



## Clima organizacional en las entidades penitenciarias

*Organizational climate in prison entities*

Clima organizacional em entidades prisionais

**Alex Wilson Vergara Hiyo**

vhiyoaw@ucvvirtual.edu.pe  
https://orcid.org/0000-0003-3919-5856

Universidad César Vallejo. Chiclayo-Perú

**Marcelino Callao Alarcón**

mcallao@ucv.edu.pe  
https://orcid.org/0000-0001-7295-2375

Universidad César Vallejo. Chiclayo-Perú

Artículo recibido el 3 de enero 2022 / Arbitrado el 28 de enero 2022 / Publicado el 19 de mayo de 2022

### RESUMEN

El estudio se propuso como objetivo diagnosticar el clima organizacional en una entidad penitenciaria; para tal fin, la metodología que orientó los procesos investigativos fue el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, y diseño de campo. La muestra estuvo constituida por 46 personal penitenciario. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario estructurado en 20 ítems. Los resultados mostraron que los sistemas de comunicación interna, relaciones interpersonales, trabajo colegiado y la resolución de conflictos se encuentran entre los niveles Deficiente (19,6%); Regular (93,5%), y Bueno (4,3%) percepciones que son causales de alterar la convivencia, el desempeño y bienestar organizacional. Las conclusiones encontradas señalan que los procesos de información, coordinación y comunicación son ineficientes; las interacciones profesionales carecen de dinamismo y productividad; el trabajo es centralizado, excluyente; asimismo, los directivos y administrativos expresan insuficiente regulación y gestión de sus estados emocionales.

**Palabras clave:** Clima organizacional; entidades penitenciarias; relaciones interpersonales; trabajo colegiado; comunicación interna

### ABSTRACT

The objective of the study was to diagnose the organizational climate in a penitentiary entity; To this end, the methodology that guided the investigative processes was the quantitative approach of a descriptive type, and field design. The sample consisted of 46 prison staff. For data collection, the survey technique was applied and the instrument was a questionnaire structured in 20 items. The results showed that the systems of internal communication, interpersonal relationships, collegiate work and conflict resolution are found between the Deficient levels (19.6%); Regular (93.5%), and Good (4.3%) perceptions that are the cause of altering coexistence, performance and organizational well-being. The conclusions found indicate that: the information, coordination and communication processes are inefficient; professional interactions lack dynamism and productivity; work is centralized, excluding; likewise, managers and administrators express insufficient regulation and management of their emotional states.

**Key words:** Organizational climate; penitentiary entities; relationships; collegiate work; internal communication

### RESUMO

O objetivo do estudo foi diagnosticar o clima organizacional em uma entidade penitenciária. Para tanto, a metodologia que orientou os processos investigativos foi a abordagem quantitativa do tipo descriptivo, e desenho de campo. A amostra foi composta por 46 agentes penitenciários. Para coleta de dados, foi aplicada a técnica de survey e o instrumento foi um questionário estruturado em 20 itens. Os resultados mostraram que os sistemas de comunicação interna, relacionamento interpessoal, trabalho colegiado e resolução de conflitos encontram-se entre os níveis Deficientes (19,6%); Regular (93,5%) e Bom (4,3%) percepções que são causa de alteração da convivência, desempenho e bem-estar organizacional. As conclusões encontradas indicam que: os processos de informação, coordenação e comunicação são ineficientes; as interações profissionais carecem de dinamismo e produtividade; o trabalho é centralizado, excludente; da mesma forma, gerentes e administradores expressam regulação e gerenciamento insuficientes de seus estados emocionais.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; entidades penitenciárias; relações interpessoais; trabalho colegial; comunicação Interna

## INTRODUCCIÓN

Los gobiernos alineados a las Naciones Unidas (2018) establecieron como uno de los objetivos de desarrollo sostenible promover la construcción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas, propósito que implica asegurar en las entidades públicas un clima de confianza, paz, seguridad, transparencia, gobernanza y respeto de los derechos humanos. En este contexto, las organizaciones del Estado se configuran como espacios democráticos donde por lo menos en teoría se respete los derechos y deberes laborales, expresan armonía y equilibrio en las decisiones y actuaciones de sus trabajadores, aunado a la estructura orgánica democrática y los servicios de calidad que ofrecen.

