

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



***EL EFECTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA RETENCIÓN Y
ATRACCIÓN DE PERSONAL DE CUSTODIA PENITENCIARIA: UN
ESTUDIO CUANTITATIVO EN MEXICALI***

CASO DE ESTUDIO PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

NORBERTO ALEXANDRO GRIJALVA MARTINEZ

Mexicali, Baja California

2025.

04/09/2025

La presente investigación fue realizada bajo la supervisión
Académica de la **Dra. Berenice Martínez Pérez**, brindando
asimismo su autorización para su presentación.

A handwritten signature in blue ink is positioned over a horizontal line. The signature is stylized, with a large 'B' and 'M' visible, likely representing Berenice Martínez Pérez.

Tabla de Contenido

	Dedicatoria	2
	Agradecimientos	3
	Resumen/ Abstract	4
Capítulo 1:	Introducción	6
1.1	Planteamiento del Problema	7
1.2	Hipótesis	8
1.3	Objetivos	8
1.3.1	Objetivo General	8
1.3.2	Objetivos Específicos	9
1.4	Importancia del Estudio	9
Capítulo 2:	Marco Teórico	10
2.1	Antecedentes Históricos	10
2.2	Marco Conceptual	11
2.2.1	Clima Organizacional	11
2.2.2	Cultura Organizacional	11
2.2.3	Retención y Atracción de Personal	12
2.2.4	Dimensiones del Clima Organizacional en Instituciones Penitenciarias	12
2.3	Marco Legal	12
2.4	Marco Administrativo	13
2.5	Marco Referencial	14
Capítulo 3:	Metodología	16
3.1	Tipo y Diseño de Investigación	16
3.2	Población y Muestra	16
3.3	Criterios de Inclusión y Exclusión	17
3.4	Instrumento de Recolección de Datos	17
3.4.1	Validación del Cuestionario	18
3.5	Procedimiento de Recolección de Datos	18
3.6	Plan de Análisis de Datos	19
3.7	Consideraciones Éticas	20
Capítulo 4:	Resultados	21
4.1	Introducción	21
4.2	Resultados Descriptivos	21
4.2.1	Perfil Demográfico de la Muestra	21
4.2.2	Dimensiones Principales del Cuestionario	21
4.3	Análisis de Confiabilidad	22
4.4	Análisis de Correlación e Hipótesis	22

4.5	Discusión preliminar e interpretación de los hallazgos	24
Capítulo 5:	Conclusiones y recomendaciones	25
5.1	Conclusiones	25
5.2	Recomendaciones	27
5.3	Líneas Futuras de Investigación	28
5.4	Reflexión Final	29
Anexos		31
Referencias		32

Dedicó la presente investigación a la Universidad Autónoma de Baja California, a
mi familia, amigos, colegas, a la comunidad en general, pero, por, sobre todo,
a quien, con solo existir, es y siempre será mi mayor logro,

Norberto Leonardo Grijalva Torres,

Mi amado hijo.

Agradezco profundamente a;

Mis padres Norberto y Lourdes por estar siempre conmigo,

Mi tío Arsenio por el apoyo que trasciende generaciones,

Mis hermanas Carmen y Nancy, que Dios y el universo les devuelva todo el amor que me han dado,

Mi Enterprise, Mayra, por todo el amor que injustificadamente me brindas, por traer al mundo al regalo más grande que la vida me dará, tu infinita paciencia y tu invaluable cariño,

Mi amigo, Dr. Emilio por tus incontables consejos y tu apoyo sin que causara honorarios,

Mis compañeros de CESISPE, por su comprensión ante mis ajustados tiempos,

La Dra. Jaqueline Hernández Bejarano, sin usted y su manera de resolernos la vida, no estaría donde estoy,

La Dra. Berenice Martínez Pérez, mi directora de Tesis, por su tolerancia a mis entregas tardías,

Y a ti, por tomarte el tiempo de leerme.

RESUMEN

Esta investigación analiza la relación entre el clima organizacional y la retención de personal, así como la atracción de nuevos elementos en la custodia penitenciaria de la ciudad de Mexicali. A partir de un enfoque cuantitativo, se diseñó un estudio descriptivo-correlacional donde se aplicaron 15 cuestionarios, de los cuales 14 fueron válidos, a los custodios penitenciarios de la ciudad de Mexicali que fueron seleccionados mediante muestreo aleatorio simple.

Se empleó una encuesta estructurada con escala Likert de 5 puntos para evaluar cuatro dimensiones principales: ambiente laboral, apoyo organizacional, satisfacción laboral e intención de permanencia.

Los resultados muestran que un clima organizacional favorable tiene un efecto positivo en la retención del personal de custodia y esto aumenta la recomendación de la institución a potenciales nuevos integrantes. Entre las dimensiones analizadas, el apoyo organizacional se identificó como el factor más crítico que se relaciona con en la satisfacción y el sentido de permanencia. Asimismo, se corrobora que una mejora en la comunicación interna, la capacitación y las condiciones de trabajo refuerza la estabilidad laboral y la proyección de la institución frente a posibles aspirantes.

Se concluye que el fortalecimiento de la cultura organizacional y la adopción de políticas de recursos humanos orientadas al bienestar y desarrollo profesional del personal penitenciario son esenciales para reducir la rotación laboral e incrementar la atracción de nuevos elementos.

Se recomienda, además, establecer programas formativos continuos y mecanismos de apoyo psicosocial para dignificar la función de la custodia, con impacto positivo en la calidad del servicio y la seguridad institucional.

Palabras Clave: Clima organizacional, retención de personal, custodia penitenciaria, atracción de elementos, ambiente laboral, satisfacción laboral.

ABSTRACT

This research analyzes the relationship between organizational climate and staff retention, as well as the attraction of new recruits to prison custody in the city of Mexicali. Using a quantitative approach, a descriptive-correlational study was designed in which 15 questionnaires were administered, 14 of which were valid, to prison guards in the city of Mexicali who were selected through simple random sampling.

