

## EDITORIAL

# El clima laboral en el ámbito de justicia como base del cambio de comportamiento en infractores

Existe una clara relación entre el clima laboral (o clima organizacional) y el rendimiento de una organización, sea pública o privada. El clima laboral hace referencia a las percepciones compartidas por los trabajadores de los tipos de comportamientos y acciones que son recompensados y apoyados por las políticas, las prácticas y los procedimientos de la organización<sup>1</sup>. Conocer el clima laboral es relevante porque implica todos los aspectos de una organización, por ejemplo, a nivel individual, tiene consecuencias para las actitudes frente al trabajo, la seguridad, el comportamiento ético, la innovación y el rendimiento personal. Pero también tiene efectos en los resultados en un nivel más amplio, como por ejemplo, las actitudes de los clientes y el rendimiento de equipos o unidades<sup>2</sup>. No es de sorprender que el clima laboral sea un aspecto muy importante en la gestión de las organizaciones y que se puedan encontrar numerosas investigaciones sobre este tema y las relaciones que tiene con todos los resultados que una organización pueda obtener. Tampoco cuesta mucho entender que la investigación sobre el clima laboral puede resultar muy beneficiosa para un sinnúmero de organizaciones diferentes. La investigación puede aportar información sobre las diversas facetas del clima laboral y la organización puede utilizar esta información para, inicialmente, tomar medidas orientadas a mejorar el clima laboral. Después se podría entrar en un ciclo de mejora continua en que la investigación aporte conocimiento que por un lado ofrezca información sobre el estado actual y por otro lado alimente nuevos cambios y mejoras.

También en el ámbito de la justicia el clima laboral puede tener una gran importancia. En su artículo para la presente edición de la revista Española de Sanidad Penitenciaria los autores Güllüüruca y Herrera-Bascur explican en detalle las diversas relaciones entre las facetas del constructo salud laboral y en una manera convincente comentan la relevancia de la investigación y la gestión en este ámbito en un centro penitenciario. Del mismo modo investigaciones anteriores han demostrado la alta relevancia del clima laboral en el ámbito de la justicia. Por ejemplo, en base a una investigación (llevada a cabo antes de la implementación de la valoración del riesgo estructurada) sobre el clima laboral y la relevancia

percibida de factores de riesgo de reincidencia por los profesionales de justicia juvenil en Cataluña, Hilterman, Ferrer y Capdevila<sup>3</sup> detectaron que el clima laboral puede influir en la valoración del riesgo de reincidencia; aquellos profesionales con una apreciación negativa del clima laboral estimaron el riesgo de reincidencia en jóvenes infractores más alto en comparación con profesionales que percibieron el clima laboral más positivo. Esta estimación más conservadora puede causar efectos iatrogénicos porque la medida penal o la intensidad de la intervención no se corresponde con el riesgo de reincidencia que representan los jóvenes<sup>4</sup>. Los resultados de una investigación en 106 centros penitenciarios en los EEUU sugieren un efecto en la misma dirección. García<sup>5</sup> investigó la percepción de profesionales del ámbito penitenciario sobre la peligrosidad en el trabajo (por ejemplo, la percepción del riesgo de ser atacado o herido durante el trabajo) en los 106 centros penitenciarios y encontró que una percepción positiva del clima laboral (satisfacción laboral, claridad de la organización y nivel de estrés laboral) tenía una relación negativa con el miedo de los profesionales.

Como en otras muchas organizaciones, también en el ámbito de justicia diversos factores relacionados con el clima laboral influyen negativamente en el estrés laboral, la posibilidad de que los profesionales padezcan *burn-out*<sup>6</sup> y aumenta consecuentemente la posibilidad de una baja de larga duración.