Desde esta perspectiva, las entidades penitenciarias deben estar inmersas en contribuir en la reformación de ciudadanos que aseguren una sociedad segura, responsable y justa. Así mismo estas instituciones creadas por el Estado, son estructuras orgánicas y administrativas que tienen como visión humanizar, resocializar y dignificar los internos; y dentro de sus responsabilidades funcionales hacer cumplir sanciones de privación o restricción de la libertad y de garantizar la seguridad de los sentenciados. Sin embargo, estas buenas intenciones en la práctica se encuentran disociadas con la realidad.

En el contexto latinoamericano los problemas de mayor recurrencia en los sistemas penitenciario comprenden los espacios y ambientes físicos de las instituciones que se han desbordado debido al alto índice de encierros, abuso de las prisiones preventivas, excesos de carcelería sin atención que masifica el alojamiento; incluye también vulneración de los derechos humanos y laborales; personal penitenciario con insuficientes competencias y capacidades profesionales para desempeñarse en estos centros penitenciarios; asignación de presupuestos insignificativos que solo cubre el gasto corriente; además, la ingobernabilidad, corrupción e inestabilidad en la gestión institucional. Aspectos que vienen alterando los climas organizacionales (Nunovero, 2019).

A nivel nacional, los institutos penitenciarios en Perú enfrentan una diversidad de problemas administrativos, operativos y organizativos. La “política pública penitenciaria” no tuvo el efecto esperado; los establecimientos se encuentran masificados y no cuentan con los espacios para el incremento de la población penitenciaria; los procesos de resocialización, reinserción, recuperación y rehabilitación han fracasado en las personas sentenciadas; igualmente, la infraestructura presenta condiciones desfavorables e insuficientes, dificultando la implementación de programas de seguridad, realizar una gestión eficiente en la salud y tratamiento penitenciario; incluso las normas, directivas y resoluciones operativas se vienen incumpliendo por el limitado recurso humano y presupuestario (Haro, 2020).

Complementan esta situación crítica, la gestión administrativa y organizativa en los establecimientos penitenciarios enfocadas sólo en la vigilancia y custodio de los internos; los trabajadores están recargados de responsabilidades por el creciente número de personas privadas de su libertad; generando en ellos malestar, frustración e incomodidad; además, esta multiplicidad de funciones, las rotaciones arbitrarias e injustas; inercia y rutina laboral, ha conllevado que se generen conflictos entre los servidores públicos. Asimismo, el clima organizacional del sector público se ven alteradas por el descontento remunerativo, escasa reciprocidad e involucramiento para superar obstáculos; inestabilidad laboral y la ausencia de una visión común y proactiva para emprender cambios; asimismo; el formalismo burocrático, deslegitimidad de los superiores por el ejercicio autoritario del poder, imposición de tareas o actividades, escasa transparencia en el manejo de los presupuestos internos; inequidad, injusticias, represalias, conformación de grupos cerrados y limitaciones para disponer de materiales o recursos que optimice el trabajo (Tapia y Zegarra 2021; Pilligua y Arteaga, 2019 y Rivera, et al., 2018).

De acuerdo a lo descrito, el estudio se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿cómo es el clima organizacional en las entidades penitenciarias?; y la realidad problemática que aborda se centra en el clima organizativo del Establecimiento Penitenciario (INPE) de la provincia de Jaén; donde se percibe aspectos que reflejan descoordinación y colisión en las diversas áreas institucionales; limitado trabajo colegiado y de equipo entre los trabajadores; estructuras jerárquicas que establecen decisiones arbitrarias y excluyentes; ruptura de relaciones y conflictos interpersonales debido a diálogos e interacciones poco constructivas y transparentes; desconfianza y deslegitimidad de la gestión administrativa por parte de los servidores públicos; asimismo, incumplimiento de funciones, prevalencia de intereses y acomodos particulares; así como favoritismos en los horarios de trabajo.

