

**Clima organizacional y bienestar laboral en el INPEC: Estudio en el establecimiento penitenciario de mujeres de Sogamoso para el fortalecimiento institucional**

Tatiana Paola Camargo Guaquida

Fabio Andrés Cruz

Ana Carolina Lagos Nava

Maira Sored Palacios Peña

Jorge Yesid Rojas Verdugo

Asesora

Viviana Inés Mórelo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios

Administración de Empresas

2025

### **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto a todas aquellas personas que, con su apoyo compromiso y colaboración, hicieron posible su realización. A nuestras familias, por su paciencia y comprensión durante el proceso; A nuestros compañeros de equipo, por el esfuerzo conjunto, el respeto mutuo y el espíritu de trabajo en grupo que nos permitió alcanzar esta meta; Y a nuestros docentes o mentores, por guiarnos con su conocimiento y experiencia. Este trabajo es el reflejo del empeño colectivo y la confianza depositada en nuestras capacidades. Igualmente, dedicamos este trabajo a nuestra alma mater, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) quien durante toda la trayectoria como administradores en formación nos brindó los conocimientos y las herramientas necesarias para poder culminar esta etapa de nuestra vida.

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a todas las personas que contribuyeron al desarrollo del presente trabajo. A Dios principalmente por darnos la vida y la oportunidad de cumplir nuestras mayores metas y objetivos que desde niños nos planteamos, a nuestras familias como eje fundamental de apoyo y motivación, a todos los docentes que nos acompañaron durante esta trayectoria como guías expertas en la orientación y todos aquellos compañeros que día tras día fueron una voz de aliento en los obstáculos que se presentaron. Esta meta es el resultado del esfuerzo y la dedicación de un grupo de personas que creyó en sí mismo por eso hoy le agradecemos a cada uno de ellos por su apoyo incondicional.

## Resumen

La investigación permite identificar el clima organizacional y el bienestar laboral en el Establecimiento de Mediana Seguridad y Carcelario con Reclusión de Mujeres de Sogamoso (EPMSC RM), donde altos niveles de estrés y riesgos psicosociales afectan la salud mental, motivación y desempeño del personal. Aunque existe normativa para promover el bienestar, su aplicación es limitada, lo que mantiene problemas como agotamiento, desmotivación e inequidad.

Mediante encuestas y entrevistas implementadas a 45 funcionarios, se identificaron factores protectores como la estabilidad laboral, horarios favorables, ascensos por mérito y actividades de bienestar, así mismo se identificaron factores de riesgo como la falta de reconocimiento, comunicación deficiente, desigualdad de beneficios, sobrecarga y pocos recursos. El 58,5 % percibe un buen ambiente laboral, pero el 48,8 % presenta alto estrés y el 39 % considera injusta la carga de trabajo. El reconocimiento institucional y la comunicación con superiores son insuficientes.

Las entrevistas muestran que la motivación mejora con estabilidad, equidad y reconocimiento, mientras la falta de apoyo psicológico y recursos para manejar el estrés reduce la eficacia institucional y la calidad del servicio. Se recomienda formación continua, equidad en beneficios, mejor comunicación, programas de salud mental y sistemas de reconocimiento, con compromiso institucional y recursos sostenibles.

**Palabras claves:** Sistema penitenciario, salud mental, clima organizacional, estrés laboral, bienestar laboral.

## Abstract

The research identifies the organizational climate and occupational well-being at the Medium Security Prison for Women in Sogamoso (EPMSC RM), where high levels of stress and psychosocial risks affect staff mental health, motivation, and performance. Although regulations exist to promote well-being, their application is limited, which perpetuates problems such as exhaustion, demotivation, and inequality.

Through surveys and interviews conducted with 45 employees, protective factors such as job stability, favourable working hours, merit-based promotions, and wellness activities were identified. Risk factors such as lack of recognition, poor communication, unequal benefits, overload, and limited resources were also identified. 58.5% perceive a good work environment, but 48.8% experience high stress and 39% consider the workload unfair. Institutional recognition and communication with superiors are insufficient.

The interviews show that motivation improves with stability, fairness, and recognition, while the lack of psychological support and resources to manage stress reduces institutional effectiveness and service quality. Continuous training, fairness in benefits, better communication, mental health programs, and recognition systems are recommended, with institutional commitment and sustainable resources.

**Keyword:** Prison system, mental health, organizational climate, workplace stress, workplace wellness.

## Tabla de contenido

Introducción .....	9
Planteamiento Del Problema.....	11
Justificación .....	14
Objetivos .....	16
Antecedentes .....	17
Marco Teórico.....	20
Marco legal .....	23
Metodología de la investigación .....	27
Resultados .....	29
Conclusiones .....	46
Recomendaciones .....	47
Referencias Bibliográficas .....	48

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Compilación de resultados obtenidos</i> .....	37
---	----

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Primer interrogante</i> .....	29
<b>Figura 2</b> <i>Segundo interrogante</i> .....	30
<b>Figura 3</b> <i>Tercer interrogante</i> .....	30
<b>Figura 4</b> <i>Cuarto interrogante</i> .....	31
<b>Figura 5</b> <i>Quinto interrogante</i> .....	31
<b>Figura 6</b> <i>Sexto interrogante</i> .....	32
<b>Figura 7</b> <i>Séptimo interrogante</i> .....	32
<b>Figura 8</b> <i>Octavo interrogante</i> .....	33
<b>Figura 9</b> <i>Noveno interrogante</i> .....	34
<b>Figura 10</b> <i>Decimo interrogante</i> .....	34
<b>Figura 11</b> <i>Onceavo interrogante</i> .....	35
<b>Figura 12</b> <i>Doceavo interrogante</i> .....	35
<b>Figura 13</b> <i>Treceavo interrogante</i> .....	36
<b>Figura 14</b> <i>Catorceavo interrogante</i> .....	36
<b>Figura 15</b> <i>Quinceavo interrogante</i> .....	37

## Introducción

El clima organizacional juega un papel crucial en el funcionamiento y desempeño de cualquier institución, especialmente en contextos desafiantes como los establecimientos penitenciarios. En Colombia, el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) enfrenta serias dificultades relacionadas con el bienestar de sus funcionarios, lo que repercute negativamente tanto en la calidad del trabajo como en la atención brindada a las personas privadas de la libertad.

De acuerdo con Chiavenato (2011), el clima laboral “representa el ambiente emocional que comparten los miembros de una organización, el cual influye directamente en su motivación y desempeño” (p.72). En el caso del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad con Reclusión de Mujeres de Sogamoso, Boyacá (EPMSC RM Sogamoso), dicho clima se ve afectado por factores como la sobrecarga laboral, la falta de reconocimiento y las deficientes condiciones de trabajo en los centros penitenciarios.

A pesar de las disposiciones reglamentarias establecidas por el Decreto 1083 de 2015 y el Decreto 4151 de 2011, que exigen evaluaciones periódicas sobre el clima organizacional y la implementación de estrategias de bienestar laboral, las acciones adoptadas en el EPMSC RM Sogamoso, han resultado insuficientes para garantizar un entorno laboral saludable. Esta situación perpetúa un ambiente adverso que impacta tanto el bienestar de los funcionarios como la eficiencia institucional.

Estudios recientes señalan que una parte significativa del personal presenta agotamiento emocional o síndrome de burnout, problema que, “constituye uno de los principales desafíos para

la gestión efectiva del talento humano en el sector público” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016).

En el Establecimiento de EPMSC RM Sogamoso, se pretende con el presente proyecto, investigar de manera detallada la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, para ello se usa el enfoque mixto, y se implementa a funcionarios de este establecimiento encuestas y entrevistas, que permiten identificar factores protectores o de riesgo a nivel individual y colectivo, a partir de los hallazgos obtenidos, se sistematiza los resultados con el fin que la investigación, sirva a futuros estudios en cuanto a diseño de plan estratégico para mejorar el clima laboral, promoviendo el bienestar de los funcionarios y fortaleciendo la eficacia institucional del INPEC.

De esta manera, la investigación no solo aportará datos y factores de la problemática real, sino que también permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en el Diplomado de profundización en gerencia del talento humano, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión del talento humano en el sector penitenciario.