La orientación hacia un modelo de rehabilitación o hacia un modelo de control y castigo también tiene una influencia en el clima laboral en los centros penitenciarios. Day, Casey, Vess, y Huisy<sup>7</sup> hallaron que profesionales que trabajaban en una prisión orientada hacia el modelo de rehabilitación (a través tratamiento) percibieron el clima social en la prisión como más positivo en comparación con los profesionales de una prisión más orientada hacia el control. En la misma línea es importante tener en cuenta que el clima laboral en centros cerrados no afecta solamente las condiciones de trabajo de los profesionales, sino también las condiciones de convivencia de los internos, en otras palabras, el clima de detención. En varios sistemas penitenciarios, por ejemplo, en los EEUU, Inglaterra y los Países Bajos, se mide el clima de detención regularmente a través

de auto-informe de los internos. Los datos que se generan se utilizan para la gestión de los centros y como parámetros de referencia y monitoreo. En los Países Bajos se halló que la valoración del clima laboral por parte de los profesionales correlacionaba positivamente y significativamente con la percepción del clima de detención por los internos<sup>8</sup>. Además, una mejor situación laboral se relacionaba con una más adecuada supervisión de los internos por parte de los profesionales. También se encontró que una mejor condición laboral contribuía a menos agresión y una reducción de incidencias internas<sup>9</sup>. En base a estos resultados, el ministerio de justicia holandés concluyó que las investigaciones sobre el clima laboral y el clima de detención contribuyen de manera importante al cumplimiento de la misión de la administración penitenciaria, incluyendo la rehabilitación de internos y la reducción de la reincidencia.

Una misión importante para el sistema penal, y por tanto para la administración penitenciaria, es conseguir un cambio de conducta en los infractores reincidentes. Un cambio que tiene que contribuir a una reducción de la reincidencia. En los últimos decenios se han desarrollado intervenciones y tratamiento basados en evidencia que tienen la capacidad de realizar este cambio. Pero, implementar estas intervenciones mientras no haya un clima laboral positivo que sustente claramente un modelo de rehabilitación sería como tirar semillas en una tierra árida. El clima laboral en centros penitenciarios es tan importante como la orientación hacia intervenciones de tratamiento basadas en la evidencia. Tanto para la gestión del clima laboral como para la intervención con internos es importante que no se dirijan hacia el control, la represión y la intimidación. La investigación evidencia claramente que la coerción produce peores resultados, como, por ejemplo, una más alta reincidencia, que además cuestan más dinero público. En este sentido, medir y mejorar el clima laboral en centros penitenciarios, y centros educativos de justicia juvenil, puede tener una relevancia directa e indirecta para la seguridad ciudadana. En este sentido, invertir en investigación para obtener información sobre el clima laboral en el ámbito de

justicia puede contribuir a una mejora de los resultados y, además, ahorrar gastos.

Ed Hilterman  
Justa Mesura S.L.P.  
Consultoria & Investigació Aplicada  
Barcelona

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Schneider B. Organizational climate and culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 1990.
2. Kuenzi M, Schminke M. Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management*. 2009; 35(3): 634-717.
3. Hilterman E, Ferrer M, Capdevila M. Perceived relevance of risk & protective factors by clinicians assessing risk in delinquent youth in Catalonia, Spain [Ponencia]. XVth European Conference on Psychology and Law; 2005 Jun 29-Jul 02; Vilnius, Lithuania.
4. Gatti U, Tremblay RE, Vitaro F. Iatrogenic effect of juvenile justice. *Journal of Child Psychology and Psychiatry* 2009; 50(8): 991-8.
5. García RM. Individual and institutional demographic and organizational climate correlates of perceived danger among federal correctional officers [Tesis]. Philadelphia: Temple University; 2008.
6. Finney C, Stergiopoulos E, Hensel J, Bonato S, Dewa CS. Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. *BMC Public Health*. 2013; 13: 82.
7. Day A, Casey S, Vess J, Huisy G. Assessing the therapeutic climate of prisons. *Criminal Justice and Behavior*. 2012; 39(2): 156-68.
8. Molleman T, Leeuw FL. The Influence of Prison Staff on Inmate Conditions: A Multilevel Approach to Staff and Inmate Surveys. *European Journal on Criminal Policy and Research* 2012; 18(2): 217-33.
9. Van der Broek TC. Personeel in justitiële jeugdinstituten en jeugdzorgplusinstellingen, Cahier 2012-2. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie; 2013.