Respecto a los antecedentes, Gonzales et al. (2021), Ramírez et al. (2021), Guerrero et al. (2019); y Charry (2018) coinciden en señalar que los problemas que afectan las organizaciones públicas los estilos de dirección y liderazgos autoritarios, deterioro en las relaciones humanas; condiciones laborales desfavorables y obstruccionistas, áreas de trabajo con desconexión tecnológica; comunicación e información vertical; inter desconfianza de sus miembros; insuficiente actualización y capacitación profesional; centralización de las decisiones, subordinación en el cumplimiento de actividades, restricción y desvaloración de iniciativas, aportes; insensibilidad frente a situaciones familiares o personales que presentan los trabajadores; y escasa promoción del trabajo en equipo, cooperativo y sinergia de esfuerzos.

Estas características y apreciaciones son las razones y motivaciones que justifican el desarrollo de la investigación. Para tal fin, se optó por el uso de métodos cuantitativos estadísticos, de análisis y síntesis para realizar mediciones y valoraciones objetivas al objeto de estudio; extraer hallazgos significativos mediante razonamientos deductivos y lógicos; interpretarlos y someterlos a una discusión teórica y empírica; asimismo, sistematizar y generalizar conclusiones pertinentes (Sánchez et al. 2018). Desde su significancia práctica los aportes y resultados permitirán que las instituciones penitenciarias tomen decisiones oportunas en beneficio de la convivencia organizacional. Lo expuesto permitió la orientación del estudio para realizar un diagnóstico sobre clima organizacional en las entidades penitenciarias; examinar aportes teóricos sobre la convivencia en los establecimientos penitenciarios; y valorar experiencias significativas en la mejora del clima organizacional penitenciario.

## MÉTODO

La metodología utilizada se enmarcó en el enfoque cuantitativo. Por tanto, es una investigación descriptiva que tuvo como objetivo de caracterizar el clima organizacional de un establecimiento penitenciario. Empleó el diseño de campo para la recolección de los datos; los mismos que, mediante métodos estadísticos descriptivos fueron procesados organizados en tablas de frecuencia porcentual (Sánchez et al., 2018). Y, la muestra de estudio estuvo conformada por 15 servidores de seguridad y 31 administrativos haciendo un total de 46 trabajadores de la penitenciaría.

Utilizó la técnica de la encuesta, y el instrumento administrado fue un cuestionario online en 20 ítems, los mismos que estaban organizados en base a las dimensiones comunicación interna (ítems del 1 al 5), relaciones interpersonales (ítems del 6 al 10), trabajo colegiado (ítems del 11 al 15) y resolución de conflictos (ítems del 16 al 20) coherentes con la variable clima organizacional. El instrumento se aplicó mediante el uso de direcciones electrónicas y dispositivos móviles en forma sincrónica y asincrónica (celular). Para su desarrollo se asignó una duración de 35 minutos, implicó además coordinación y comunicación oportuna para el consentimiento, y hacer algunas recomendaciones para el marcado correcto de los criterios de valoración: Muy bueno (5); Bueno (4); Regular (3); Deficiente (1). Los resultados a continuación de explicitan.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la Tabla 1 se resumen los resultados del clima organizacional, de acuerdo a sus dimensiones (D):

En la Comunicación interna (D1) que comprende la valoración institucional de las normas de convivencia, opiniones, sugerencias y aportes de los trabajadores; argumentación deliberativa, crítica, reflexiva y consensual para la toma de decisiones articuladas; divergencia y convergencia de acuerdos y compromisos en reuniones de coordinación organizacional; puesta en común de información formal ascendente, descendente y horizontal institucional; y práctica de diálogos empáticos, asertivos y proactivos en las interacciones convivenciales.

Sobre las Relaciones interpersonales (D2) está referida a la capacidad para aprender a convivir, a aprender y coexistir con sus semejantes en ambientes interculturales; desprendimiento y disposición para acoger, valorar y ser afectuoso con los demás; práctica de habilidades socio personales y emocionales para comprender y entender perspectivas y aspiraciones; vínculos de lealtad, confianza y de sensibilidad humana frente a la adversidad de sus compañeros de trabajo; y promoción de la cordialidad, reciprocidad, búsqueda del bien común, bienestar familiar y profesional.