## Planteamiento Del Problema

El clima organizacional es un elemento esencial para el funcionamiento eficiente de cualquier institución, particularmente en aquellas que operan bajo condiciones de alta presión emocional y operativa, como lo es el INPEC. Chiavenato (2011) señala que el clima organizacional “es el ambiente emocional interno generado entre los miembros de una organización, y que influye directa e indirectamente en su desempeño y motivación” (p. 76). Este concepto adquiere especial relevancia en el contexto penitenciario, donde las dinámicas laborales afectan tanto al bienestar del personal como a la calidad del servicio ofrecido.

A nivel internacional, se identifica el estrés laboral como uno de los principales retos en la gestión del talento humano, afectando a más del 60 % de los empleados del sector público. Este problema no solo incrementa los índices de ausentismo, sino que también reduce la calidad de los servicios prestados por las instituciones públicas (OIT, 2016, p. 8).

Por otro lado, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) “destaca que las instituciones penitenciarias en la región enfrentan desafíos estructurales relacionados con la gestión del talento humano y la implementación de estrategias de bienestar laboral, lo cual perpetúa condiciones adversas en el ambiente laboral” (p. 12).

En Colombia, el INPEC, creado mediante el Decreto 2160 de 1992, tiene como misión garantizar la administración penitenciaria y la rehabilitación de las personas privadas de la libertad. No obstante, estudios recientes evidencian un deterioro significativo en el clima organizacional de esta institución. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021) señala que el 60 % de los empleados del INPEC reportan sentirse desmotivados

en sus funciones, mientras que un 45 % manifiesta haber experimentado síntomas relacionados con el síndrome de burnout (p.3).

Según el Observatorio de Seguridad y Convivencia Ciudadana (2021), estas cifras superan los promedios registrados en otras entidades públicas, lo cual pone en evidencia una problemática estructural que afecta tanto el bienestar de los trabajadores como la eficiencia institucional (p.5).

En el contexto local, Sogamoso, municipio del departamento de Boyacá, alberga una de las instalaciones penitenciarias más importantes del INPEC. La Procuraduría General de la Nación (2020) advierte que esta región enfrenta retos específicos, como la sobrepoblación carcelaria y recursos limitados para garantizar un entorno laboral óptimo (p.4). Además, factores como los conflictos interpersonales, la falta de reconocimiento por parte de los superiores y la gestión deficiente del talento humano contribuyen al deterioro del clima organizacional en esta localidad.

Desde el ámbito normativo, el Decreto 1083 de 2015 establece que todas las entidades públicas deben realizar diagnósticos periódicos sobre el clima organizacional con el objetivo de identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para fortalecer el ambiente laboral. Asimismo, el Decreto 4151 de 2011 regula las funciones del INPEC y subraya la importancia de la gestión del bienestar laboral para garantizar un servicio eficaz y humano. A pesar de estas disposiciones legales, la implementación de estrategias efectivas en Sogamoso ha sido limitada, perpetuando condiciones laborales adversas que afectan la productividad y el bienestar de los empleados.

El deterioro del clima organizacional no solo tiene implicaciones laborales, sino que también repercute en la calidad del servicio penitenciario y en la salud mental de los trabajadores. Los entornos laborales negativos en instituciones con alta exigencia emocional generan consecuencias graves, no solo para los empleados, sino también para sus familias y comunidades (Maslach & Leiter, 2016, p. 14).

De otro lado, como manifiesta Gaviria (2020), “la desmotivación y la falta de estrategias de bienestar incrementan el riesgo de corrupción dentro de los centros penitenciarios, lo cual afecta directamente la legitimidad del sistema judicial y la confianza ciudadana en las instituciones estatales “(p.8).

Con base en lo mencionado, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño y bienestar de los funcionarios del INPEC en Sogamoso, y qué estrategias pueden implementarse para mejorar el entorno laboral y fortalecer la eficiencia institucional?

## **Justificación**

El clima organizacional dentro de las instituciones penitenciarias es un factor clave para el desempeño y bienestar de los funcionarios que laboran en ellas. En el caso del EPMSC RM Sogamoso, el ambiente laboral enfrenta retos únicos derivados de las condiciones operativas y emocionales que caracteriza a este tipo de instituciones. Los funcionarios del INPEC, al estar expuestos a un entorno de trabajo exigente y complejo, experimentan diversas dificultades relacionadas con el estrés laboral, agotamiento emocional y otros factores de riesgo que deterioran su bienestar físico y psicológico, como se evidencian en estudios recientes.

A pesar de las normativas y políticas establecidas, como los Decretos 1083 de 2015 y 4151 de 2011, que buscan regular el bienestar laboral y la gestión de riesgos dentro de la institución, las medidas implementadas no han sido suficientes para generar un cambio significativo. Este contexto justifica la necesidad de esta investigación, cuyo propósito es analizar cómo el clima organizacional influye en el desempeño y bienestar de los funcionarios del INPEC en Sogamoso, para proponer estrategias que mejoren el entorno laboral y, en consecuencia, la eficiencia institucional.

Identificar los factores internos y externos que afectan el clima organizacional y el bienestar de los funcionarios es fundamental para establecer las prioridades de intervención necesarias. Además, una mejor comprensión de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral permitirá diseñar un plan estratégico que proporcione soluciones prácticas y eficaces para mejorar el entorno laboral en el INPEC. Esta investigación no solo es pertinente para el desarrollo de la gestión del talento humano dentro de la institución, sino que también busca generar un impacto significativo en la mejora de la calidad del servicio penitenciario,

asegurando que los funcionarios puedan desempeñar sus funciones de manera más eficiente y con un mayor bienestar personal y colectivo.

La investigación también tiene relevancia en el ámbito académico, ya que proporciona una aplicación práctica de los conceptos adquiridos en el Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano, y contribuye a la formulación de estrategias que fortalecerán el desarrollo institucional del INPEC en Sogamoso.

Este estudio nace de la necesidad de reflexionar sobre cómo el clima organizacional incide en el desempeño y bienestar, y qué puede hacerse desde la gestión humana para transformar su entorno laboral en uno más saludable y humano, sobre todo en los funcionarios del INPEC. En esta institución se ha evidenciado, que, aunque hay normas que velan por el bienestar de los colaboradores de los establecimientos penitenciarios, los funcionarios presentan condiciones emocionales y físicas complejas, donde está presente el agotamiento, el estrés y la falta de reconocimiento por la misma rutina.

Este proyecto busca encontrar no solo los problemas, sino también, aquellas soluciones que se pueden aportar para que esta condición sea mejor y favorable para los funcionarios, basado en los conocimientos adquiridos en el presente Diplomado en Gerencia del Talento Humano. La idea es obtener resultados que generen estrategias que se puedan aplicar y sostenibles a largo plazo, en donde se observe el reconocimiento al talento humano del INPEC y estos puedan obtener respeto, dignidad y un entorno donde puedan crecer profesional y personalmente.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Investigar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Establecimiento de Mediana Seguridad y Carcelario con Reclusión de Mujeres de Sogamoso (EPMSC RM Sogamoso), para identificar factores que promuevan el bienestar de los funcionarios y fortalezcan la eficacia institucional del INPEC.

### **Objetivos Específicos**

Identificar los factores protectores y de riesgo que influyen en el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del EPMSC RM Sogamoso.

Analizar la percepción de los funcionarios sobre el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral y el bienestar individual y colectivo.

Generar recomendaciones basadas en los resultados de la investigación que puedan ser utilizadas para diseñar planes estratégicos que mejoren el ambiente organizacional y fortalezcan la eficacia del EPMSC RM Sogamoso.

## Antecedentes

El clima organizacional es un tema importante en la administración pública, sobre todo en áreas como el penitenciario, donde los retos emocionales, del trabajo y sociales son muy difíciles, el ambiente laboral en la cárcel tiene un efecto directo no solo en la calidad del servicio que dan, sino también en el bienestar de los trabajadores, quienes, por su trabajo, se enfrentan a altos niveles de estrés y presión constante.

El sector penitenciario en Colombia ha experimentado una serie de cambios en las últimas décadas a pesar de los esfuerzos para mejorar las condiciones de los establecimientos y de los trabajadores, el estrés laboral, el agotamiento y la desmotivación siguen siendo problemas recurrentes en instituciones como el INPEC, estos problemas se ven reflejados en las altas tasas de ausentismo, la rotación del personal y, en casos extremos en el síndrome de burnout, una condición que afecta gravemente la salud mental de los empleados y reduce su eficacia en el desempeño de sus funciones.

