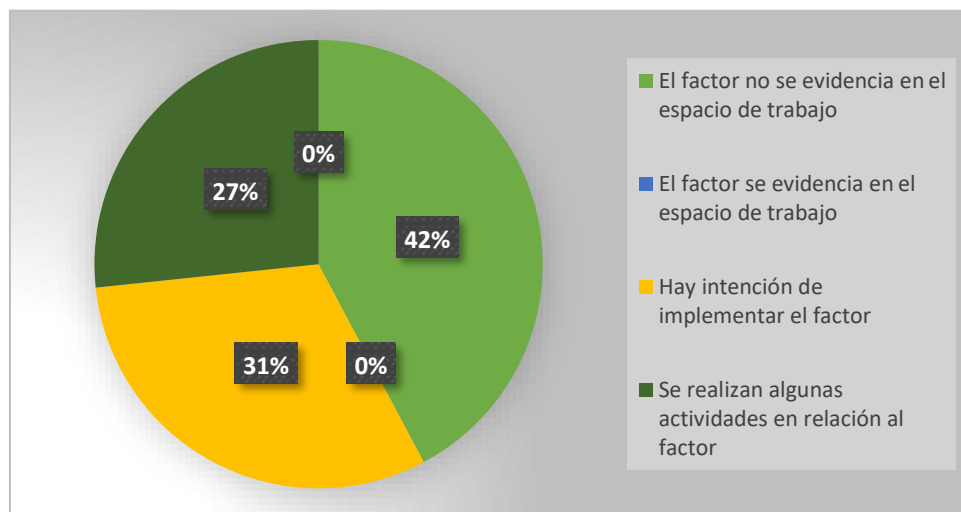


Ilustración 3 La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales

Importancia del factor:

Tabla 5 La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales

2. La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	16	36%
Baja importancia	22	49%
Medianamente importante	6	13%
Importancia alta	0	0%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: “La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales” de los 45 encuestados 22 consideran que se le da una baja importancia, 17 nada importante y 6 mediana importancia.

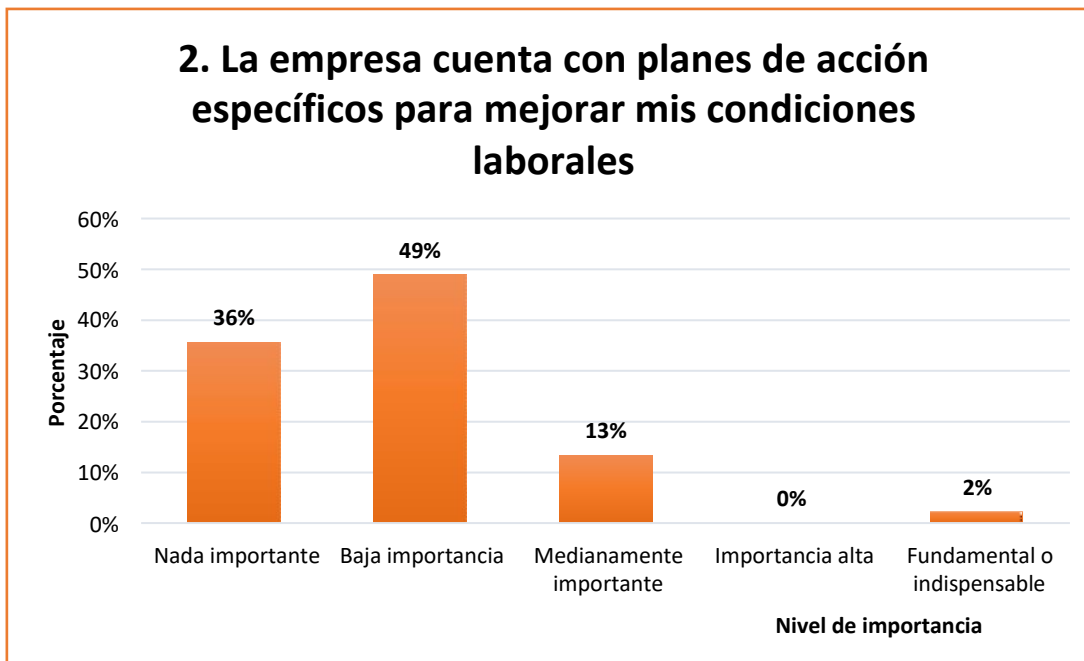


Ilustración 4 La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales.

3. ¿La empresa cuenta con buenos beneficios económicos?

Existencia del factor:

Tabla 6 La empresa cuenta con buenos beneficios económicos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	19	42%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	0	0%
Hay intención de implementar el factor	17	38%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	7	16%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	2	4%
Total	45	100%

Nota: “La empresa cuenta con buenos beneficios económicos” 19 de ellos responden que no hay evidencia de ello, pero hay 17 encuestados que consideran que existe la intención de mejorar y 7 realizan varias actividades con respecto a este factor.

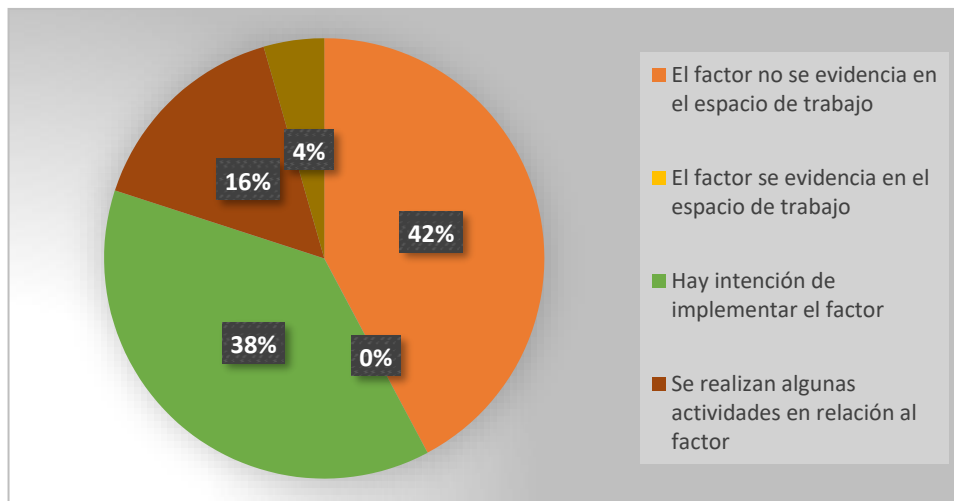


Ilustración 5 La empresa cuenta con buenos beneficios económicos.

Importancia del factor:

Tabla 7 La empresa cuenta con buenos beneficios económicos

3. La empresa cuenta con buenos beneficios económicos		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	16	36%
Baja importancia	19	42%
Medianamente importante	5	11%
Importancia alta	4	9%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: “La empresa cuenta con buenos beneficios económicos”. 19 del total de los encuestados consideran que es baja, 16 que es nula, 5 mediana y 4 altamente importante los beneficios económicos por parte de la organización hacia los colaboradores.

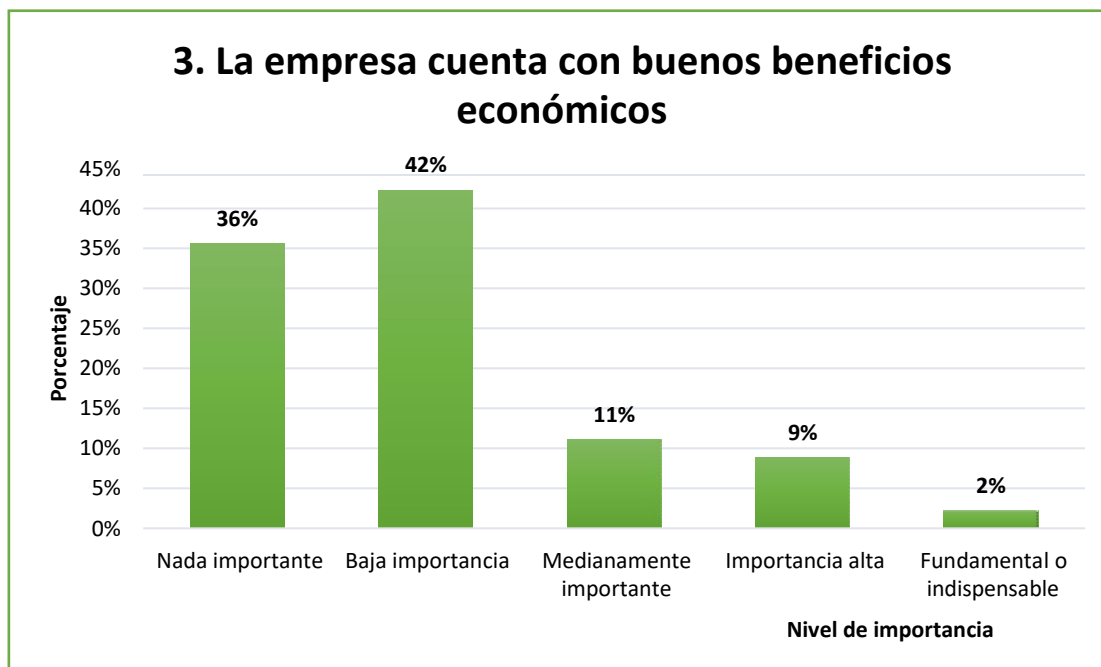


Ilustración 6 Ilustración 6 La empresa cuenta con buenos beneficios económicos.

4. ¿En mi área las funciones están claramente definidas?

Existencia del factor.

Tabla 8 En mi área las funciones están claramente definidas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	14	31%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	2	4%
Hay intención de implementar el factor	20	44%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	8	18%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	1	2%
Total	45	100%

Nota: En mi área las funciones están claramente definidas. 20 consideran que hay intención de implementar y mejorar 14 de ellos no evidencia el factor.

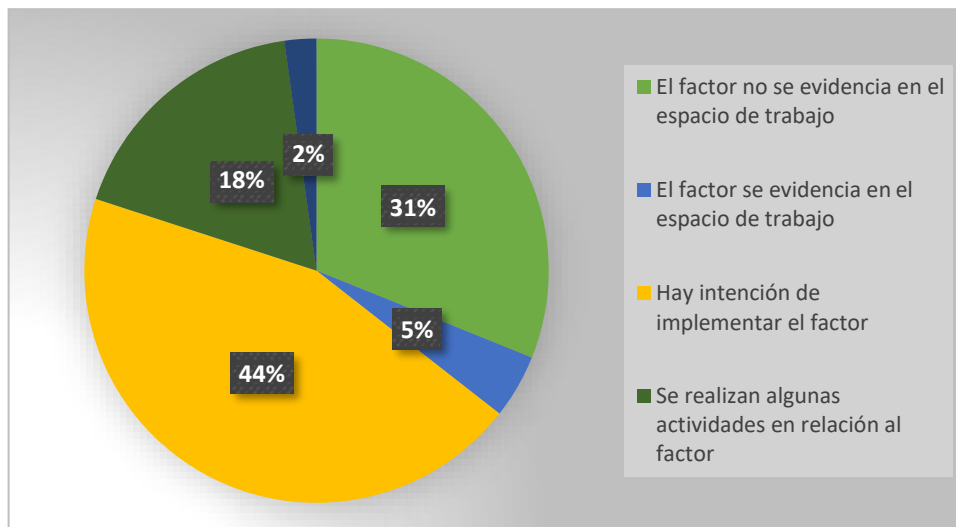


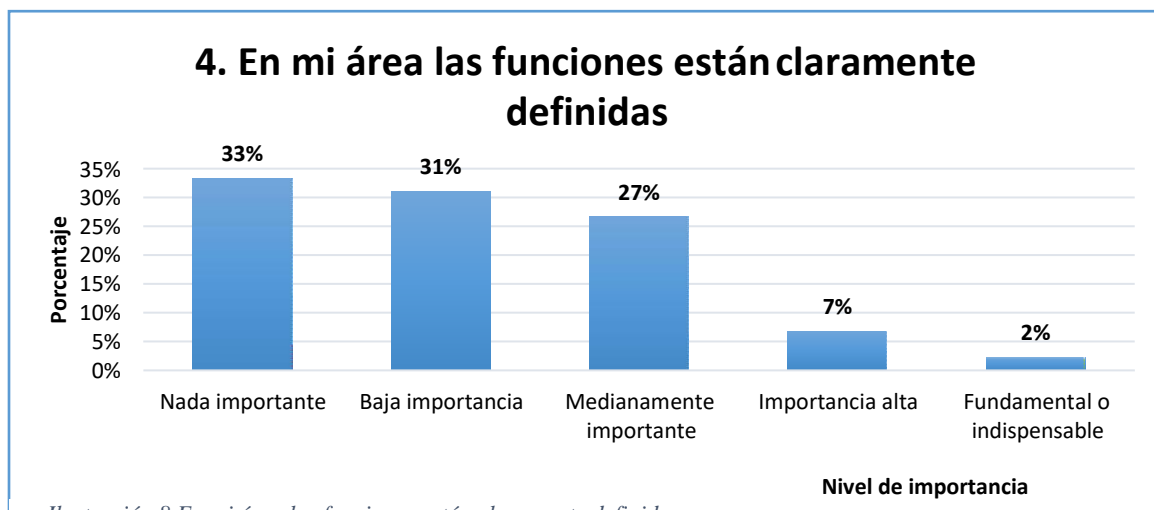
Ilustración 7 En mi área las funciones están claramente definidas.