Por su parte, Trabajo colegiado (D3) que es una dimensión asociada a la participación colaborativa, valorativa e inclusiva en los asuntos internos de la entidad penitenciaria; planificación y organización de acciones estratégicas vinculantes, interdependientes y corresponsables; estructura orgánica flexible y democrática para articular esfuerzos, delegar funciones y ofrecer un servicio de calidad; visión compartida, reconocimiento las diferencias, potencialidades y debilidades; así como respeto de los intereses y demandas de los trabajadores; así como liderazgos y comportamientos carismáticos, éticos, perseverantes, optimista y tenaz para alcanzar las metas y objetivo organizacionales.

En cuanto a la Resolución de conflictos (D4) relacionada con la promoción de espacios de diálogo interactivo, conciliador, constructivo, escucha atenta para superar controversias y discrepancias; aceptación de la mediación de un tercero para llegar acuerdos y compromisos saludables y beneficiosos entre las partes; asumir el error como una experiencia de aprendizaje positiva y ser capaces de reconocer y aceptar las disculpas de sus pares; mostrar interés por investigar salidas, establecer alternativas y propuestas a fin de dar solución a los problemas interpersonales; así como manejar y regula el estado emocional frente a situaciones adversas, y estar predispuesto a mejorar las formas de actuar, y respetar los derechos de los demás.

**Tabla 1.** Dimensiones clima organizacional.

Nivel	Dimensiones clima organizacional			
	(D1) Comunicación interna	(D2) Relaciones interpersonales	(D3) Trabajo colegiado	(D4) Resolución de conflictos
Muy bueno	0	0	0	0
Bueno	0	0	4.3	0
Regular	93.5	89.1	84.8	80.4
Deficiente	6.5	10.9	10.9	19.6
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Del análisis comparativo de las dimensiones del clima organizacional (tabla 1) se evidencia que, una de las causales que vienen alterando con mayor frecuencia la convivencia y el trabajo de los servidores públicos es la escasa capacidad para resolver conflictos (19,6% - nivel Deficiente); seguido de los problemas relacionados en las relaciones interpersonales y el sistema de trabajo que realizan en la entidad (10,9% - nivel Deficiente). En contraste, se observa que, en la dimensión comunicación interna (93,5% - nivel Regular) existen aspectos como el diálogo y la puesta en común de información institucional descendente que en cierta forma son favorables para mantener un clima armónico; complementa un porcentaje que considera al trabajo colegiado como Bueno (4,3%).

Por consiguiente, el clima laboral expresa interacciones segmentadas y desarticuladas, las jefaturas de las áreas de tratamiento, seguridad y administración prefieren prevalecer sus intereses y mantener vínculos de subordinación con los trabajadores; en ocasiones en lugar de ayudarlos entorpecen sus funciones; igualmente, las áreas administrativas y de tratamiento tienen un jefe que no le interesa apoyar al personal a su cargo solo vela por su tranquilidad ejerciendo presión y abuso de autoridad para cumplir metas.

Por su parte, la Tabla 2 presenta el resultado general del clima organizacional, sistematiza percepciones holísticas asociadas con las interacciones comunicacionales institucionales, vínculos afectivos, solidarios y emocionales positivos; practica de habilidades psicosociales y valores socioculturales que regulan los diálogos interpersonales, desempeño interprofesional, conductas y actuaciones equitativas, recíprocas, empáticas e inclusivas; así como patrones de convivencia constructivos, y sistemas de trabajo colaborativos, participativos, democráticos y de interaprendizaje

**Tabla 2.** Clima organizacional.

Niveles	Clima organizacional	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0
Bueno	1	2.2
Regular	45	97.8
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Los resultados globales indican que el clima organizacional en la entidad penitenciaria objeto de investigación se encuentra en el nivel Regular (97,8%) y Bueno (2,2%). Estas valoraciones explican la necesidad de implementar y articular sistemas de comunicación interna ascendentes, descendentes y horizontales que asegure una eficiente coordinación e interacción entre las áreas administrativas; fortalecer los vínculos y relaciones interpersonales afectivos, saludables y de entendimiento mutuo; institucionalizar formas democráticas, colegiadas e inclusivas en las labores o trabajos organizacionales; y desarrollar competencias y capacidades profesionales y socioemocionales congruentes con la resolución de conflictos.