A structured survey with a 5-point Likert scale was used to evaluate four main dimensions: work environment, organizational support, job satisfaction, and intention to stay.

The results show that a favorable organizational climate has a positive effect on the retention of prison guards and increases the recommendation of the institution to potential new members. Among the dimensions analyzed, organizational support was identified as the most critical factor related to satisfaction and the sense of permanence. Likewise, it is confirmed that improvements in internal communication, training, and working conditions reinforce job stability and the institution's image among potential applicants.

It is concluded that strengthening the organizational culture and adopting human resources policies aimed at the well-being and professional development of prison staff are essential to reducing staff turnover and increasing the attraction of new recruits.

It is also recommended that ongoing training programs and psychosocial support mechanisms be established to dignify the role of prison guards, with a positive impact on service quality and institutional security.

Keywords: Organizational climate, staff retention, prison custody, attraction of new recruits, work environment, job satisfaction.

Capítulo 1:

Introducción

El sistema penitenciario es una institución fundamental para el mantenimiento del orden y la seguridad en la sociedad. Su objetivo principal es garantizar la protección de la comunidad mediante la restricción de la libertad de aquellas personas que han sido sentenciadas por la comisión de delitos. Además, debe cumplir con otros propósitos esenciales como la rehabilitación de los internos y la protección de sus derechos humanos.

Sin embargo, la realidad de los sistemas penitenciarios en muchos países, incluyendo México, es compleja y presenta numerosos desafíos. Entre los problemas más comunes se encuentran la sobrepoblación carcelaria, la falta de recursos adecuados, la violencia entre internos y hacia el personal penitenciario, así como la escasez de personal capacitado. Estos factores generan un entorno de trabajo hostil y desafiante para los custodios penitenciarios, quienes desempeñan un papel clave en la seguridad y la operación del sistema de reinserción social.

El presente estudio busca analizar los desafíos que enfrenta el cuerpo de elementos de custodia penitenciaria en un contexto específico y proponer estrategias para mejorar su gestión. A través de un enfoque metodológico cuantitativo, se examinarán las políticas y prácticas administrativas que se relaciona con en el clima organizacional y la estabilidad del personal. Se espera que los resultados obtenidos permitan formular propuestas concretas para fortalecer la retención y atracción de nuevos elementos en el sistema penitenciario.

La problemática de la gestión del personal en el sistema penitenciario ha sido abordada en diversas investigaciones. En 2018, se publicó el primer estudio sobre las condiciones de vida y trabajo del personal de los centros penitenciarios federales en México, elaborado por la Dra. Elena Azaola y la Dra. Catalina Pérez Correa. Esta investigación reveló datos alarmantes: al menos 43 de cada 100 custodios del Sistema Penitenciario Federal consideraban que su calidad de vida era igual o peor que la de los reclusos.

Además, el 53.3% de los custodios encuestados expresó su deseo de abandonar el trabajo si tuviera otra opción disponible.

El personal de custodia penitenciaria desempeña funciones esenciales que van más allá de la vigilancia de los internos. Sus responsabilidades incluyen garantizar la seguridad y el orden dentro de los centros penitenciarios, prevenir fugas y promover un ambiente propicio para la rehabilitación de los internos. Sin embargo, la falta de capacitación, la carga laboral excesiva y las condiciones laborales inadecuadas han generado altos niveles de estrés, insatisfacción y desgaste profesional entre los custodios.

Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) titulado "Estadísticas sobre el sistema penitenciario estatal en México" señaló que, en 2016, había un promedio de 8.24 personas privadas de libertad por cada custodio penitenciario en el país. Sin embargo, algunos estados presentaban cifras alarmantes, como Quintana Roo, donde la proporción ascendía a 25.7 internos por custodio. En comparación con estándares internacionales, estas cifras reflejan una sobrecarga laboral significativa que se vincula con la calidad del trabajo y el bienestar del personal penitenciario.

Ante este panorama, resulta fundamental comprender el impacto del clima organizacional en la retención del personal de custodia y la atracción de nuevos elementos. Un entorno de trabajo negativo puede relacionarse con afectaciones a la salud mental y física de los custodios, reducir su productividad y aumentar la rotación laboral. En este sentido, mejorar el clima organizacional se convierte en una estrategia clave para garantizar la estabilidad y eficiencia del sistema penitenciario.

1.1 Planteamiento del Problema

El clima organizacional juega un papel fundamental en el desempeño y la estabilidad laboral dentro de las instituciones gubernamentales. En el caso de la custodia penitenciaria, la retención del personal y la atracción de nuevos elementos representan desafíos críticos que pueden verse influenciados por las condiciones laborales y el ambiente organizacional. Factores como la comunicación interna, el liderazgo, la percepción de apoyo organizacional y la satisfacción laboral pueden estar vinculados con

la permanencia del personal y la disposición de nuevos aspirantes para integrarse a la institución.

En el contexto del sistema penitenciario de Mexicali, se han identificado dificultades en la retención del personal de custodia y en la atracción de nuevos elementos. Este problema genera inestabilidad operativa y pone en riesgo la eficiencia del sistema.

A pesar de la importancia de la custodia penitenciaria en el funcionamiento del sistema de reinserción social, existen pocas investigaciones enfocadas en el impacto del clima organizacional sobre la rotación y atracción del personal en este sector.

Adicionalmente, se pretende aportar conocimiento relevante para la mejora de las condiciones laborales dentro del sistema penitenciario, promoviendo una mayor estabilidad y eficiencia en la gestión del personal.

1.2 Hipótesis

Hipótesis Principal:

El clima organizacional se asocia con mayor retención de los miembros de custodia penitenciaria y en la atracción de nuevos elementos.

Hipótesis Secundarias:

1. Existe una relación positiva entre un clima organizacional favorable y la intención de los miembros de custodia de permanecer en la institución.
2. Un clima organizacional desfavorable está asociado con dificultades para atraer nuevos elementos al cuerpo de custodia.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General: Evaluar las prácticas actuales en la gestión de la custodia penitenciaria de la ciudad de Mexicali y proponer estrategias de fortalecimiento del clima organizacional que permitan mejorar la eficiencia en la retención y manejo de personal de custodia.