Importancia del factor:

Tabla 9 En mi área las funciones están claramente definidas

4. En mi área las funciones están claramente definidas		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	15	33%
Baja importancia	14	31%
Medianamente importante	12	27%
Importancia alta	3	7%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota:” En mi área las funciones están claramente definidas” los colaboradores consideran que a la organización le da una baja importancia; ya que de los 45 encuestados 15 consideran que la importancia que se le da es nula 14 baja. Pero hay un crecimiento de la mediana importancia que es de 12 y una alta importancia de 3.



5. ¿Siento el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades?

Existencia del factor:

Tabla 10 existe el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	18	40%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	2	4%
Hay intención de implementar el factor	19	42%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	5	11%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	1	2%
Total	45	100%

Nota: el apoyo del jefe directo cuando se encuentran en dificultades de los encuestados 18 considera que no se evidencia ese apoyo, pero 19 consideran que hay intención por implementarlo y 5 de ellos manifiestan que hay actividades que se relación con ello.

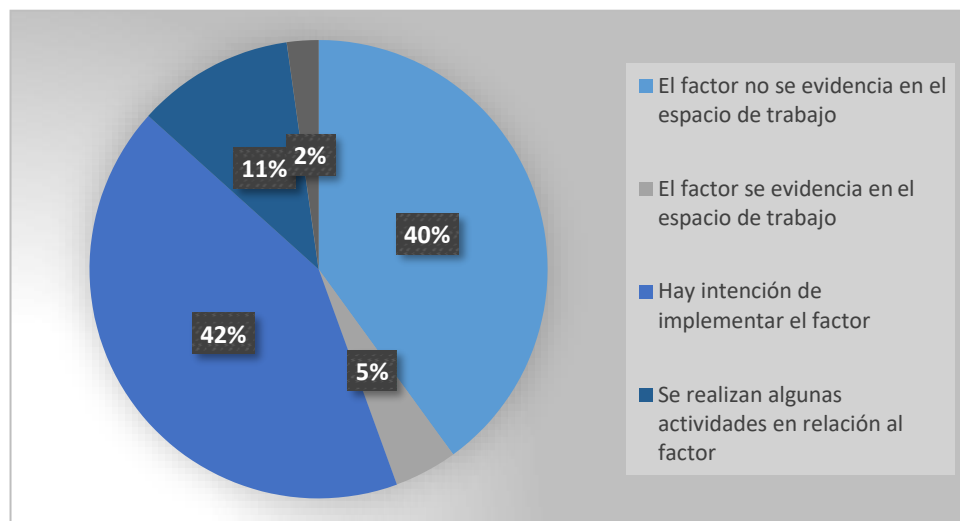


Ilustración 9 existe el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades.

Importancia del factor:

Tabla 11 existe el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades

5. Siento el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	20	44%
Baja importancia	18	40%
Medianamente importante	4	9%
Importancia alta	2	4%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: “Siento el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades” de los 45 encuestados 20 responden que es nada importante y 18 que se le da baja importancia. Según los resultados los colaboradores manifiestan que el jefe directo no le da importancia a las dificultades que pueden presentar sus subordinados.

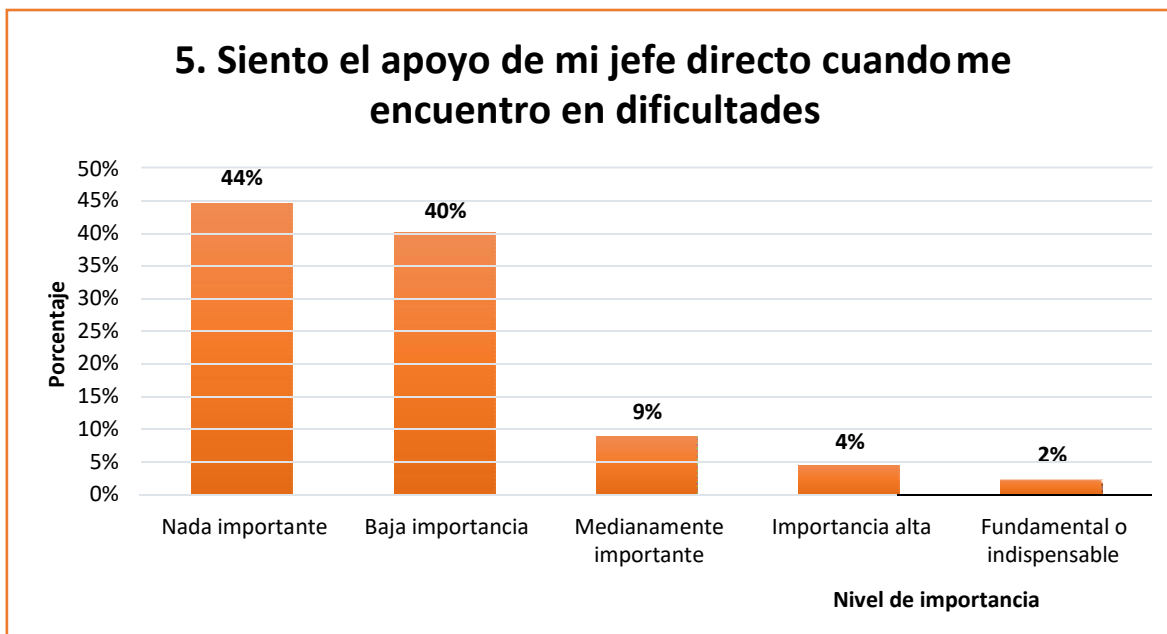


Ilustración 10 existe el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades.

6. ¿Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades?

Existencia del factor:

Tabla 12 Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	25	56%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	2	4%
Hay intención de implementar el factor	11	24%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	7	16%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	0	0%
Total	45	100%

Nota: “Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades” 25 de los 45 encuestados manifiestan que sus superiores no proporcionan la información suficiente clara para poder desempeñar correctamente las responsabilidades.

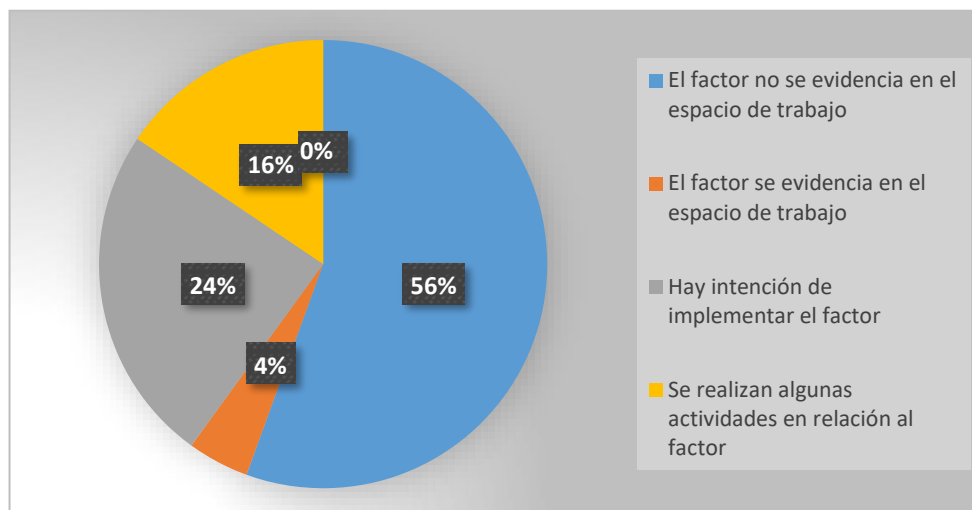


Ilustración 11 Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades.

Importancia del factor:

Tabla 13 Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades

6. Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	18	40%
Baja importancia	17	38%
Medianamente importante	6	13%
Importancia alta	3	7%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: “Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades” a pesar de que 18 encuestados consideran que es nula y 17 que es baja la importancia sobre la proporción de información para el cumplimiento de las funciones incrementa la mediana importancia con 6 y una alta importancia con 3.

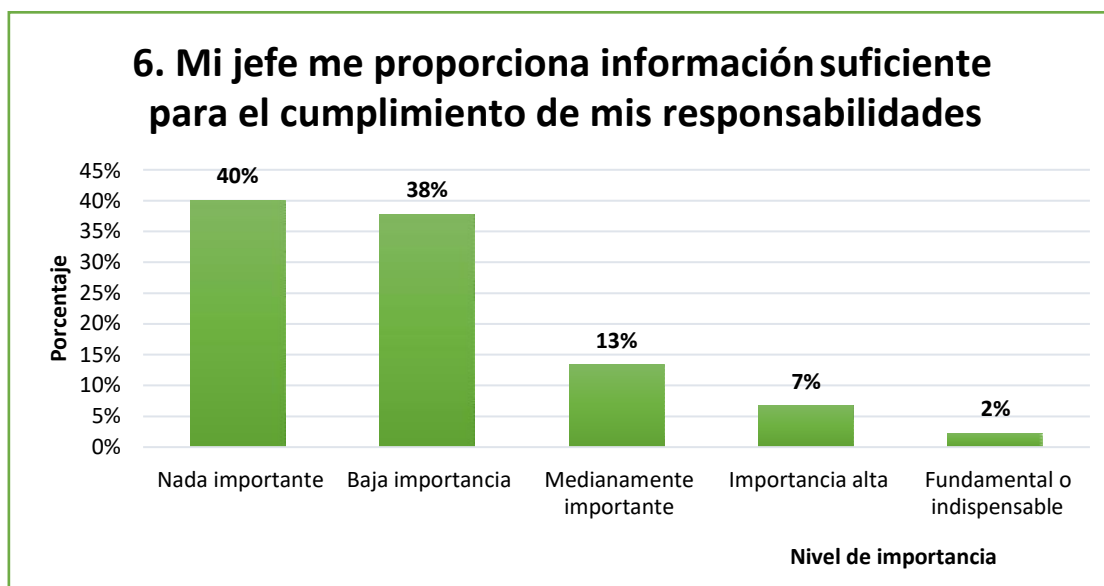


Ilustración 12 Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades.