En este contexto, las condiciones laborales en el INPEC y otras entidades penales han sido motivo de inquietud. De acuerdo al DANE (2021), un gran número de empleados del INPEC “experimentan niveles elevados de desmotivación, y un buen porcentaje presenta síntomas de agotamiento extremo estos problemas están ligados a varios motivos, como mucho trabajo, pocos recursos y la falta de ayuda emocional para gestionar las tensiones inherentes al trabajo penitenciario” (p.15)

Uno de los casos más representativos de estos problemas es el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad con Reclusión de Mujeres de Sogamoso ya que esta institución enfrenta una sobrecarga de población reclusa, lo que genera un ambiente aún más tenso y complejo para el personal encargado de la administración. La falta de recursos y la

escasa capacitación en manejo de estrés y conflictos laborales contribuyen a un clima organizacional negativo, lo que afecta no solo la moral de los empleados, sino también la calidad de la atención y el tratamiento que reciben los reclusos, este escenario ha sido señalado en varios informes, entre ellos el de la Procuraduría General de la Nación (2020), que destaca la necesidad urgente de abordar el clima organizacional como un factor crítico para la mejora de los resultados en el sector penitenciario (p.133).

Por ende, estudiar el clima organizacional en las instituciones penitenciarias de Colombia, particularmente en el INPEC y en establecimientos como el de Sogamoso, es una tarea esencial, la mejora de las condiciones laborales de los empleados no solo tiene un impacto directo en su bienestar, sino también en la efectividad de las políticas penitenciarias y en la rehabilitación de los reclusos por medio de este estudio buscamos arrojar información clave que permita diseñar estrategias orientadas a la creación de un ambiente laboral más saludable, que a su vez favorezca tanto a los trabajadores como a la sociedad en general.

En décadas anteriores, el clima organizacional no se tenía en cuenta dentro de las empresas u organizaciones, ya que se valoraba más el trabajo, el rendimiento o actividad desarrollada que las mismas personas que lo realizaban. Esto conllevó a que los trabajadores mantuvieran una carga emocional elevada, por las mismas exigencias de la empresa y que, por lo tanto, no sintieran satisfacción ni tranquilidad en sus lugares de trabajo.

Actualmente, gracias a los avances investigativos, diversos organismos internacionales han evidenciado entornos laborales en donde es muy poco el bienestar, no se tiene en cuenta la salud mental y está muy deteriorada la productividad en los colaboradores. Por ejemplo, OIT (2016), ha demostrado las consecuencias que el estrés laboral trae a cada persona y cómo influyen directamente en la productividad de la misma (p.7).

En el caso INPEC, no es la excepción. Esta entidad maneja varias exigencias emocionales, que son constantes y varios estudios demuestran que en la mayoría de los centros penitenciarios no existe la gestión humana ni el bienestar del talento institucional, donde los mismos colaboradores presentan agotamientos y desgaste emocional, y, aunque existe el Decreto 1083 de 2015 y el Decreto 4151 de 2011, que refieren las normas que los entornos penitenciarios deben promover para alcanzar un ambiente laboral saludable, no se observa esta aplicación en el EPMSC RM Sogamoso.

Por todo lo anterior, es necesario estudiar esta problemática como un tema relevante, que fortalezca la calidad humana de la institución y que traiga dignidad y humanidad para cada colaborador del INPEC.

## **Marco Teórico**

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional se refiere al entorno emocional y psicológico que comparten los miembros de la organización, el cual se refleja en las percepciones y actitudes de los empleados hacia su entorno laboral. Chiavenato (2011) define el clima organizacional como “el ambiente emocional interno que se genera entre los miembros de la organización, el cual afecta directamente su desempeño y motivación” (p. 76). Este concepto se centra en cómo los empleados perciben su entorno laboral y lo traduce en satisfacción, motivación y desempeño laboral.

De otro lado, teniendo en cuenta a Gaviria (2020) el clima organizacional depende de factores como el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento. Un liderazgo participativo, una comunicación clara y el reconocimiento al buen desempeño fomentan un ambiente laboral positivo, mientras que su ausencia puede generar estrés, desmotivación y baja productividad.

### **Estrés Laboral y Síndrome De Burnout**

El estrés laboral de acuerdo a la OIT (2016), se refiere a “una respuesta emocional, fisiológica y cognitiva que se produce cuando los empleados experimentan presiones laborales que superan su capacidad de gestión” (p. 15). Este estrés es particularmente prevalente en instituciones como el INPEC, donde los empleados se enfrentan a un entorno de alta presión. Los factores estresantes incluyen la carga de trabajo excesiva, el riesgo de violencia laboral, la falta de recursos y la sobrecarga emocional causada por la naturaleza del trabajo penitenciario.

Según Maslach y Leiter (2016), el síndrome de burnout es un estado psicológico caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en

el trabajo (p.6). Los empleados del INPEC son particularmente susceptibles a este síndrome porque su propio trabajo les exige soportar un gran estrés emocional y psicológico, como el contacto frecuente con grupos vulnerables y la gestión de conflictos.

### **Estrés Laboral en el Sistema Penitenciario**

El estrés laboral se define como la respuesta fisiológica y psicológica de una persona cuando las exigencias de su trabajo superan su capacidad de afrontamiento, debido a la naturaleza emocionalmente exigente del trabajo, el estrés laboral es omnipresente en el sistema penitenciario, las interacciones con los reclusos, los conflictos, la falta de recursos, el hacinamiento y la violencia son factores estresantes comunes en estos entornos (López, 2017, p. 13).

### **Gestión de Recursos Humanos en Centros Penitenciarios**

La gestión de recursos humanos en el EPMSC RM Sogamoso y otras instituciones públicas es una de las áreas que requiere mayor atención, ya que el bienestar de los empleados incide directamente en la calidad de los servicios prestados, ya que, si bien la gestión del bienestar de los empleados es una herramienta importante para contrarrestar los efectos negativos del estrés y el agotamiento, a menudo se ignora o se implementa de forma inadecuada.

El enfoque estratégico de la gestión de recursos humanos Ulrich (1977, citado en Velásquez, A. 2019, p.22) sugiere que el bienestar de los empleados debe ser parte integral de la estrategia de la empresa. Esto incluye el desarrollo de programas de apoyo emocional, estrategias de motivación y reconocimiento, y la creación de un entorno laboral que promueva la salud mental.

## **Bienestar y Productividad en el Trabajo**

El bienestar en el trabajo es crucial no solo para la salud física y mental de los empleados, sino también para la productividad y la calidad del servicio. Según estudios de la OMS (2020), “los entornos laborales saludables mejoran el rendimiento de los empleados y contribuyen a la reducción del ausentismo, una mayor satisfacción laboral y una mejor calidad del servicio” (p.6). En el establecimiento penitenciario, un mayor bienestar de los empleados puede reducir el estrés, mejorar la moral y, por lo tanto, aumentar la eficiencia en el cumplimiento de la misión institucional.

## **Modelos de Cambio Organizacional**

Dado que uno de los objetivos del modelo de cambio organizacional, es desarrollar estrategias para mejorar el clima organizacional, es importante examinar algunos modelos que pueden proporcionar marcos prácticos para transformar el ambiente laboral en el EPMSC RM Sogamoso.

Dentro de los modelos más conocidos se encuentra el Modelo de Cambio de Kurt Lewin (1951, citado en Raza, M. 2024, p.3) el cual define tres fases clave en el proceso de cambio organizacional: 1) La descongelación, la cual permite reconocer la necesidad de cambio y romper con viejos hábitos o estructuras. 2) Cambio, donde se implementan nuevas estrategias y enfoques. Y 3) Re congelación, donde se institucionaliza el cambio, asegurando el mantenimiento a largo plazo de los nuevos comportamientos.

Por consiguiente, se encuentra el Modelo de Cambio de Kotter (1996 citado en Rodríguez, J. 2025), el cual propone ocho pasos para liderar el cambio organizacional,

incluyendo el desarrollo de una visión clara, la formación de equipos de liderazgo y la consolidación de los éxitos.