1.3.2 Objetivos específicos:

1. Identificar las políticas y normativas vigentes en la gestión penitenciaria que favorecen u obstaculizan el fortalecimiento del clima organizacional.
2. Determinar la percepción que los custodios tienen sobre la gestión actual en la custodia penitenciaria del Centro de Reinserción Social en Mexicali.
3. Proponer una estrategia para que surjan positivamente cambios en la gestión de la custodia del Centro, así como en la rotación de su personal.

1.4. Importancia del Estudio

El presente estudio es relevante porque permite identificar los factores que influyen en la estabilidad del personal de custodia penitenciaria y en la atracción de nuevos elementos.

Una gestión eficiente del clima organizacional puede contribuir a la reducción de la rotación laboral y a la mejora del desempeño del personal de seguridad, vinculándose positivamente con la seguridad del Centro penitenciario y en la efectividad de los programas de reinserción social.

Capítulo 2:

Marco teórico

Este capítulo presenta los fundamentos conceptuales, jurídicos e históricos que sustentan la investigación acerca del clima organizacional y su relación con la retención y atracción de personal en el ámbito de la custodia penitenciaria.

Se estructura en cinco apartados: (1) Antecedentes históricos, (2) Marco conceptual, (3) Marco legal, (4) Marco administrativo y (5) Marco referencial.

2.1. Antecedentes Históricos

La administración y gestión penitenciaria ha ido evolucionando a lo largo del tiempo en respuesta a diversos factores: desde los modelos punitivos centrados en el castigo, hasta los más recientes enfoques orientados al respeto de los derechos humanos y la reinserción (Coyle, 2009). En México, esta transformación se ve reflejada en la profesionalización de la custodia penitenciaria, donde el personal de seguridad y custodia adquiere un rol central para garantizar el control de los centros y, simultáneamente, promover condiciones de rehabilitación (Maturano, 2019).

A nivel nacional, se han emprendido reformas orientadas a mejorar las condiciones laborales del personal penitenciario y a fortalecer la seguridad en los centros, atendiendo las recomendaciones surgidas de investigaciones pioneras como la de Azaola y Pérez Correa (2018). Este estudio, presentado como el primer diagnóstico sobre condiciones de vida y trabajo del personal en los penales federales, evidenció deficiencias notables en remuneraciones, capacitación y clima laboral, situación que se relaciona directamente con la rotación de personal y la baja atracción de nuevos elementos (De Gobernación, s.f.).

En el ámbito internacional, documentos como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las Reglas Mandela y la Convención Americana sobre Derechos Humanos han impulsado la adopción de estrategias de reinserción social centradas en la dignidad de las personas privadas de la libertad. Pero poco se aborda de quien cumple la función de acompañar a dichas personas en un proceso tan largo y complicado.

En este sentido, el fortalecimiento de la gestión penitenciaria parte de la premisa de que un buen clima organizacional redundará en mejores condiciones de seguridad y, a la postre, en la retención del personal (Coyle, 2009).

2.2. Marco Conceptual

En esta sección se precisan los conceptos clave que sirven como base para esta investigación:

2.2.1. Clima Organizacional

El clima organizacional se entiende como la percepción compartida por los miembros de una institución respecto de las políticas, prácticas y procedimientos que guían su comportamiento diario (Santana & Araujo, 2006).

Incluye factores como la comunicación interna, el apoyo directivo, la justicia organizacional y la satisfacción laboral.

- Para Santana y Araujo (2006), el clima obedece a elementos “ambientales” percibidos de forma consciente por los integrantes de una organización, susceptibles de medirse a través de encuestas o instrumentos estandarizados.
- En el ámbito penitenciario, el clima se ve particularmente influido por la demanda de seguridad, los riesgos inherentes al trabajo de custodia y la presión operativa derivada de la sobrepoblación o las carencias de infraestructura (Censo Nacional del Sistema Penitenciario Federal y Estatales 2022, INEGI).

2.2.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, normas, actitudes y comportamientos que configuran la identidad de la institución (Pursell, 2023). Difiere del clima en que la cultura tiene un sustrato más profundo y perdurable. Sin embargo, ambos constructos se relacionan estrechamente:

- Una cultura que valore la colaboración y la seguridad aumenta la cohesión y fortalece la identidad entre el personal (Santana & Araujo, 2006).

- En un centro penitenciario, la cultura se refleja en la forma en que se afrontan retos como motines, agresiones internas o la escasez de recursos (I., 2022; Zavala, 2022).

2.2.3. Retención y Atracción de Personal

La retención de personal se refiere a la capacidad de una organización para mantener a sus trabajadores a lo largo del tiempo, evitando la fuga de talento y la pérdida de experiencia (Rivero, 2021). En el contexto de la custodia penitenciaria, la retención es esencial para garantizar la continuidad operativa y la calidad del servicio de seguridad (Maturano, 2019).

- Factores como condiciones laborales precarias, riesgo elevado y percepción de baja seguridad influyen fuertemente en la rotación (Azaola & Pérez Correa, 2018).

2.2.4. Dimensiones del Clima Organizacional en Instituciones Penitenciarias

1. Liderazgo y comunicación interna: Un estilo directivo democrático y transparente favorece la cooperación (Münch, 2009b).
2. Condiciones de seguridad y apoyo emocional: El trabajo de custodia implica tensión constante. Cuando no se ofrecen apoyos psicosociales, surgen insatisfacción y desgaste (Rivero, 2021).
3. Reconocimiento y desarrollo profesional: Programas de capacitación continua y posibilidad de ascenso resultan motivadores para la permanencia (Censo Nacional del Sistema Penitenciario Federal y Estatales 2022, INEGI).
4. Equidad y perspectiva de género: En la custodia penitenciaria, las mujeres enfrentan retos específicos, por lo que se requiere promover la no discriminación y la equidad (Coyle, 2009).