Existencia del factor.

Tabla 14 Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	20	44%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	3	7%
Hay intención de implementar el factor	15	33%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	4	9%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	3	7%
Total	45	100%

Nota: “Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones”. 20 de los encuestados consideran que no hay autonomía para poder desempeñar las funciones.

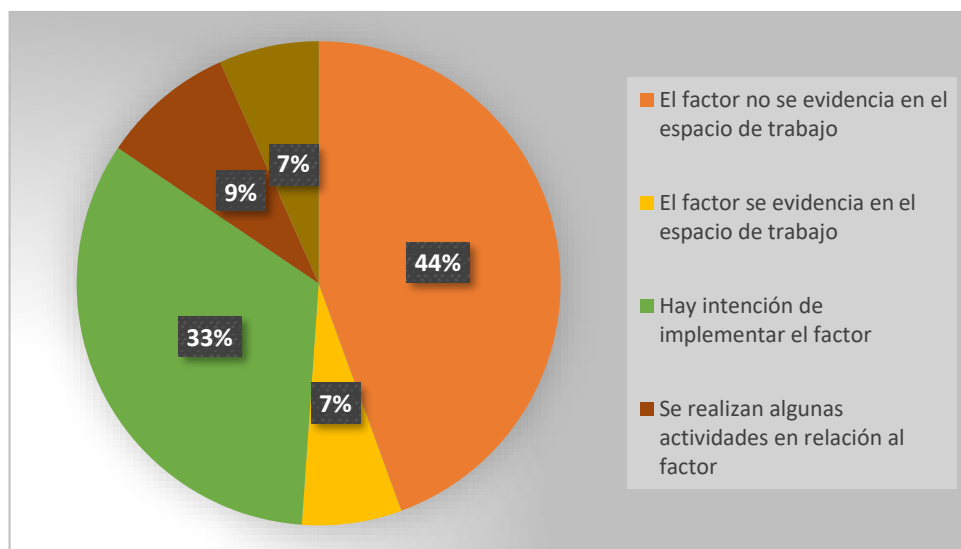


Ilustración 13 Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones

Importancia del factor:

Tabla 15 Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones

7. Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	16	36%
Baja importancia	15	33%
Medianamente importante	7	16%
Importancia alta	5	11%
Fundamental o indispensable	2	4%
Suma	45	100%

Nota: “Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones” de los 45 encuestados 16 consideran de la organización le da nada importante y 15 que es baja su importancia con respecto a que sus colaboradores tengan la suficiente autonomía para cumplir las funciones, pero también se evidencia que hay crecimiento en la mediana y alta importancia con 7 y 5 respectivamente.

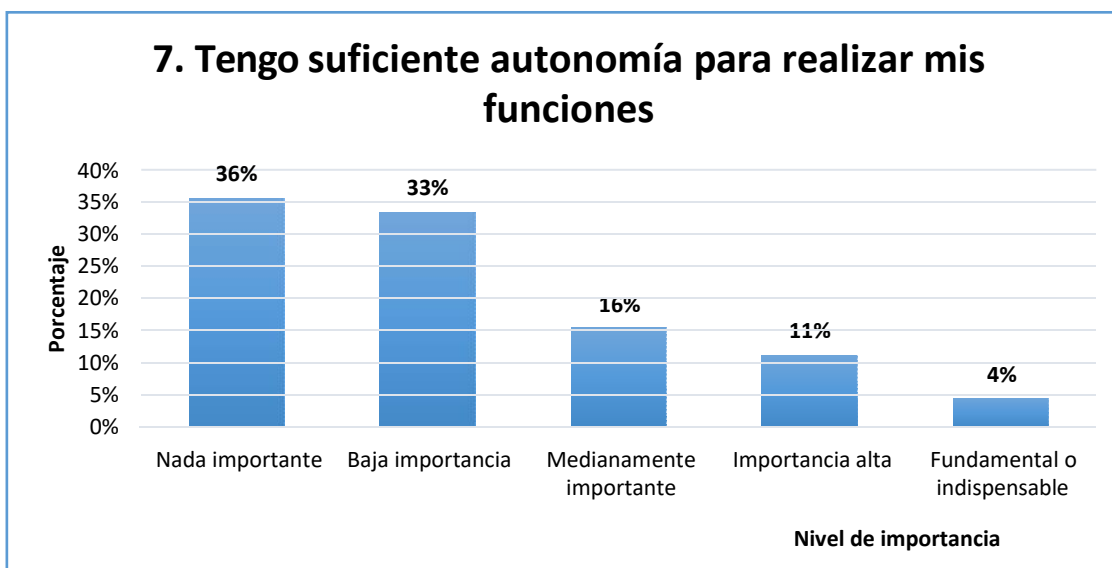


Ilustración 14 Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones

8. ¿Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo?

Existencia del factor:

Tabla 16 Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	19	42%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	2	4%
Hay intención de implementar el factor	15	33%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	7	16%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	2	4%
Total	45	100%

Nota: Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo. 19 de los encuestados manifiestan no tener buenas relaciones en su ambiente laboral, pero hay 15 respuestas que existe la intención de mejora y se realizan actividades relacionadas con el factor.

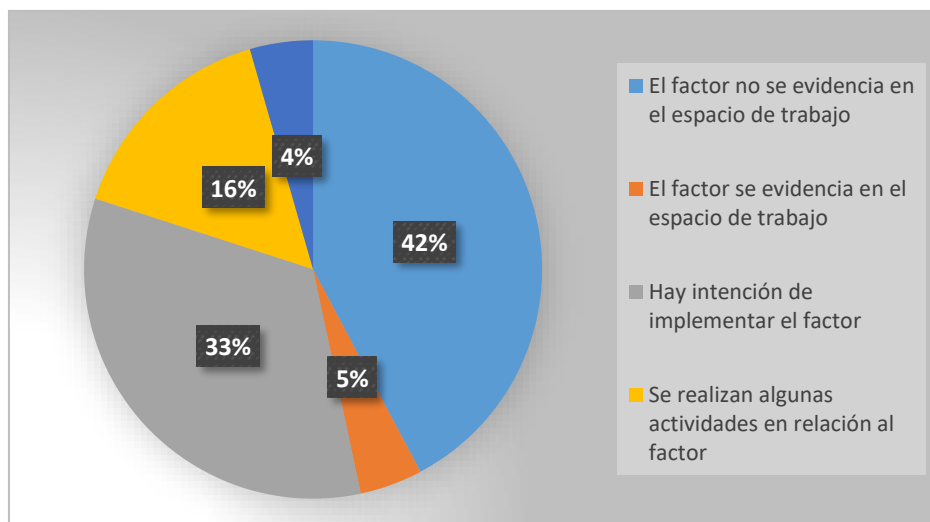


Ilustración 15 Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo

Importancia del factor:

Tabla 17 Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo

8. Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	15	33%
Baja importancia	18	40%
Medianamente importante	8	18%
Importancia alta	3	7%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: “Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo”. 18 colaborador manifiesta que a la organización le da una baja importancia, 15 considera que es nada importante 8 que le importa medianamente que sus colaboradores tengan buenas relaciones con su equipo de trabajo.

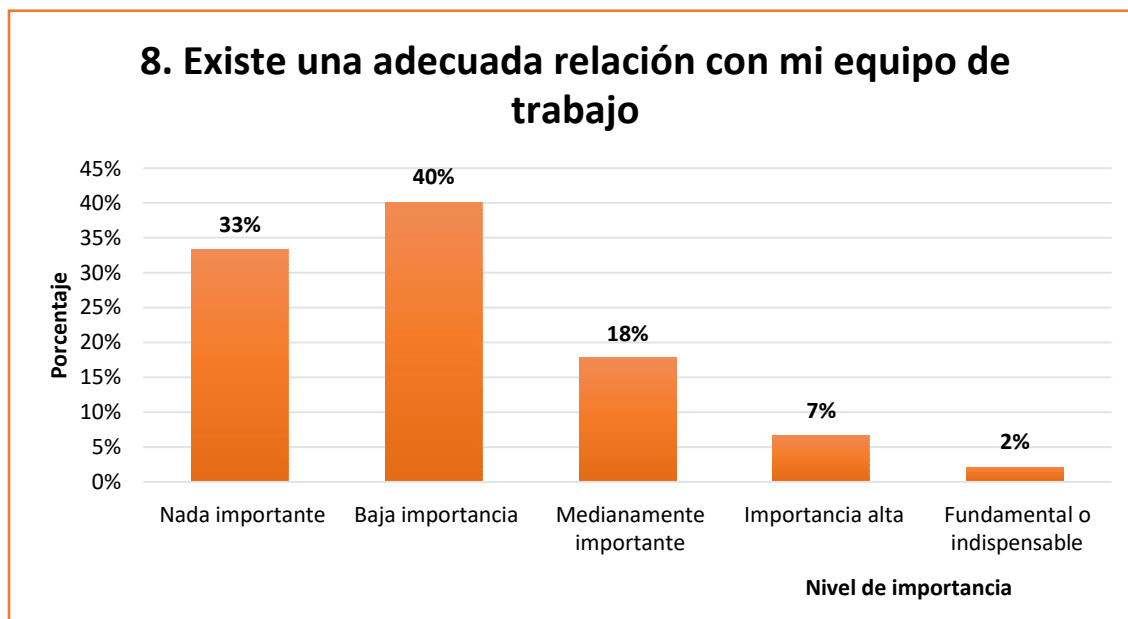


Ilustración 16 Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo.

9. ¿Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidades?

Existencia del factor:

Tabla 18 Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	20	44%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	2	4%
Hay intención de implementar el factor	17	38%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	5	11%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	1	2%
Total	45	100%

Nota: “Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidades” 20 de los 45 encuestados manifiestan que no se encuentra canales de comunicación para poder expresar las opiniones o necesidades que los colaboradores tengan.

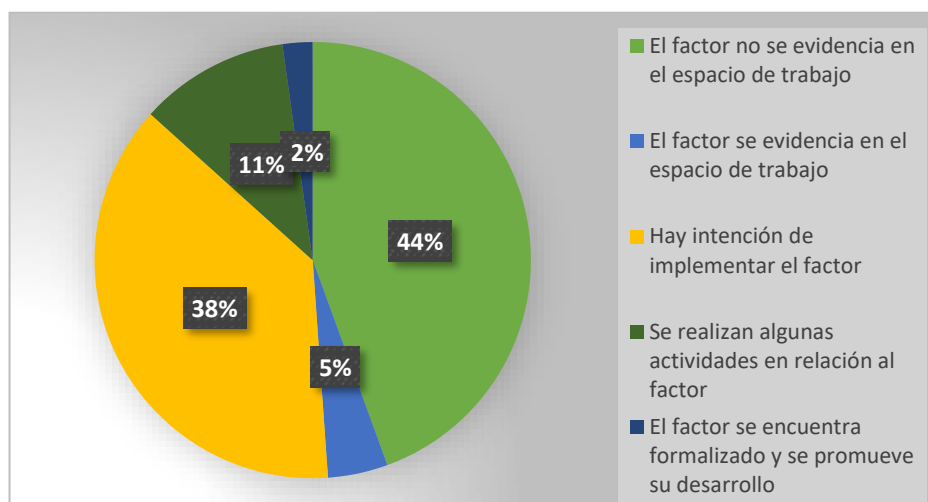


Ilustración 17 Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidad

Importancia del factor:

Tabla 19 Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidades

9. Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidades		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	22	49%
Baja importancia	11	24%
Medianamente importante	10	22%
Importancia alta	1	2%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: “Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidades” 22 personas responden que la organización no le da importancia y 11 que la importancia que le da es baja, 10 medianamente importante lo que da un alto número de personas respondiendo que la organización no le da importancia a las opiniones y necesidades de los colaboradores poniendo en evidencia que no hay canal de comunicación eficiente.

