

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE MEDIANA SEGURIDAD Y CARCELARIO DE
TUNJA (EPMSC DE TUNJA)

NANCY MORENO PEÑA
FANNY MERCEDES SANCHEZ PALENCIA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS
ESPECIALIZACION EN GESTION PÚBLICA

2014

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE MEDIANA SEGURIDAD Y CARCELARIO DE
TUNJA (EPMSC DE TUNJA)

NANCY MORENO PEÑA
FANNY MERCEDES SANCHEZ PALENCIA

Director de Tesis
Dra. ELIZABETH MALAGÓN SAENZ

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES, ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS
ESPECIALIZACION EN GESTION PÚBLICA

2014

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1 Descripción del Problema.....	6
1.2 .Formulación Del Problema.....	7
1.3 Sistematización Del Problema.....	7
2. JUSTIFICACIÓN.....	8
3. OBJETIVOS	10
3.1. OBJETIVO GENERAL	10
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4. MARCO DE REFERENCIA	11
4.1 MARCO TEÓRICO	11
4.1.1.1 Factores que se deben tener en cuenta para el mejoramiento del Clima Organizacional.	13
4.1.1.2 Aspectos para mejorar el Clima Organizacional.....	16
4.1.2 Desarrollo Organizacional.....	22
4.1.3 Calidad De Vida En El Trabajo Y Su Relación Con Los Contextos De Encierro.	24
4.2 MARCO CONCEPTUAL	28
4.3 MARCO JURÍDICO	32
4.4 MARCO INSTITUCIONAL.....	34
El Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario De Tunja.....	37
5. DISEÑO METODOLÓGICO	39
5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	39
5.2 TIPO DE ESTUDIO	39
5.3. FUENTES DE INVESTIGACIÓN	40
5.3.1 Primarios.....	40

5.3.2 Secundarios.....	40
5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	40
5.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	40
5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
6. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
6.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS	44
6.2.2 Análisis DOFA	57
7. PROPUESTA MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL EPMSC TUNJA	61
7.1 Objetivos.....	61
8. CONCLUSIONES	67
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS.....	71

INTRODUCCIÓN

La gestión pública en Colombia, en los últimos año *“ha sido objeto de importantes innovaciones, que se han caracterizado por la visualización del proceso de transformar ideas en resultados concretos para la administración”* (PGN Instituto de Estudios del Ministerio Público. Gestión Pública y Responsabilidad. Ed. 2008. Pág. 9), razón la cual los funcionarios públicos en su trabajo les corresponde asumir nuevos roles y responsabilidades, para lograr que los procesos y procedimientos contribuyan al mejoramiento de la Función Pública promoviendo iniciativas y estrategias que conduzcan a la administración hacia la eficacia, eficiencia y economía.

Estos cambios e innovaciones en el rol de la gestión pública, conduce al cambio de conducta de los funcionarios del estado, hacia la adopción de nuevos esquemas de administración de las entidades públicas, para que *“los resultados se traduzcan en impactos que beneficien a los ciudadanos y el colectivo en general”* (IBID, pág. 14), dentro de un ambiente laboral adecuado.

Por lo anterior, se ha considerado procedente adelantar un estudio que permita plantear una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional, en los establecimientos Penitenciarios y Carcelarios de Mediana Seguridad, basado en un diagnóstico que facilite conocer la realidad del ambiente laboral en la entidad, teniendo en cuenta la opinión y actitud de los funcionarios, frente al trabajo y a los compañeros.

Para obtener la información, de conformidad con la metodología empleada, se hace uso de algunos instrumentos de recolección de información como la observación y la encuesta, los cuales se consideran adecuados porque permiten conocer la realidad presentada en el clima organizacional del Centro Penitenciario.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

Según estudios realizados el clima organizacional generado dentro de algunos Establecimientos Penitenciarios y Carcelarios de Mediana Seguridad, ha permitido establecer que existen problemas, como envidias, rencillas, malas palabras, actitudes negativas que generan inconvenientes en la gestión pública, afectando la imagen corporativa del mismo y demeritando la actividad Gerencial de liderazgo y operatividad de todos los funcionarios que allí laboran.

En el Establecimientos Penitenciario y Carcelario de Mediana Seguridad de Tunja, este comportamiento no es ajeno, presentándose factores y actitudes que afectan el ambiente laboral, relacionados con la cultura, los comportamientos individuales y grupales, los riesgos laborales, las relaciones interpersonales y demás situaciones de convivencia, que pueden estar generando hostilidad entre los funcionarios y con los usuarios del servicio, que perjudican la salud mental y física de los mismos, que tienen que soportar a diario situaciones desagradables a consecuencia de la falta de un diagnóstico adecuado y teniendo en cuenta la misma población que tienen que atender, es decir los privados de la libertad.

Además se pueden presentar otros aspectos que afectan el Clima Organizacional como son los funcionarios que se consideran invulnerables y perfectos ante los compañeros; los iracundos que siempre tienen razones para la hostilidad; los impuntuales que no administran bien su tiempo y que afectan gravemente la prestación del servicio; los disociadores que indisponen a sus compañeros y que siempre buscan indulgencias con el jefe con adulaciones demeritando a los demás; los evasivos que actúan sin responsabilidad y son amigos de la tramito manía innecesaria; y los que padecen enfermedad emocional, que no aceptan sugerencias del jefe ni de los compañeros y no hacen uso adecuado de los recursos disponibles, situaciones que no son desconocidas a nivel directivo por el por el Instituto Nacional Penitenciario “INPEC”.

Los aspectos antes mencionados sin duda afectan el ambiente laboral, ya que cuando se debilita el clima organizacional se demerita la gestión pública. En el no cumplimiento según lineamientos gubernamentales, relacionados con el buen gobierno, la planificación y el mejoramiento del clima organizacional, en beneficio de la imagen corporativa, la eficiencia y eficacia administrativa.

De lo anterior se requiere establecer la situación del clima organizacional del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Mediana Seguridad, permitiendo la identificación de variables relevantes que permitan determinar la cultura y clima organizacional del establecimiento actualmente

1.2 .Formulación Del Problema

¿Cuál será la situación actual del clima organizacional en el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Tunja?

1.3 Sistematización Del Problema

¿Qué factores del clima organizacional se están viendo afectados en el EPMSC de Tunja?

¿Existe voluntad política por parte de las Directivas y voluntad de participación de los funcionarios para la realización del diagnóstico y la implementación de una propuesta, para el mejoramiento del clima organizacional en el centro penitenciario?

¿Contribuye una propuesta al mejoramiento del clima organizacional al cambio de actitud de las Directivas y los Funcionarios del establecimiento?

¿El planteamiento de una propuesta ayudará al mejoramiento del clima organizacional al cambio de actitud de las Directivas y los Funcionarios del establecimiento?

2. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la problemática planteada y que todo servidor público está en capacidad de moverse hacia el éxito o hacia el fracaso según su nivel de compromiso y responsabilidad dentro de la dinámica organización, la realización de la propuesta planteada se justifica porque las estrategias diseñadas pueden conducir al mejoramiento del clima organizacional a partir de las necesidades del contexto, lo anterior redundará en el beneficio de la imagen institucional y del ambiente laboral.

El clima organizacional mejora cada uno de los aspectos misionales que se pueden encontrar dentro de una institución, en el caso de la presente investigación se está buscando mejorar las condiciones de este clima, para generar mejores espacios de amabilidad en las relaciones, que generen confianza a sus compañeros y a los usuarios para que desarrollen su actividad laboral con responsabilidad, honestos, con compromiso propio y con la institución; prudentes que controlen sus emociones y palabras; leales con respeto y compromiso para con la institución, los usuarios y compañeros; con sentido de servicio que desarrollen sus funciones en forma correcta; con manejo del ambiente de trabajo que trasmitan a sus compañeros alegría y energía positiva; con propuestas y creatividad abiertos a la innovación y al uso de nuevas tecnologías.

El desarrollo de proceso investigativo se convierte en una oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la especialización en Gestión Pública y la oportunidad de hacer aportes significativos al mejoramiento del clima organizacional en el EPMSC de Tunja. De esta misma manera se pretenden aportar aspectos y juicios para que las directivas adopten estrategias para alcanzar un adecuado Desarrollo Organizacional a través de un liderazgo basado en el cambio estratégico ya que “el líder enseña, no es egoísta, y piensa que las generaciones venideras deben ser mejores que la suya y las que lo antecedieron” (Ipinza, 2010, p. 345.). La planeación desempeña un papel preponderante dentro del desarrollo del proyecto ya que en la propuesta se involucran aspectos de la misma para que sean tenidos en cuenta por las directivas del Centro Penitenciario y carcelario para el mejoramiento del clima organizacional. En consonancia con lo anterior es importante acotar siguiendo a Rivera y

Hernández (1982) quienes plantean que “con la planeación se pretende identificar los estándares más relevantes aplicables al proyecto y como se concretarían en un programa de actividades, en el cual se definirá quién, cómo y cuándo las realizará y con qué técnicas y herramientas se llevarán a cabo” (p. 182.),

Adicional a lo mencionado hasta el momento, es importante tener en cuenta aspectos que se mencionan en el Direccionamiento Estratégico del INPEC (2010):

Se constituye en el marco de referencia que orienta a la institución hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y el logro de sus objetivos globales; tiene como principal propósito el mejoramiento significativo de los indicadores de efectividad, para lo cual requiere revisiones periódicas que permitan realizar los ajustes pertinentes, en atención a los cambios del entorno y al desarrollo de los procesos y compromisos adquiridos con los planes gubernamentales y las políticas de Estado según el interés nacional de avanzar hacia un Sistema Penitenciario y Carcelario acorde con los parámetros internacionales y nacionales de una política criminal fundada en los derechos humanos, la dignidad humana y una efectiva administración de la justicia en los Estados democráticos de derecho, como lo es Colombia.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Plantear una propuesta que permita el mejoramiento del clima organizacional en el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Tunja

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las situaciones más relevantes del clima organizacional que afectan negativamente al EPMSC de Tunja.

Analizar las situaciones encontradas en variables claves de acuerdo a los resultados del estudio del clima organizacional en el EPMSC de Tunja

Socializar la propuesta “El mejoramiento del clima organizacional, una acción eficaz en el Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Mediana Seguridad Tunja”

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan los fundamentos teóricos que fundamentan el presente trabajo de investigación: Clima organizacional, desarrollo organizacional y calidad de vida en el trabajo.

4.1.1. Clima Organizacional.

El clima organizacional puede ser considerado como las relaciones que existen entre los compañeros en una entidad determinada, también puede entenderse como el ambiente donde se desenvuelve la persona acorde con su lugar de trabajo, para autores como Goncalves (1997), es considerado de la siguiente manera:

(...)ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc.; sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

Mientras que otros consideran que el clima organizacional está enmarcado no en los factores sino en las percepciones que se tienen de este, los factores organizacionales existentes los cuales dependen de la percepción del trabajador y a su vez de las actividades, interacciones y experiencias que tengan los empleados en las entidades, de lo anterior se infiere que el clima en la organización tiene una relación directa con el tipo de relaciones que se establecen en un contexto determinado el cual da lugar a una percepción positiva o negativa del mismo. Al respecto Goncalves, (1997) menciona que “Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima induce determinados comportamientos en los individuos”.

Algunos de los factores que se encuentran dentro del clima organizacional, hacen referencia a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son comprendidas directa o indirectamente por los funcionarios de las empresas e influyen en el comportamiento laboral.

Otros factores que hacen parte este clima son la dirección y el liderazgo, el sentido de las comunicaciones, las relaciones humanas, las remuneraciones, como también el bienestar social; teniendo en cuenta esto, y desde Litwin y Stinger (1968), se puede decir que el clima organizacional es “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”; complementando el anterior concepto y según Goncalves, (1997) se dice que “es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluado el clima organizacional se mide la forma como es percibida. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional”.

Teniendo en cuenta que cada empresa es completamente diferente, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, de acuerdo a Davis y Newstrom (1999) y Robbins (1999) son: “Motivación, Satisfacción, Involucramiento, Actitudes, Valores, Cultura Organizacional, estrés y conflicto. Estos factores o variables relevantes entre otros son tenidos en cuenta dentro del diagnóstico organizacional y permiten identificar su comportamiento”.

El conocimiento de estos factores y la evaluación constante en los mismos permite una mayor interacción en los procesos de mejoramiento del clima organizacional, lo cual desde la postura de Goncalves (1997) se puede entender cómo el conocimiento del clima organizacional que proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de la influencia en el comportamiento de los miembros de una institución, mediante las apreciaciones y percepciones que denotan la motivación y rendimiento laboral.

4.1.1.1 Factores que se deben tener en cuenta para el mejoramiento del Clima Organizacional.

Según la teoría de los profesores **Litwin y Stinger (1968)**, se establecen nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación de un adecuado Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Figura 1. Factores para el mejoramiento del clima organizacional



Fuente: Los Autores

Continuando con los planteamientos de Litwin y Stinger (1978), a continuación se explican cada uno de estos factores.

a. Estructura. Tiene relación con la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc.,

que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

b. Responsabilidad. Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

c. Recompensa. ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

d. Desafíos. En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

f. Relaciones. Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

g. Cooperación. Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

h. Estándares. Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

i. Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

j. Identidad. Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

La importancia del conocimiento de estos aspectos, radica en que la percepción de cada uno de los empleados generan actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como presentan, razón por la cual el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y contribuyen a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte del Clima Organizacional.

La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

El Clima interno positivo, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre los INPEC del país; por lo cual lograr en la empresa un adecuado clima organizacional necesariamente debe estar acompañado por las acciones de las Directivas hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Según Valda (2013) toda organización debe contar con estrategias de medición periódica del Clima Organizacional, al respecto menciona que esto debe “estar ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día porque es de gran importancia, el que se pueda conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de la organización y de hecho vital, el que se aplique algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que se esperan” (párr. 27)

4.1.1.2 Aspectos para mejorar el Clima Organizacional

Para lograr un buen clima organizacional se hace indispensable poseer estrategias que permitan mejorar el mismo, las cuales contribuyen a superar las dificultades que puedan presentarse dentro de las instituciones. Al hablar del clima organizacional se debe tener en cuenta la visión sistémica, es decir una interrelación que se da de independencia e interdependencia entre los distintos subsistemas que lo componen, de ahí que la homeostasis que debe tener la institución pueda alterarse ante situaciones de la vida cotidiana; Kalinsky (2007), en su investigación “El agente penitenciario: La cárcel como ámbito laboral”, menciona “que la cárcel es un ambiente laboral con especificidad propia, en “se deben analizar las condiciones laborales de los agentes penitenciarios y las relaciones internas con los demás protagonistas” (p. 1)

Al respecto López, Arroyo y Lacal (2004) en su investigación sobre problemas psicológicos y trabajo en prisión, encontraron que algunos padecimientos de tipo físico relacionados con el estrés laboral dependían más del perfil de personalidad de los funcionarios que de la percepción que tenían de su ambiente de trabajo.