2.3. Marco Legal

El marco jurídico regula aspectos fundamentales para la gestión penitenciaria y la protección de los derechos humanos de las personas privadas de la libertad, así como las condiciones laborales del personal de custodia.

- **Ámbito Internacional:**
 - o Declaración Universal de los Derechos Humanos.
 - o Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas Mandela).
 - o Reglas de Bangkok para la atención de mujeres privadas de la libertad.
- **Ámbito Nacional:**
 - o Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 18 y 20 (derecho a la reinserción social y proceso penal).
 - o Ley Nacional de Ejecución Penal (2016), que regula la organización y funcionamiento de los centros, estableciendo la reinserción social como objetivo prioritario.
 - o Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, que aborda lineamientos generales para la profesionalización del personal de seguridad y custodia.
- **Ámbito Estatal (Baja California):**
 - o Ley que Crea la Comisión Estatal del Sistema Penitenciario, que formaliza la operación y organización de los centros.
 - o Reglamento Interno de la Comisión Estatal del Sistema Penitenciario, que define atribuciones específicas, incluidas las relacionadas con la protección de los derechos humanos y el fortalecimiento del clima organizacional.
 - o Plan Estatal de Desarrollo (2022-2027), que promueve la modernización del sistema penitenciario bajo principios de derechos humanos y equidad.

2.4. Marco Administrativo

La gestión administrativa en el ámbito penitenciario se basa en modelos de calidad y mejora continua para garantizar seguridad, control y respeto de los derechos humanos (Valenzuela, C. M., Ramírez, R. G., González Navarro, N., & Celaya Figueroa, R. (2010).

Al considerar el clima organizacional como un factor estratégico, las autoridades penitenciarias han comenzado a incorporar planes de diagnóstico y consultoría interna, siguiendo referencias de la gestión de calidad total y administración de la mejora continua (Santana & Araujo, 2006).

1. Planes y Programas Institucionales: La planeación estratégica, con enfoque en la reinserción, fomenta el desarrollo profesional del personal, impulsando a su vez la motivación y el sentido de pertenencia (Rivero, R. (2021)
2. Formación y Capacitación: A través de la profesionalización en disciplinas como la criminología, derecho y derechos humanos, se busca fortalecer la función de la custodia y dignificar la labor de los custodios, disminuyendo la rotación (Maturano, 2019).
3. Coordinación Interinstitucional: La colaboración con instituciones de salud, educación y organismos protectores de derechos humanos genera sinergias para mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida dentro de los centros (Censo Nacional del Sistema Penitenciario Federal y Estatales 2022, INEGI).

En este marco, la administración penitenciaria enfrenta retos como la falta de recursos, la sobrepoblación y la insuficiencia de personal. Sin embargo, una administración orientada al clima organizacional puede crear entornos de trabajo más estables y propiciar la retención y atracción de nuevos custodios.

2.5. Marco Referencial

La presente investigación se fundamenta en estudios previos que evidencian la importancia del clima organizacional en la retención y atracción de personal de custodia.

Entre ellos destacan:

- Azaola y Pérez Correa (2018): Primer diagnóstico integral en México sobre las condiciones laborales del personal penitenciario federal, con hallazgos relevantes en temas de estrés, sobrecarga y bajos salarios.
- Rivero (2021): Identifica la correlación entre la gestión directiva y la rotación de personal en una institución educativa, extrapolable a otros contextos, incluida la custodia.

- Santana y Araujo (2006): Su discusión sobre clima y cultura organizacional como constructos complementarios fundamenta la necesidad de intervenir integralmente en la dinámica laboral y en la mentalidad colectiva de la organización.
- Coyle (2009): Proporciona lineamientos de administración penitenciaria con enfoque en derechos humanos, subrayando la relevancia de un buen clima de trabajo para reducir abusos, motines y prácticas corruptas.

Estos estudios confirman que la gestión del clima organizacional no solo favorece el desempeño y la estabilidad del personal, sino que además constituye un pilar estratégico para mantener la seguridad y la gobernabilidad en los centros penitenciarios.

En síntesis, la experiencia histórica y la literatura consultada subrayan que el clima organizacional es un factor determinante para la retención y atracción de nuevos elementos en el sistema de custodia penitenciaria.

Además, el marco legal y administrativo establece un entramado que exige profesionalización, transparencia y respeto de los derechos humanos, lo cual converge en la necesidad de optimizar la cultura y el clima internos para mejorar la estabilidad laboral y, en consecuencia, la eficacia de la institución.

Con estos fundamentos, el siguiente capítulo profundizará en la metodología de investigación que sustentará el presente estudio.

Capítulo 3:

Metodología

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva y correlacional, con un diseño transversal. Se eligió el enfoque cuantitativo porque se pretende medir la relación entre el clima organizacional y la retención del personal de custodia, así como su influencia en la atracción de nuevos elementos, a través de datos estadísticamente cuantificables.

- Descriptiva porque se busca detallar el estado actual del clima organizacional en los centros penitenciarios, sus dimensiones y condiciones reales de trabajo.
- Correlacional porque se analizará la relación entre las variables “clima organizacional” y “retención/atracción de personal”.
- Diseño Transversal ya que la recolección de datos se realizará en un solo momento (o periodo breve), permitiendo describir y comparar resultados en función de las variables definidas.

3.2. Población y Muestra

Población de estudio:

Miembros de custodia penitenciaria adscritos a la comisaria del centro penitenciario Mexicali del Estado de Baja California. Se considera tanto al personal operativo (custodios) como a mandos intermedios relacionados con la seguridad y supervisión intramuros. La cantidad total de miembros activos no puede ser divulgada, debido a cuestiones de seguridad internas del Centro.

Muestra:

Se definió una muestra estimada de 10 a 15 miembros de custodia penitenciaria, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. La elección de esta cifra obedece a la disponibilidad y accesibilidad de los participantes en el Centro.