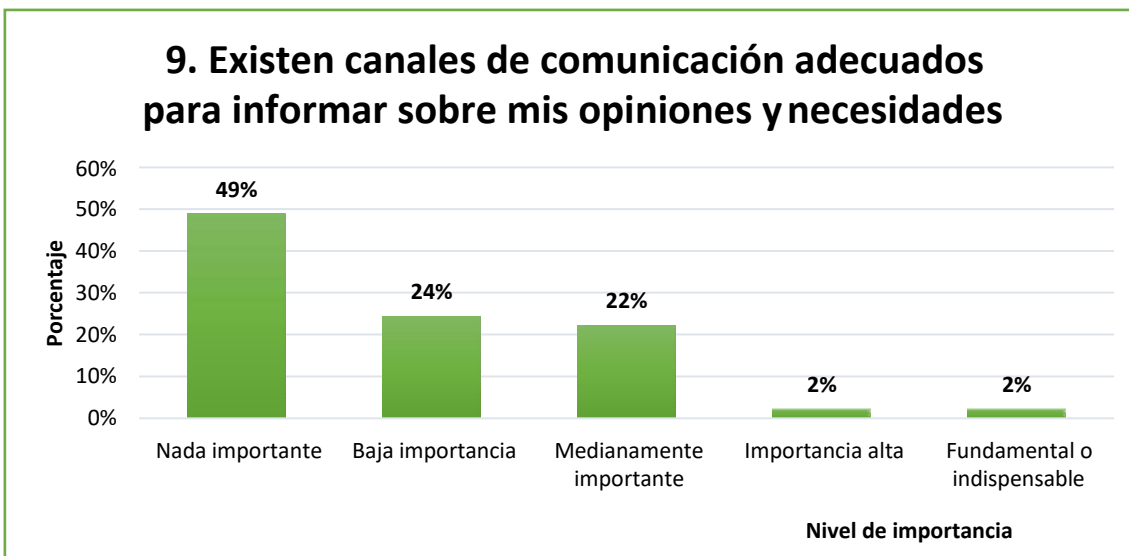


Ilustración 18 Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidades

10. ¿Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa?

Existencia del factor:

Tabla 20 Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	18	40%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	1	2%
Hay intención de implementar el factor	16	36%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	8	18%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	2	4%
Total	45	100%

Nota: “Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa” 18 de los 45 encuestados responden que no se evidencia o no reconocen los objetivos corporativos de la empresa. Pero manifiestan que existe la intención de implementarlo manifestado por 16 colaboradores

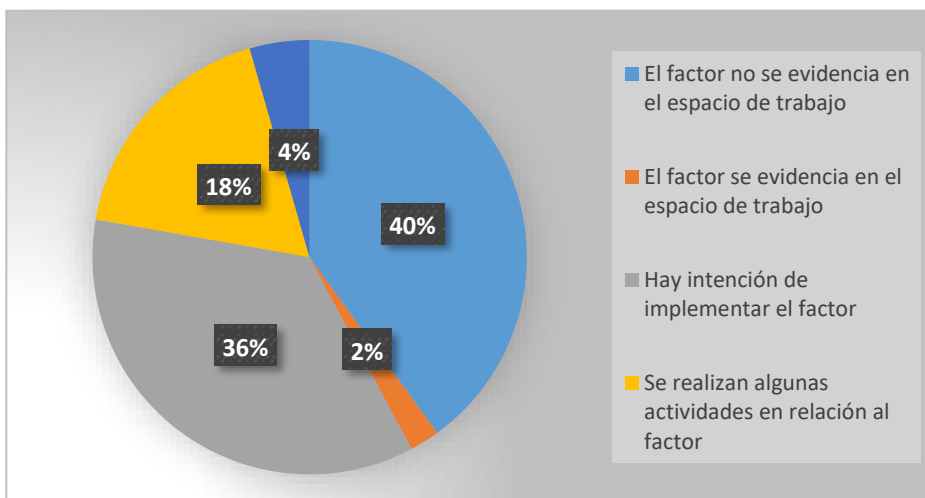


Ilustración 19 Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa.

Importancia del factor:

Tabla 21 Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa

10. Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	21	47%
Baja importancia	11	24%
Medianamente importante	9	20%
Importancia alta	3	7%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: “Las personas reconocen claramente los objetivos “de los encuestados 21 consideran que la organización no le da importancia, 11 le da baja importancia, 9 medianamente y 3 altamente importante, que sus colaboradores reconozcan los objetivos de la organización.

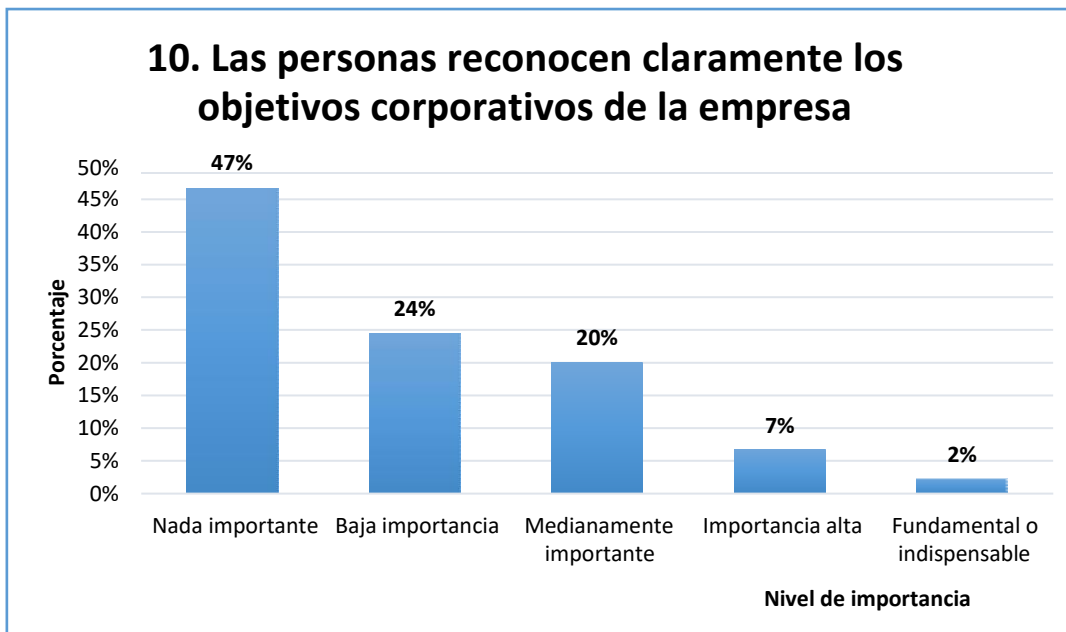


Ilustración 20 Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa.

11. ¿La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores?

Existencia del factor.

Tabla 22 La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	26	58%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	3	7%
Hay intención de implementar el factor	12	27%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	4	9%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	0	0%
Total	45	100%

Nota: “la empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores”. Muestra que 26 personas de las 45 encuestadas manifiestan que el bienestar físico y mental de los colaboradores no es un factor que se evidencia en el espacio, pero puede que haya la intención de implementarlo.

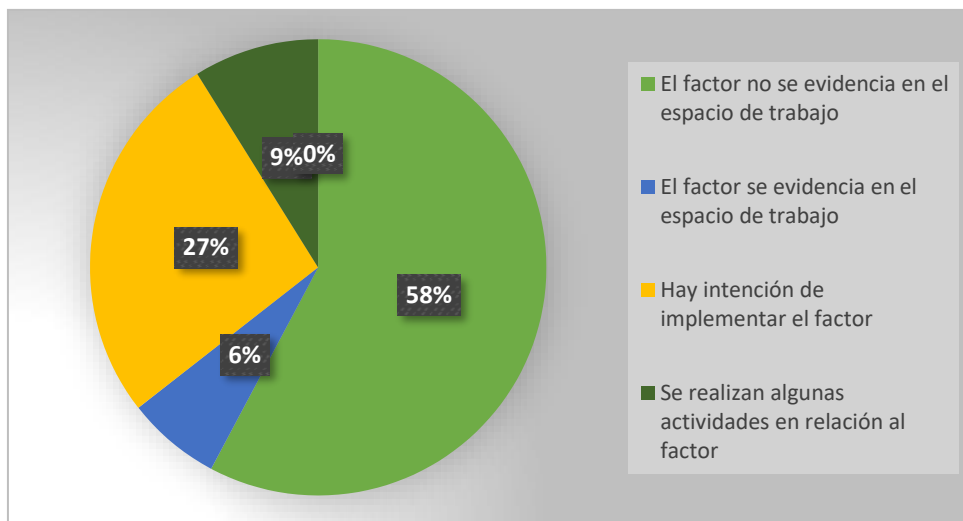


Ilustración 21 La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores.

Importancia del factor:

Tabla 23 La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores.

11.La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	20	44%
Baja importancia	19	42%
Medianamente importante	3	7%
Importancia alta	2	4%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: “La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores” 20 personas responden que la organización no le da la importancia y 19 que la importancia es baja por parte de la organización esto evidenciando el poco valor de importancia que tiene el bienestar de los colaboradores.

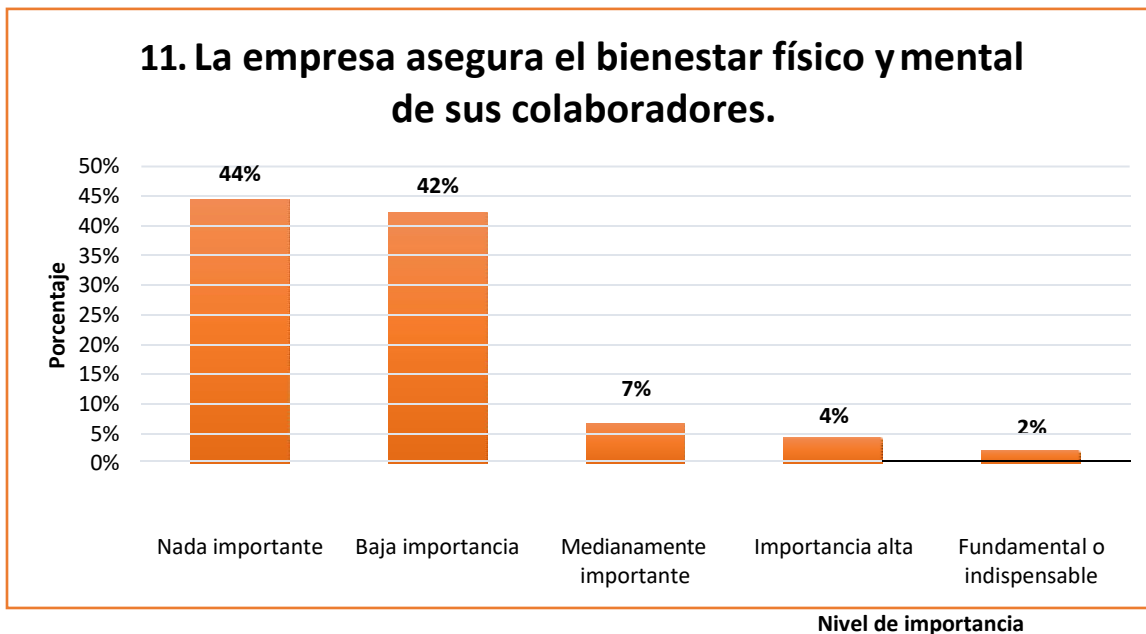


Ilustración 22 La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores.

12. ¿Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo?

Existencia del factor.

Tabla 24 Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	24	53%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	1	2%
Hay intención de implementar el factor	16	36%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	4	9%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	0	0%
Total	45	100%

Nota: “Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo” Las condiciones para realizar el trabajo en el penitenciario reflejan que no se evidencia en el espacio ya que es inseguro y las herramientas no son en su totalidad las adecuadas para realizar completamente su trabajo.