Implica también humanizar los procesos administrativos, reconocer y valorar el talento humano, liderar y gestionar la satisfacción y bienestar del personal penitenciario; comprender mejor el entorno real del trabajador (potencialidades y limitaciones); y situar como el motor o eje de desarrollo de la organización a la persona, entendiéndolo como un individuo autónomo, comprometido, transformador de su realidad, que combina la acción funcional, reflexión de su actuar y la responsabilidad socioinstitucional en equilibrio con sus intereses, pensamientos, sentimiento y expectativas personales de progreso.

## Discusión

EL proceso investigativo se centró en analizar la situación actual del clima organizacional en un establecimiento penitenciario, propósito que significó construir tejidos de ideas, opiniones y percepciones entre los resultados y aportes teóricos; además contribuyó a explicar, interpretar y comprender el problema con mayor racionalidad y objetividad.

Respecto a la dimensión comunicación interna expresa escaso respeto y valoración a las opiniones y sugerencias que los trabajadores aportan, además del incumplimiento de las normas de convivencia entre ellos; las actividades y decisiones institucionales carecen de sustentos, articulación, argumentos sensatos y apreciaciones crítico reflexivos conllevando a una aprobación arbitraria; en el desarrollo de las reuniones prevalece la imposición de intereses personales y verticalidad para determinar los acuerdos y compromisos; asimismo,

se aprecia limitaciones en la comunicación, socialización y transparencia de la información por parte de los directivos; los sistemas de comunicación en la organización por lo general son descendentes de arriba hacia abajo; de igual modo, en los trabajadores se observa insuficiente práctica de actitudes relacionados con el fomento y ejercicio de diálogos empáticos, asertivos y proactivos en los diferentes espacios de interacción interpersonal (93,5%).

En la opinión de Gonzales et al. (2021) el clima en las organizaciones se ve alterado por decisiones y actuaciones endógenos de sus propios integrantes, es decir, la práctica de estilos jerárquicos de gestión y dirección; verticalidad para definir la rotación del personal y realizar cambios en los instrumentos administrativos, generando en ocasiones anarquías internas, desequilibrio laboral y aislamientos funcionales; a su vez Reetu et al. (2020) argumentan que el motor para sostener un clima organizacional favorable es el sistema comunicacional de la organización y por parte de los trabajadores son las capacidades comunicativas, estas fortalezas y facultades van a influir en alcanzar la interdependencia y compatibilidad entre el clima, la satisfacción y eficiencia organizacional.

Por consiguiente, los procesos comunicativos median y apalancan la combinación de desempeños, promoción de iniciativas innovadoras, calidad del servicio, prosperidad y trascendencia profesional; Charry (2018) en referencia a la comunicación en el interior de la organización considera que es una herramienta fundamental que posibilita fluidez en la información corporativa; consolidar una gestión transparente; potenciar la fidelidad e identidad con la entidad, empoderamiento, mejorar el servicio público, y retener el talento o capital humano.

En la dimensión referida a las relaciones interpersonales los hallazgos muestran limitaciones en el desarrollo de capacidades y actitudes de los servidores públicos para aprender a aprender, predisposición a coexistir, ser tolerantes y solidarios con los demás; la mayoría expresa una personalidad poco flexible y apertura para converger ideas y opiniones; exponen comportamientos que limitan una interacción acogedora, valorativa, afectuosa y promover un trato cálido con sus pares; asimismo, se aprecia insuficiente práctica de habilidades socioemocionales que favorezca la comprensión, desprendimiento y el entendimiento de las perspectivas y aspiraciones profesionales, personales y familiares; de igual modo, existe limitaciones para generar espacios de integración, socialización y sensibilización para afrontar juntos situaciones adversas que puedan presentarse en el quehacer laboral e interpersonal; aspectos que vienen alterando los vínculos de confianza, lealtad, así como la cordialidad, reciprocidad, el bien común, bienestar y justicia institucional (89,1%).