Ruiz (2001), manifiestan que los empleados de prisiones que poseen un nivel educativo alto se desempeñan en actividades de formación, a pesar que se sentían más descontentos con el sueldo.

Ruiz, Pedraza, Rodríguez y Alvarado (2004), expresan que uno de los grandes problemas que existen al interior de los establecimientos de reclusión colombianos, están asociados con las formas de relación entre los compañeros, en especial en acciones como irrespeto, chismes, deslealtad, envidias, falta de dialogo e irresponsabilidad.

A nivel propio del establecimiento Penitenciario de Mediana seguridad y carcelario de Tunja, no fue posible encontrar archivo alguno que permitiera evidenciar la existencia de investigaciones alrededor del tema investigado.

Por su parte Suárez (2014), afirma que “La tendencia, es desarrollar un clima organizacional orientado a la innovación y la creatividad; esto le permite a la empresa además de tener un buen lugar para crecer, personas dispuestas a crear nuevos paradigmas lo que aumenta su capacidad laboral”, lo que implica no solo un compromiso por parte de las directivas sino de los funcionarios en cada una de las secciones de la misma. Suárez (2014) afirma además que existen cinco claves para desarrollar un clima organizacional óptimo enfocado hacia la innovación:

Figura 2. Claves para el clima organizacional



Fuente: Suárez Cesar, (2014)

A continuación y siguiendo a Suarez se explican brevemente las claves que menciona el autor.

a. Juego y Humor. Estudios realizados sobre clima organizacional han demostrado que la mezcla de dos mundos: el serio, corporativo, responsable y profesional con el creativo, relajado, espontáneo y divertido, logra resultados extraordinarios.

b. Disyuntiva entre serio y divertido. Cuando la organización deja la disyuntiva entre ser serio o divertido, jugar o trabajar, aprender o disfrutar, y comprende que puede usar la ‘Y’ de incluir y combinar estos conceptos; ésta llegará a un nivel de resultados más efectivo.

c. Desafío y Participación. Definitivamente las organizaciones pueden aumentar la productividad y creatividad de las personas en la medida en que éstas participen en la construcción de sus objetivos corporativos aumentando su capacidad de retarse y comprometerse con los mismos.

d. Confianza y Apertura. Sólo cuando es posible construir con el otro sin temor a ser "traicionado" se puede pensar en un ambiente ideal para el desarrollo de la innovación. El temor a ser defraudados o traicionados en la generación de nuevas ideas o proyectos es uno de los grandes obstáculos que impiden el desarrollo de un clima de innovación y creatividad.

f. Apoyo a las Ideas. Toda idea por buena que sea, requiere de un patrocinador para ser desarrollada e impulsada. En la medida en que se apoyen las nuevas iniciativas, aun sabiendo que sólo algunas de ellas tendrán gran éxito, se estará creando un clima de innovación y creatividad.

g. Toma de Riesgos. La capacidad de tomar riesgos y actuar es una característica de las organizaciones y equipos creativos, innovadores y de alto desempeño. Aquellos que prefieren la filosofía: "Plan-Do-Plan-Do-Plan-Do" (planear – hacer – planear - hacer) en vez de la filosofía: "Plan-plan-plan-plan...Do" (Planear – planear – planear – planear... hacer) son mucho más efectivos y logran mayores resultados. (parr 4)

Finalmente Suárez (2014) afirma: “En nuestra experiencia con múltiples equipos de ejecutivos al llevarlos al escenario de ‘jugar seriamente’ alrededor de sus temas organizacionales, se incrementa y acelera la capacidad de encontrar soluciones creativas y efectivas para sus desafíos”. Por pequeña o grande que sea la organización, mantener un buen clima organizacional debe ser una de sus metas claves. No solo por el hecho de hacer agradable el ambiente de trabajo, sino porque además, es en definitiva una pieza fundamental para el cumplimiento de las grandes metas y la sostenibilidad a largo plazo.

Además de los factores planteados, de acuerdo con lo expresado por Elena Navarro (2013) quien opina que el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, este medio influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

En razón de lo anterior, la alta dirección (directivos), con su conocimiento y con sus sistemas de gestión, deben proporcionar buen clima laboral, como parte de las políticas de personal y de recursos humanos, buscando la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como las aquí planteadas ya que mientras un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Igualmente y siguiendo a Navarro (2002), es necesario que se tengan en cuenta los siguientes aspectos, los cuales tienen relación directa con el medio en que se desarrolla el trabajo y los recursos necesarios:

a. Independencia. La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

b. Condiciones físicas. Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

c. Liderazgo. Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

d. Relaciones. Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "socio gramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

e. Implicación. Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

f. Organización. La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

g. Reconocimiento. Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. El reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

h. Remuneraciones. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado

políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

i. Igualdad. La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otro aspecto importante en la dinámica del clima organizacional en contextos de encierro, hace referencia al desarrollo organizacional, por considerarse pertinente y apropiado dentro del proceso de esta investigación, se hace necesario abordarlo como uno de los componentes fundamentales del clima organizacional, por cuanto permite conocer los procesos de la alta dirección incrementando la efectividad y la salud de la organización.

4.1.2 Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo organizacional como medio para el cambio del clima organizacional de la empresa es entendido desde los planteamiento de Chiavenato (2000) como “el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnostico eficaz de la administración organizacional” (p. 628).

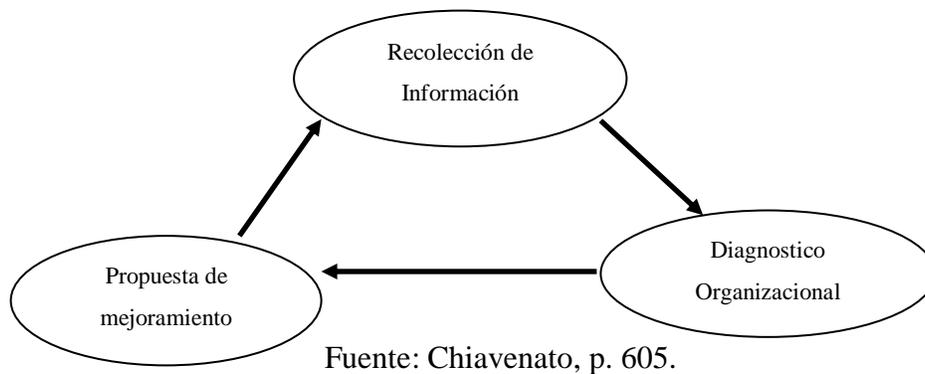
La anterior definición incluye aspectos relacionados con la solución de problemas, el mejoramiento del ambiente laboral y la atención a los usuarios y el esfuerzo institucional para el cambio, gracias a que tiene en cuenta algunos aspectos que se consideran importantes en el desarrollo del trabajo por los elementos de juicio que aportan, como son:

1. Proceso de solución de problemas mediante métodos que permitan a la gerencia enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades.
2. Procesos de renovación a través del vencimiento de la resistencia al cambio, adaptación a los cambios tecnológicos y la adopción de nuevas estructuras organizacionales.

3. Administración participativa, compartiendo la administración con los empleados, para satisfacer expectativas de desarrollo personal y profesional.
4. Desarrollo y fortalecimiento dando autonomía a los equipos de trabajo para aumentar el sentido de pertenencia, a compartir tareas y responsabilidades y convertir al gerente en orientador.
5. Investigación – acción para conocer el comportamiento de los funcionarios y los usuarios para detectar los problemas que se puedan presentar y diseñar estrategias de mejoramiento.

Chiavenato (2000) habla acerca del Proceso de Desarrollo organizacional, sobre el cual menciona que “está estructurado como ciclo el cual permite realizar el diagnostico administrativo, operativo y organizacional, al igual que conocer las características en el clima organizacional y la calidad de la atención al usuario” (p. 605)

Figura 3 Proceso del desarrollo Organizacional



Aunque el esfuerzo del Desarrollo Organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico que se realiza sobre la situación presentada en relación con el clima organizacional, existen objetivos más generales, los cuales se constituyen en guía para el desarrollo del proyecto que se está planteando, para el centro carcelario:

- Generar informaciones válidas acordes con las necesidades del contexto en especial en la tensión permanente por el tipo de población que se atiende.

- Promover un clima de receptividad, en la búsqueda de un compromiso de la realidad organizacional.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias, que surgen de los procesos constantes de estar en un ambiente de una u otra forma de encierro, donde casi no es posible ver a diario a personas distintas de las que trabajan en ese entorno
- Desarrollar las potencialidades de las personas en competencias técnicas, administrativas e interpersonales.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas, para mejorar las relaciones entre sí mismas y los demás
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y conocimiento influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación

El clima organizacional como el desarrollo organizacional, buscan ante todo generar en cada uno de los funcionarios una calidad de vida laboral, que permitan el alcance y realización de logros profesionales, la resolución pacífica de conflictos y una sana convivencia

4.1.3 Calidad De Vida En El Trabajo Y Su Relación Con Los Contextos De Encierro.

El termino Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), ha sido definido por multiplicidad de autores, sin embargo se ha considerado que es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. Todo espacio laboral y aún más en contextos de encierro debe posibilitar el desarrollo profesional y humano dentro de un ambiente que genere de manera introspectiva un sentido frente a lo que se realiza.

Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo

Algunos criterios son importantes para implementar proyectos de calidad de vida laboral, ya que estos permitirán encaminar al talento humano del Centro Penitenciario a una mejor satisfacción de sus necesidades personales (ver Figura 3). Garzón (2005) plantea algunos criterios que sirven de base para establecer el concepto de calidad en el trabajo y su relación con un proyecto de vida dentro del ambiente laboral.

Figura 4. Criterios para un proyecto de mejor calidad de vida Mejorar



Fuente: Autores 2014

A continuación se explican cada uno de estos criterios desde los planteamientos de Garzón (2005).

- **Suficiencia en las Retribuciones.** Esto puede ser logrado con suficientes ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir.
- **Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.** Establecer condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.

- **Condiciones de autonomía.** Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.
- **Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad.** Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.
- **Integración Social en el Trabajo de la Organización.** Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.
- **Balancear entre Trabajo y Vida.** Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos. (p. 75)

Beneficios de la calidad de vida en el trabajo

La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficioso tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en: Evolución y Desarrollo del trabajador, una elevada motivación, Mejor desenvolvimiento de sus funciones, Menor rotación en el empleo, Menores tasas de ausentismo, Menos quejas, Tiempo de ocio reducido, Mayor satisfacción en el empleo, Mayor eficiencia en la organización. A partir de lo anterior y al observar el rostro de tantos seres humanos “patinando” (como ellos mencionan el dar una vuelta dentro del patio de la cárcel), se puede llegar a pensar que uno de los beneficios del trabajo en los contextos de encierro, es valorar y llevar la gratitud al recuerdo, un retorno que tiene un sentido del encuentro e incluso del reencuentro, incluso con los que no están o como diría aquel periodista Uruguayo Eduardo Galeano, ¡están sin estar estando!. Es un hermoso juego de

palabras que llevan a vivir el trabajo como un juego, como un día a día lleno de valor y enseñanzas.

Satisfacción en el Trabajo.

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de Centro Penitenciario podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que se están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción con lleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo. Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos

negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para facilitar la conceptualización de la propuesta, se presenta la definición de algunos términos que se consideran importantes dentro de su desarrollo, y que son aportados por los autores relacionados en la bibliografía e infografía.

Clima Organizacional: Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento.

Reconocimiento: Relación o grado de recompensa o sanción que recibe el trabajador. La acogida e importancia que puede tener sus ideas y sugerencias, así como la oportunidad que se brinda a los mejores trabajadores para lograr un desarrollo de carrera dentro de su organización.

Seguridad y salud ocupacional: El sentido de salud tanto física como psicológica, la preocupación y cuidado por aspectos tanto preventivos como correctivos en materia de seguridad y salud ocupacional, así como el tipo y calidad en la atención médica, hospitalaria, asistencial.

Capacitación: Proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal administrativo adquiere el conocimiento y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Productividad: Muchas empresas utilizan un sistema de pagos en función del trabajo realizado, de forma que parte del salario depende del rendimiento de cada trabajador. También es frecuente que la empresa que está negociando los salarios con los trabajadores asegure que la subida salarial sólo será posible si se produce un incremento de la producción; ésta es una forma de amenazar con una reducción de personal o plantilla si la subida salarial no va acompañada de un aumento de la productividad.

Ambiente de Trabajo: Es entendida como el grado de satisfacción que presentan los funcionarios con el ambiente físico de trabajo, de igual forma es tenido en cuenta en esta variable, los elementos de protección física necesarios para el desarrollo adecuado de las funciones de la organización

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros la organización a acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Liderazgo: Es entendido, como las condiciones y características personales y profesionales de los trabajadores de la empresa que tienen a su cargo personal, condiciones que son indispensables para facilitar a través de los líderes la divulgación de los objetivos de la organización, este eje temático es fundamental en el mejoramiento del clima laboral de una organización ya que existe una percepción entre líderes y colaboradores que influye en otros ámbitos organizacionales tales como comunicación, trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

Motivación: La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación; la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión

que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Resultado: Son situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma la acción el resultado puede variar.

Roles: Esta es una característica central en donde se refiere a la asignación de tareas aceptadas por cada uno de los miembros del grupo. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

Seguimiento: Desde el punto de vista organizacional esta variable hace referencia a la percepción de los líderes y colaboradores, con respecto al nivel de supervisión o evaluación que reciben por parte de sus superiores o jefes inmediatos en cuanto a frecuencia y calidad de supervisión.

Toma de Decisiones: Hastié, (2001) plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas. Según estas definiciones el proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos.

Trabajo en Equipo: Un grupo de trabajo es un conjunto de personas, que se reúnen frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social (Morales y Mendoza, 2010).

Persecución laboral. Conductas que por presentarse de manera reiterada o que manifiesten una evidente arbitrariedad, permitan concluir que su propósito es lograr la renuncia

del trabajador. Así, la ley señala casos como la descalificación, la carga excesiva de trabajo o cambios de horario que producen desmotivación en el trabajador. Esto significaría, entonces, que esta conducta en particular sólo la podría cometer un sujeto activo que tenga poder de subordinación sobre el sujeto pasivo, es decir, se trataría de conductas que sólo podría cometer un jefe hacia trabajadores sobre los que tiene poder de dirección.

Entorpecimiento laboral. Conductas que buscan obstaculizar, hacer más gravosa o retardar el cumplimiento de labores, perjudicando así al trabajador. Como ejemplos, la ley señala a la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

Inequidad laboral. Refiriéndose a la específica asignación de funciones y tareas "...a menosprecio del trabajador". Al igual que en el caso de la conducta de persecución laboral, se trataría de un comportamiento que sólo podría cometer quien tenga poder de subordinación o de dirección sobre el sujeto que está sufriendo el acoso.