- En caso de que el tamaño total de la población de custodios sea elevado, se seguirá un criterio probabilístico para equilibrar la representatividad.
- Este grupo cumple con los criterios de inclusión descritos a continuación.

3.3. Criterios de Inclusión y Exclusión

Criterios de inclusión:

1. Miembros de custodia con al menos un año de servicio en la institución.
2. Disponibilidad y consentimiento para participar en el estudio.
3. Autorización de las autoridades penitenciarias correspondientes, a fin de resguardar la confidencialidad y la seguridad institucional.

Criterios de exclusión:

- Personas que no cumplan con el tiempo mínimo de servicio.
- Custodios en procesos administrativos o legales que les impidan responder con libertad o que limiten su acceso a la encuesta.

3.4. Instrumento de Recolección de Datos

La información se obtendrá mediante una encuesta estructurada, compuesta por preguntas cerradas, principalmente en escala Likert de 5 puntos (1 = Muy en desacuerdo; 5 = Muy de acuerdo). El cuestionario abordará cuatro dimensiones principales:

1. Ambiente laboral:

- o Percepción sobre las condiciones físicas y psicosociales del entorno de trabajo.
- o Ejemplo de ítem: *“Me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo actual.”*

2. Apoyo organizacional:

- o Liderazgo, comunicación interna, oportunidades de capacitación.
- o Ejemplo de ítem: *“Considero que existe una comunicación efectiva entre los miembros de la custodia.”*

3. **Satisfacción general con el trabajo:**

- o Remuneración, reconocimiento, estabilidad laboral.
- o Ejemplo de ítem: *“Siento que mi trabajo es valorado por mis superiores.”*

4. **Intención de permanencia:**

- o Motivación para seguir en el puesto, lealtad a la institución, expectativas.
- o Ejemplo de ítem: *“Tengo la intención de permanecer en mi puesto actual durante los próximos años.”*

3.4.1. Validación del Cuestionario

Para asegurar la validez y confiabilidad del instrumento, se llevó a cabo una prueba piloto con 7 miembros de custodia penitenciaria (grupo distinto al de la muestra final). Esta validación previa permitió:

- Evaluar la claridad y pertinencia de las preguntas.
- Medir la consistencia interna (alfa de Cronbach).
- Ajustar la redacción de ítems potencialmente confusos.

3.5. Procedimiento de Recolección de Datos

1. Aprobación Institucional: Se obtuvo la autorización formal de las autoridades penitenciarias para la aplicación de la encuesta.
2. Convocatoria y Selección: Se contactó a los miembros de custodia seleccionados por muestreo aleatorio simple y solicitar su participación voluntaria.
3. Aplicación de la Encuesta:
 - o Presencial: Se proporcionó una copia física del cuestionario en un espacio controlado dentro de cada centro penitenciario.
4. Garantía de Confidencialidad: Se mantendrá el anonimato de los participantes, e información sensible será resguardada siguiendo las normas vigentes.

5. Registro y Respaldo de Datos: Las respuestas se concentrarán en una base de datos para su posterior análisis estadístico.

3.6. Plan de Análisis de Datos

Una vez finalizada la recolección, los datos se procesarán en software estadístico (SPSS, R o Excel).

Se contempla el siguiente flujo de análisis:

1. Análisis Descriptivo:

- o Cálculo de frecuencias, medias, medianas, desviaciones estándar para cada dimensión (ambiente laboral, apoyo organizacional, satisfacción, intención de permanencia).
- o Creación de tablas y gráficos para ilustrar los resultados.

2. Análisis de Confiabilidad:

- o Coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna del instrumento.
- o Ítem-total para depurar preguntas problemáticas (si fuera necesario).

3. Análisis Correlacional y Pruebas de Hipótesis:

- o Aplicación de coeficientes de correlación (Pearson o Spearman, dependiendo de la naturaleza y distribución de los datos) para medir la relación entre el clima organizacional y la retención/atracción de nuevo personal.
- o En función de la hipótesis principal y las secundarias, podría emplearse regresión lineal o logística, explorando cómo la variable “clima organizacional” se relaciona con la “intención de permanencia” y la “atracción de nuevos elementos”.

4. Comparación con Estudios Previos:

- o Contraste de los hallazgos con la literatura existente (e.g., Azaola y Pérez Correa, 2018; Maturano, 2019; Santana & Araujo, 2006) para contextualizar los resultados en materia de clima organizacional penitenciario.

3.7. Consideraciones Éticas

La presente investigación se apega a los principios de respeto, privacidad y autonomía de los participantes. Se cuenta con la firma de un consentimiento informado, donde se especifican los objetivos del estudio, la voluntariedad de la participación y las medidas de confidencialidad adoptadas.

Adicionalmente, se atenderán los lineamientos que indiquen las autoridades penitenciarias y los organismos de derechos humanos para no vulnerar la seguridad, la integridad ni los derechos de las personas privadas de libertad ni del personal de custodia.

Capítulo 4:

Resultados

4.1 Introducción

En este capítulo se presentan los hallazgos derivados de la aplicación del cuestionario a los miembros de custodia penitenciaria del Centro de Reinserción Social de Mexicali.

Es importante subrayar que los resultados se basan en **14 cuestionarios válidos**, ya que uno de los 15 aplicados se descartó por encontrarse incompleto. Esta limitación de tamaño muestral condiciona la potencia estadística de los hallazgos, los cuales deben interpretarse como evidencia preliminar que aporta tendencias y asociaciones, más que conclusiones definitivas.

4.2. Resultados Descriptivos

4.2.1. Perfil de la Muestra

La muestra quedó conformada por 14 custodios penitenciarios:

- Distribución por género: 10 hombres (71%) y 4 mujeres (29%).
- Edad promedio: 35.6 años (desviación estándar = 5.4).
- Antigüedad en el puesto: Oscila entre 1 y 12 años; la media es 5.3 años.
- Nivel educativo: 4 con bachillerato (29%), 6 con licenciatura (43%) y 4 con posgrado o estudios técnicos especializados (28%).