Desde la posición de Charry (2018) lo que más incide en la ruptura de las relaciones humanas son los microclimas que consiste en grupos que coinciden en sus formas de pensar y tienen aversiones con otros; se dedican a crear rumores, mantener códigos de fidelidad entre ellos, y frente a los demás predicen comportamientos y gestos irónicos, burlescos, lenguajes sarcásticos; generadores de apatías e indiferencias para emprender iniciativas y proyectos que favorezcan los objetivos institucionales; frente a esta situación, Iglesias y Torres (2018) plantea la necesidad de promover cambios medulares en estos subsistemas sugiriendo la regulación consensuada de conductas y formas de actuar que perturban el rendimiento corporativo y la motivación interprofesional.

En contraste, según lo manifestado por Szostek (2019) las relaciones interpersonales deben construir vínculos firmes, sinceros, leales y sólidos que mantienen todos los miembros de la organización. Estas asociaciones, conexiones o afiliaciones deben ser formales e informales alimentadas por valores y actitudes de confraternidad, lazos de amistad, apoyo recíproco; justicia en el reconocimiento de esfuerzos y compatibilidad laboral; empleando las palabras de Reichy Hershcovis a través de este componente los trabajadores refuerzan el arraigo territorial y orgullo de permanecer en la entidad, así como el propósito social, incrementan y afianzan interaprendizajes, espacios de escucha para recibir sugerencias y aportes; y buscar la cooperación para emprender iniciativas, superar dificultades; además de afrontar situaciones cambiantes colectivamente.

En referencia al trabajo colegiado los encuestados confirman escasa motivación e incentivo de la participación colaborativa e inclusiva en los temas intrínsecos de la entidad penitenciaria; refleja una gestión centralizada y cerrada; los directivos de áreas optan por planificar, organizar y ejecutar las acciones estratégicas solo con su equipo de confianza, limitando la colaboración, corresponsabilidad e interdependencia entre todos los trabajadores. Sobre esta afirmación, Palacios (2019) argumenta que la organización es un ecosistema donde sus procesos, componentes y elementos son eslabones concatenados y sistémicos; también se infiere que el sistema de trabajo es congruente a una estructura organizativa rígida y jerarquizada que desfavorece articular esfuerzos, delegar funciones y asegurar que su encargo social sea eficiente; agregar además, que las labores y funciones que realizan los servidores públicos carecen de una visión compartida y no guardan correspondencia en cuanto a lograr los objetivos institucionales; aunado a ello, no se reconocen y valoran los intereses, demandas y desempeños sobresalientes de los trabajadores.

Igualmente, las actividades se designan sin tener en cuenta las diferencias, potencialidades y limitaciones del recurso humano; por consiguiente, las actuaciones y funciones de los directivos exponen roles y comportamientos autoritarios; utilizan el principio de autoridad para hacer que los trabajadores realicen lo que él cree que debe de

hacerse y se debe cumplir siguiendo muchas veces caprichos y amenazas (84,8%). Corroboran estas afirmaciones Ramírez et al. (2021) al sostener que el clima organizativo en entidades públicas muchas veces se maquilla, pero en realidad es negativa y peyorativa, aduce que los trabajadores son ineficientes en sus desempeños por falta de capacitación, los gerentes son líderes autócratas, las condiciones físicas son deplorables para ejercer las actividades administrativas, por ello, es frecuente que en estas entidades del Estado se incumplan responsabilidades profesionales, opten por la corrupción, la improductividad y escasa práctica de valores y capacidades colaborativas.

En contraste, teniendo en cuenta a Maja y Tjaša (2020) y Charry (2018) constituir ambientes de trabajo saludables, colegiados y democráticos significa fortalecer los indicadores pertenecientes al bienestar y motivación profesional, retribución y retroalimentación del ejercicio laboral, inclusive sugiere establecer políticas de incentivos al esfuerzo y productividad; además consolidar atmósferas acogedoras, cultivar el compañerismo, competitividad en igualdad de condiciones, interacciones asertivas y de apoyo mutuo, encarnar liderazgos éticos, positivos y sensibles centrados en dar respuestas a las necesidades y beneficios laborales de los seguidores; y en influenciar valores, principios, optimismo, confianza y el aprendizaje continuo.