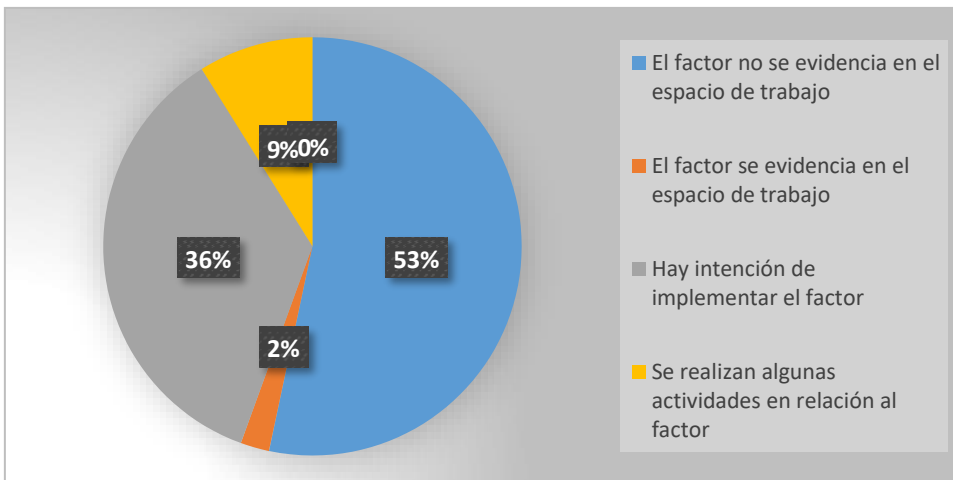


Ilustración 23 Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo.

Importancia del factor:

Tabla 25 Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo

12. Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	19	42%
Baja importancia	17	38%
Medianamente importante	7	16%
Importancia alta	1	2%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: “Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo”. 19 encuestados sienten que para la organización es nada importante y 17 baja importancia 7 median importancia con respecto a las condiciones en que laboran y las herramientas suficientes y adecuadas para cumplir completamente con sus labores.

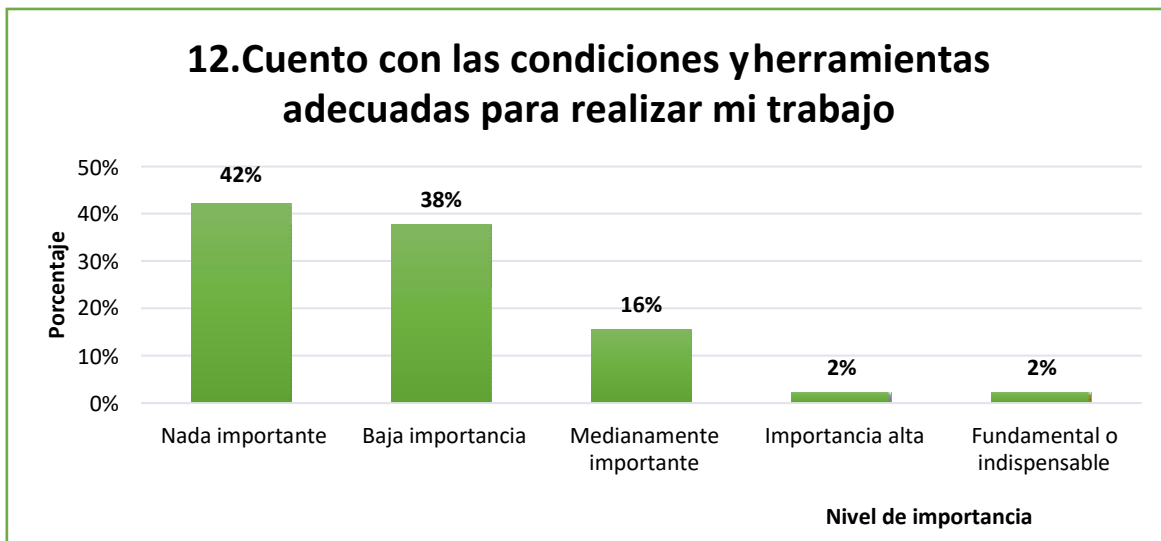


Ilustración 24 Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo

13. ¿Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros, así como de cualquier cambio en la empresa?

Existencia del factor.

Tabla 26 Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros, así como de cualquier cambio en la empresa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	27	60%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	1	2%
Hay intención de implementar el factor	13	29%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	4	9%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	0	0%
Total	45	100%

Nota: “Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros, así como de cualquier cambio en la empresa.” Revela que 27 personas de las 45 encuestadas responden que

no se les informa sobre los logros obtenidos, las metas cumplidas o cambios que se deben realizar o se realizaran.

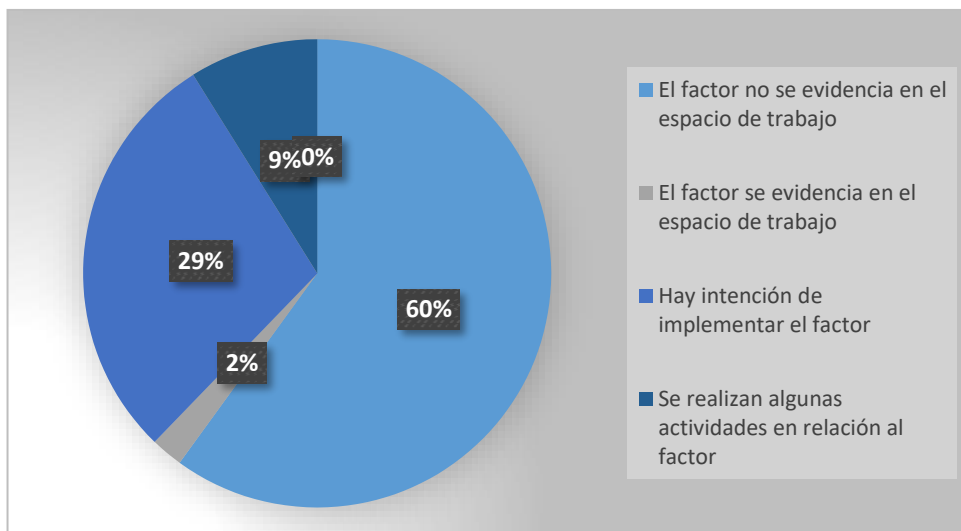


Ilustración 25 Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros así como de cualquier cambio en la empresa.

Importancia del factor:

Tabla 27 Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros, así como de cualquier cambio en la empresa.

13. Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros, así como de cualquier cambio en la empresa		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	21	47%
Baja importancia	17	38%
Medianamente importante	4	9%
Importancia alta	2	4%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: “Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros, así como de cualquier cambio en la empresa”. 21 encuestados manifiestan que la organización no toma importancia, 17 reflejan baja importancia sobre informar las metas o logros que tiene, por tanto, consideran nada importante comunicar este factor.

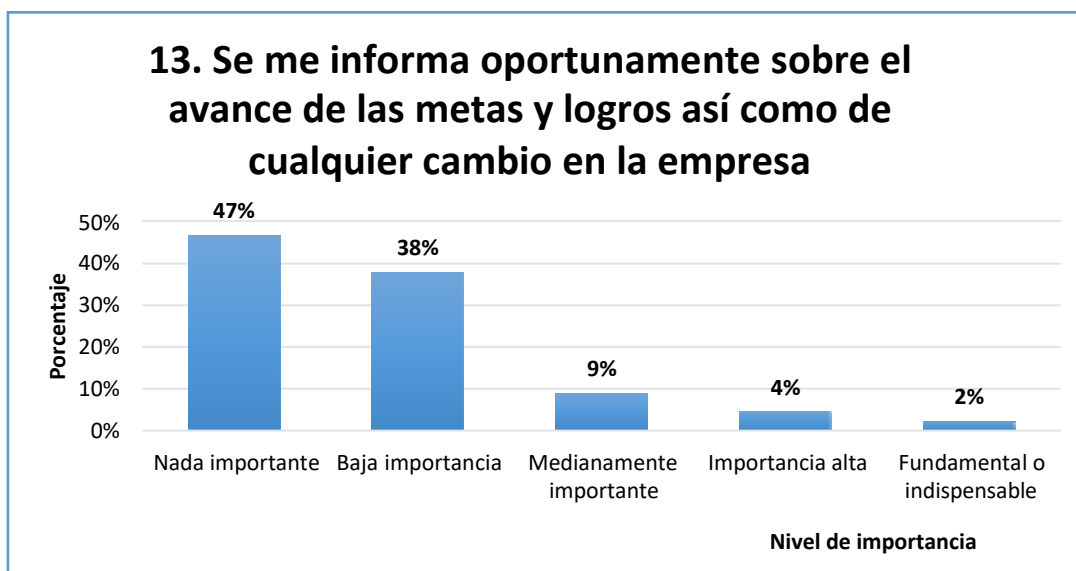


Ilustración 26 Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros, así como de cualquier cambio en la empresa.

14. ¿Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas?

Existencia del factor.

Tabla 28 Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	19	42%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	1	2%
Hay intención de implementar el factor	20	44%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	4	9%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	1	2%
Total	45	100%

Nota: Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas. Los colaboradores manifiestan la intención de mejorar e implementar el factor y 19 de ellos consideran que no se evidencia.

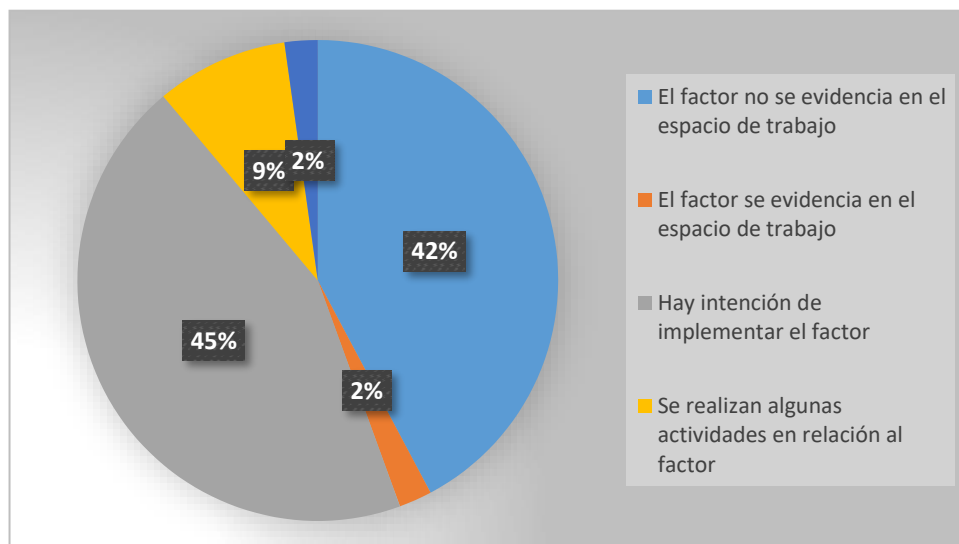


Ilustración 27 Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas.

Importancia del factor:

Tabla 29 Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas

14. Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	17	38%
Baja importancia	21	47%
Medianamente importante	5	11%
Importancia alta	1	2%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: “Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas”. 21 encuestado reflejan que la organización le da una baja importancia y 17 que se le da nada de importancia y 5 de mediana importancia.