4.3 MARCO JURÍDICO

Constitución Política de Colombia. Preámbulo. Título I. De los principios fundamentales. Título II, De los derechos, las garantías y los deberes. Artículo 339, el cual señala que el Estado debe contar con un Plan Nacional de Desarrollo que precise los propósitos, objetivos, metas y prioridades de la acción de gobierno en el largo y mediano plazo, así como las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental.

Ley 152 de 1994: mediante la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, se determinan los procedimientos y mecanismos para su elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control, con fundamento en los principios de autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, eficiencia, viabilidad y coherencia

Ley 489 de 1998: regula tanto la función administrativa de la estructura, los principios, modalidades y reglas básicas de su organización y funcionamiento como el establecimiento de los sistemas de Desarrollo Administrativo, de Control Interno y de Información Administrativa del Sector Público.

Ley 909 de 2004: que amplía la cobertura a todos los organismos y entidades del poder público, organismos de control, organización electoral y organismos autónomos en los órdenes nacional, departamental, distrital y municipal. De igual manera, define la integración del subsistema de organización institucional, el cual contendrá la información sobre normas de creación, estatutos, estructuras, plantas de personal, sistemas de clasificación de empleos, remuneración y regímenes prestacionales. Señala, así mismo, la estructura del subsistema de recursos humanos, que contiene la información sobre el número de empleos públicos, trabajadores oficiales y contratistas de prestación de servicios, novedades de ingreso y retiro, y la información sobre los regímenes de bienestar social y capacitación.

La Ley 872 de 2003 establece el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios como una herramienta de gestión sistemática y transparente orientada a dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social, la cual deberá estar enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo.

Decreto 1145 de 2004. Reguló las disposiciones relacionadas con el desarrollo del Sistema General de Información Administrativa del Sector Público y reglamentó algunos aspectos de los subsistemas de organización institucional y de gestión de recursos humanos.

Decreto 3246 de 2007. Modificó el Decreto 1145 con respecto a algunas funcionalidades del subsistema de gestión de recursos humanos y estableció en los jefes de control interno la responsabilidad de hacer seguimiento permanente para que la respectiva entidad cumpla con las obligaciones de registrar información veraz y oportuna.

Decreto 1409 de 2008. Reglamentó el artículo 18 de la Ley 909 de 2004, para la adecuada implementación del Sistema General de Información Administrativa del Sector Público; a su vez, adoptó como sigla de este sistema SIGEP.

Decreto 2842 de 2010. Por el cual se dictan disposiciones relacionadas con la operación del Sistema de Información y Gestión del Empleo Público.

Decreto 2145 de 1999 que, en su artículo 1.º, define el Sistema Nacional de Control Interno como el conjunto de instancias de articulación y participación, competencias y sistemas de control interno, adoptados en ejercicio de la función administrativa por los organismos y entidades del Estado en todos sus órdenes, y que, de manera armónica, dinámica, efectiva, flexible y suficiente, fortalecen el cumplimiento cabal y oportuno de las funciones del Estado

4.4 MARCO INSTITUCIONAL

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” (Congreso 1993).

De conformidad con lo establecido en Ley 1709 de 2014, existen las Cárceles departamentales y municipales, las cuales “Corresponde a los departamentos, municipios, áreas metropolitanas y al Distrito Capital de Santafé de Bogotá, la creación, fusión o supresión, dirección, y organización, administración, sostenimiento y vigilancia de las cárceles para las personas detenidas preventivamente y condenadas por contravenciones que impliquen privación de la libertad, por orden de autoridad policiva”.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 53 de la Ley 65 de 1993¹, corresponde al Director de cada centro de reclusión, previa aprobación del Director General del INPEC, expedir el Reglamento de Régimen Interno del establecimiento, en el cual incluye la planta de personal que en general está integrada por: el Director, el Subdirector, el Comandante de Vigilancia, los Oficiales, Suboficiales del Cuerpo de Custodia y Vigilancia y Dragoneantes, más el personal administrativo requerido.

El principio de legalidad le imprime a los Establecimientos de reclusión el carácter de institución legal. Estos Establecimientos como institución legal implican una estructura orgánica, una infraestructura, unas autoridades unos reglamentos de comportamiento y desempeño tanto para los funcionarios carcelarios y penitenciarios como para los internos, y un proceso de tratamiento para la resocialización en las penitenciarias. Todos estos temas están regulados en el Código Penitenciario y Carcelario.

Un establecimiento penitenciario y carcelario de mediana seguridad, cuenta con una infraestructura física, “integrada por áreas comunes, sociales, de salud, trabajo, estudio o enseñanza, pabellones y celdas” (INPEC, 2003) y una organización administrativa conformada por órganos colegiados y autoridades.

- **Órganos Colegiados.** En un Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Alta y Mediana Seguridad existen los siguientes órganos colegiados, encargados de la Administración y Operatividad:

1. Consejo de Disciplina.
2. Consejo de Seguridad
3. Consejo de Evaluación y Tratamiento.
4. Junta de Evaluación de Trabajo, Estudio y Enseñanza.
5. Junta de Patios y Asignación de Celdas.
6. Consejo de Interventoría y Seguimiento de Alimentación.

- **Autoridades Penitenciarias y Carcelarias.** Son funcionarios competentes para hacer efectiva las providencias judiciales sobre privación de la libertad en los centros de reclusión, el Director General del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, los Directores Regionales y los directores de los establecimientos departamentales y municipales. El jefe del Gobierno Penitenciario y Carcelario, es el Director de cada centro de reclusión quien 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 del Código Penitenciario y Carcelario y a las reglamentaciones internas que se dicten.

Los colaboradores externos, tendrán acceso a los centros de reclusión para adelantar labores de educación, trabajo y de formación religiosa, asesoría jurídica o investigación científica, relacionadas con los centros de reclusión, las personas que acrediten ante el Director del mismo sus calidades y las actividades que van a cumplir. El reglamento de régimen interno establecerá los horarios y limitaciones dentro de los cuales se realizará su trabajo.

Administración de Personal Penitenciario y Carcelario. . De acuerdo con la resolución Resolución 0139 DE 2003, Las personas que presten sus servicios profesionales, técnicos, asistenciales y vinculados a la Institución por contrato estarán obligados a someterse a las medidas de seguridad que se implementen en el establecimiento y a participar en los diferentes planes de seguridad y defensa, así mismo la obligatoriedad de informar anomalías que atenten contra la seguridad el establecimiento o su personal.

- **Ingreso y Formación** (INPEC, 2014). 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. 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.

- **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.

- **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.

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.

- **Planta de personal.** La planta de personal varia acorde con la contracción de los establecimientos de reclusión, un ejemplo de ellos, pueden ser establecimientos de Alta seguridad donde su planta de personal puede llegar a superar incluso los cuatros cientos funcionarios, entre personal del cuerpo de custodia y vigilancia y administrativos, este número puede darse por la cantidad de internos (privados de la libertad), que existen en el mismo; para establecimientos de mediana seguridad sus funcionarios pueden oscilar entre los quince y los 30. Es de anotar que si bien existe un ideal para la planta de cada establecimiento acorde con su categoría, esta no se cumple por cuanto el déficit de personal es bastante grande en el Instituto. En lugares como Ramiriquí, Monquirá, los funcionarios pueden llegar a ser solo 8 entre guardia y administrativos.

El Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario De Tunja

Los establecimientos de reclusión de orden nacional son creados, fusionados suprimidos, dirigidos, administrados y ubicados por el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC. Pero los centros para las personas detenidas preventivamente y condenadas por contravenciones que impliquen privación de la libertad, por orden de autoridad policiva son dirigidos, organizados y administrados por los departamentos, municipios bajo la vigilancia y control del INPEC.

El principio de legalidad le imprime a los establecimientos de reclusión el carácter de institución legal. Estos establecimientos como institución legal implican una estructura orgánica, una infraestructura, unas autoridades unos reglamentos de comportamiento y desempeño tanto para los funcionarios carcelarios y penitenciarios como para los internos, y un proceso de tratamiento para la resocialización en las penitenciarias. Todos estos temas están regulados en el Código Penitenciario y Carcelario. Teniendo estas consideraciones, el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC, con resolución No. 0459, del 27 de diciembre de 2001, emitida por la Dirección General del Instituto, creo el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Tunja, teniendo como lugar de funcionamiento el lote donado por la alcaldía, ubicado en la calle 31 No.2-15 Este en el Barrio el Dorado.

Por tal motivo, se celebró el convenio ínter administrativo No. 1591, celebrado entre el INPEC y el municipio de Tunja, cuyo objeto principal es la cooperación para mejorar las condiciones de reclusión de los internos y en general en contribuir al mantenimiento del orden público y de la seguridad de la ciudad, mediante la ejecución de proyectos para el sostenimiento del Establecimiento. Desde el 24 de mayo del 2007, se cambia la identificación del Establecimiento y la calidad de personal que alberga en su interior, ya que a partir de esta fecha comienza a ser el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Tunja (EPMSC de Tunja).

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Como método de investigación se emplea la observación, teniendo en cuenta que para llegar a la descripción es necesario observar las características de los diferentes agentes que participan en los procesos administrativos, en cuanto a comportamiento y procedimiento que emplean en la actividad que desarrollan.

Como método de investigación se ha adaptado la observación porque permite percibir hechos existentes de la realidad y establecer comportamientos concretos tanto de los funcionarios como de los usuarios. Además la observación como método ayuda a lograr los resultados planteados en los objetivos; puede ser organizada sistemáticamente y es de fácil manejo para el investigador.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

Por la naturaleza del proyecto y teniendo en cuenta que la *“investigación en las ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y sus interrelación”* (MÉNDEZ, 2º Ed. P. 125); el tipo de estudio empleado es la descripción porque permite establecer aspectos de gran importancia para el conocimiento de la realidad como: actitud de los funcionarios que facilita determinar su relación dentro de los procesos administrativos y la articulación entre las distintas actividades que se desarrollan dentro del centro penitenciario. La descripción como tipo de estudio facilita conocer la realidad respecto de:

- Las características de la población objeto de estudio.
- Las formas de conducta respecto a las actividades desarrolladas dentro de la institución.
- Los comportamientos específicos referente a solicitudes, expectativas y necesidades de los usuarios.
- La asociación entre actividades, funcionarios, servicios y usuarios

5.3. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

5.3.1 Primarios. Como fuentes primarios se emplean las encuestas, la observación y el diálogo, como instrumento para conocer la opinión de algunos funcionarios respecto de los aspectos relevantes o variables que influyen en clima organizacional.

5.3.2 Secundarios. La información secundaria se obtiene mediante la consulta de libros, textos, normas, escritos, documentos de internet, entre otros donde se trata temas relacionados al tema de estudio.

5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de información se realiza a través del trabajo de campo, en cual se desarrollaran las siguientes actividades:

- ✓ La observación para determinar las condiciones en que realizan las actividades los funcionarios.
- ✓ Se aplicaran los instrumentos de recolección de información como las encuestas (véase anexo 1), para conocer la opinión de los funcionarios de centros penitenciarios respecto del clima organizacional.

5.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información se clasifica y se tabula mediante el siguiente procedimiento:

- Revisión de encuestas para determinar la calidad en las respuestas y así establecer la validez.
- Tabular empleando normas básicas de muestreo como de conteo uno a uno para totalizar posteriormente.
- Hacer tablas para hallar frecuencias y porcentajes para graficar y analizar resultados.

- Se realiza a partir de lo encontrado Un análisis teniendo como referente la matriz DOFA (Véase anexo: Explicación Matriz DOFA)

Figura 5. Tabla para el análisis de las encuestas

					Pregunt				SUMA
Enc									
ues					RESPUEST				
tas									
Suma									
Media									

Fuente: Autoras

5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra objeto de la presente investigación son todos los miembros del EPMSC de Tunja, que son 09 administrativos y 21 miembros del cuerpo de custodia y vigilancia:

Cuadro 1. Nivel a que pertenecen los funcionarios

NIVEL	Cantidad	%
Directivo	1	3%
Profesional	1	3%
Técnico	21	70%
Asistencial	7	24%
total	30	100%

Fuente: Establecimiento penitenciario y carcelario 2013

Cuadro 2. Distribución de los funcionarios por cargos

CARGO	PORCENTAJE
Directivo	3%
Profesional	3%
asistenciales	17%
Técnicos (instructores)	7%
Técnicos (custodia y vigilancia)	70%
Total	100%

Fuente: Talento humano EPMSC DE TUNJA.

- **Tipo de vinculación.** En el cuadro 2 se presentan los diferentes tipos de vinculación, de los funcionarios de Establecimientos Penitenciarios y Carcelarios de mediana seguridad. Aquí se debe mencionar que en los establecimientos penitenciarios objeto de estudio en promedio se encontró distribución por tipo de vinculación así:

TIPO DE VINCULACIÓN	%
Planta	22
Libre Nombramiento y Remoción	1
Nombramiento Provisional	7
Total	30

Fuente: Talento Humano EPMSC de Tunja **2013**

a.) Planta, inscritos en la Carrera Administrativa. Son quienes están dentro de la Carrera Administrativa, la cual está definida como “*un sistema de administración de personal que regula deberes y derechos, de la administración y del empleado, en el cual el ingreso y el ascenso están determinados por la capacidad o el mérito, sin consideraciones de raza, religión, sexo, filiación política o cualquier otra circunstancia que incida en los procesos de selección*” (González, p. 10).

b.) Libre nombramiento y remoción. De conformidad con el Artículo 125 de la Carta Política de 1991, se determinó que todos los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera, con excepción de los de elección popular (diputados, gobernadores, alcaldes y concejales), los trabajadores oficiales (vinculados a la administración contrato de trabajo), los de libre nombramiento y remoción (gerentes públicos) y los demás que determine la ley.

Para la designación del empleado se tendrán en cuenta los criterios de mérito, capacidad y experiencia para el desempeño del empleo, y se podrá utilizar la aplicación de una o varias pruebas dirigidas a evaluar los conocimientos o aptitudes requeridos para el desempeño del empleo, la práctica de una entrevista y una valoración de antecedentes de estudio y experiencia.

C.) Nombramiento provisional. Se define como “La facultad discrecional de los empleadores de efectuar el nombramientos en provisionalidad, mientras se realiza el proceso selectivo, autoriza la administración a efectuar nombramiento provisional. Al igual su retiro, pues

tal discrecionalidad es el marco rector en estas designaciones, ya que mientras el cargo clasificado como de carrera administrativa no haya sido provisto por el sistema selectivo, el empleado se encuentra en una situación precaria que no otorga fuero alguno de estabilidad, como anteriormente” (C.E, Sala Contencioso Adm. S.4. Consejera ponente: Dra. Ana Margarita Olaya Forero)

La Corte Constitucional ha indicado que los empleados vinculados en provisionalidad gozan de estabilidad relativa, en razón a la naturaleza del cargo y el tipo de funciones que desempeñan, de tal suerte que no pueden asimilarse, para efectos de su retiro del servicio a un empleado de libre nombramiento y remoción, con la condición de que cumplan los requisitos exigidos para el cargo. Considera que pueden ser desvinculados cuando la administración convoque el respectivo concurso de méritos para proveer definitivamente la plaza.

d.) Niveles. Los niveles están determinados por las competencias laborales que se definen como *“la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público”* (C.R. decreto 2539 de 2005, art. 2.). cuadro 4

En el cuadro 3, se presentan los niveles que se encontraron en el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Tunja de conformidad con la estructura orgánica de esta entidad.