Asimismo, las percepciones sobre la dimensión resolución de conflictos evidencian escasa promoción de diálogos interactivos conciliadores, constructivos y productivos que permitan superar controversias y discrepancias; con frecuencia frente a un conflicto los trabajadores y directivos manifiestan rechazo para aceptar la mediación de un tercero, es decir, muestran poca actitud para ceder, dejarse ayudarse y se resisten a llegar a acuerdos y compromisos saludables y beneficiosos entre las partes; la mayoría no comprende y asume que equivocarse o errar muchas veces contribuye a tener experiencias positivas, por el contrario de esta situación se valen para criticar y condicionar al trabajador o funcionario, a pesar de que algunos reconocen y expresan disponibilidad para reconocer y aceptar las disculpas de sus pares.

Además, la mayoría utiliza estas manifestaciones para desprestigiar, excluir o discriminar, y no se preocupan e interesan en investigar las causas y razones de los conflictos, de tal forma que puedan establecer alternativas y propuestas pertinentes orientadas a resolver con efectividad los problemas o malos entendidos interpersonales; añadir también, el insuficiente manejo y regulación del estado emocional frente a vivencias y actuaciones comportamentales que pueden afectar la dignidad de las personas y/o vulnerar los derechos laborales; y la escasa capacidad de los sujetos evaluados de estar dispuesto a denunciar y contribuir para rechazar todo tipo de discriminación y exclusión (80,4%). Desde el punto de vista de Guerrero et al. (2019) los conflictos se manifiestan cuando el trabajo administrativo

expresa sumisión al superior, explotación en la carga horaria, discriminación y exclusión en las oportunidades y comodidades laborales; añade, además, la imposición de actividades incongruentes al desempeño del servidor, subordinación de órdenes y restricciones en asuntos decisorios; asimismo, a juicio de Cardozo y Kwan (2019) la conflictividad institucional está asociada a factores exógenos y propios.

Los primeros entendidos por la desigualdad remunerativa, burocracia administrativa, evaluaciones coercitivas del desempeño; normatividad que condiciona la estabilidad del trabajador; y en cuanto a lo segundo la insatisfacción profesional, ausencia de actitudes solidarias y recíprocas. Frente a esta realidad, López y Huamán (2017) proponen reducir la racionalidad instrumentalista (ser subordinado y objeto de producción) de la administración para transitar hacia la relación dialéctica e interdependiente sujeto – sujeto.

## CONCLUSIONES

La situación actual del clima organizacional en una entidad penitenciaria comprende los niveles Regular (97,8%) y Bueno (2,2%), valoraciones que indican la existencia de sistemas de comunicación interna ineficientes e improductivos; fracturas y segmentación de diálogos; desinformación y desconocimiento de los documentos estratégicos de la entidad; relaciones interpersonales fingidas y resquebrajadas, interacciones funcionales arribistas; trabajo subordinado y cerrado en la toma de decisiones, delegación de responsabilidades y rotaciones; y escasa capacidad para resolver conflictos debido a que optan por la rigurosidad y el castigo ante de hacer una intervención saludable y constructiva.

Complementa este análisis diagnóstico el desinterés de las autoridades penitenciario para ser gestores de una convivencia organizativa recíproca y pacífica; desvaloración y falta de reconocimiento del trabajo profesional; insatisfacción e incomodidad salarial; desatención a las necesidades y demandas del personal penitenciario; desmotivación para cumplir metas y objetivos institucionales afectando la calidad del servicio; ejercicio de la autoridad que vulnera los derechos y deberes de los demás; ambientes físicos y tecnológicos desfavorables para asegurar una administración eficiente; e insuficiente desarrollo de competencias emocionales que armonicen y equilibren los aspectos racionales y estratégicos de la organización.