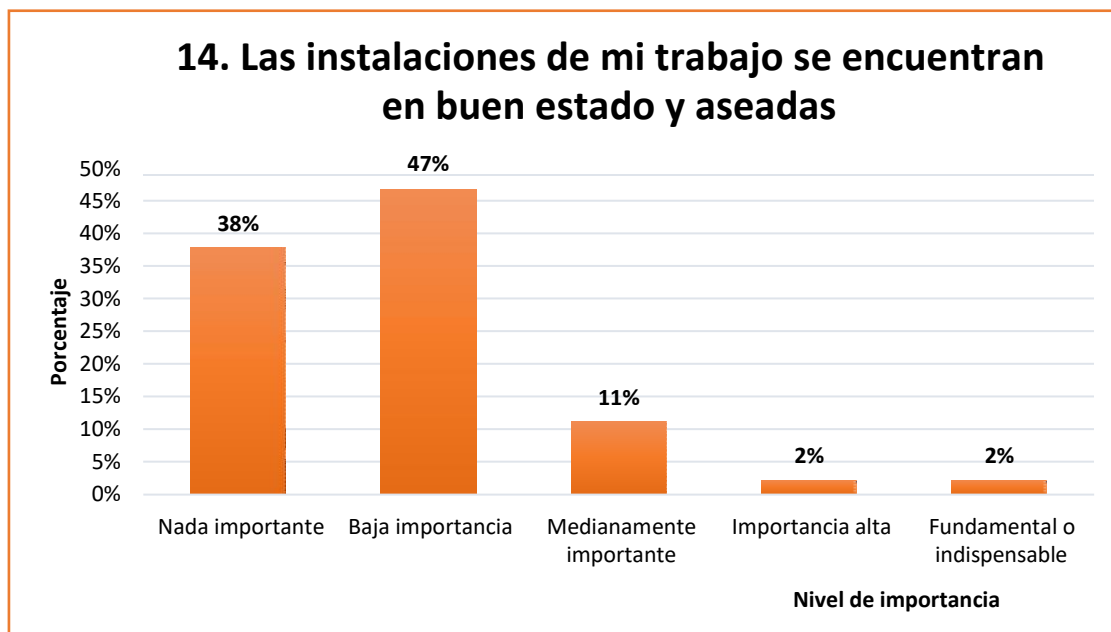


Ilustración 28 Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas.

15. Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales

Existencia del factor.

Tabla 30 Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	26	58%
El factor se evidencia en el espacio de trabajo	1	2%
Hay intención de implementar el factor	13	29%
Se realizan algunas actividades en relación al factor	5	11%
El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo	0	0%
Total	45	100%

Nota: “Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales”. 26 de los 45 encuestados manifiestan que no se les toma en cuenta las iniciativas y sugerencias.

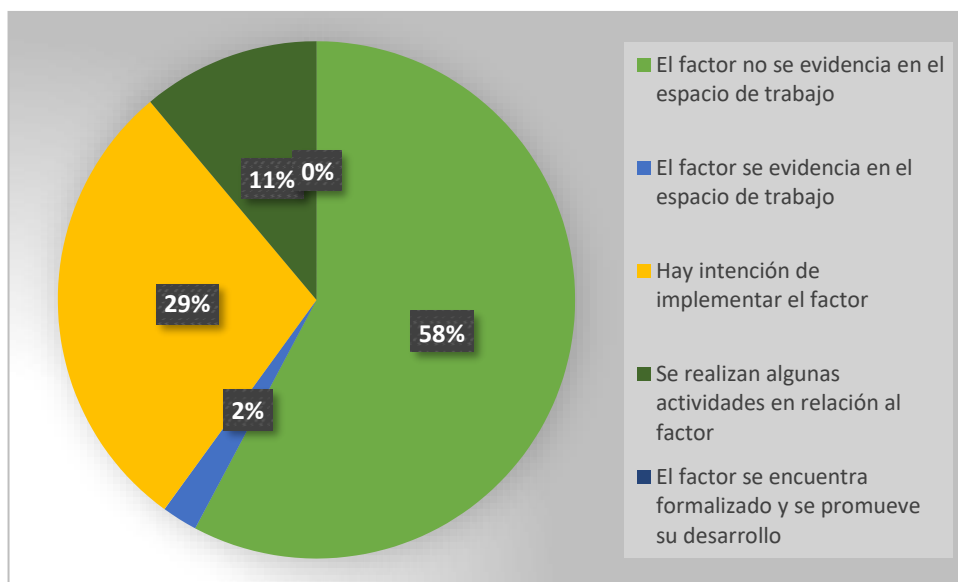


Ilustración 29 Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales.

Importancia del factor:

Tabla 31 Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales.

15. toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales.		
	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	20	44%
Baja importancia	19	42%
Medianamente importante	5	11%
Importancia alta	0	0%
Fundamental o indispensable	1	2%
Suma	45	100%

Nota: Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales”. 20 personas responden que es nada importante y 19 responde que existe una baja importancia mostrando entonces que la organización no tiene en cuenta las iniciativas o sugerencias de los colaboradores.

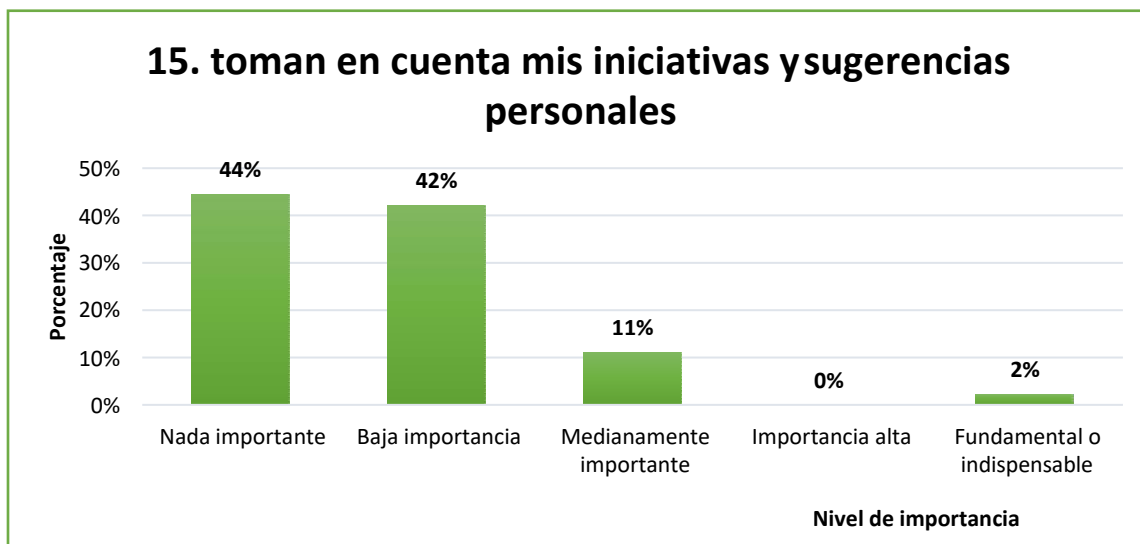


Ilustración 30 Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales.

Diagnostico situacional

El clima organizacional se basa en el ambiente generado por las emisiones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental factor importante y que revela el déficit de importancia que tiene para el penal.

El clima organizacional ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional. Se centra en la planeación, organización y control.

Nivel individual. Se le conoce como clima psicológico.

Las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones con un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y rendimiento.

Nivel organizacional. Como clima organizacional o clima laboral.

Asociado a la dinámica de grupo analizando las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio.

Algunos autores consideran al clima organizacional como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.

Efectos del clima organizacional

Tiene efectos positivamente o negativamente con grados de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones o respeto en la comunicación a través de interacciones entre los miembros de una organización.

Ambiente físico.

Características estructurales.

Ambiente social.

Características personales.

Comportamiento organizacional.

El planteamiento del problema del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Combita se encuentra con una sobrecarga laboral por el poco personal en todas las áreas tanto de Seguridad como Administrativa. Por tanto, investigaremos propuestas de mejora que permitan perfeccionar el Clima Organizacional de los funcionarios.

Como antecedentes para esta investigación, se presenta en primera instancia, los resultados de los estudios realizados, en torno a la importancia de la presencia de óptimas condiciones laborales en el desarrollo de las funciones de los colaboradores de la organización.

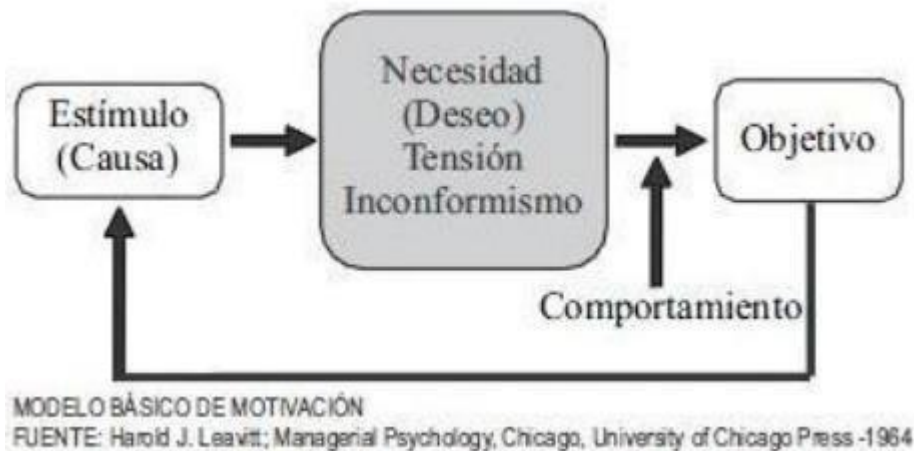
En el marco teórico se definen estrategias de mejoramiento: Clima Laboral, Cultura de Cambio en el Clima Organizacional, Metas del Comportamiento Organizacional. Fomentar una Cultura de Excelencia y Ética y Relaciones interpersonales en el trabajo; al interior del departamento de custodia y vigilancia del INPEC-COMBITA y mejorar la estructura física, buen ambiente laboral y cultura basados en los modelos de cambio organizacional y esquemas de clima laboral.

En el marco legal y marco internacional se establecerán las normas, leyes, decretos, resoluciones, códigos, políticas, convenios y beneficios, vigentes para el perfecto funcionamiento del penal

.

Estrategias.

El modelo básico de motivación de Leavitt es el mejor ejemplo de cómo poder desempeñar estrategias para estimular de manera positiva a los empleados, tomando este estudio como base para lograr mejoras en el área. Pues al evidenciar las causas del descontento de más del 50% de los encuestados, que sienten que no se les brinda las herramientas necesarias para optimizar su trabajo de manera adecuada, pero del mismo modo presentan el deseo de poder realizar o aportar cambios estratégicos que ayuden a mejorar el clima organizacional dentro de esta dependencia, para así aumentar la productividad y ver realizado el objetivo de una manera exitosa.



Estrategias que se deberían implementar en el marco del presente estudio:

- Estas acciones deben estar encaminadas en pro de mejorar los enfoques institucionales del Establecimiento Carcelario y Penitenciario de Combita., estas estrategias se deben realizar desde el área encargada de recursos humanos, para, por medio de los diferentes estudios realizados a profundidad en el tema tener formas adecuadas de mejorar el clima organizacional, sino que tengan una amplia acogencia por parte de los directivos, para que sean aplicados en esta área en específico.