## **Marco legal**

### **Fundamento Constitucional**

La Constitución Política de Colombia (1991) establece el soporte jurídico esencial de los derechos laborales:

- Artículo 25: El trabajo es un derecho y una obligación social, protegido en condiciones dignas y justas.
- Artículo 53: Ordena la expedición del Estatuto del Trabajo e incorpora principios como igualdad de oportunidades, estabilidad en el empleo, y primacía de la realidad sobre formalidades.
- Artículo 49: Reconoce el derecho fundamental a la salud, siendo obligación del Estado garantizarla.

Este marco constitucional exige al Estado, y en especial a entidades como el INPEC, propiciar ambientes laborales respetuosos de la dignidad, la salud y el equilibrio emocional de los servidores públicos.

### **Normativa Legal Nacional**

- Ley 909 de 2004 Empleo Público y Bienestar, el cual regula la carrera administrativa y la gestión del talento humano en el Estado, además promueve el bienestar, desarrollo y permanencia del servidor público como eje del clima organizacional institucional.

- Decreto 1083 de 2015 Gestión del Talento Humano Público, donde instrumenta el Sistema de Gestión del Talento Humano en el sector público, incluyendo planes de bienestar social e incentivos y enfoque de competencias.

### **Mecanismos para Evaluar y Fortalecer el Desempeño y la Motivación del Personal, Incluyendo Salud Mental y Sentido de Pertenencia.**

- Decreto 160 de 2014 Negociación Colectiva, el cual permite a los sindicatos del sector público, incluidos los del INPEC, presentar pliegos relacionados con condiciones laborales, seguridad, salud mental y bienestar institucional.
- Ley 1562 de 2012 Sistema General de Riesgos Laborales, donde se actualiza la legislación sobre riesgos laborales. Obliga a las entidades a implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), haciendo énfasis en la identificación y mitigación del riesgo psicosocial, altamente presente en ambientes penitenciarios.
- Resolución 2646 de 2008 Riesgo Psicosocial, donde se establece la norma técnica y jurídica para evaluar y prevenir factores psicosociales laborales, la cual es crucial para contextos como el INPEC, debido a que los funcionarios están expuestos a altas cargas emocionales, turnos prolongados y situaciones de violencia y sobrecarga.
- Ley 1010 de 2006 Prevención del Acoso Laboral, define y sanciona las conductas que constituyen acoso laboral, además protege la integridad psíquica y emocional del trabajador, previniendo el deterioro del ambiente organizacional.

### **Normativa Institucional y Sectorial**

- Planes Estratégicos del INPEC, estos reconocen explícitamente la necesidad de mejorar el clima laboral y de reducir la rotación del personal, promoviendo acciones de salud

mental, autocuidado y prevención del agotamiento laboral. Estos planes deben ser implementados en coherencia con la normatividad nacional vigente.

### **Jurisprudencia Constitucional Relevante**

-Sentencia C-893 de 2001, la cual reconoce que las condiciones laborales precarias vulneran derechos fundamentales como la salud y la dignidad humana.

-Sentencia T-141 de 2017, recalca que el estrés laboral crónico constituye una vulneración al derecho a la salud mental. Ordena a las entidades adoptar medidas preventivas integrales.

### **Normativa Internacional Vinculante**

- Convenios de la OIT Ratificados por Colombia
- Convenio 155: Promoción de condiciones seguras y saludables de trabajo.
- Convenio 187: Marco para políticas nacionales de seguridad y salud en el trabajo.
- Convenio 190, 2020: Primer instrumento internacional que reconoce el derecho a un entorno laboral libre de violencia y acoso, incluyendo el acoso psicológico.

Estos convenios tienen fuerza vinculante y deben guiar la actuación del INPEC en materia de prevención, salud ocupacional y bienestar laboral.

### **Políticas Públicas y Documentos de Control**

- Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual establece estrategias integrales de prevención de riesgos laborales, protección de la salud física y emocional y fortalecimiento del entorno institucional saludable, especialmente en sectores críticos como el penitenciario.
- Informe de la Procuraduría General de la Nación (2020), en este se evidencia fallas estructurales en las condiciones laborales del INPEC, además recomienda intervenir el

clima organizacional, fortalecer los mecanismos de protección psicosocial y mejorar el cumplimiento del SG-SST.

### **Soporte Empírico y Documental Internacional**

- OIT, Estrés en el Trabajo: Un Desafío Colectivo (2016), este informe advierte sobre el impacto del estrés laboral en la salud mental, productividad y estabilidad de los empleados, además propone medidas para una cultura organizacional resiliente, relevante para contextos como el INPEC.

### **Metodología de la investigación**

La metodología de investigación de este proyecto busca implementar objetivos específicos. Este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo y cualitativo para medir y analizar la relación entre las variables del clima organizacional y el bienestar de los empleados del EPMSC RM Sogamoso. Además, se usaron herramientas estadísticas para obtener resultados numéricos sobre la percepción del ambiente laboral por parte de los empleados y la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

El diseño de la investigación utilizó métodos de análisis descriptivo y correlacional. En la primera etapa, se describirán las características del clima organizacional del EPMSC RM Sogamoso y se identificaron sus principales factores influyentes. En la segunda etapa, se analizó cómo estos factores afectan el desempeño y el bienestar de los empleados. Este análisis determinará las posibles asociaciones entre el clima organizacional y el bienestar de los empleados.

### **Instrumentos de Recolección de la Información**

Encuesta estructurada: Se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas sobre el clima organizacional, el bienestar laboral y el desempeño de los empleados. Estas preguntas se basarán en escalas de medición estandarizadas, como la Escala de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) y el Inventario de Burnout de Maslach (1986).

Entrevistas semiestructuradas: Se entrevistaron a una muestra de empleados para comprender mejor sus percepciones del clima organizacional y su impacto en el desempeño y el bienestar de los empleados.

Observación Directa: Se realizaron observaciones en el EPMSC RM Sogamoso, para obtener datos cualitativos sobre la dinámica laboral y las interacciones entre los empleados.

### **Población y Muestra**

Población: 50 funcionarios del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad con Reclusión de Mujeres de Sogamoso. Esta cifra incluye a los coordinadores de la estructura laboral penitenciaria.

Muestra: El estudio se realizó a partir de un subconjunto de la población que se estudiará (personal penitenciario). Esto es factible debido a su fácil contabilización. El tamaño de la muestra es de 45 personas.

Tipo de Muestreo: Se utilizó el tipo de muestreo probabilístico (en el cual, se puede 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.

Análisis de los Datos: Los datos recopilados se analizaron cuantitativa y cualitativamente, en el primero, los datos de la encuesta se procesaron mediante herramientas estadísticas que permitieron identificar patrones, correlaciones y tendencias subyacentes entre el clima organizacional y el bienestar de los empleados. Y en el segundo, las preguntas abiertas de las entrevistas y las observaciones se codificaron para identificar temas recurrentes que ayuden a comprender las percepciones de los empleados sobre el entorno laboral.

## Resultados

A continuación, se presentan los datos obtenidos en las diferentes encuestas cuantitativas y entrevistas cualitativas realizadas a los funcionarios del cuerpo de custodia y vigilancia y administrativos del EPMSC RM Sogamoso. Los instrumentos se realizaron para dar cumplimiento al objetivo general y objetivos específicos. En primer lugar, se dan a conocer los resultados y análisis cuantitativos a las encuestas realizadas. En segundo lugar, se presenta la transcripción de las entrevistas.

### Encuestas

Se realizó aleatoriamente a una población de 41 funcionarios del cuerpo de custodia y vigilancia y administrativos del EPMSC RM Sogamoso.

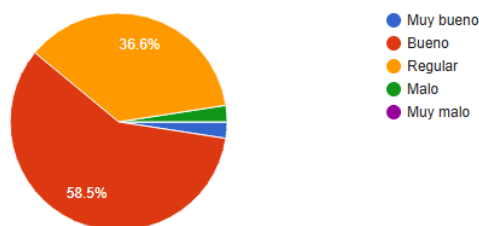
### Figura 1

#### *Primer interrogante*

¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en tu organización?