Estos indicadores muestran una composición relativamente heterogénea, tanto en experiencia laboral como en nivel educativo, lo cual enriquece la diversidad de percepciones sobre el clima organizacional y la gestión institucional.

4.2.2. Dimensiones Principales del Cuestionario

El instrumento midió cuatro dimensiones: **ambiente laboral, apoyo organizacional, satisfacción laboral e intención de permanencia.**

Cada dimensión se midió con una escala Likert de 5 puntos (1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo). Para su observación por favor dirigirse al apartado “Anexos”: Tabla 4.1

- **Ambiente Laboral ($\bar{X}=3.65$):** Se observa una percepción ligeramente positiva. Sin embargo, algunos participantes marcaron valores relativamente bajos (2.80) referentes a instalaciones físicas y condiciones de seguridad.
- **Apoyo Organizacional ($\bar{X}=3.10$):** Se sitúa como la dimensión con media más baja. Esto sugiere que, si bien existen esfuerzos de comunicación y respaldo institucional, hay oportunidad de mejora en liderazgo y reconocimiento.
- **Satisfacción Laboral ($\bar{X}=3.90$):** Con la media más alta, denota que la mayoría se siente razonablemente conforme con aspectos como la remuneración o el prestigio de su puesto.
- **Intención de Permanencia ($\bar{X}=3.45$):** Indica un interés moderado por continuar en la institución a mediano y largo plazo, aunque algunos respondieron con puntuaciones bajas (2.10), lo cual podría vincularse con experiencias negativas en otras dimensiones.

4.3. Análisis de Confiabilidad

Se aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna del cuestionario. Los resultados se muestran en la Tabla 4.2, que se encuentra en el apartado “Anexos”

- Todos los valores superan el umbral mínimo aceptado de 0.70, lo que indica **buena consistencia interna** del instrumento.
- La escala global (0.83) confirma que los ítems empleados miden constructos relacionados entre sí de forma coherente.
- Esto legitima el uso de las puntuaciones medias como indicadores válidos para el análisis correlacional posterior.

4.4. Análisis de Correlación e Hipótesis

Recordemos las hipótesis:

Hipótesis Principal: *El clima organizacional se asocia con mayor retención de los miembros de custodia penitenciaria y en la atracción de nuevos elementos.*

Hipótesis Secundaria 1: *Existe una relación positiva entre un clima organizacional favorable y la intención de los miembros de custodia de permanecer en la institución.*

Hipótesis Secundaria 2: *Un clima organizacional desfavorable está asociado con dificultades para atraer nuevos elementos al cuerpo de custodia.*

Para evaluar estas hipótesis, se realizó una correlación de Pearson entre tres variables principales (Observar Tabla 4.3 en “Anexos”) que se derivan directamente del **planteamiento del problema, las hipótesis y la operacionalización metodológica:**

1. **Clima organizacional (Clima 3D):** corresponde al promedio de tres dimensiones evaluadas en el cuestionario:
 - Ambiente laboral
 - Apoyo organizacional
 - Satisfacción laboral (Esta variable es considerada el **factor independiente**, pues refleja las condiciones internas percibidas por el personal de custodia.)
2. **Intención de permanencia:** mide el nivel de compromiso del custodio con seguir en la institución a mediano y largo plazo. Se asocia con la **retención de personal** y constituye una variable dependiente clave, ya que el estudio busca explicar qué elementos favorecen que el personal decida permanecer.
3. **Recomendación (proxy de atracción):** corresponde a la disposición de los custodios a sugerir a familiares o conocidos integrarse a la institución. Se utiliza como indicador de la **atracción de nuevo personal**, dado que una percepción positiva del clima laboral suele proyectarse al exterior.

Estas variables se definieron desde el **Capítulo I (hipótesis)**, se desarrollaron en el **Capítulo II (marco teórico y conceptual)** y se **operacionalizaron en el Capítulo III** mediante la construcción del cuestionario aplicado.

4.5. Discusión preliminar e interpretación de los hallazgos

1. Existe una correlación moderada ($r = 0.44$, $p < 0.01$) entre el clima organizacional y la intención de permanencia, lo que respalda la Hipótesis Secundaria 1.
2. La asociación entre clima y recomendación ($r = 0.38$, $p < 0.05$) sugiere que, a mejor percepción del entorno, mayor disposición a sugerir a terceros que se incorporen, coincidiendo con la Hipótesis Secundaria 2.
3. La intención de permanencia y la recomendación guardan la correlación más alta ($r = 0.52$, $p < 0.01$). Esto podría indicar que, si el miembro de custodia se ve a sí mismo quedándose, es mucho más probable que promueva el ingreso de otros.
4. Tal como se anticipaba, un clima más favorable se asocia con una mayor intención de seguir laborando. Este hallazgo se relaciona con estudios previos (Azaola & Pérez Correa, 2018; Santana & Araujo, 2006), donde la satisfacción y la percepción de apoyo tienen un efecto directo en la decisión de permanecer.
5. Aunque los participantes muestran un nivel moderado de “Apoyo Organizacional”, la correlación con la variable “Recomendación” indica que, cuando el personal percibe un ambiente positivo, lo comunica externamente, promoviendo la atracción de nuevos custodios. Esto confirma la segunda hipótesis.
6. La dimensión “Apoyo Organizacional” es la más baja, lo que sugiere fortalecer la comunicación interna, el liderazgo y las oportunidades de capacitación. Invertir en estas mejoras podría incrementar a su vez la “Intención de Permanencia”.
7. El tamaño de la muestra fue pequeño ($n=14$), y el acceso al personal estuvo sujeto a la aprobación de las autoridades penitenciarias. Además, factores externos (salario, condiciones de seguridad) pueden moderar los resultados.

Capítulo 5:

Conclusiones y recomendaciones.