Reconocer necesidades y mejoras en el área: fortaleciendo este aspecto se logrará una colaboración de todos y así mismo la consecución efectiva de los objetivos de la organización, se prestará un mejor servicio y de calidad total en cada uno de los campos de acción, se evidenciará el potencial de todos y se descubrirán las distintas individualidades que pueden potencializar las labores en esta área. Liderazgo participativo: como se había mencionado este aporte es fundamental, pues al tener un líder dentro del grupo este generará una organización participativa, donde todos sean parte fundamental del proceso, de esta forma creando un ambiente de confianza y desempeño óptimo, motivando a los empleados para que realicen un trabajo adecuado con gran participación en todos los temas, de esta forma al tener motivado al personal se verán cuáles los resultados positivos en cada periodo determinado, de esta forma cada trabajador asumirá actitudes en pro de aportar de manera productiva y eficaz durante toda su jornada laboral. Para lograr un mejor trabajo en equipo, y para fortalecer este apartado en la organización es necesario reconocer que no todos los integrantes del equipo de trabajo son productivos para el desarrollo de estos procesos, pues al haber una persona así se evidenciará una especie de recarga en ciertas actividades o funciones, estas tendrán que ser relevadas para lograr los objetivos con el éxito adecuado. Otro punto de vista valioso es que debemos entender que no todas las personas del equipo poseen las mismas habilidades o condiciones, y mucho menos están especializadas en el mismo tema, esto es lo que pone a prueba al verdadero líder, que debe aprovechar las fortalezas de cada uno para ponerlas en pro de realizar un trabajo que logre cumplir con el objetivo planteado al inicio, de esta forma se logrará que la opinión y habilidades de cada miembro del equipo se vuelva útil y apreciada dentro de la misma. Lograr que los colaboradores participen activamente en el proceso de mejora y así mismo la ponencia de visiones de todos es fundamental, esto se realiza con el fin de lograr mejores niveles de apertura,

confianza, opiniones variadas y en especial la colaboración desde los cargos inferiores hasta los superiores, al haber un acercamiento entre los diferentes puestos dentro de la empresa se aumenta la confianza en su líder, y de esta forma el empleado realiza con mayor motivación sus trabajos. El tipo de clima laboral no se puede medir con exactitud, ya las mismas teorías nos han dado esa pauta, si se logra evidenciar que existe en el área un objeto de estudio y a partir de la investigación se encuentran aspectos importantes en este escrito, dado que nos dio principios para poder conocer las características y factores que lo componen, para determinar las mejoras adecuadas para lograr el cambio en el clima organizacional. El tratar de imponer el enfoque conductista de la administración, es de vital y primordial atención ya que esta teoría nos especifica a ciencia cierta cuales son las necesidades de los trabajadores, para generar una mayor satisfacción, aceptación y a futuro una mejor productividad en el área

Estrategia No 1. Efectividad en el Proceso Comunicativo

Objetivo: establecer un proceso efectivo de comunicación que posibilite el cumplimiento de las actividades, avances, metas y logros trazados por el penitenciario.

Actividades:

Realizar reuniones periódicas para indicar al personal de forma clara y abierta sobre logros, metas, objetivos, cambios que se van a realizar evitando rumores y malos entendidos.

Juntar al personal o grupo a cargo para informar sobre los últimos cambios que pueden presentarse a último momento. Con el fin de que todos estén enterados de dicha situación y no exista excusa de que no se informó.

Solucionar conflictos: la existencia de diferencias entre compañeros afecta la armonía del grupo y la comunicación entre ellos. Por tanto, se debe tener una conversación sincera, clara

entre el líder y los involucrados para encontrar la solución y tener acuerdos para la satisfacción de las partes.

Estrategias No. 2 reconocimiento a la labor de los trabajadores

Objetivo: motivar al personal mediante el reconocimiento, el escuchar y considerar las propuestas, iniciativas, que ellos manifiesten con el fin de mejorar o lograr un objetivo de la organización.

Actividades:

Felicitaciones e incentivo: identificar al empleado que obtuvo el logro, felicitarlo de manera oportuna y brindar un día compensatorio.

Resaltar el empleado del mes: seleccionar al empleado del mes teniendo en cuenta los criterios del jefe, supervisor y sus compañeros. Como premio recibe certificado honor, un detalle y Disfrute compensatorio remunerado por Personaje del Mes.

Recompensar por su Desempeño y realización importantes para la organización como impedir fugas y agresiones, atención al público, compañerismo y presentación.

Brindar prioridad a las personas más destacas para ser postulados ante cursos o ascensos cada vez que se publiquen las convocatorias.

Tener en cuenta a los colaboradores: reunir de forma periódica al personal para establecer conjuntamente metas y objetivos; de tal forma que se expresen sus opiniones iniciativas, necesidades y sean participativos. Con ello se logra que el personal se sienta comprometido y tenga claro la importancia de su labor dentro de la organización.

Estrategias No. 3 fortalecer el bienestar del personal

Objetivo: incrementar el compromiso, sentido de pertenencia para con la institución y el bienestar del personal.

Actividades

Capacitar al personal de manera constante teniendo en cuenta los objetivos la organización y el nivel de rendimiento del personal con el fin de mejorar las habilidades y conocimientos generando ventajas para la organización y para el personal ya que ven aumentando sus capacidades por tanto su autoestima y satisfacción será notoria.

Mejorar espacios de trabajo: de acuerdo a la cantidad de horas dedicadas a una laborar se hace necesario que el espacio en que se realice este confortable que cuente con buena luz, ventilación, su dotación sea la correcta de acuerdo al cargo y tareas a realizar, contar con sillas ergonómicas, herramientas tecnológicas actualizadas, material completo y en buenas condiciones, servicios de cafetería.

Participación activa del personal en actividades sociales: reuniones no laborales pero si con todo el personal fortaleciendo lasos de amistad, actividades sociales para poder conocer a los demás en otras facetas.

Incentivar la vida saludable: facilitar la alimentación sana en el trabajo. Realizar actividades deportivas que involucran solamente al personal. Sensibilizar los perjuicios del consumo de bebidas alcohólicas, tabaco etc.

Fomentar la salud laboral: ayuda a la salud mental de toda la organización. Se debe contar con personal de acompañamiento psicológico que implemente estrategias y realice actividades con el fin de que aprendan a manejar la presión, la sobrecarga y puedan tener una relajación ayudando esto a corto plazo. Contar un profesional puede ayudar de acuerdo a la necesidad de cada empleado.

Recomendaciones.

Lo primordial es evaluar los estudios previos, este análisis es de forma abierta para la entidad, es un aporte desde la academia donde se pudo realizar sin mayores obstáculos y se logró en primera instancia verificar los motivos de insatisfacción laboral, se debe recordar que este tipo de estudios no es presentado para reconocer dichas problemáticas es el preámbulo necesario y así poder ejecutar los principales planes de acción para revertir estos inconvenientes, se debe emplear un liderazgo flexible con buenas prácticas para que los empleados sientan que se encuentran en un ambiente organizacional óptimo, donde son escuchados y sus opiniones tenidas en cuenta.

Las relaciones sanas entre los distintos componentes de la organización ayudarán a la competitividad laboral, esto reconociendo que existe autonomía en cada decisión para mejorar así mismo, que los empleados satisfechos tendrán un mayor desempeño y estarán dispuestos a realizar trabajos de calidad, se podrá mejorar los espacios de trabajo tanto en la parte física como en su ambiente laboral, todo esto generando una igualdad entre todos que no se generan “favoritismos”, estos aspectos de buen manejo de personal en el área específicamente se podrá enfocar en el tema de evitarse la rotación de personal como las faltas del tema de ausentismo, aun sabiendo que es un tema recurrente, pero lo primordial es que los empleados se considerarán identificados y potenciarán sus visión de mejora y dar el máximo de cada uno para seguirse involucrado en la toma de decisiones.

Una buena estrategia que se pretende enfocar en el presente escrito es que los dirigentes pretendan escoger una cultura acorde al área objeto de estudio y así mismo para evitar los problemas organizacionales.

Se evidencia que son necesarias las capacitaciones, pero estas deben tener una visión formativa en asuntos que sean necesarios en el área, para mejorar su productividad, no solo capacitaciones de orden institucional, ya que estos no solo beneficiaran a los colaboradores en si ambiente de trabajo si no que se beneficiaran en la parte profesional y esto será un plus para toda la organización.

Lograr crear una cultura de calidad, identificando las reales necesidades de todos los colaboradores y el área que al momento de la contratación se evidencie esto, que al invertir en tecnología estas puedan ayudar a que los colaboradores puedan superar cualquier obstáculo o reto que se les presente en su quehacer diario.

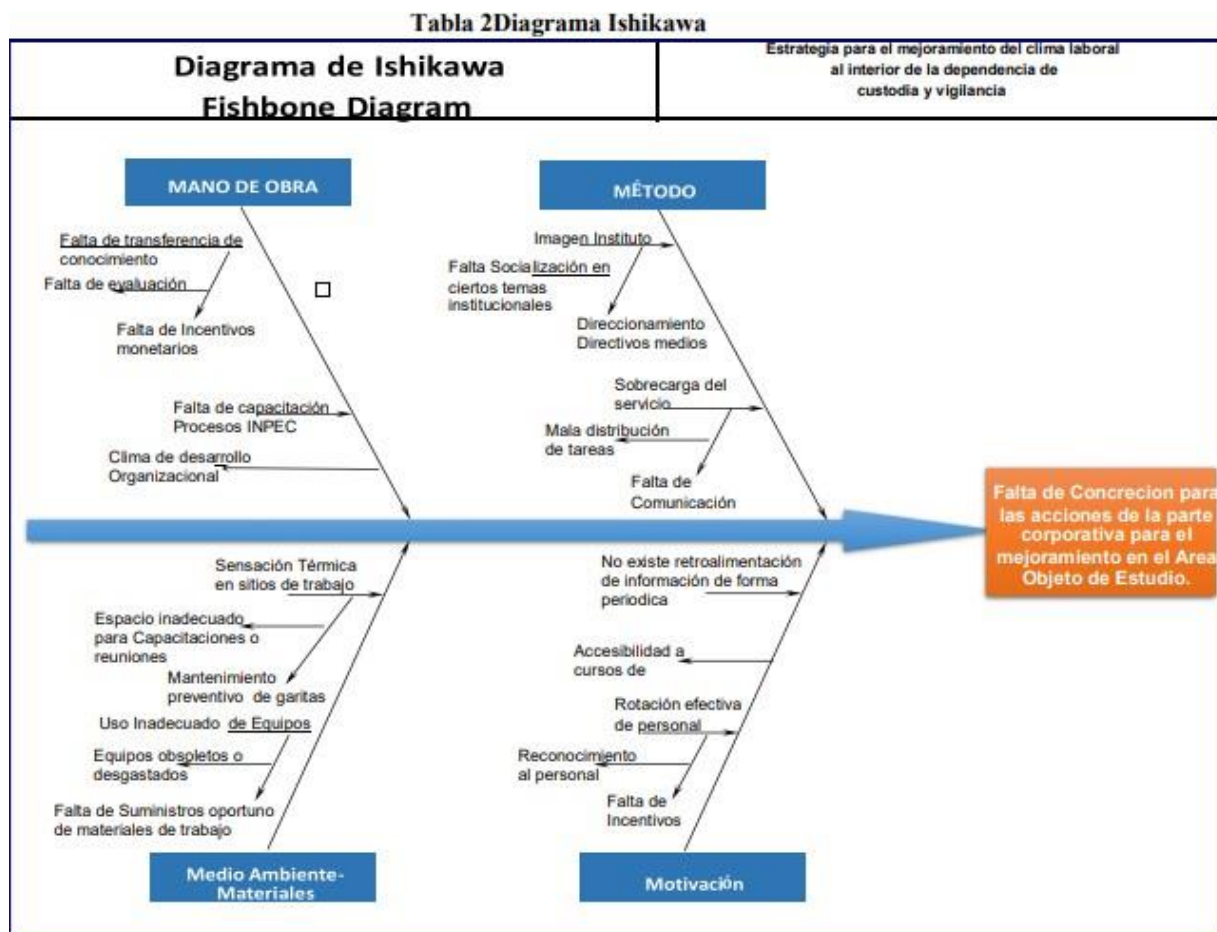
Primordial y especial que los factores de higiene sean una base primordial en el presente estudio se evidenció fallas en el ambiente donde se desempeñan las funciones así pues se volverían de carácter extrínseco al trabajo.