41 respuestas

 Copiar gráfico



*Fuente.* Autoría Propia

En la figura 1 se determina que el 58.5% califica el ambiente de trabajo en la organización como bueno, el 36.6% regular, el 2.4% muy bueno, el 2.4% malo y el 0% lo califica como muy bueno o muy malo. Se evidencia inconformidades en el ambiente de trabajo

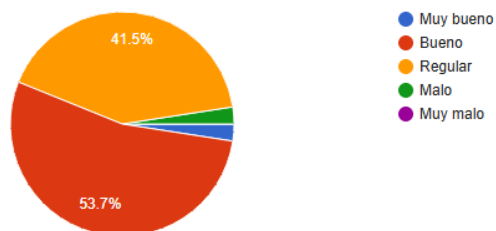
## Figura 2

### Segundo interrogante

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en términos de colaboración y trabajo en equipo ?

 Copiar gráfico

41 respuestas



Fuente. Autoría Propia

Se logra identificar en la figura 2 que la población encuestada el 53.7% describe el ambiente de trabajo en termino de colaboración y trabajo en equipo como bueno, el 41.5% como regular, el 2.4% como bueno y el 2.4% como malo y el 0% lo califica como muy bueno o muy malo. Se identifica fallas en términos de colaboración entre los funcionarios.

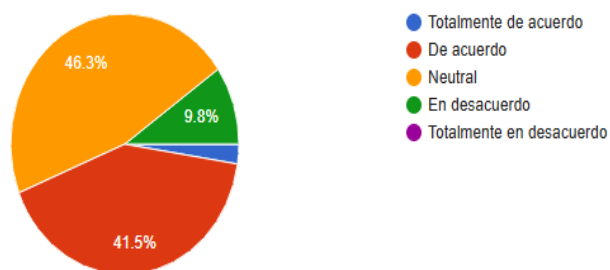
## Figura 3

### Tercer interrogante

¿Sientes que tienes autonomía para tomar decisiones en tu trabajo?

 Copiar gráfico

41 respuestas



Fuente. Autoría Propia

En la figura 3 se evidencia que el 41.6% está de acuerdo en que tiene autonomía en la toma de decisiones en el trabajo, el 46,3% es neutral, el 9.8% está en desacuerdo y el 2.4% está totalmente de acuerdo. Lo que manifiesta que los funcionarios algunas veces si hacen parte de las decisiones de las organizaciones y otras veces no

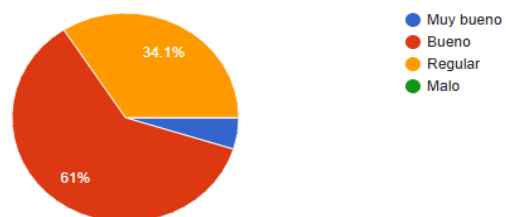
## Figura 4

### Cuarto interrogante

¿Cómo calificarías el apoyo que recibes de tus supervisores y compañeros?

 Copiar gráfico

41 respuestas



Fuente. Autoría Propia

En la figura 4 el 61 % expresa que el apoyo de los supervisores y compañeros es bueno, mientras el 34.1 % dice que regular, el 4.9% muy bueno y el 0% que es malo. Esto demuestra que en la mayoría de las situaciones hay compromiso por parte de los demás funcionarios.

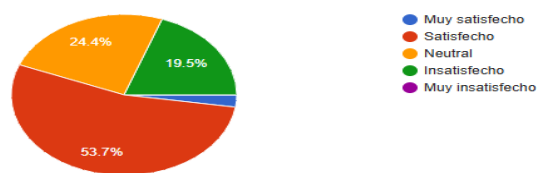
## Figura 5

### Quinto interrogante

¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción con tu trabajo en general?

 Copiar gráfico

41 respuestas



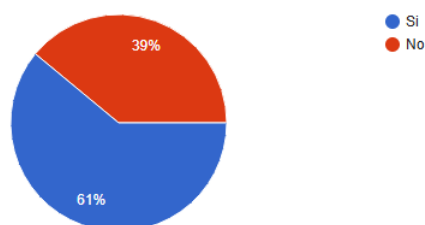
Fuente. Autoría Propia

En la figura 5 se identificó que la población encuestada respecto a la satisfacción de su trabajo en general está satisfecha un 53.7%, un 24.4% es neutral, un 19.5% está insatisfecho, el 2.4% muy satisfecho y el 0% muy insatisfecho.

## Figura 6

### Sexto interrogante

¿Sientes que tus opiniones y sugerencias son escuchadas y consideradas por tus superiores? [Copiar gráfico](#)  
41 respuestas



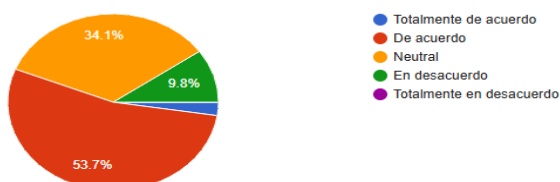
Fuente. Autoría Propia

En la Figura 6 se observa que un 61% de las personas sienten que sus opiniones son consideradas por sus superiores y el 39 % no. Evidenciando que si existen algunas fallas en los lideres de la organización.

## Figura 7

### Séptimo interrogante

¿Sientes que estás utilizando tus habilidades y competencias de manera efectiva en tu trabajo? [Copiar gráfico](#)  
41 respuestas



Fuente. Autoría Propia

De acuerdo a los resultados, se observa que el 53.7% de la población está de acuerdo con el uso de sus habilidades y competencias de manera efectiva en su trabajo, mientras el 34.1% es neutral, el 9.8% está en desacuerdo, el 2.4 % está totalmente de acuerdo y el 0% en total desacuerdo.

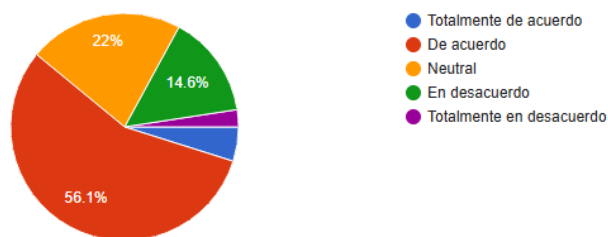
## Figura 8.

### Octavo interrogante

¿Crees que estás cumpliendo con tus objetivos y metas laborales?

41 respuestas

 Copiar gráfico



Fuente. Autoría Propia

En la figura 8, se observa que el 56.1% de los entrevistados indican que están de acuerdo en que cumplen sus objetivos y metas laborales dentro de la organización, mientras el 22% son neutrales, el 14.6% están en desacuerdo, el 2.4% están en total desacuerdo y el 4.9% totalmente de acuerdo.

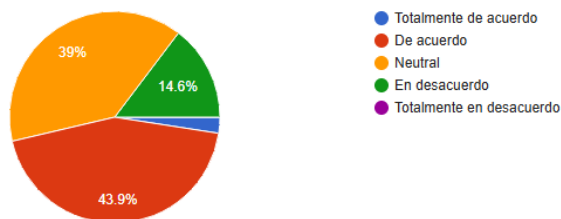
## Figura 9

### Noveno interrogante

¿Sientes que tienes oportunidades para crecer y desarrollarte profesionalmente en tu organización?

[Copiar gráfico](#)

41 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

En la gráfica se observa que el 43.9% opina que, si tiene oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente en la institución, el 39% es neutral, el 14.6% está en desacuerdo, el 2.4% en total acuerdo y el 0% en desacuerdo. Evidenciando un índice considerable en la neutralidad para reconocer las oportunidades dentro de la misma.

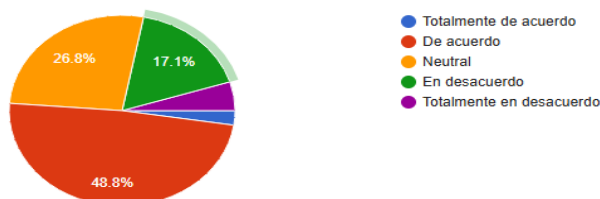
## Figura 10

*Decimo interrogante*

¿Sientes que estás experimentando un alto nivel de estrés en tu trabajo?

[Copiar gráfico](#)

41 respuestas



*Fuente. Autoría Propia*

Se determina que el 48.8% de los encuestados han experimentado un alto nivel de estrés en el trabajo, el 26.8 % es neutral, el 17.1% no ha tenido estrés y el 2.4% está totalmente de acuerdo en que si ha sufrido de alto estrés.