NIVEL	%
Directivo	3%
Profesional	3%
Técnico (custodia y vigilancia)	70%
Técnico (instructor)	7%
Asistencial	17%
Total	100%

Fuente: EPMSC TUNJA 2013

6. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Con base en la aplicación de los instrumentos de recolección de información,, se presentan los resultados del trabajo, en los cuales se describe a la opinión de los funcionarios y de los usuarios, en relación con la cultura organizacional y la imagen corporativa, identificado las variable más relevantes, para sustentar la propuesta planteada.

Se aplicó encuestas a funcionarios directivos, además diálogos directivos y funcionarios que permiten consolidar información requerida para el objeto de estudio 09 administrativos y 21 miembros del cuerpo de custodia y vigilancia

La información se obtiene de conformidad con lo planteado en el diseño metodológico, acudiendo a: la normatividad vigente como el código Penitenciario y Carcelario (ley 65 de 1993), Reglamento General al cual se sujetarán los reglamentos internos del establecimientos Penitenciarios y Carcelarios (acuerdo 011 de 1995), reglamentos interno del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Tunja y a la observación, las encuestas y dialogo con conocedores del tema.

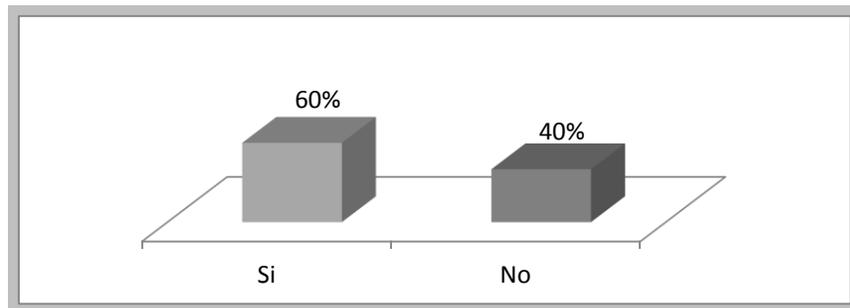
1 Opinión de los Funcionarios. De conformidad con el resultado de las encuestas se presenta el análisis de la opinión de los funcionarios, para establecer cuál es la realidad en relación con el ambiente laboral o clima organizacional e identificar las variables más relevantes.

Lo anterior ya que la función pública, en concepto de la Procuraduría General de la Nación (2008), debe responder a las exigencias de la modernización de la administración pública en los niveles central y territorial, para lo cual se requiere promover iniciativas que conduzcan a la reforma organizacional de la administración en dirección de la eficiencia y eficacia económica, de la acción administrativa, bajo los preceptos del buen gobierno. Este buen gobierno debe responder a los principios de “*responsabilidad social, educación del ciudadano, igualdad y*

libertad, participación, sostenibilidad, competitividad y desarrollo, calidad en la prestación de los servicios confianza” (CGN: Instituto de estudios de Ministerio Público. Gestión Pública y responsabilidad, pág. 16.); razón por la cual las instituciones deben estar en constante cambio bajo la percepción de la los funcionarios.

a. Conocimiento de la estructura organizacional. En relación con el conocimiento de la estructura organizacional del Centro Penitenciario y Carcelario en el cual laboran funcionarios encuestados se estableció que el 60% la conoce y el 40% no porque la carencia de programas de inducción y re inducción.

Figura 6. Conocimiento de la estructura organizacional



Fuente: Encuestas, septiembre 2013

De conformidad con la información anterior, se considera una debilidad el hecho de que solo una parte de los funcionarios conozcan la estructura organizacional, lo cual denota falta de interés, especialmente de quienes se desempeñan en la parte administrativa, ya que solo los directivos manifestaron conocerla el 6%, en cambio entre el cuerpo de custodia y vigilancia en promedio de los encuestados el conocimiento es mayor, reflejado en el hecho de que la mayoría opinaron que tienen pleno conocimiento de la estructura organizacional del centro Penitenciario, el 94%. Figura 6.

Cuadro 4. Conocimiento de la estructura organizacional por área de desempeño

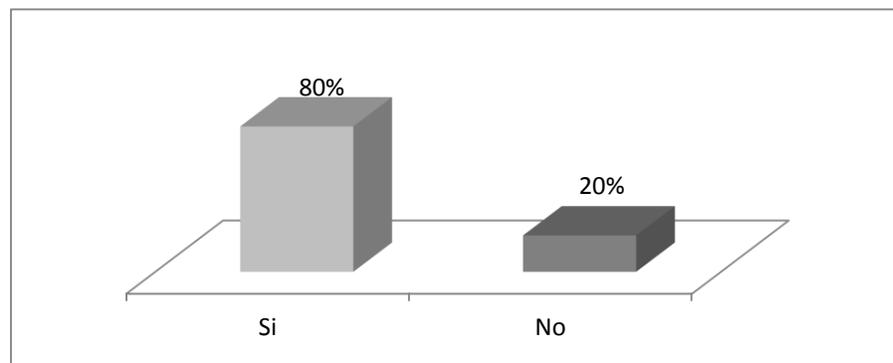
AREA DE DESEMPEÑO	SI %	NO %
Administrativa	6	66
Custodia y vigilancia	94	34
TOTAL	100	100

Fuente: Autora

Lo anterior genera la necesidad adelantar estrategias como la realización de programas de inducción y reinducción, para que la totalidad de los funcionarios tengan conocimiento de la estructura organizacional y de esa forma poder mejorar la comunicación y los procesos y procedimientos y en consecuencia aumentar el sentido de pertenencia y el mejoramiento del ambiente laboral, al tener claridad respecto al orden jerárquico.

b. capacitación. La falta de capacitación es una falencia que es necesario superar para cubrir la totalidad de los funcionarios, ya que el 80% manifestó haber participado en cursos y el 20% no ha tenido la oportunidad de vincularse a programas en donde no solo se den instrucciones inducción relacionada con las funciones a desarrollar, sino que se haga motivación y conocimiento institucional. Figura 7.

Figura 7 Participación en capacitación



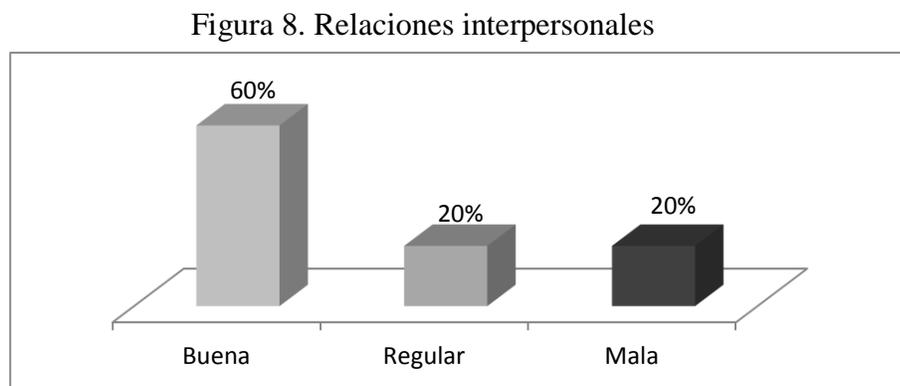
Fuente: Encuestas, septiembre 2013

La falta de capacitación es más acentuada entre los funcionarios que laboran en la parte administrativa ya que 6 manifiestan que no han participado, contrario a lo que sucede con el grupo de custodia y vigilancia, quienes en su totalidad han participado en capacitación, debido a

que por la naturaleza de sus funciones que realizan, son permanentemente capacitados y porque de acuerdo con lo establecido en el código penitenciario y carcelario y los reglamentos internos, es un obligación

Esto permite establecer que el Talento Humano de la parte administrativa para que actúe adecuadamente dentro de la entidad, se le debe programar capacitaciones que incluyan temas de motivación y superación personal, higiene y seguridad industrial, cultura y desarrollo organizacional, para aumentar el sentido de pertenencia y mejorar sus actuaciones dentro del sitio de trabajo. Algunos directivos opinan que el grupo de custodia y vigilancia hay que incluirlo en la capacitación, cultura organizacional y superación personal, dadas las condiciones de estrés que les genera la actividad que realizan.

c. Relaciones interpersonales. El 60% de los funcionarios de la entidad penitenciaria y carcelaria, consideran que las relaciones interpersonales con los compañeros son buenas, el 20% consideran que son regulares y el 20% opinan que son malas. Figura 8



Fuente: Encuestas, septiembre 2013

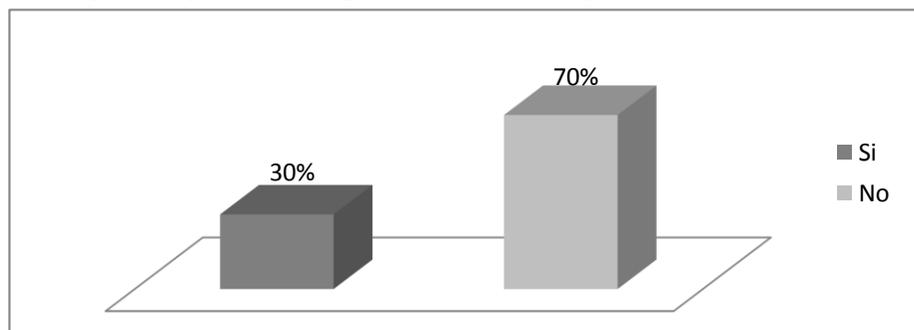
Es preocupante el hecho de que solo el 60% de los funcionarios consideren que las relaciones interpersonales son buenas, por el impacto que tiene el trato con los compañeros en el ambiente laboral y en la atención al público, porque generalmente el estado de ánimo no es el mejor y en consecuencia se pueden presentar enfrentamientos personales que pueden terminar en investigaciones disciplinarias. Cuando las relaciones personales entre los funcionarios no son buenas, es decir que son regulares o malas, se afecta la cooperación y la colaboración entre

compañeros, debido a que se establecen islas, que por lo general afecta el servicio que perturban la comunicación y lo que aún peor genera irrespeto y los inconvenientes laborales se convierten en problemas personales. Quienes opinan que las relaciones personales son buenas, son los instructores, los Directores y la Profesionales, decir que son de la parte administrativa y parte del cuerpo de Custodia y Vigilancia, manifiestan que se sienten cómodos, no han tenido problemas con los compañeros y el trato es respetuoso y amable, los demás opinan que podrían estar en un ambiente mejor ya que han tenido altercados con los compañeros que ha generado cruces de palabras en tonos inadecuados e incluso han llegado al irrespeto, como lo manifiesta una personas de las encuestadas

“yo que he trabajado durante más de 5 años, en un Centro Penitenciario, no he podido adaptarme a mis compañeros, porque me consideran envidioso debido a que hablo con pocas personas y no comparto con ellos, lo cual me ha generado algunas discusiones e incluso altercados que debo evitar para que no me habrán un disciplinario, por lo cual considera que las relaciones interpersonales son malas, además he presenciado algunas discusiones entre compañeros por asuntos de trabajo”.

d. Sitio de trabajo. El 70 % de los encuestados, que corresponde a grupo de custodia y vigilancia, manifiesto que el sitio de trabajo es adecuado porque cuentan con un espacio cómodo, ventilación y luz, requerido para el buen desempeño de sus actividades y el 30% respondió que es inadecuado debido a que el área destinada para el desempeño de sus funciones es reducida, debe compartirlo con otras personas, está expuesta a riesgos físicos ya que las instalaciones eléctricas y de sistemas no están hechas adecuadamente, encontrando cableado a la vista con el cual pueden tropezar los funcionarios. Figura 9.

Figura 9. ¿Considera que el sitio de trabajo es adecuado?.



Fuente: Encuestas, septiembre 2013

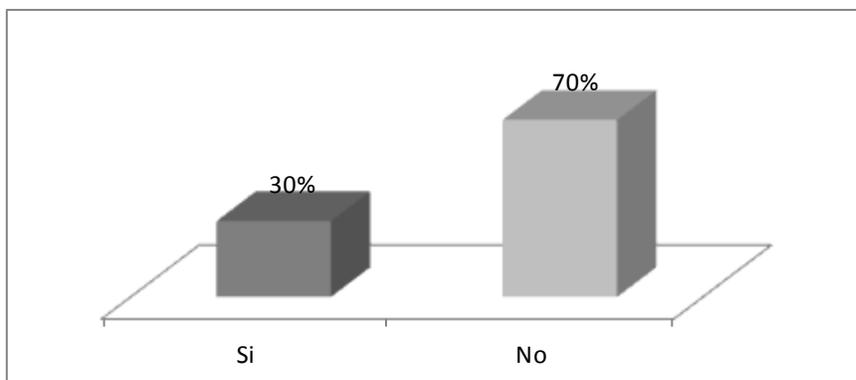
La planta física es importante para el ambiente laboral de la entidad, ya que del área de construcción y la instalación de servicios públicos, depende el desempeño general de los funcionarios y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En Centros Penitenciarios como el de combita, la opinión es que se ha descuidado la infraestructura física de la parte administrativa de la edificación antigua, según las directivas “por falta de recursos económicos para inversión y otros porque se encuentran en proceso de construcción, es decir que no están totalmente terminados”²

e. Elementos para el cumplimiento de las funciones. Contar con los elementos necesarios para cumplir con las funciones, es de fundamental importancia, sin embargo el 30% manifestaron que no cuentan con los muebles enseres y equipo de oficina requeridos para desarrollar sus actividades y el 70%, consideran que tienen a sus disposición los elementos requeridos. Figura 10.

Quienes manifiestan que no cuentan con los elementos necesarios para para el cumplimiento de sus actividades son los funcionarios de la parte administrativa, debido a que algunos computadores son obsoletos por capacidad y programas que tienen instalados, no se cuenta con acceso a internet y las comunicaciones son defectuosas debido a las restricciones propias de un Centro Penitenciario. Igualmente los integrantes del grupo de custodia y vigilancia, consideran que tampoco cuentan con los elementos necesarios para la prestación del servicio ya que por la naturaleza de su actividad siempre deben estar vestidos de determinada forma y contar con los elementos básicos para el desempeño de sus funciones.

Figura 10. ¿Cuenta con los elementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?

²Opinión de las directivas de los Centros Penitenciarios, en relación con la adecuación y mantenimiento de la planta Física. 2014.