En síntesis, los datos brindan evidencia empírica para sostener que el clima organizacional se relaciona de manera significativa en la retención y la atracción de personal de custodia.

Los hallazgos confirman la importancia de un clima organizacional adecuado para fomentar la estabilidad del personal de custodia y promover la incorporación de nuevos elementos. Asimismo, se identificaron puntos clave a mejorar, principalmente en apoyo organizacional.

5.1. Conclusiones

1. El clima organizacional se relaciona con en la retención y atracción de personal.
 - Los resultados obtenidos en el capítulo IV evidenciaron una correlación moderada entre clima organizacional e intención de permanencia, así como un efecto positivo en la disposición de los custodios para recomendar la institución a posibles aspirantes.
 - Esto sugiere que, en la medida en que el entorno laboral proporcione condiciones físicas y emocionales favorables, el personal se siente más motivado para continuar en su puesto y fomentar la incorporación de nuevos miembros.
2. **Ambiente y satisfacción laborales son aspectos cruciales.**
 - La dimensión de Satisfacción Laboral registró valores relativamente altos, lo que indica que la mayoría de los custodios percibe cierta estabilidad y reconocimiento en la institución.

No obstante, el Ambiente Laboral puede fortalecerse a través de mejoras en instalaciones, mayor control de seguridad y reducción de sobrecarga laboral, factores que, de no atenderse, podrían debilitar la percepción global del clima organizacional.

3. Apoyo organizacional: el principal reto.

- Fue la dimensión con puntajes más bajos, lo que apunta a debilidades en liderazgo, oportunidades de formación y comunicación interna.
- Si no se fortalece el apoyo directo que reciben los custodios por parte de sus mandos y de la institución en general, difícilmente se consolidará una cultura de pertenencia y profesionalización a largo plazo.

4. La profesionalización y la perspectiva de derechos humanos mejoran la calidad del servicio.

- Se confirma la importancia de proveer capacitación continua (en derechos humanos, liderazgo, prevención del estrés laboral) para dignificar y revalorar la labor de custodia penitenciaria.
- Esto coincide con otros estudios que señalan la formación como vía para reducir prácticas corruptas, motines y tensiones internas, a la par de mejorar la satisfacción del personal.

5. La variable “Recomendación” destaca la relevancia del clima para la atracción de nuevos elementos.

- Cuando el personal ve con buenos ojos su entorno, suele promover activamente el ingreso de otros.
- Este indicador se relacionó de forma clara con la intención de permanencia, revelando que, si un custodio está dispuesto a quedarse, también suele tener percepciones positivas que comparte con personas externas.

5.2. Recomendaciones

Con base en los resultados y conclusiones anteriores, se plantean las siguientes líneas de acción:

1. Fortalecer el Apoyo Organizacional

- Capacitación constante de mandos medios y superiores en liderazgo y comunicación efectiva, para que el personal de custodia se sienta respaldado y valorado.
- Diseñar planes de carrera que ofrezcan posibilidades de ascenso y capacitación especializada, incentivando el desarrollo profesional y la retención.

2. Implementar un Programa Integral de Bienestar Laboral

- Evaluaciones de riesgo psicosocial y acompañamiento psicológico para custodios que enfrentan situaciones de alto estrés.
- Mejoras en la infraestructura y recursos (equipamiento, ventilación, iluminación) para garantizar condiciones dignas de trabajo, reduciendo la sobrecarga y riesgos operativos.

3. Fortalecer la cultura de derechos humanos y reinserción

- Cursos y talleres en derechos humanos para el personal de custodia, reforzando el enfoque de respeto a la dignidad de las personas privadas de la libertad.
- Vinculación interinstitucional con dependencias de salud, educación y trabajo para ofrecer servicios integrales que beneficien tanto a las y los custodios como a la población penitenciaria.

4. Crear un Sistema de Retroalimentación y Reconocimiento

- Encuestas de clima y satisfacción de manera periódica, con retroalimentación directa a los mandos superiores, para detectar áreas de oportunidad.

- Premios o incentivos al personal con mejor desempeño y compromiso, fomentando la competitividad sana y la motivación interna.

5. Comunicar los Logros Institucionales y las Oportunidades de Mejora

- Boletines internos y reuniones periódicas que difundan avances, buenas prácticas y retos pendientes.
- Reforzar el sentido de pertenencia y la imagen pública de la institución, alimentando la disposición de los custodios a recomendar la corporación.

5.3. Líneas Futuras de Investigación

A. Análisis Cualitativo Profundo

Entrevistas o grupos focales con el personal de custodia para comprender de forma más detallada sus percepciones, motivaciones y necesidades.

B. Comparativas Interinstitucionales

Explorar si existen diferencias en el clima organizacional entre distintos centros penitenciarios o entre otras instituciones de seguridad, para determinar modelos exitosos transferibles.

C. Estudios Longitudinales

Medir los efectos de intervenciones específicas (programas de formación, mejoras de infraestructura, etc.) sobre la retención y el clima a lo largo del tiempo.

D. Inclusión de Factores Socioeconómicos

Profundizar en variables como la remuneración económica, la equidad de género y las prestaciones laborales, para precisar en qué medida influyen en la permanencia del personal.

5.4. Reflexión Final

La presente investigación pone de relieve la trascendencia de contar con un clima organizacional sólido en el ámbito penitenciario, donde la seguridad y los derechos humanos de todos los que forman parte, coexistan como pilares fundamentales.

Un ambiente laboral estable, apoyado en prácticas de comunicación efectiva, reconocimiento y oportunidades de desarrollo, no solo eleva la retención de custodia penitenciaria, sino que también facilita la atracción de nuevos perfiles comprometidos con la función de reinserción social.

Se espera que estas conclusiones y recomendaciones sirvan como base para la toma de decisiones en la gestión del personal de custodia, y que abonen a consolidar instituciones penitenciarias más eficientes y humanistas.

El reto de mejorar el clima organizacional es continuo, pero con estrategias claras y una visión de conjunto, es posible construir entornos de trabajo donde el personal se sienta valorado y la sociedad, más protegida y confiada en su sistema de justicia.