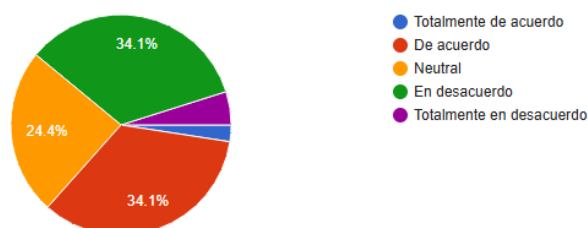
## Figura 11

### Onceavo interrogante

¿Te sientes agotado física y emocionalmente después de un día de trabajo?

[Copiar gráfico](#)

41 respuestas



Fuente. Autoría Propia

Se evidencia en la gráfica que el 34.1% no ha sentido agotamiento físico ni mental después de un día de trabajo al igual que un 34.1% manifiesta que sí.

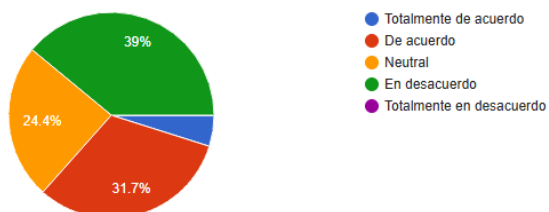
## Figura 12

### Doceavo interrogante

¿La carga de trabajo es razonable y se distribuye de manera justa?

[Copiar gráfico](#)

41 respuestas



Fuente. Autoría Propia

La grafica muestra que el 39% está en desacuerdo con que la carga de trabajo es razonable y se distribuye de manera justa, mientras el 31.7% está de acuerdo, el 24.4% es neutral, el 4.9% está totalmente de acuerdo y el 0% está en total desacuerdo.

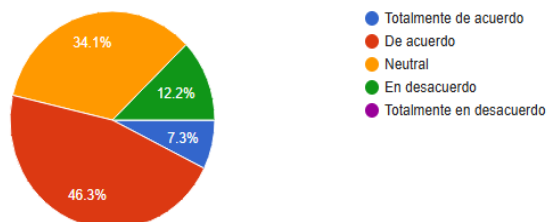
## Figura 13

### Treceavo interrogante

¿Considera que el INPEC se preocupa por la seguridad y el bienestar de los empleados?

[Copiar gráfico](#)

41 respuestas



*Fuente.* Autoría Propia

Se observa en la gráfica que el 46.3% está de acuerdo en que el INPEC se preocupa por la seguridad y bienestar de los empleados, el 34.1% es neutral, el 12.2% en desacuerdo, el 7.3% está totalmente de acuerdo y el 0% está en total desacuerdo.

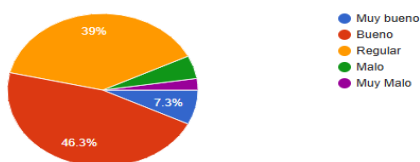
## Figura 14

### Catorceavo interrogante

¿Cómo calificarías el apoyo que recibes de tu empresa para tu bienestar y desarrollo profesional?

[Copiar gráfico](#)

41 respuestas



*Fuente.* Autoría Propia

En la Figura 14, se califica el apoyo de la empresa para el bienestar y desarrollo de los empleados obteniendo 46.3% bueno, 39% regular, 7.3% muy bueno, 4.9 % malo y 2.4% muy malo. Encontrando así desconciertos en la empresa.

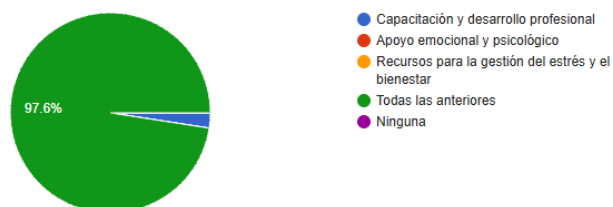
## Figura 15

### Quinceavo interrogante

¿Qué tipo de apoyo te gustaría recibir de tu Institución para mejorar tu bienestar y desarrollo profesional?

 Copiar gráfico

41 respuestas



Fuente. Autoría Propia

En la Figura No. 15, el 97.6% de los encuestados expresaron que requieren de capacitación y desarrollo profesional, apoyo emocional y psicológico, recursos para la gestión del estrés y el bienestar para mejorar su desarrollo profesional mientras el 2.4% requieren solo de capacitación.

## Entrevistas

**Tabla 1.**

*Compilación de resultados obtenidos*

Funcionario	1	2	3	4
Edad	28 años	47 años	38 años	34 años
Tiempo de servicio	8 años	25 años	14 años	11 años
Dependencia	Administrativo	Cuerpo de Custodia y Vigilancia	Cuerpo de Custodia y Vigilancia	Administrativa
Preguntas	Respuestas			

<p>¿Cómo describirías el ambiente laboral en el establecimiento penitenciario de Sogamoso y cómo influye en tu desempeño diario?</p>	<p>El ambiente laboral en el establecimiento penitenciario de Sogamoso es generalmente bueno, aunque hay aspectos que pueden mejorarse, especialmente en cuanto a la comunicación y el apoyo institucional. Esto puede influir tanto positivo como negativamente en el desempeño diario, dependiendo de cómo se aborden estos desafíos.</p>	<p>El ambiente laboral en el establecimiento penitenciario de Sogamoso es altamente demandante y estresante debido a las condiciones de trabajo, incluyendo turnos nocturnos, días feriados y fines de semana. Esto, combinado con la distancia de la familia y la alta violencia dentro del establecimiento, afecta significativamente mi bienestar y desempeño diario.</p>	<p>El ambiente laboral en el establecimiento penitenciario de Sogamoso es favorable en varios aspectos. La remuneración económica es buena, y el nuevo horario de trabajo de 12 horas por 24 horas de descanso me permite tener un equilibrio adecuado entre mi vida laboral y personal. Esto influye positivamente en mi desempeño diario, ya que me siento más descansado y motivado.</p>	<p>El ambiente laboral es favorable en cuanto al horario de trabajo, lo cual me permite tener un equilibrio entre mi vida laboral y personal. Sin embargo, hay aspectos que podrían mejorarse, especialmente en cuanto a la remuneración y beneficios para el personal administrativo en comparación con el personal de custodia y vigilancia.</p>
<p>¿Qué factores internos y externos consideras que afectan positivamente o negativamente el clima organizacional en el INPEC de Sogamoso?</p>	<p>Factores internos como la comunicación y la colaboración entre áreas pueden afectar positivamente el clima organizacional. Sin embargo, factores externos como la falta de</p>	<p>Factores internos como la falta de recursos y apoyo adecuado, así como la alta violencia dentro del establecimiento, afectan negativamente el clima organizacional.</p>	<p>Factores internos como la estabilidad en el centro carcelario, el apoyo en calamidades familiares y domésticas, y la posibilidad de ascender por mérito son</p>	<p>Factores internos como las pausas activas y los encuentros deportivos contribuyen positivamente al clima organizacional. Sin embargo, la disparidad en la</p>

<p>recursos y apoyo del Estado, así como la discriminación, pueden impactar negativamente en el ambiente laboral y la motivación de los funcionarios.</p>	<p>Además, la percepción de abandono por parte de la dirección del INPEC hacia establecimientos más pequeños como el de Sogamoso también impacta negativamente en la motivación y el bienestar de los funcionarios.</p>	<p>aspectos positivos que contribuyen al buen clima organizacional. Además, la política de no realizar traslados injustificados brinda seguridad y estabilidad a los funcionarios.</p>	<p>remuneración y beneficios entre el personal administrativo y el personal de custodia y vigilancia afecta negativamente la percepción de equidad y justicia</p>
---	---	--	---

<p>¿Te sientes valorado y reconocido en tu trabajo dentro del establecimiento penitenciario?</p>	<p>En ocasiones, siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis colegas y superiores inmediatos. Sin embargo, la falta de reconocimiento y apoyo a nivel institucional puede afectar mi motivación. Sería beneficioso contar con programas o iniciativas de reconocimiento más estructurados y visibles.</p>	<p>Me siento poco valorado y reconocido en mi trabajo. La falta de reconocimiento y apoyo, especialmente considerando el alto riesgo y la carga emocional del trabajo, es desmotivante. No hay programas o iniciativas de reconocimiento que considero suficientes para motivar a los funcionarios en este contexto tan desafiante</p>	<p>Me siento valorado y reconocido en mi trabajo, especialmente a través de la posibilidad de ascender por mérito y no por influencias. Esto me motiva a seguir desempeñándome de la mejor manera posible y a contribuir al buen funcionamiento del establecimiento.</p>	<p>Me siento valorado en algunos aspectos, especialmente a través de las actividades de bienestar como pausas activas y encuentros deportivos. Sin embargo, la falta de reconocimiento y compensación adecuada para el riesgo y la responsabilidad del trabajo administrativo puede desmotivarnos.</p>
--	--	--	--	--