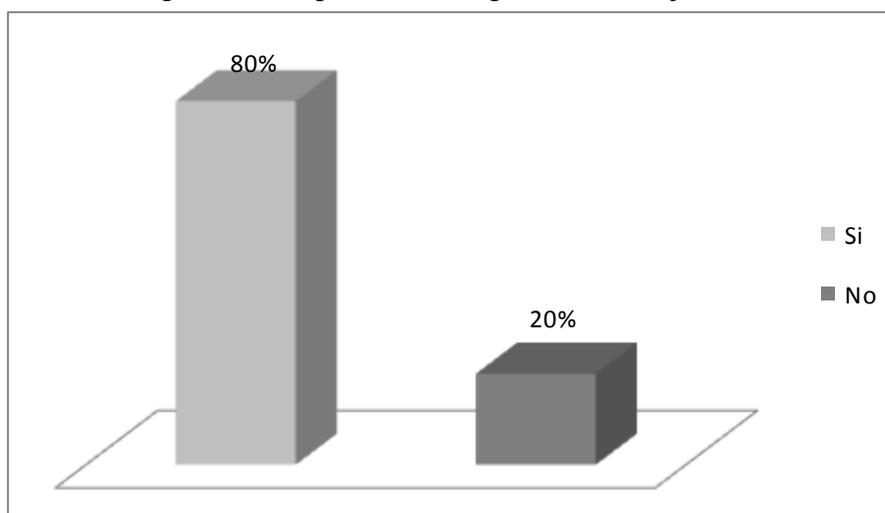


Fuente: Encuestas, septiembre 2013

Para la adecuada atención al público y la eficiencia administrativa y operativa, es necesario que los funcionarios administrativos, cuente con los elementos necesarios para realizar las actividades propias del cargo, ya que sin tecnología y los medios adecuados, la eficiencia y eficacia se ve afectada, ya que puede existir la voluntad y el ambiente propicios, prestar un buen servicio tanto a la entidad como a los usuarios pero sin los recursos es imposible.

f.) Riesgos laborales. El 80% de los funcionarios consideran que están expuestos a riesgos en el lugar de trabajo y el 20% opinan que se encuentran seguros desempeñando sus funciones en el Centro Penitenciario y Carcelario. Figura 11.

Figura 11. Exposición a riesgos en el trabajo



Fuente: Encuestas, septiembre 2013

Por la naturaleza del centro penitenciario y carcelario, en donde hay reclusos, existe una sensación general de inseguridad, debido a que están expuestos que los detenidos tomen actitudes velicas o intenten cometer actos en contra del personal administrativo y del grupo de custodia y vigilancia; y además existen otros riesgos en relación con aspectos mecánicos, biológicos, ergonómicos o físicos, que pueden afectar la salud de los funcionarios y el ambiente laboral.

Cuadro 5

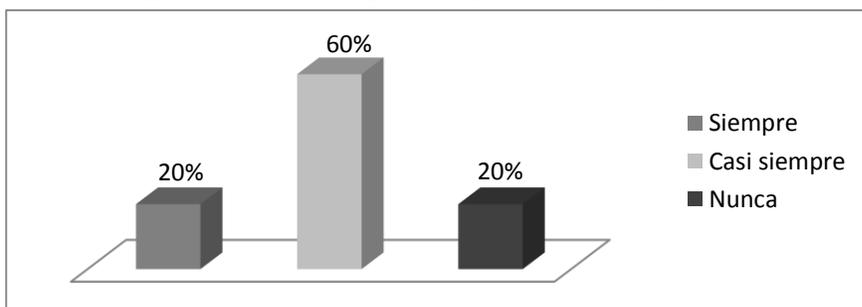
Cuadro 5. Tipo de riesgos a que están expuestos los funcionarios del Centro Penitenciario

ÁREA DE DESEMPEÑO	TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
ADMINISTRATIVA	Ergonómico	Por la ubicación en los sitios de trabajo, y el mobiliario que no es el adecuado ya que no se tienen sillas ergonómicas.
	Físico	Caídas, golpes contundentes o agresión física de parte de los reclusos que desarrollan algunas actividades de apoyo en la parte administrativa
GRUPO DE CUSTODIA Y VIGILANCIA	Ergonómico	Ubicación en los sitios de trabajo y mobiliarios inadecuado (sillas), especialmente en las garitas
	Físico	Caídas cuando suben a las garitas, agresión por parte de los reclusos
	Biológico	Adquirir enfermedades que afectan a los reclusos

Fuente: autoras con base en la información recolectada. 20014

g. Actitud frente al trabajo. El 60% de los funcionarios consideran que tienen actitud positiva casi siempre, el 20% siempre y el 20% nunca (figura 12), porcentajes que reflejan el clima organizacional en el Centro Penitenciario y Carcelario encontrado que esta es variable relevante, razón por la cual se considera una debilidad.

Figura 12. Actitud positiva frente al trabajo



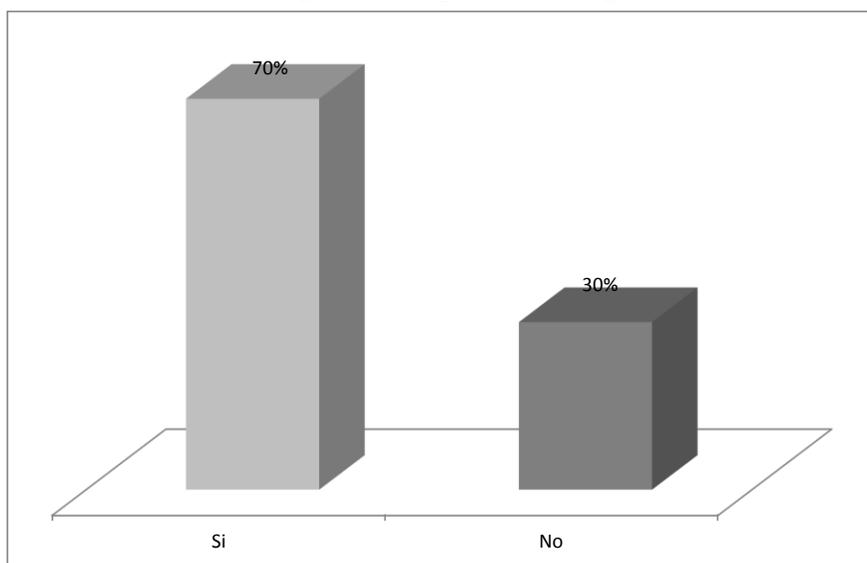
Fuente: Encuestas, septiembre 2013

La actitud positiva frente al trabajo es un aspecto básico en la calidad del servicio y en el ambiente laboral; las razón por la cual es necesario que se planteen estrategias para buscar que no solo una pequeña minoría de los funcionarios, mantengan esta actitud en forma permanente, sino que debe sea mayor el número de funcionarios que den muestra de cultura con buen servicio, reflejada en trato amable a los usuarios y compañeros.

Esta falta de actitud positiva, afecta el compromiso con el trabajo, el respeto para con los demás, el sentido de pertenencia, eficiencia y la eficacia en sus actividades, lo cual se refleja en la atención a los usuarios, el trato a los compañeros y el desempeño laboral y es una señal inequívoca de que se requiere de un cambio en la mentalidad de los funcionarios y de un esfuerzo de la Dirección, basado en el diseño ya aplicación de estrategias para mejorar el clima laboral y la prestación del servicio.

h. Nivel salarial. La remuneración salarial, es sin duda, unos de los principales aspectos para el desempeño laboral y el clima organizacional, ya que cada funcionario tiene condiciones y expectativas económicas diferentes, razón por la cual el 70% consideran que el ingreso mensual obtenido como funcionario del Centro Penitenciario y Carcelario, incide en la actitud frente al trabajo porque no se consideran bien remunerados, y el 30% están conforme con el sueldo y opina que no afecta en nada la actividad desarrollada. Figura 13).

Figura 13. Opinión del ingreso mensual



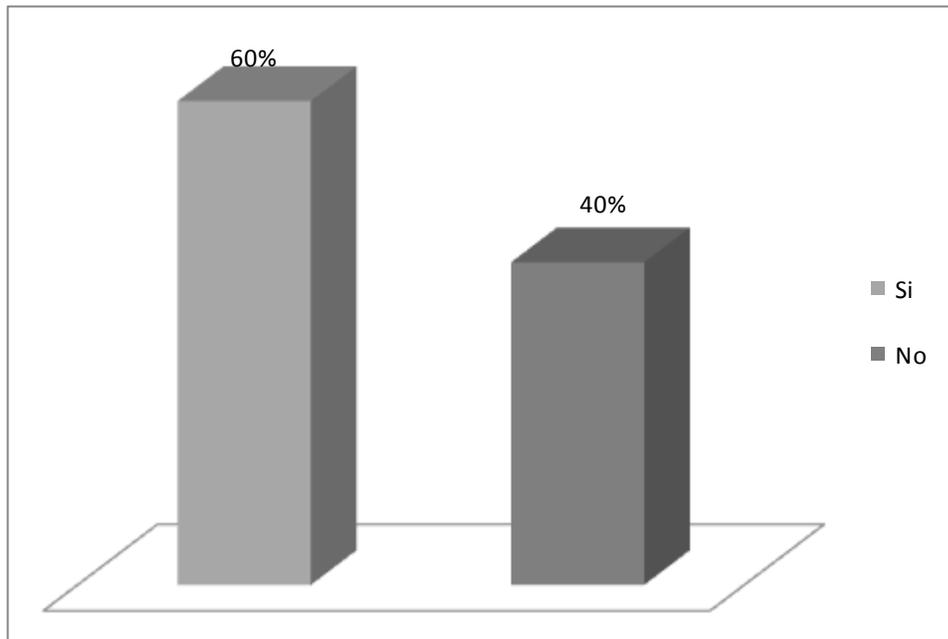
Fuente: Encuestas, septiembre 2013

Resulta innegable que el nivel salarial incide en la actitud de los funcionarios, ya que como lo afirman, existen algunos aspectos como los compromisos económicos para vivienda, educación y alimentación, que hacen que se sientan mal remunerados, lo cual afecta el estado de ánimo y en consecuencia el ambiente laboral. Además al considerar que el ingreso mensual obtenido no colma las expectativas o no compensa los estudios realizados afecta el sentido de pertenencia y el desempeño en general, como lo manifestó un integrante del grupo de Custodia y Vigilancia.

“ingresé al grupo de custodia y vigilancia porque no encontré otra alternativa de empleo y un amigo de mi padre que era político me recomendó, inicialmente me consideré que estaba bien remunerado, pero ahora que terminé una carrera profesional pienso que merezco un mejor sueldo, pero no he tenido la oportunidad de encontrar otro trabajo y por tanto me toca quedarme. Es más conozco varios compañeros que están en mi misma situación, esperando mejores oportunidades laborales”

i. Diferencias con sus compañeros. Las diferencias personales con los compañeros se han presentado en el 60%, mientras que el 40% y, no las tienen con quienes comparten su vida laboral, Figura 14.

Figura 14. Diferencias con los compañeros.



Fuente: Encuestas, septiembre 2013

Las diferencias personales tienen una relación directa con las relaciones interpersonales, razón por la cual se acentúa la necesidad de diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional, ya que en la administración no se pueden sacrificar la convivencia y armonía por actuaciones de índole personal, por circunstancias ajenas a la entidad o por decisiones tomadas fuera de la circunstancia normales de trabajo.

De conformidad con la opinión de los encuestados, las diferencias con los compañeros se presentan por estados de ánimo, imposición de intereses particulares a los institucionales, por inconvenientes de orden personal que son llevados a la entidad, por inconformismo con los ingresos y funciones asignadas, como lo afirmó un funcionario de la área administrativa 2014.

“Con 19 años de trabajo en el Centro Penitenciario, he conocido una cantidad considerable de compañeros que ha tenido deferencias laborales con los demás, especialmente

los integrantes del grupo de custodia y vigilancia, porque deben manejar situaciones complejas con los reclusos, incluso algunos convierten lo laboral en personal y llevan años que no se saludan y hay otros que simplemente no tratan a los compañeros, sin razón aparente”

j. Motivación. A pesar de que la motivación de los funcionarios de los Centros Penitenciarios y Carcelarios de mediana seguridad, es una necesidad y se encuentra planteada como un aspecto importante en el plan estrategia estratégico para el INPEC, 2011-2014, la totalidad de los encuestados manifestaron que las Direcciones no ha tenido en cuenta este aspecto, lo cual genera falta de pertenencia e inconformismo.

Adicionalmente las Directivas manifiestan que estas Entidades por ser de carácter público, no cuentan con recursos ni autonomía presupuestal necesarios para incentivar económicamente a los funcionarios o realizar otras actividades como regalos, viajes o premios, sin embargo lo único que se puede hacer es exaltaciones por las labores que adelantan, siempre y cuando se haya contemplado en los respectivos reglamentos.

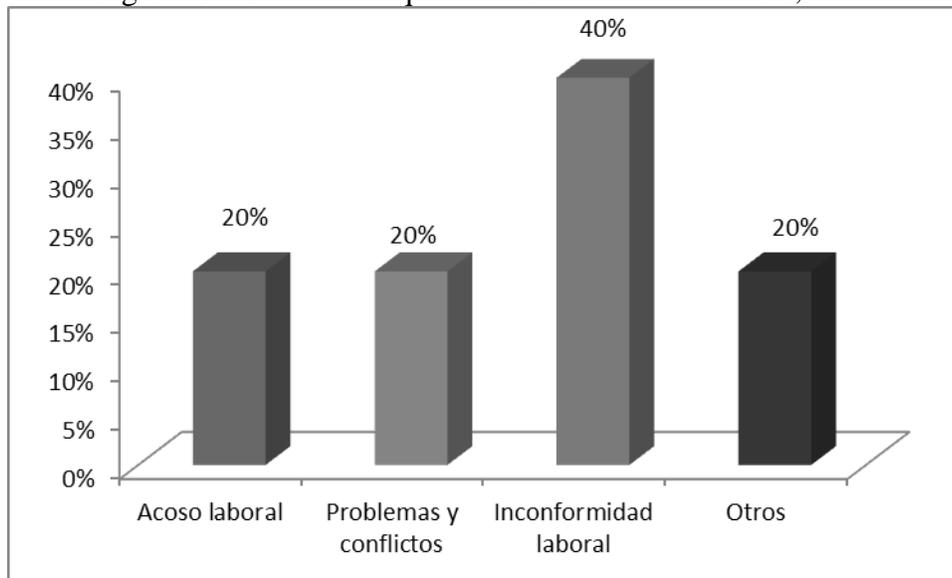
k. Participación en actividades que mejoren el clima organizacional. La totalidad de los funcionarios, manifestaron estar dispuestos a participar en actividades que contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral, ya que consideran que en el sitio de trabajo se pasa gran parte del tiempo, razón por la cual son de gran importancia las buenas relaciones interpersonales, la disminución de los riesgos laborales y la actitud positiva.