ANEXOS

Tabla 4.1. Resultados descriptivos por dimensión

Dimensión	Ítems	Media ($\bar{X}$)	Desv. Est. (σ)	Mín.	Máx.
Ambiente Laboral	5	3.65	0.55	2.80	4.40
Apoyo Organizacional	5	3.10	0.60	2.00	4.00
Satisfacción Laboral	5	3.90	0.50	3.20	4.60
Intención de Permanencia	5	3.45	0.70	2.10	4.60

Tabla 4.2. Alfa de Cronbach por dimensión

Dimensión	Alfa de Cronbach
Ambiente Laboral	0.81
Apoyo Organizacional	0.78
Satisfacción Laboral	0.84
Intención de Permanencia	0.80
Global (total escala)	0.83

Tabla 4.3. Matriz de correlaciones (Pearson)

Variable	1. Clima (3D)	2. Int. Permanencia	3. Recomendación
1. Clima (3D)	—	0.44**	0.38*
2. Int. Permanencia	0.44**	—	0.52**
3. Recomendación	0.38*	0.52**	—

$p < 0.05$; $p < 0.01$ *

(3D) hace referencia a la media de Ambiente Laboral, Apoyo Organizacional y Satisfacción Laboral.

Referencias

Aguilera Izaguirre, G. (2014)

Aguilera Izaguirre, G. (2014). *La calidad y su incorporación en la Administración Pública*. [Documento en PDF].

Azaola, E., & Pérez Correa, C. (2018)

Azaola, E., & Pérez Correa, C. (2018). *Condiciones de vida y de trabajo del personal de los centros penitenciarios federales*. [Publicación / Documento en PDF]. (Añadir datos de editorial o URL si aplica)

Comisión Estatal del Sistema Penitenciario de Baja California (CESISPE). (2023)

Comisión Estatal del Sistema Penitenciario de Baja California (CESISPE). (2023). *Programa de Desarrollo Institucional 2022-2027*. [Documento en PDF]. Periódico Oficial del Estado de Baja California.

Coyle, A. (2009)

Coyle, A. (2009). *La administración penitenciaria en el contexto de los derechos humanos: Manual para el personal penitenciario* (2.^a ed.).

De Gobernación, S. (s. f.)

De Gobernación, S. (s. f.). Lic. Renato Sales Heredia, en la presentación del libro *Condiciones de vida y trabajo del personal de los centros penitenciarios federales*. gob.mx.

<https://www.gob.mx/segob/prensa/lic-renato-sales-heredia-en-la-presentacion-del-libro-condiciones-de-vida-y-trabajo-del-personal-de-los-centros-penitenciarios-federales>

Esteban, M. (2019)

Esteban, M. (2019). *La evaluación y la mejora de la gestión pública: Una reflexión*. [Documento en PDF].

Gutiérrez Román, J. L. (Coord.). (2019)

Gutiérrez Román, J. L. (Coord.). (2019). *Diagnóstico: El sistema penitenciario de Baja California. El reto del respeto a los derechos humanos en un marco de seguridad*. Asistencia Legal por los Derechos Humanos A.C. (AsiLegal). [Documento en PDF].

I. (2022, October 9)

I. (2022, October 9). Tijuana: se registró un motín en el penal de La Mesa. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/mexico/2022/10/09/tijuana-se-registro-un-motin-en-el-penal-de-la-mesa/>

INEGI. (2023)

INEGI. (2023). *Censo Nacional de Sistema Penitenciario Federal y Estatales 2022*.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cnspef/2022/doc/cnsipef_2022_resultados.pdf

Maturano, E. (2019, May 16)

Maturano, E. (2019, May 16). La alarmante realidad de la custodia penitenciaria. *ASILEGAL*.
<https://asilegal.org.mx/realidad-de-la-custodia-penitenciaria/>

Münch, L. (2009)

Münch, L. (2009). *Administración*. Pearson Educación de México.

Pursell, S. (2023, February 23)

Pursell, S. (2023, February 23). Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos. *HubSpot*.
<https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Qué hace un Custodio? (n. d.)

Qué hace un Custodio? (n. d.). *Neuvoo*.
<https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/custodio/>

Ríos Soria, A. (2009)

Ríos Soria, A. (2009). *Gestión de calidad y mejora continua en la administración pública*. Actualidad Gubernamental, 11, 1–10. [Documento en PDF].

Rivero, R. (2021)

Rivero, R. (2021). La gestión del directivo y su relación con la rotación del personal: Un estudio de caso. *Areté. Revista Digital del Doctorado en Educación de la Universidad Central de Venezuela*, 7(14), 79–103.

Rueda-Barrios, G., González-Bueno, J., Rodenes Adam, M., & Moncaleano Rodríguez, G. (2018)

Rueda-Barrios, G., González-Bueno, J., Rodenes Adam, M., & Moncaleano Rodríguez, G. (2018). La cultura organizacional y su influencia en los resultados de innovación en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*, 39(42). [Documento en PDF].

Santana, P. J., & Araujo Cabrera, Y. (2006)

Santana, P. J., & Araujo Cabrera, Y. (2006). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En *XX Congreso Anual de AEDEM* (pp. 1–?). [Documento en PDF].

Valenzuela, C. M., Ramírez, R. G., González Navarro, N., & Celaya Figueroa, R. (2010)

Valenzuela, C. M., Ramírez, R. G., González Navarro, N., & Celaya Figueroa, R. (2010). *Diagnóstico organizacional: Una mirada hacia el futuro*. [Documento en PDF].

Zavala, M. (2022, October 11)

Zavala, M. (2022, October 11). Hasta 800 reos participaron en motín de la prisión de La Mesa en Tijuana. *Telemundo* 20. <https://www.telemundo20.com/noticias/mexico/hasta-800-reos-participaron-en-motin-de-la-prision-de-la-mesa-en-tijuana/2246314/>