<p>¿Cómo es la comunicación entre los funcionarios y las diferentes áreas del establecimiento ?</p>	<p>La comunicación puede mejorar. Aunque hay esfuerzos por mantener una comunicación abierta, a veces siento que mis opiniones y sugerencias no son escuchadas o tomadas en cuenta de manera efectiva. Mejorar la comunicación podría fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración.</p>	<p>A menudo siento que mis preocupaciones y necesidades no son escuchadas o tomadas en cuenta de manera efectiva, especialmente cuando se trata de temas críticos relacionados con la seguridad y el bienestar de los funcionarios.</p>	<p>La comunicación es generalmente buena, y siento que mis opiniones y sugerencias son escuchadas y consideradas. Esto contribuye a un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso.</p>	<p>Es buena, aunque podría mejorarse en algunos aspectos. Siento que mis opiniones y sugerencias son consideradas, pero a veces falta más retroalimentación sobre las decisiones tomadas.</p>
<p>¿Qué oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional se ofrecen en el INPEC de Sogamoso?</p>	<p>Existen algunas oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, aunque podrían ser más amplias y accesibles. Estas oportunidades han tenido un impacto positivo en mi carrera, permitiéndome adquirir nuevas habilidades y conocimientos.</p>	<p>Las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional son limitadas y no siempre accesibles para todos los funcionarios. Aunque he intentado aprovechar las oportunidades disponibles, siento que la falta de apoyo y recursos limita mi crecimiento profesional y personal.</p>	<p>Están basadas en el mérito. Esto ha tenido un impacto positivo en mi carrera, ya que puedo aspirar a ascensos y nuevas responsabilidades de manera justa y transparente</p>	<p>Son limitadas y no siempre claras. Aunque he intentado aprovechar las oportunidades disponibles, siento que la falta de incentivos y reconocimiento adecuados limita mi crecimiento profesional.</p>

6. ¿Cómo manejan el estrés y la presión laboral en el establecimiento ?	El manejo del estrés y la presión laboral puede ser un desafío. Aunque hay algunas estrategias y recursos disponibles, podría haber más apoyo y programas específicos para el bienestar de los funcionarios, especialmente en un entorno que puede ser emocionalmente exigente.	El manejo del estrés es insuficiente. No hay estrategias o recursos adecuados para apoyar el bienestar de los funcionarios, quienes enfrentan condiciones de trabajo extremadamente desafiantes y riesgosas.	Aunque el trabajo puede ser demandante, el horario de trabajo y el apoyo en situaciones difíciles ayudan a manejar el estrés y la presión laboral. Además, la estabilidad y seguridad en el empleo contribuyen al bienestar general de los funcionarios.	Hay algunas estrategias como pausas activas y encuentros deportivos, el estrés y la presión laboral pueden ser altos debido al riesgo y la responsabilidad del trabajo. Considero que se necesitan más recursos y apoyo para manejar el estrés de manera efectiva.
7. ¿Cómo describirías la relación entre colegas y superiores en el establecimiento penitenciario?	La relación entre colegas es generalmente buena y colaborativa. Sin embargo, la relación con superiores puede variar, y en ocasiones puede faltar más apoyo y comprensión de los desafíos que enfrentamos en el día a día.	Entre colegas, hay un sentido de solidaridad y apoyo mutuo debido a las circunstancias compartidas. Sin embargo, la relación con superiores puede ser distante y no siempre de apoyo, especialmente cuando se trata de abordar las necesidades y preocupaciones	La relación entre colegas y superiores es buena y colaborativa. Hay un sentido de apoyo mutuo y respeto que contribuye a un ambiente de trabajo positivo y productivo.	La relación entre colegas es humana. Sin embargo, la relación con superiores puede variar, y a veces siento que falta más apoyo y comprensión de los desafíos específicos que enfrentamos en el trabajo administrativo

		de los funcionarios.		
¿Qué cambios o mejoras implementarías en el clima organizacional del INPEC de Sogamoso para mejorar el desempeño y bienestar de los funcionarios?	Implementaría mejoras en la comunicación y el reconocimiento del trabajo bien hecho. Además, abordaría la falta de recursos y apoyo del Estado, y trabajaría en reducir la discriminación y promover un ambiente más inclusivo y equitativo.	Implementaría mejoras en la seguridad y el bienestar de los funcionarios, incluyendo apoyo psicológico y recursos adecuados para manejar el estrés y la presión laboral. Además, mejoraría la comunicación y el reconocimiento del trabajo bien hecho, y aseguraría que la dirección del INPEC preste más atención y apoyo a los establecimientos más pequeños y vulnerables.	Continuaría fortaleciendo la política de ascensos por mérito y la estabilidad en los centros carcelarios. Además, buscaría mejorar aún más el apoyo en situaciones de estrés y presión laboral, y promovería la comunicación abierta y transparente en todas las áreas del establecimiento.	Implementaría mejoras en la remuneración y beneficios para el personal administrativo, así como más reconocimiento y apoyo para el trabajo que realizamos. Además, fortalecería las estrategias de manejo del estrés y promovería un ambiente más colaborativo y de apoyo mutuo.
¿Cómo crees que el clima organizacional del INPEC de Sogamoso impacta en la eficacia institucional y en la atención a	El clima organizacional impacta significativamente en la eficacia institucional y en la calidad de la atención al personal privado	El clima organizacional impacta significativamente en la eficacia institucional y en la calidad de la atención a los reclusos. Un	Un clima organizacional positivo y motivador impacta directamente en la eficacia institucional y en la calidad de la	Si los funcionarios se sienten a gusto en su ambiente laboral, ofrecen buen servicio a los usuarios (población privada de la

los privados de la libertad?	de la libertad. Un ambiente laboral positivo y motivador puede mejorar el desempeño de los funcionarios y, en consecuencia, la atención y el trato hacia los ppl.	ambiente laboral estresante y poco motivador puede afectar negativamente el desempeño de los funcionarios y, en consecuencia, la atención y el trato hacia los reclusos.	atención a los internos. Cuando los funcionarios se sienten valorados y apoyados, pueden brindar un mejor servicio y contribuir al buen funcionamiento del establecimiento.	libertad, familiares, etc.)
¿Qué acciones o programas específicos crees que podrían implementarse para fortalecer la eficiencia institucional y promover un ambiente laboral más positivo en el establecimiento penitenciario?	Podrían implementarse programas de capacitación continua, mejorar la comunicación interna, establecer reconocimientos y recompensas por el buen desempeño, y trabajar en la reducción del estrés y la promoción del bienestar de los funcionarios. Además, sería crucial abordar la falta de recursos y discriminación para crear un ambiente más	Podrían implementarse programas de apoyo psicológico y bienestar para los funcionarios, mejorar la seguridad dentro del establecimiento, y fortalecer la comunicación y el reconocimiento del trabajo bien hecho. Además, sería crucial que la dirección del INPEC brinde más apoyo y recursos a los establecimientos más pequeños y vulnerables, y	Podrían implementarse programas de capacitación continua y desarrollo profesional, así como iniciativas para mejorar la salud mental y el bienestar de los funcionarios. Además, mantener y fortalecer las políticas de estabilidad y reconocimiento por mérito contribuiría a un ambiente laboral más positivo y eficiente.	Podrían implementarse programas de reconocimiento y recompensa para el personal administrativo, así como iniciativas para mejorar la salud mental y el bienestar de los funcionarios. Además, revisar y ajustar la estructura de remuneración y beneficios para garantizar la equidad y justicia contribuiría a un ambiente laboral más positivo y eficiente.

equitativo y eficiente	aborde las preocupaciones y necesidades de los funcionarios de manera efectiva
---------------------------	---

---

*Nota.* Respuestas obtenidas ante las preguntas realizadas durante las entrevistas implementadas.

*Fuente.* Autoría propia.