Igualmente consideran que es necesario que se diseñen estrategias para el mejoramiento del clima organizacional que incluyan temas como: desarrollo personal, motivación, atención al cliente, relaciones interpersonales, higiene y seguridad industrial, entre otros, que conduzcan a vencer la resistencia al cambio. Igualmente se consideran importante la dotación de equipos de cómputos modernos y mobiliarios que evite riesgos ergonómicos, lo cual es una fortaleza que se debe aprovechar.

l. situaciones que afectan el ambiente laboral. De acuerdo con lo planteado, en opinión de los funcionarios, existen otros aspectos que afectan el ambiente laboral, entre los que

se encuentran: inconformidad laboral para el 40%, acoso laboral el 20%, problemas y conflictos internos el 20% y otros con un 20% Figura 15.

Figura 15. Situaciones que afectan el ambiente laboral,



Fuente: Encuestas, septiembre 2013

Dentro de la complejidad de la Administración Pública, es importante tener en cuenta todos y cada uno de los aspectos que pueden afectar la prestación del servicio y la actividad en general, originados en la variedad de situaciones a los que están expuestos los funcionarios de un Centro Penitenciario y Carcelario, por la circunstancia de los usuarios del servicio y la naturaleza de la actividad que debe desarrollar cada uno de los empleados, tanto de la parte administrativa con de la custodia y vigilancia.

Cuadro 6. Opinión respecto de los aspectos que afectan el ambiente laboral

ASPECTO	%	DESCRIPCIÓN
Inconformidad laboral	40	Inconformismo con el salario, horarios de trabajo o se sienten subvalorados porque aspiran a mejores sueldos y cargos.
Acoso Laboral	20	Falta de personal en el grupo de custodia y vigilancia y les toca doblar turnos algunas veces.
Problemas y conflictos	20	Inconvenientes en las relaciones interpersonales y actitud negativa hacia el trabajo.
Otros	20	Falta de motivación, incentivos, riesgos laborales y carencia de equipo adecuado.

Fuente: Autoras con base las encuestas

Cada uno de los aspectos planteados por los funcionarios que aportaron información, para establecer la realidad respecto del clima organizacional en EPMSC de Tunja, permiten identificar las variables resultantes de las encuestas (a. Conocimiento de la estructura organizacional, b. capacitación, c. Relaciones interpersonales, d. Sitio de trabajo, e. Elementos para el cumplimiento de las funciones, f. Riesgos laborales, g. Actitud frente al trabajo, h. Nivel salarial, i. Diferencias con sus compañeros, j. Motivación, k. Participación en actividades que mejoren el clima organizacional, l. situaciones que afectan el ambiente laboral) y son relevantes para realizar el análisis DOFA y el planteamiento de la propuesta plantear la propuesta

6.2.2 Análisis DOFA

En cumplimiento de los objetivos planteados se hace un diagnóstico para identificar las variables relevantes y condiciones de clima organizacional en el Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Mediana Seguridad de Tunja, lo cual permite conocer la realidad y plantear la propuesta para el mejoramiento del clima Organizacional, el cual se incluye el análisis de la información, obtenida a través de los instrumentos de recolección de información empleados.

De acuerdo con lo planteado por Serna (2010) El diagnóstico incluye un análisis de los factores internos y externos de la organización (DOFA). Esto es, un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos, relacionados con el mejoramiento del clima organizacional y de esta manera la organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades y fortalezas enfrentando con éxito las amenazas y debilidades, adaptándose rápidamente a los Cambios.

Para los Centros Penitenciarios y Carcelarios, de conformidad con el plan institucional estratégico 2011-2014 (INPEC, 2011), “el diagnóstico es un instrumento metodológico que, a partir de determinados métodos, permite reconocer e interpretar los problemas y dificultades relevantes de proceso, sistema u organización. Comprende no solamente el acopio de información sino, principalmente, su análisis e interpretación. Implica la elección y aplicación rigurosa de herramientas y métodos que le permitan a la Institución acopiar, consolidar, analizar e interpretar información de manera clara y objetiva; en este sentido, el proceso estratégico sugiere

la aplicación de la matriz DOFA, diagrama de Ishikawa, lluvia de ideas y técnica de grupo nominal, principalmente”.

En el diagnóstico se presentan los aspectos institucionales y organizacionales de los Centros Penitenciarios y Carcelarios de Mediana Seguridad, así como el análisis de la información determinado: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, relacionadas con el clima organizacional en los establecimientos penitenciarios y carcelarios de mediana seguridad, con el fin de ofrecer los elementos de juicio necesarios para que se conozca la realidad presentada y se plantee una propuesta que responda a la sus necesidades..

De conformidad con lo planteado se hace la evaluación interna y externa, del clima organizacional del Centro Penitenciario y carcelario de Mediana Seguridad de Tunja, considerando aspectos positivos y negativos, como variables relevantes.

Cuadro: 7. PCI: Perfil de Capacidad Interna

CALIFICACIÓN CAPACIDAD	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO					X			X	
RELACIONES INTERPERSONALE					X			X	
SITIO DE TRABAJO		X						X	
CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		X						X	
LIDERAZGO - MOTIVACION					X			X	
CAPACITACION		X						X	
RIESGOS	X						X		
DOTACION	X						X		

Fuente: Autoras

Cuadro: 8. **POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO**

CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FUNCIONES				X			X		
NIVEL SALARIAL		X						X	

TECNOLÓGICA		X					X	
ORDEN PÚBLICO	X					X		
CORRUPCIÓN		X					X	
NORMATIVIDAD			X			X		

Fuente: Autoras

Se plantea la matriz DOFA, a partir de los perfiles planteados anteriormente, los cuales son resultado de los análisis de las encuestas

Cuadro 9. MATRIZ FODA

ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>CONOCIMIENTO ESTRUCTURA ORG</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Mayoría de los funcionarios conocen la estructura organizacional ✓ Conocimiento de las funciones y actividades por parte de las Directivas y los Funcionarios. ✓ Disposición de las Directivas y Funcionarios <p>CAPACITACION</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones Realizadas ✓ Disposición para participar en las capacitaciones <p>REL INTERPERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de grandes posibilidades de mejoramiento en relación las relaciones interpersonales <p>SITIOS DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de las actividades de los funcionarios dentro del Centro Penitenciario <p>DOTACION</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechamiento de los recursos existentes frente a los elementos en los puestos de trabajo <p>RIESGOS LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividades de promoción y prevención permanente <p>ACTITUD FRENTE AL TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Funcionarios cuya actitud permite alcanzar los objetivos institucionales <p>NIVEL SALARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto para el pago de salarios en forma oportuna y permanente. 	<p>CONOCIMIENTO ESTRUCTURA ORG</p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunos funcionarios desconocen la estructura organizacional de la institución - Falta de Normatividad más drásticas que obligue a las directivas a implementar los programas y leyes vigentes <p>CAPACITACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de vinculación de funcionarios - Ausencia de Políticas, objetivos, estrategias que consoliden los propósitos del clima organizacional <p>REL INTERPERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conflictos constantes entre los funcionarios <p>SITIOS DE TRABAJO Y DOTACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunos puestos de trabajo no cuentan con las condiciones necesarias para la buena realización de las actividades <p>RIESGOS LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - políticas para el desarrollo de programas relacionados el ambiente laboral. - programas de salud ocupacional que permita la promoción, prevención y aplicación de correctivos <p>ACTITUD FRENTE AL TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento del ausentismo laboral de los funcionarios, generando sobre carga de trabajo para otros. <p>NIVEL SALARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descontento del ingreso salarial <p>MOTIVACION</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pasividad de los funcionarios y las

	<p>MOTIVACION</p> <p>✓ Opinión positiva de los Funcionarios y Directivos respecto de la posibilidad de adelantar acciones preventivas y correctivas en relación con los riesgos laborales.</p>	<p>directivas frente a las circunstancias que generan el deterioro del clima organizacional</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Interés de los funcionarios por mejorar el clima organizacional ❖ Existencia de Políticas nacionales ❖ Comité de convivencia laboral ❖ Campañas que buscan prácticas de desarrollo organizacional. ❖ Esfuerzos normativos para el desarrollo de programas de mejoramiento del ambiente laboral en la empresa. ❖ Existencia del manual de funciones. ❖ Motivación de las Directivas por liderar el proceso. ❖ Contar con el apoyo de la ARL ❖ Diagnóstico realizado a partir del proceso investigativo. 	<p>ESTRATEGIAS FO (EXPANSIÓN)</p> <p>Planear anualmente el plan de capacitación institucional a partir de las necesidades del contexto</p> <p>Mejorar desde comité de convivencia las relaciones interpersonales a partir de campañas que fomenten la empatía entre funcionarios</p> <p>Capacitar a los funcionarios en el manejo adecuado de sus puestos de trabajo.</p> <p>Programar conferencias con ARP con el propósito fundamental de informar a los funcionarios sobre los temas referentes a la prevención de accidentes laborales (acciones correctivas y preventivas</p>	<p>ESTRATEGIAS DO (REFUERZO-MEJORA)</p> <p>Generar procesos pedagógicos con los funcionarios que permitan aumentar la motivación y el liderazgo</p> <p>Mayor divulgación de la normatividad organizacional del instituto</p> <p>Mayor interacción y dinamismo del comité laboral con los funcionarios</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Motines al interior del establecimiento. ➤ Problemas de orden público que se puedan generar a nivel externo. ➤ Problemas de corrupción. ➤ Reducción del Presupuesto General ➤ Falta de apoyo de entidades externas. ➤ Traslados de funcionarios ordenados por la dirección general 	<p>ESTRATEGIAS FA (SUPERVIVENCIA)</p> <p>Generar capacitaciones de manejo asertivo de las emociones en los funcionarios ante motines y problemas de orden interno y externo</p> <p>Generar sensibilización y compromiso institucional en los funcionarios para evitar situaciones de corrupción</p> <p>Aprovechamiento al máximo de recursos ante recortes presupuestales</p>	<p>ESTRATEGIAS DA (RETIRADA)</p> <p>Aceptación de las decisiones que superen el umbral jerárquico de la institución.</p> <p>Ante la reducción del presupuesto generar nuevas opciones de aprovechamiento de tiempo, espacio y recursos</p>

7. PROPUESTA MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL EPMSC TUNJA

La presente propuesta surge como una necesidad de contribuir en el mejoramiento del clima organizacional del EPMSC de Tunja, se parte de las necesidades evidenciadas dentro del proceso investigativo.

7.1 Objetivos

General

- ✓ Diseñar un plan de acción que contribuya en el mejoramiento del clima organizacional del EPMSC de Tunja

Específicos

- ✓ Determinar las necesidades existentes dentro del clima organizacional del establecimiento
- ✓ Generar acciones de promoción y prevención que contribuyan a la mejora del clima organizacional

7.2 Justificación

La presente propuesta busca ante todo ser una herramienta para el mejoramiento del clima organizacional en el EPMSC de Tunja, la cual parte de los diferentes procesos y hallazgos encontrados a partir del trabajo investigativo.

El clima organizacional es uno de los tópicos que deben ser evaluados periódicamente en una empresa y a su vez, es quizás uno de los elementos fundamentales que permiten el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los funcionarios.

La presente propuesta pretende ser una pequeña ruta para cada uno de los funcionarios que se encuentran laborando y hacer de los diferentes procesos acciones que se llevan dentro la institución y contribuir de esta forma al crecimiento del EPMSC de Tunja

7.3 Metodología

Para el diseño de la presente propuesta se han tenido en cuenta principalmente los siguientes aspectos fundamentales que son, aclarándose que solo se realizaron las dos primeras etapas por cuanto solo se hace diseño de la misma más no implementación.

Cuadro10. Proceso para la propuesta

ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1. Identificación de problemas y diseño de posibles soluciones.	Se determina los problemas existentes y se plantean estrategias.	Directivos Funcionarios
2. Explicar las posibles soluciones	Dirección explica la solución propuesta, con el fin de decidir acerca de su factibilidad.	Dirección Funcionarios
3. Ejecución de la solución por parte de la organización	Se pone en marcha el plan de trabajo	Dirección Funcionarios Usuarios
4. Evaluación de resultados de la propuesta	Se determinan aciertos y errores y aplican adecuaciones de mejora.	Dirección

Fuente: Las autoras

a) Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.

En esta etapa los directivos, se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo, es importante detectar todos los problemas que son percibidos. Una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, siendo relevante que todos los integrantes den su opinión, haciendo valer sus puntos de vista y bajo la coordinación del líder. En consenso se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el proyecto. Posteriormente, se recopilan todos los datos para precisar el problema con orientación hacia su solución. Esta información se analiza y discute. Habiendo elegido la mejor solución o en su caso la primera y segunda alternativa, se elabora un plan de acción correctiva o de mejoramiento.

b) Explicar, en una exposición para la Dirección o el nivel Gerencial, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su factibilidad.

El plan de acción correctiva o de mejoramiento debe ser expuesto a la Dirección, para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el análisis. Si existe acuerdo se autoriza la implantación, pero si por alguna causa no se aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.

c) Ejecución de la solución por parte de la organización general. El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

d) Evaluación del Éxito de la propuesta por parte de la dirección y de organización. Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora.

e. Cronograma de actividades. Para la realización de las actividades planteadas se ha diseñado el siguiente cronograma, teniendo en cuenta la opinión de las directivas, en relación con el tiempo requerido para el desarrollo de las actividades.

Cuadro 11. Cronograma de actividades para el proceso de desarrollo organizacional.

	TIEMPO MESES	1	2	3	4	4	6
ACTIVIDAD							
1. Identificación de problemas y diseño de posibles soluciones.							
2. Explicar las posibles soluciones							
3. Ejecución de la solución por parte de la organización							
4. Evaluación de resultados de la propuesta							

7.4 Plan De Acción

En el presente cuadro se plantea el plan de acción a seguir frente a las diferentes actividades a tratar dentro del EPMSC de Tunja.