Encapricharse, si cabe en el presente escrito, en que se podría mejorar esta área y que no. Se realizará una integración con las distintas dependencias, esta es una forma de no evidenciar los diferentes enfoques que se pueden afrontar al no relacionar el posible cambio organizacional desde un área con la dirección Estratégica del instituto; si no se logran analizar los distintos factores que repercuten en cada uno de los procesos de cambio todos los enfoques estudiados, anteriormente, no se podrían interrelacionar con la cultura y el comportamiento de los guardianes del INPEC. Por eso es necesario que se realicen los estudios necesarios dentro de esta, para que cada uno de los enfoques aportados en la estrategia sea realizado con éxito para lograr el cambio que se requiere en este ambiente de la dependencia de esta organización.

Todas las teorías acerca del cambio organizacional plantean el proceso de PHVA, factor importante que cada organización debe tener siempre en cuenta siempre para lograr sus

objetivos, dentro de estos se plantea que para lograr el éxito en estos cambios se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
- 2) El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- 3) Los deberes básicos de los directivos ante el cambio consisten en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes a las nuevas circunstancias.
- 4) Aunque cada quien percibe al cambio de manera personal, es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generándose reacciones grupales ante el cambio.
- 5) Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y(o) hacer las cosas.
- 6) Los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando las personas no cuentan con elementos tampoco con la información clara y precisa; si el directivo como promotor del cambio, hace que sus colaboradores realicen las actividades sin informar y capacitar el rendimiento o calidad se verá reflejado en un desmejoramiento e insatisfacción laboral.



Fuente. Creación propia

Realizar capacitación a los jefes o superiores, de la importancia y la fomentación del clima organizacional esto con el fin de que ellos pongan en práctica y se vuelvan fomentadores con el personal que tiene a cargo.

Incrementar los niveles de comunicación para poder conocer los requerimientos de dirección y de igual forma conocer las necesidades de los funcionarios, con el fin de tener una comunicación efectiva y que de tal forma se promulgue la participación y se tenga en cuenta las sugerencias opiniones de los funcionarios.

Al reconocer estos factores que se presentaban dentro de la dependencia en estudio, en el INPEC, se les recomendó empezar por cambios en el manejo del personal donde ellos sean lo más importante y cuenten con las herramientas para mejorar su desempeño. La implementación de estas estrategias no será fácil, se tendrá que empezar con una sensibilización a cada uno de los empleados, para que esto se convierta en personas dispuestas a trabajar en equipo y no cada uno buscando su beneficio. Teniendo en cuenta cada uno de los aspectos para la implementación de esta estrategia dentro de la dependencia del INPEC, el generar un clima laboral más colaborativo es parte fundamental para lograr los cambios que traigan beneficios a la organización, que se trabaje en equipo que los líderes sean los encargados de motivar a su equipo, que cada uno sea parte importante de las labores, y con sus aportes se llegue a un óptimo resultado, que la opinión del trabajador de menor rango sea igual de importante al de mayor, al final cada uno conoce su área y lo que se necesita para mejorar, que siempre estén motivados a abrir sus mentes para lograr un cambio interno en ellos, donde desde en esta dependencia se saque el mejor provecho de cada uno, de esta forma es cómo podemos bajar la insatisfacción que tiene casi el 50% de los empleados del INPEC. El acercarse al empleado y conocer sus problemas, virtudes y defectos, logrará un cambio definitivo en el clima laboral, que traerá consigo muchos beneficios para cada una de las partes involucradas en los procesos.

Queremos ser enfáticos que entre más personas contribuyan a dar soluciones más se evidenciará el cambio, un personal comprometido con los objetivos de la empresa, traerá consigo éxitos y mejoras en cada una de las partes. Es momento de dejar atrás las estrategias de los ejecutivos que solo se permiten dar órdenes, y no de ponerse en el papel de solo mandar y presionar a sus trabajadores, se debe mejorar en la forma de motivar y en la toma de decisiones

arbitrarias, por ejemplo, en el INPEC, que se realizan traslados arbitrarios solo para favorecer a algunos pocos.

Durante todo el estudio se pudo conocer cada una de las falencias encontradas en la dependencia del INPEC, y así mismo buscamos por medio de teóricos unas soluciones que han dado fruto a través del estudio. El propósito de nuestro trabajo es dejar esta estrategia para que se aplique en la mejora del clima laboral, que no quede tan solo en el papel, que se conozcan los beneficios e importancia de esta para una efectiva realización de las labores, todo lo que pueden ahorrar y ganar al tener un trabajador motivado y muchos aspectos positivos que trae consigo la implementación de un ambiente laboral adecuado. Preocupándose por el mayor activo de una empresa que es su personal, el cual está preparada para dar lo mejor de cada uno, si se encuentra con los medios y herramientas necesarias. La cercanía de los jefes hacia sus empleadores es lo primordial en este caso, para motivar el trabajo en grupo.

Conclusiones.

El clima de trabajo en el establecimiento penitenciario tiene un nivel bajo porque existen falencias desde la información para poder desempeñar bien sus labores manifestado el alto grado de rotación de personal e ineficiente prestándose para sobrecargas laborales, de esta forma los funcionarios no son escuchados y sus sugerencias no se tienen en cuenta, generando indisposición e insatisfacción laboral.

El tipo de clima laboral no se puede medir con exactitud, ya las mismas teorías nos han dado esa pauta, si se logra evidenciar que existe en el área un objeto de estudio y a partir de la investigación se encuentran aspectos importantes en este escrito, dado que nos dio principios para poder conocer las características y factores que lo componen, para determinar las mejoras adecuadas para lograr el cambio en el clima organizacional.

La efectividad en el proceso comunicativo entre rangos (Rangos superiores y personal de custodia y vigilancia), fundamental para el mejoramiento del ambiente laboral, con el fin de lograr una integración entre niveles y cada unidad de trabajo en el área, de esta manera participando todos los miembros de forma activa en el proceso óptimo de la organización y que nadie se sienta aislado en la mejora de todo el sistema, esto facilitara las relaciones, creando un clima acorde, participación de todos los empleados y contribución de todos en pro de lograr los objetivos planteados.

Bibliografía.

CL, (2010). "Clima Laboral: El estado de ánimo de la Organización". Disponible

en <http://www.climalaboral.com>. Fecha de acceso, diciembre 2010.

Congreso de la Republica (2018) Resolución 0598 del 16 de marzo de 2018 Por la cual se desarrolla la estructura orgánica del nivel central y se determinan los grupos.

Congreso de la Republica. (1950) Código sustantivo del trabajo. (Decretos 2663 de 1950 y Decreto

2158 de 1948). Recuperado de [https://www.ens.org.co/wp-](https://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2016/11/CODIGO-SUSTANTIVO-DEL-TRABAJO-DECRETO-LEY-2663-DE-1950-16_10_2014.pdf)

[content/uploads/2016/11/CODIGO-SUSTANTIVO-DEL-TRABAJO-DECRETO-LEY](https://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2016/11/CODIGO-SUSTANTIVO-DEL-TRABAJO-DECRETO-LEY-2663-DE-1950-16_10_2014.pdf)

[2663-DE-1950-16_10_2014.pdf](https://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2016/11/CODIGO-SUSTANTIVO-DEL-TRABAJO-DECRETO-LEY-2663-DE-1950-16_10_2014.pdf)

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

[https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6500.pdf?file=fileadmin/Docu-](https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6500.pdf?file=fileadmin/Documentos/BDL/2008/6500)

[mentos/BDL/2008/6500](https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6500.pdf?file=fileadmin/Documentos/BDL/2008/6500)

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 https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_col_dec_407_sp.pdf

Congreso de la república. (2011) Decreto 4151 de 2011, por el cual se modifica la estructura del

Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC y se dictan otras disposiciones.

Recuperado de

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=66362

Gan, F. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: UOC: UOC.

García, O. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. Pensamiento & Gestión, núm. 22, 145 - 167.
<http://cienciassociales.webcindario.com/PDF/TecMuestreo.pdf>

Marco legal internacional:

Muestra y muestreo:

Navarro, A. (2010). "Clima Organizacional". Disponible en <http://adrianaavarro.com>.

Fecha de acceso, diciembre 2010.

Pelekais, C., Nava A. & Tirado L., (2006) Revista Telos. Inteligencia Emocional y su Influencia en el Clima de Organización en los niveles de Gestión de la Pymes.

Question pro. (02 de septiembre de 2019). questionPro. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/climalaboral.html#targetText=Siguiendo%20esta%201%C3%B3gica%20mientras%20que,nivel%20de%20satisfacci%C3%B3n%20del%20empleado.>

Question Pro. (15 de septiembre de 2019). <https://www.questionpro.com/blog/es/climalaboralpor-motivacon/>.

Salazar Estrada JG, G. P. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*. 2009;20(4)., 67 - 75.

Trabajo del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC recuperado de <http://inpec.gov.co/documents/2014/319663/Resol+598+16MAR18+Por+la+cual+se+de+sarrolla+la+estructura+org%C3%A1nica+del+nivel+central+y+se+determinan+los+grupos+de+trabajo+del+INPEC.PDF/fab04e68-dd60-e886-bb7e-ba8a6fb85bd1?version=1.0&download=true>

Anexos.

Encuesta.

Por favor categorice cada una de las preguntas teniendo en cuenta la existencia o ausencia del factor en su ambiente laboral. *

	El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	Hay intención de implementar el factor	Se realizan algunas actividades en relación al factor	El factor se evidencia en el espacio de trabajo	El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo
Existen procesos de capacitación y entrenamiento continuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa cuenta con buenos beneficios económicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi área las funciones están claramente definidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor categorice cada una de las preguntas teniendo en cuenta la existencia o ausencia del factor en su ambiente laboral. *

	El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	Hay intención de implementar el factor	Se realizan algunas actividades en relación al factor	El factor se evidencia en el espacio de trabajo	El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo
Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor categorice cada una de las preguntas teniendo en cuenta la existencia o ausencia del factor en su ambiente laboral, *

	El factor no se evidencia en el espacio de trabajo	Hay intención de implementar el factor	Se realizan algunas actividades en relación al factor	El factor se evidencia en el espacio de trabajo	El factor se encuentra formalizado y se promueve su desarrollo
Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros así como de cualquier cambio en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor califique cada una de las afirmaciones teniendo en cuenta la importancia que tiene cada aspecto en el ejercicio de su labor actual *

	Nada importante	Baja importancia	Medianamente importante	Importancia alta	Fundamental o indispensable
Existen procesos de capacitación y entrenamiento continuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa cuenta con planes de acción específicos para mejorar mis condiciones laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa cuenta con buenos beneficios económicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi área las funciones están claramente definidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento el apoyo de mi jefe directo cuando me encuentro en dificultades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe me proporciona información suficiente para el cumplimiento de mis responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor califique cada una de las afirmaciones teniendo en cuenta la importancia que tiene cada aspecto en el ejercicio de su labor actual *

	Nada importante	Baja importancia	Medianamente importante	Importancia alta	Fundamental o indispensable
Tengo suficiente autonomía para realizar mis funciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una adecuada relación con mi equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen canales de comunicación adecuados para informar sobre mis opiniones y necesidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas reconocen claramente los objetivos corporativos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa asegura el bienestar físico y mental de sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con las condiciones y herramientas adecuadas para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor califique cada una de las afirmaciones teniendo en cuenta la importancia que tiene cada aspecto en el ejercicio de su labor actual *

	Nada importante	Baja importancia	Medianamente importante	Importancia alta	Fundamental o indispensable
Se me informa oportunamente sobre el avance de las metas y logros así como de cualquier cambio en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones de mi trabajo se encuentran en buen estado y aseadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toman en cuenta mis iniciativas y sugerencias personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>