### **Análisis Cualitativo de las Entrevistas**

El clima laboral en el Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Mediana Seguridad de Sogamoso es un tema complejo y multifacético que requiere un análisis exhaustivo. Por un lado, existen aspectos positivos que contribuyen a un ambiente laboral favorable, pero, por otro lado, hay desafíos y oportunidades de mejora que deben ser abordados para garantizar el bienestar y el desempeño de los funcionarios.

En primer lugar, es importante destacar que el horario de trabajo de 12 horas por 24 horas de descanso permite a los funcionarios tener un equilibrio adecuado entre su vida laboral y personal. Esto es fundamental para mantener la salud física y mental de los funcionarios, especialmente en un entorno laboral que puede ser altamente estresante y demandante. Además, la estabilidad en el centro carcelario y la política de no realizar traslados injustificados brindan seguridad y estabilidad a los funcionarios, lo que puede contribuir a un ambiente laboral positivo y productivo.

Sin embargo, también existen desafíos significativos que deben ser abordados, la remuneración económica es baja en comparación con el riesgo y la responsabilidad del trabajo, especialmente para el personal administrativo. Esto puede generar desmotivación y descontento entre los funcionarios, lo que puede afectar negativamente el desempeño y la calidad del

servicio. Además, la desigualdad en la remuneración y beneficios entre el personal administrativo y el personal de custodia y vigilancia es un tema que requiere atención y revisión.

Otro aspecto crítico es el manejo del estrés y la presión laboral. Aunque existen algunas estrategias como pausas activas y encuentros deportivos, es evidente que se necesitan más recursos y apoyo para manejar el estrés de manera efectiva. Los funcionarios enfrentan condiciones de trabajo altamente demandantes y riesgosas, y es fundamental que se les brinde el apoyo y los recursos necesarios para mantener su salud y bienestar.

La comunicación es otro aspecto que requiere mejora. Aunque la relación entre colegas es generalmente buena y colaborativa, la comunicación con superiores puede ser distante y no siempre de apoyo. Es importante que se fomente una comunicación abierta y transparente en todas las áreas del establecimiento, y que se brinde retroalimentación y apoyo a los funcionarios de manera regular.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, es importante que se brinden más oportunidades y recursos para que los funcionarios puedan crecer y desarrollarse en sus carreras. La falta de reconocimiento y compensación adecuada para el riesgo y la responsabilidad del trabajo administrativo puede desmotivarnos y afectar negativamente el desempeño.

## Conclusiones

Este estudio demuestra la importancia del clima organizacional como factor clave para el bienestar y el desempeño del personal EPMSC RM Sogamoso, con base en análisis teóricos, legales y metodológicos, se concluye que las condiciones laborales dentro del INPEC, particularmente en entornos de alta presión como los centros penitenciarios, impactan significativamente la salud mental, la motivación y la productividad del personal.

A pesar de un sólido marco regulatorio establecido por el Decreto 1083 de 2015, la Ley 909 de 2004 y la Resolución 2646 de 2008, aún existen brechas en la implementación efectiva de medidas de bienestar y prevención de riesgos psicosociales en la práctica institucional, esto resulta en la exposición del personal a altos niveles de estrés, agotamiento emocional y una sensación general de desmotivación.

Los resultados del estudio confirman la urgencia de implementar estrategias comprehensivas que aborden de manera integral los factores que deterioran el clima organizacional. Se considera importante, desarrollar acciones sistemáticas que incluyan: Fortalecimiento del liderazgo transformacional, mejora de los canales de comunicación organizacional, desarrollo de programas de salud mental y bienestar psicosocial, y creación de sistemas de reconocimiento y motivación laboral. La sostenibilidad de estas intervenciones dependerá del compromiso institucional y la asignación de recursos adecuados para su implementación y seguimiento a largo plazo.

## Recomendaciones

Se recomienda al Establecimiento Penitenciario y Carcelario de mediana seguridad de Sogamoso brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a todo el personal de custodia y vigilancia e igualmente al personal administrativo, ya que al brindar oportunidades y recursos los funcionarios pueden crecer y desarrollarse profesionalmente logrando beneficios importantes como la mejora del desempeño, el aumento de la motivación, la retención de talento humano y la mejora del clima laboral, lo que puede contribuir a un ambiente laboral más positivo y productivo, y permitir a los funcionarios brindar un servicio de alta calidad a la población privada de la libertad.

Muchos funcionarios manifestaron que las oportunidades de desarrollo profesional son limitadas o poco accesibles. Por eso, se recomienda crear planes de formación continua que sean inclusivos, con horarios flexibles y enfocados en las necesidades reales del personal. Esto no solo fortalece sus habilidades, sino que también les brinda motivación y sentido de progreso dentro de la institución.

Se identificaron diferencias en cuanto a beneficios y reconocimientos entre el personal de custodia y el administrativo. Para mejorar el clima laboral y la percepción de justicia, se recomienda revisar y equilibrar la asignación de recursos, incentivos y condiciones laborales, de manera que todos los funcionarios, sin importar su cargo, se sientan valorados por igual.

Fortalecer los canales de comunicación interna mediante mecanismos formales y participativos que fomenten el diálogo, el respeto y la retroalimentación constante entre directivos y personal operativo. Esto contribuirá a mejorar las relaciones laborales, el sentido de pertenencia y el clima organizacional, tal como se derivó del segundo objetivo específicos.

### Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2011). Introducción a la teoría general de la administración (8.a ed.). McGraw-Hill. <http://bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL007427.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2020). Informe anual sobre condiciones laborales en América Latina. <https://www.cepal.org/>
- Constitución Política de Colombia (1991).  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=4125](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=4125)
- Decreto 1083 de 2015. Diario Oficial No. 49.532.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Decreto 2160 de 1992.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66507>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2021). Encuesta Nacional de Calidad de Vida. <https://www.dane.gov.co>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2021). Informe sobre condiciones laborales en el sector público colombiano. <https://www.dane.gov.co>
- Gaviria, A. (2020). Análisis sobre el sistema carcelario en Colombia. Editorial Universidad de los Andes. <https://derecho.uniandes.edu.co/situacion-actual-de-las-carceles-colombianas-en-la-pandemia/>
- Ley 1562 de 2012. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48365>
- Ley 909 de 2004. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wps.20311>

Ministerio de Justicia y del Derecho. (2020). Informe de Gestión INPEC. Gobierno de Colombia.

<https://www.minjusticia.gov.co>

Observatorio de Seguridad y Convivencia Ciudadana. (2021). Estudio sobre el clima laboral en

instituciones públicas colombianas. <https://www.observatoriosc.gov.co>

Organización Internacional del Trabajo OIT (2016). Estrés en el trabajo: Un desafío colectivo.

<https://www.ilo.org/es/media/433701/download>

Organización Internacional del Trabajo OIT (2016). Informe global sobre el trabajo decente.

<https://www.ilo.org>

Procuraduría General de la Nación. (2020) Diagnóstico del clima organizacional en entidades

estatales. <https://www.procuraduria.gov.co>

Procuraduría General de la Nación. (2020). Informe sobre las condiciones laborales en el sistema

penitenciario colombiano. PGN. <https://www.procuraduria.gov.co>

Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2.a ed., pp. 44–55). Editorial

ICB. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2.a ed., pp. 142–188). Editorial

ICB. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Raza, M. (2024) Explicación del modelo de cambio en tres etapas de Lewin

<https://www.bmc.com/blogs/lewin-three-stage-model-change/>

Resolución 2646 de 2008 (Ministerio de la Protección Social).

[https://www.redjurista.com/Documents/resolucion\\_2646\\_de\\_2008\\_ministerio\\_de\\_la\\_proteccion\\_social.aspx](https://www.redjurista.com/Documents/resolucion_2646_de_2008_ministerio_de_la_proteccion_social.aspx)

Rodríguez, J. (2025) Cómo aplicar los 8 pasos del modelo de Kotter

<https://blog.hubspot.es/sales/modelo-de-kotter>

Velásquez Gómez, A. (2019). Implementación del modelo de gestión humana propuesto por

Dave Ulrich: Efectos, desafíos y percepciones [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].

Repositorio Institucional Universidad EAFIT

[https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/61e4bf0b-567d-49d4-b57c-](https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/61e4bf0b-567d-49d4-b57c-89404e30f803/content)

[89404e30f803/content](https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/61e4bf0b-567d-49d4-b57c-89404e30f803/content)