Incluye, además la inestabilidad laboral, escasa transparencia en la determinación de los cargos y obligaciones de los funcionarios; comportamientos y actitudes que despersonalizan los valores de justicia, bien común, solidaridad, oportunidades equitativas, y bienestar inter e intrapersonal; asimismo, desconfianza, insostenibilidad e incumplimiento de acuerdos y compromisos dentro de la penitenciaria.

## REFERENCIAS

- Cardozo, S. y Kwan, Ch. K. (2019). Clima Organizacional: Una mirada desde la Narrativa a la Sistematización. Población y Desarrollo. On-line versión ISSN 2076-054X. Disponible en el sitio web: <http://scielo.iics.una.py/pdf/pdfce/v25n49/2076-054x-pdfce-25-49-106.pdf>
- Charry, H.O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*. versión impresa ISSN 2219-7168. Disponible en el sitio web: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Gonzales, J. Ramírez, R. Terán, N. T. y Palomino, G. P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Revista Multidisciplinaria. Ciencia Latina*. Disponible en el sitio web: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/318-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1148-2-10-20210309.pdf>
- Guerrero, F.F., Neira, L. F., Vásconez, H. D. y Vásconez, V. H. (2019). Clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*. ISSN- L: 2542 - 3029; ISSN: 2610 - 802X. Disponible en el sitio web: <https://cienciamatriarevista.org/ve/index.php/cm/article/view/214/183>
- Haro, V. H. (2020). El sistema penitenciario en el Perú: hacia un nuevo modelo de gestión. 2018. Universidad San Martín de Porras. (Tesis doctoral). Disponible en el sitio web: [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6593/haro\\_hvh.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6593/haro_hvh.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Iglesias, A. L. y Torres, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*. versión impresa ISSN 0864-0319 versión On-line ISSN 1561-2961. Disponible en el sitio web: <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>
- López, J. J., y Huamán, G. (2017). Epistemología crítica de la administración. *Gestión En El Tercer Milenio*, 19(37), 17–23. <https://doi.org/10.15381/gtm.v19i37.13771>
- Maja R. y Tjaša Š. (2020). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations, *Economic Research* - Ekonomska Istraživanja, Disponible en el sitio web: [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Organisational\\_climate\\_components\\_and\\_their\\_impact.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Organisational_climate_components_and_their_impact.pdf)
- Naciones Unidas (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3). Santiago. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Nunovero, L. (2019). Cárceles en América Latina 2000- 2018 Tendencias y Desafíos. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en el sitio web: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/169206>
- Palacios, D. L. (2019). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí – Ecuador. (tesis doctoral) Universidad Mayor de San Marcos. Lima, Perú
- Pilligua, C. F. y Arteaga, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración ISSN: 1900-5016. Disponible en el sitio web: <https://n9.cl/whfj>
- Ramírez, R. Ruiz, C. E., Gonzáles, J., Terán, N. T., Cáceres, J. y Palomino, G. P. (2021). Clima organizacional en los gobiernos locales. *Revista Multidisciplinaria. Ciencia Latina*. Disponible en el sitio web. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/321/420>
- Reetu, Dr. Anshu Yadav, Dr. Kulbir Redhu. (2020). Clima organizacional y relación de eficacia organizacional: papel mediador de la satisfacción laboral. *Revista Internacional de Ciencia y Tecnología Avanzadas*, 29 (4s), 2970-2982. Obtenido de <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/22279>
- Rivera, D. A., Rincón, J. E. y Flores, S. R. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*. ISSN 0798 1015. Disponible en el sitio web: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/climaorganizacional.pdf>

Sánchez, H. Reyes, C. y Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Universidad Ricardo Palma. file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/libro-manual-de-terminos-en-investigacion%20(1).pdf

Szostek, D. (2019). The Impact of the Quality of Interpersonal Relationships between Employees on Counterproductive Work

Behavior: A Study of Employees in Poland. Sustainability 2019, 11, 5916. Disponible en el sitio web: file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/sustainability-11-05916-v2.pdf

Tapia, G., y Zegarra, G. (2021). El derecho a la educación y la resocialización de los internos en un establecimiento penitenciario. REVISTA VERITAS ET SCIENTIA - UPT, 10(1), 42 - . <https://doi.org/10.47796/ves.v10i1.459>