Cuadro 12: Plan de Acción Propuesta

ITEM	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
a. Conocimiento de la estructura organizacional.	Realizar jornadas de inducción y capacitación a todos los funcionarios.	Programar e implementar jornadas de inducción y capacitación de acuerdo a las necesidades existentes.	Alta Dirección y Área de Gestión Humana.	4 veces al año.
b. Capacitación.	Capacitar a los trabajadores y altos cargos de la organización para lograr un mayor compromiso por la organización y generar bases sólidas de conocimiento. En el intercambio de experiencias que estos pueden aportar.	Establecer un plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades del contexto con el fin de aprender cosas nuevas y desarrollar destrezas técnicas con visión prospectiva y de realización dentro de un proyecto de vida.	Alta Dirección y Área de Gestión Humana.	3 veces al año
c. Relaciones interpersonales.	Fortalecer la comunicación entre los empleados ya que tiene un significado compartido, lo cual sugiere que, para que las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando,	Realizar charlas de liberación de estrés y síndrome de burnout, comunicación, manejo de conflictos entre otras temáticas que mejoren el ambiente laboral.	Alta Dirección y Área de Gestión Humana.	3 veces al año
d. Sitio de trabajo.	Diseñar todo puesto de trabajo teniendo en cuenta al trabajador y la tarea que va a realizar a fin de que ésta se lleve a cabo cómodamente, sin problemas y eficientemente.	Examinar y mejorar las condiciones laborales de cada caso al aplicar los principios de la ergonomía para resolver o evitar problemas.	Alta Dirección y Área de Gestión Humana.	2 veces al año
e. Elementos para el cumplimiento de las funciones	Establecer las pautas y parámetros a través de los cuales se diseñan indicadores de Gestión para los diferentes procesos de una organización, partiendo de la estrategia definida, orientada a garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales.	Dotar a los participantes, de elementos tanto teóricos como prácticos, que les permitan identificar el valor estratégico del control de Gestión, para hacer el seguimiento a los procesos e introducir el correctivo necesario de manera oportuna. Orientada a garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales y el buen funcionamiento.	Alta Dirección y Área de Gestión Humana.	Según lo establecido por la alta dirección
f.) Riesgos laborales.	Fortalecer las actividades tendientes a establecer el origen de los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales y el control de los agentes de riesgo ocupacional.	Establecer actividades de promoción y prevención, tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola de los riesgos que puedan afectar su salud individual y colectiva en los lugares de trabajo. (Véase Anexo 3: Plan salud ocupacional)	Alta Dirección y Área de Gestión Humana.	Permanentemente
g. Actitud frente al trabajo.	Desarrollar actitudes favorables para lograr una identidad institucional y satisfacción en el trabajo revisando características de tareas, y fortalecer sistemas de planeación sistemas de liderazgo en planeación, y solución de	Fortalecer la Identidad institucional y satisfacción en el trabajo revisando características de tareas como la variedad, autonomía y el feedback , igualmente permitir la expresión diversas ideas y sentimientos que pueden llegar a tener los empleados. El	Alta Dirección y Área de Gestión Humana.	diariamente

	problemas	hecho de que los empleados se sintiesen libres de expresar sus sentimientos conduce a esclarecer los problemas existentes y se logra un cambio en los sentimientos y en las actitudes tomadas en el desarrollo de sus funciones Establecer sistemas de liderazgo en planeación, y solución de problemas por parte de las subdirecciones		
h. Nivel salarial.	Incentivar a los trabajadores de no estancarse en un puesto laboral, sino lograr un desarrollo personal y profesional e incluso aumentar las ganancias como mejora económica	Crear proyectos que tengan un componente global, es decir, que permitan entablar relaciones con trabajadores de otras áreas, quienes permitirán observar, aprender y capitalizar métodos y estrategias diferentes, que también ayudarán a ser más valiosos en el futuro.	Alta Dirección y Área de Gestión Humana.	diariamente
i. Diferencias con sus compañeros.	Enfatizar a los trabajadores que tienen que ser profesionales y pacientes para que las relaciones con los compañeros sean lo mejor posible.	Realizar integraciones con los compañeros de trabajo, fuera del ambiente de la oficina, permite crear un ambiente de amistad y fraternidad, liberando el estrés del trabajo.	Alta Dirección y Área de Gestión Humana.	2 veces al año
j. Motivación.	Las personas deben buscar actividades que las llenen en el aspecto profesional y personal, que cumplan una necesidad, pero que ésta a su vez sea algo que se realice placenteramente.	Realizar charlas tendientes a crear en el trabajador una motivación tan fuerte que lo impulse a trabajar a cada día mejor y con más ánimo.	Alta Dirección y Área de Gestión Humana.	3 veces al año
k. Participación en actividades que mejoren el clima organizacional	Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.	Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles a través de reconocimiento de logros individuales y colectivos.	Alta Dirección y Área de Gestión Humana.	constantemente
l. situaciones que afectan el ambiente laboral	Tratar la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes.	Mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios	Alta Dirección y Área de Gestión Humana.	constantemente

Las anteriores acciones requieren de establecer compromisos que permitan lograr el cumplimiento de actividades y el logro de las estrategias, con alianzas, convenios, con entidades como SENA en capacitación gerencial, organizacional, tecnología, entre otras áreas, entidades de

como ARP que apoyen en temas de salud ocupacional, capacitaciones para el manejo de equipos de seguridad a unidades de custodia y vigilancia entre otras acciones dando cumplimiento en la evaluación de la ejecución de planes y mejoramiento organizacional.

CONCLUSIONES

En el EPMSC de Tunja, existen factores que alteran el clima organizacional y por ende el ambiente laboral, relacionados con el desarrollo organizacional y la higiene seguridad industrial, que generan inquietud entre los funcionarios afectando las relaciones interpersonales y el rendimiento laboral, los cuales requieren de atención por parte de las directivas, para evitar inconvenientes de orden administrativo y disciplinario, dentro de ellos podemos destacar, las envidias, las rencillas, la falta de puestos de trabajo adecuados, la falencia de capacitaciones adecuadas

El Desarrollo Organizacional es de gran importancia para el mejoramiento del clima organizacional ya que permite a los funcionarios contar con estrategias de integración y mejores condiciones labores y de seguridad, al tener la oportunidad de capacitarse, conocer los posibles riesgos y participar en el diseño de estrategias para superar los inconvenientes presentados.

El clima organizacional en el Centro Penitenciario se puede mejorar, con decisión y liderazgo positivo de las Directivas a aplicar lo planteado y la participación activa de los empleados ya que cualquier política que se pretenda implementar, tanto en desarrollo organizacional como en higiene y seguridad industria debe ser el producto de la concertación y del trabajo coordinado de todo el grupo.

REFERENCIAS

Chiavenato (2000). *Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Cundinamarca. Edición. Mc.Graww-Hill.

Congreso de la república. Decreto 2539 de 2005. (2008). Texto artículo 2. Contraloría General de la Nación: Instituto de estudios de Ministerio Público. Gestión Pública y responsabilidad. Bogotá: Colombia.

Davis, K, Newstrom, J. y Robbins (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Goncalves, A. (1997). *Clima organizacional*. Recuperado de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>. (Noviembre 16, 2002).

González, Efrén. (2002) *Situación del Régimen de Carrera Administrativa en Colombia*. Recuperado de: <http://www.umng.edu.co/documents/63968/71200/Art+8+rev+25.pdf>.

Instituto Nacional Penitenciario Y Carcelario (INPEC). Resolución 7302 de noviembre 23 de 2005. «Por medio de la cual se revocan las Resoluciones 4105 del 25 de septiembre de 1997 y 5964 del 9 de diciembre de 1998 y se expiden pautas para la atención integral y el Tratamiento Penitenciario».

Instituto Nacional Penitenciario Y Carcelario (INPEC). Serie Doctrina Institucional. 1 Historia y cultura organizacional. Bogotá: Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario. 2012.

Instituto Nacional Penitenciario Y Carcelario (INPEC). Serie Doctrina Institucional. 2 Direccionamiento estratégico 2011–2014. Bogotá: Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario. 2012.

Instituto Nacional Penitenciario Y Carcelario (INPEC). Serie Doctrina Institucional. 4 De entre muros para la libertad 1993–2010. Bogotá: Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario. 2012.

Ipinza, Fernando.(2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales: una visión global estratégica*. México: Person. Primera edición.

Kalinsky. B. (2007) *El agente penitenciario: La cárcel como ámbito laboral*. Argentina: Buenos Aires. Revista Runa.

Litwin G. H. y Stinger R. A (1978). *Motivación y Clima organizacional*. Escuela de Administración y negocios. Universidad de Harvard.

López, Arroyo y Lacal (2004). *Problemas Psicológicos y trabajo en prisión*. Revista Española de Sanidad Penitenciaria.

Méndez, C. (2002). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Colombia. Tercera Edición. Mc Graw Hill Bogotá.

Navarro, E. (2006). *Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad. Reglas de Oro de un buen Clima laboral*.

Pantoja C. (2008). *Primer Diplomado de Seguridad Penitenciaria*. Ciudad de México

Procuraduría general de la nación. (2008). *Instituto de estudios del Ministerio Público. Gestión Pública y Responsabilidad*.

Rivera, F y Hernández, Gisel. (2010). *Administración de Proyectos*. México: Pearson.

Ruíz, J.I. (2013). *Compromiso con el trabajo y Bournet en las Organizaciones Penitenciarias: Algunos datos empíricos*. Recuperado de www://psicologíajuridica.org/psj27.html.

Ruiz, Pedraza, Rodríguez y Alvarado (2004). *Actitudes hacia la delincuencia*. Revista Colombiana de Psicología. pp. (37 – 49).

Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Colombia. Mac graw Hill.

Suarez, Cesar (2014). *Los tips para mejorar el ambiente laboral*. Citado en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/claves-para-buen-ambiente-laboral/191793>. Publicado: 2014-02-09T14:30:00.

Valda, J. (2013). Nueve factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger. Recuperado de: <https://jcvalda.wordpress.com>. Publicado enero 8 de 2013.

ANEXOS

Anexo1: ENCUESTA

FUNCIONARIOS DE UN ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO Y CARCELARIO DE MEDIANA SEGURIDAD

Con el objetivo de realizar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional, se está realizando la presente encuesta, la cual debe ser contestada lo más sinceramente posible. La información obtenida será utilizada con fines estrictamente académicos.

Fecha: _____ No. Encuesta: _____

1. Su cargo en el Establecimiento es: _____
2. El tipo de vinculación es: Planta: _____ Nombramiento Provisional: _____
3. El nivel a que pertenece según el cargo que desempeña es:
a) Directivo _____ b) Profesional _____ c) Técnico _____ d) Asistencial _____ otro _____
Cuál? _____
4. Conoce la estructura organizacional del Establecimiento? SI _____ NO _____
PORQUÉ _____
5. Ha recibido capacitación para desarrollar la función que actualmente realiza? SI _____ NO _____
con qué frecuencia _____ PORQUÉ? _____
6. Se evalúa su desempeño? Si _____ NO _____ con qué frecuencia? _____
7. Ha sido motivado con primas, viajes u otra forma? Si _____ No _____ con que frecuencia
_____ porque? _____
8. Se considera que las relaciones interpersonales son: Buenas _____ Regulares _____
Malas _____
Porque? _____
9. Considera que el sitio de trabajo es adecuado para ejecutar las funciones que desempeña?
Si _____ No _____
Porqué? _____
10. Existe espíritu de ayuda tanto de niveles superiores como inferiores o dentro del grupo
Si _____ No _____ Porque? _____

11. Existe un programa de evaluación de desempeño que sea aplicable a todos los puestos jerárquicos? Si ____ No ____
12. Hay mecanismos de reconocimiento para los empleados? Si__ No_____
cuáles?_____
13. Cuenta con los elementos tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus funciones? Si____
no _____ Porqué?_____
14. Conoce el riesgo a que está expuesto en el desarrollo de sus actividades? Si____ No_____
Porqué?_____
15. Considera que cuenta con la seguridad necesaria para el desarrollo de sus funciones? Si____
No _____ Por qué?_____
16. Frente al trabajo su actitud es positiva siempre? Siempre____ Casi siempre_____
Nunca _____ Porqué?_____
17. Está de acuerdo en que el nivel salarial incide en la calidad a la atención al usuario? Si____
No _____ Porqué?_____
18. Ha tenido diferencia con sus compañeros? Si _____ No _____
Porqué?_____
19. Ha tenido inconvenientes con los usuarios que usualmente atiende? Si _____ No _____
Porqué?_____
20. En cuál de las siguientes capacitaciones le gustaría participar para mejorar el clima organizacional?: Prevención de riesgos laborales ____, relaciones interpersonales ____, brigadas de emergencia____, atención al usuario---; motivación laboral ____, desarrollo organizacional____, otra cuál? _____
21. del Establecimiento? Si _____ No _____ los encuestados deben conocer que actividades son propias del clima organizacional
Porqué?_____
22. Considera que el ambiente laboral incide en la calidad dela atención al usuario? Si _____
No _____
Porqué?_____
23. Se ha presentado problemas Psicosociales en el grupo de custodia y vigilancia Si _____
No _____ Cómo cuáles? _____

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ANEXO 2: EXPLICACION MATRIZ DOFA

En la mayoría de las organizaciones el Diagnóstico se realiza mediante el análisis DOFA, es uno de los instrumentos estratégicos que permiten representar de manera operativa y sintética la realidad de la Institución.

Con la DOFA, se busca analizar la Organización desde el punto de vista interno, y (las Fortalezas y Debilidades) y el factor externo, (Oportunidades y Amenazas).

Para la presente investigación tomaremos la concepción de la matriz a partir del concepto de Humberto Serna (2010), sobre la misma.

En la mayoría de situaciones se realiza el análisis DODA, de una manera incorrecta, sin la debida profundización lo que con lleva a un resultado de análisis equívoco que puede ser perjudicial para la Organización. Por ello a continuación se describen sus pasos:

1. Identificar el objeto concreto de la Matriz DOFA, es decir, el para qué se realiza el análisis DOFA.
2. Realización del *análisis interno*.

El **ANÁLISIS INTERNO**, tiene por objeto identificar de la manera más concreta posible el presente de la empresa en la mayoría de sus procesos internos, determinando sus propias fortalezas y debilidades.

Fortalezas. Son entendidas como los puntos a favor con los que cuenta la Organización.

Debilidades. Son aquellos factores negativos o las falencias que impiden de una u otra forma que se cumpla en su totalidad las Misión y Visión, son los aspectos débiles o las limitaciones que posee la organización en áreas como las mencionadas anteriormente.

Algunas preguntas que pueden orientar el análisis interno son:

¿Cuáles son los aspectos más importantes de la Organización y cuáles de ellos pueden ser considerados superiores a otras entidades de la misma línea de la entidad?

¿Qué aspectos débiles posee la Organización frente a la competencia?

Para poder dar respuesta efectiva el análisis DOFA desde su análisis interno se vale del siguiente instrumento:

PCI: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

El Perfil de Capacidad Interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades, en cinco categorías que son: **Directiva, Competitiva, financiera, tecnológica y Talento humano**, los cuales a su vez se discriminan para poder realizar de forma concreta esta tarea. Este perfil se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), Bajo (B).

CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
DIRECTIVA									
FINANCIERA									
TECNOLÓGICA									
COMPETITIVIDA									
TALENT O									

Fuente: Humberto Serna. Gerencia estratégica

El **ANÁLISIS EXTERNO** no puede ser controlado pero si a partir de él se puede influenciar en la Organización, este análisis determina la posición que se posee en el entorno que la rodea en áreas específicas.

Oportunidades.- Son aquellas posibilidades del entorno que pueden contribuir con el logro de los principios institucionales, en especial con la Misión y la Visión, son situaciones externas a la organización las cuales pueden ser factibles de ser aprovechadas para la Organización.

• **Amenazas.-** Son los factores de riesgo ajenos a la Organización que impiden el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. También se consideran como circunstancias que pueden ocurrir fuera de la Institución y que en determinado momento pueden generar un impacto negativo en la misma.

Algunas preguntas que pueden orientar el análisis externo son:

¿Cuáles son las principales oportunidades que posee la empresa y en qué áreas específicas?

¿Cuáles son las mayores amenazas que existen en el entorno para la Organización?

Para poder dar respuesta efectiva el análisis FODA desde su análisis interno se vale del siguiente instrumento

POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO

Para poder contribuir al esclarecimiento de las amenazas y oportunidades se utiliza el POAM, es decir Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. El POAM, no analiza capacidades sino factores como: Tecnológicos, relacionados con las maquinas, herramientas procesos y materiales; económicos, en donde se analizan aspectos como inflación, flujos de dinero, bienes y servicios; políticos, se entiende aquí por los órganos de poder y normatividad; geográficos, relativos a la ubicación y demás y sociales, Afectan la misma existencia humana.

Este perfil se representa al igual que el PCI gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), Bajo (B). Donde Bajo es una amenaza o una oportunidad menos y Alto es una oportunidad o amenaza importante.

CALIFICACIÓN FACTORES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	AMENAZAS								
	ALT	MEDI	BAJ	ALT	MEDI	BAJ	ALT	MEDI	BAJ
TECNOLÓGICA									
POLÍTICA									
SOCIAL									
ECONÓMICA									
GEOGRÁFICA									

Fuente: Humberto Serna. Gerencia estratégica

Una vez identificadas tanto las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se clasifican en orden de importancia y se plasman en su determinado gráfico:

	ANÁLISIS INTERNO	
	FORTALEZAS Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto.	DEBILIDADES Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES Enumerar las Oportunidades más importantes de mayor a menor impacto.	AMENAZAS Enumerar las amenazas más importantes de mayor a menor impacto.

Intercambio y generación de estrategias acordes con variables. Una vez identificados con claridad los cuatro aspectos principales de la FODA, se procede a realizar el respectivo cruce de información así:

ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto.	DEBILIDADES Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto.
OPORTUNIDADES Enumerar las Oportunidades más importantes de mayor a menor impacto.	ESTRATEGIAS FO (EXPANSIÓN) Estrategias de crecimiento. Aprovechar las mejores posibilidades del entorno y las ventajas propias, para construir una posición de expansión	ESTRATEGIAS DO (REFUERZO-MEJORA) Estrategias que permitan superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades.
AMENAZAS Enumerar las amenazas más importantes de mayor a menor impacto.	ESTRATEGIAS FA (SUPERVIVENCIA) Estrategias que eviten o evadan las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.	ESTRATEGIAS DA (RETIRADA) Estrategias que permitan renuncia a algo ya que no es superable.

ANEXO 3: SALUD OCUPACIONAL: HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

SALUD OCUPACIONAL: HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Con la ley 100 de 1993, se crea el Sistema General de Seguridad Social en Colombia y Decreto Ley 1295 de 1994, se establecen las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores, entre las que se encuentra la Salud Ocupacional, como medio para lograr la seguridad y salud en el trabajo.

En la normatividad precitada se establece que la salud ocupacional “consiste en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de todas aquellas actividades tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales” (C.R. Decreto ley 1295 de 1994.)

De conformidad con la normatividad mencionada, la Salud Ocupacional está conformada por unos subprogramas, entre los que se encuentran higiene y seguridad industrial, razón por la cual se hace referencia a estos dos, ya que se consideran que son los que mayor relación y aplicabilidad tienen en el mejoramiento del Clima Organizacional en el centro Penitenciario, sin que se desconozcan los demás, solo que se considera que su implementación serian parte de otro trabajo de investigación.

Para tener claridad en el manejo de cada uno de los subprogramas, se hace una diferenciación entre higiene y seguridad.

Higiene. Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre – y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente *preventivo*, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

Conforma un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen, del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Objetivos:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones
- Mantener la salud de los trabajadores
- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

¿Cómo podemos lograr estos objetivos?

- Educación de todos los miembros de la empresa, indicando los peligros existentes y enseñando cómo evitarlos.
- Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica.
- Por os estudios y observaciones de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse.

Seguridad. Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas.

El programa debe ser establecido mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, llevadas a cabo por medio del trabajo en equipo. La seguridad es responsabilidad de Línea y una función de staff. Cada supervisor es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las áreas.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

- Prevención de accidentes
- Prevención de robos

- Prevención de incendios

Plan de capacitación en higiene y seguridad. Teniendo en cuenta que se presentan algunas falencias como las mencionadas a continuación se plantea un plan de capacitación (figura 1):

- Poca conciencia individual en relación a la visión global en cuanto a las normas y procedimientos de seguridad e higiene
- Carencia de amplitud y profundidad en temas inherentes a los conceptos de higiene y seguridad.
- Inexistencia de un proceso de capacitación completo, debido a que se bosquejan teorías que luego no tienen seguimiento comprometido.
- Carencia de actualización
- Actitud pasiva por parte de las directivas del centro penitenciario.

Figura XX. Plan de capacitación en higiene y seguridad industrial.



Fuente: Autoras 2014 con base en la bibliografía.

a. Objetivo. Incrementar y reforzar los niveles de concientización y compromiso, para mejorar la eficiencia de las prácticas existentes, relacionadas con la higiene y seguridad industrial en el centro penitenciario.

b. Metas:

- Capacitar al 100% el personal administrativo y de custodia y vigilancia
- Reducir en tres meses y en un 80% las prácticas inadecuadas
- Al cabo de un año incrementar la eficiencia de los procesos en un 100%.

c. Estrategia. La propuesta se llevará a cabo formalizando un manual de normas y procedimientos, difundiéndolo, capacitando al personal y realizando un seguimiento continuo.

d. Políticas.

- Toda práctica de capacitación se realizará en el horario normal y habitual de trabajo.
- Las Directivas no sancionará los comportamientos inapropiados sino que se encargará de advertir del incumplimiento y enseñar a revertir el error. Así las conductas apropiadas, se verán reforzadas positivamente alentando al trabajador.
- Es política del Centro Carcelario y penitenciario, mantener relaciones éticas y de cooperación con el empleado y su familia en caso de enfermedad o accidente laboral.
- La aplicación del nuevo programa no deberá alterar el status – quo del centro penitenciario.

Plan de higiene. Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido (figura XX):

Figura XX. Aspectos del Plan de higiene



Fuente. Autoras

a) Políticas: involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.

b) Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:

- Exámenes médicos de admisión
- Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales.
- Primeros auxilios
- Eliminación y control de áreas insalubres
- Registros médicos adecuados
- Supervisión en cuanto a higiene y salud
- Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo
- Utilización de hospitales de buena categoría
- Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo

c) Prevención de riesgos para la salud:

- Riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industriales)
- Riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes)
- Riesgos biológicos (microorganismos patógenos, agentes biológicos, etc)

d) Servicios adicionales: como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad, incluyen:

- Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud. Supervisores, médicos de empresas.
- Enfermeros y demás especialistas, podrán dar informaciones en el curso de su trabajo regular.
- Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografías, recreativos, conferencias, películas, etc.
- Verificaciones interdepartamentales – entre supervisores, médicos y ejecutivos – sobre señales de desajuste que implican cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.
- Previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, por medio de planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo, incluyéndose entre los beneficios sociales concedidos

por la empresa. De este modo, aunque esté alejado del servicio, el empleado recibe su salario normal, que se completa mediante este plan.

- Extensión de beneficios médicos a empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.
- Condiciones ambientales de trabajo: Son las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo. Los tres ítems más importantes en este aspecto son: iluminación, condiciones atmosféricas (temperatura) y ruido. Otros agentes contaminantes pueden ser químicos (intoxicaciones, dermatosis industriales, etc.) y biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos), entre otros.
- Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.
- Condiciones sociales: Son las que tienen que ver con el ambiente o clima laboral (organización informal, estatus, etc.).

Plan de seguridad

Un plan de seguridad implica, necesariamente, los siguientes requisitos:

- La seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización.
- Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos.
- La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.
- El problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (Selección de Personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo), más allá de los factores socio psicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad a Recursos Humanos.

La seguridad del trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a:

- Movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios
- Control de cumplimiento de normas de seguridad.
- Simulación de accidentes
- Inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios y elección, adquisición y distribución de vestuario del personal en determinadas áreas de la organización.

Es importante la aplicación de los siguientes principios:

- Apoyo activo de la Administración. Con este apoyo los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.
- Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
- Instrucciones de seguridad para cada trabajo.
- Instrucciones de seguridad a los nuevos empleados. Éstas deben darlas los supervisores, en el lugar de trabajo.
- Ejecución del programa de seguridad por intermedio de la supervisión.
- Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad. Aceptación y asimilación por parte de los empleados, por medio de la divulgación de éste espíritu de prevención.
- Extensión del programa de seguridad fuera de la compañía. (eliminación de las consecuencias de los accidentes ocurridos fuera del trabajo)

La salud de los empleados. “La medicina laboral se dedica al cuidado del bienestar psicofísico de los trabajadores en sus tareas diarias”.

La actividad laboral del hombre ocupa un tercio de vida durante su etapa activa, por lo tanto, la medicina del trabajo, especialidad esencialmente preventiva, apunta a preservar la salud del hombre frente a dicha actividad.

Generalmente en las empresas se asiste a los empleados en casos de emergencia o circunstancias especiales. Debido a esto, el objetivo fundamental de la medicina laboral es la prevención médica en los diferentes ámbitos de trabajo y uno de los pilares de la misma es la actividad educativa.

La capacitación de los trabajadores en las diversas áreas de la educación para la salud da como resultado una mejora en el estado físico, mental y social de los empleados.

La prevención busca mantener el equilibrio entre los ataques externos siempre presentes en los elementos nocivos del trabajo (físico, químicos, biológicos, psicosociales) y los sistemas internos de defensa del organismo humano. Para que esto se pueda lograr el médico debe conocer perfectamente ambos factores.

Para que esta disciplina se pueda desarrollar eficientemente, es necesario saber ubicar a las personas en tareas acordes a sus aptitudes psicofísicas, “adaptando el trabajo al hombre y éste a su trabajo”.

Esta disciplina dedicada a preservar la salud de los empleados, no sólo los beneficia a ellos, sino también a las empresas, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad para las empresas.

Una de las enfermedades en aumento es el estrés, actualmente son numerosos los puestos que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean a medida que pasa el tiempo mayor tensión en los empleados, lo que produce prejuicios en la salud, baja productividad y poca satisfacción de los mismos. El estrés es cualquier demanda sobre la persona que requiere un manejo del comportamiento. Este se puede originar por dos causas diferentes: la actividad física y los factores emocionales o mentales.

Un programa de este tipo puede incluir: diferentes técnicas de capacitación en relajación, capacidades para el manejo de situaciones, habilidades para tratar con personas difíciles, administración del tiempo, etc. Todas estas técnicas están diagramadas para eliminar los patrones que generan tensiones y para ayudar tanto a gerentes como a trabajadores a controlar mejor sus vidas.

En el cuadro No. 12, se presentan actividades que se deben tener en cuenta en la realización e implementación del programa de higiene y seguridad industrial del Centro Penitenciario.

Cuadro 12

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
1. Determinación de Objetivos	Que se desea lograr con el programa y cuáles son los alcances.	Documento programa
2. Establecer Recursos	Que recursos humanos, técnicos e institucionales se requieren	Documento programa
3. Revisión de Normas y Procedimientos	Determinar normas de seguridad y de permisos especiales para su implementación	Documento programa
4. Demarcación y señalización de áreas	Planificar y demarcar todas las áreas y secciones del Centro Penitenciario	Planilla de registro de demarcación para evaluación.
5. Planear Inspecciones	Se Debe establecerse un programa de inspecciones a todas las áreas de del Centro Penitenciario y del estado de salud de los funcionarios.	Planilla de programa de inspecciones, para realizar el informe
6. Inspección de áreas y partes críticas y focos de infección	Es necesario inspeccionar áreas críticas y posibles focos de infección, para evitar pérdidas materiales, económicas o humanas	Planilla de inspección, de partes críticas, para realizar informa
7. Evaluación del programa de inspección	Se evalúa el programa de inspección para determinar los logros o fallas en lo planeado y ejecutado	Documento Informe e historia de salud de los funcionarios
8. Establecer programa de Orden y aseo	Establecer mecanismos para la implementación de un programa de orden y aseo.	Planilla de orden y aseo.
9. Realizar Programa de mantenimiento	Implementar un adecuado programa de mantenimiento de maquinaria, equipos y herramientas manuales principalmente de tipo preventivo a fin de evitar daños mayores que a su vez pueden causar riesgos a los trabajadores.	Registro de mantenimiento y planillas de metrología de equipos.
10. Análisis de accidentes e incidentes	Se deben establecer procedimientos para el análisis de los accidentes de trabajo tales como: reporte, investigación, responsables, análisis de causalidad, controles, seguimiento, etc.	Documentos y Planilla para análisis de accidentes e incidentes
11. Preparación Para emergencias	Se deben diseñar un programa en el que se establezcan las actividades que se deben	Documento guía para análisis de emergencias

	realizar en caso de emergencias	
12. Creación de brigadas de emergencias	Se debe crear la brigada de emergencias del Centro penitenciario.	Documento del programa.
13. Retroalimentación de resultados	Es necesario hacer reuniones informativas para que todos los funcionarios conozcan logros fortalezas y debilidades del programa	Informe de resultados
14. Replanteamiento	Se replantean los programas o actividades que requieran acciones correctivas o preventivas	Documento del programa.

Fuente: Autoras

Cuadro 13. Cronograma de actividades del programa de higiene y seguridad industrial

ACTIVIDAD	TIEMPO MESES					
	1	2	3	4	4	6
1. Determinación de Objetivos	■					
2. Establecer Recursos	■					
3. Revisión de Normas y Procedimientos	■	■				
4. Demarcación y señalización de áreas	■	■				
5. Planear Inspecciones			■	■		
6. Inspección de áreas y partes críticas y focos			■	■		
7. Evaluación del programa de inspección			■	■		
8. Establecer programa de Orden y aseo				■	■	
9. Realizar Programa de mantenimiento				■	■	
10. Análisis de accidentes e incidentes				■	■	
11. Preparación Para emergencias				■	■	
12. Creación de brigadas de emergencias				■	■	
13. Retroalimentación de resultados						■
14. Replanteamiento						■

Fuente: Autoras con base en la información obtenida

Se considera que para la implementación del programa de higiene y seguridad industrial se requiere de un periodo de 6 meses, porque de conformidad con los resultados de la investigación, es el tiempo que la dirección necesita para realzar las actividades planteadas.