

Artículo

# Clima organizacional y selección de personal: factores críticos del talento humano en centros penitenciarios de Guayas

## *Organizational climate and personnel selection: critical human talent factors in correctional facilities of Guayas*

María José Pincay Martínez <sup>1\*</sup> y Emanuel Bohórquez Armijos <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador; Santa Elena; <https://orcid.org/0009-0000-3260-4237>

<sup>2</sup> Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador; Santa Elena; <https://orcid.org/0000-0002-0728-6246>; [ebohorquez@upse.edu.ec](mailto:ebohorquez@upse.edu.ec)

\* Correspondencia: [maria.pincaymartinez6610@upse.edu.ec](mailto:maria.pincaymartinez6610@upse.edu.ec)

 <https://doi.org/10.70881/mcj/v4/n2/156>

**Cita:** Pincay Martínez, M. J., & Bohórquez Armijos, E. (2026). Clima organizacional y selección de personal: factores críticos del talento humano en centros penitenciarios de Guayas. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 4(2), 143-158. <https://doi.org/10.70881/mcj/v4/n2/156>

**Recibido:** 29/04/2026  
**Revisado:** 23/05/2026  
**Aceptado:** 29/05/2026  
**Publicado:** 31/05/2026



**Copyright:** © 2026 por los autores. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC)**.

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

**Resumen:** El clima organizacional y la selección de personal constituyen factores determinantes en la gestión del talento humano dentro de instituciones públicas, especialmente en contextos complejos como los centros penitenciarios, donde la percepción de equidad y transparencia incide en la estabilidad laboral. En este marco, el estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre ambas variables en el talento humano de los centros penitenciarios de la provincia del Guayas. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y correlacional, aplicando un cuestionario con escala tipo Likert a una muestra de 209 funcionarios. Para el análisis se utilizó estadística descriptiva y el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados evidenciaron una correlación positiva alta y significativa ( $\rho = 0.897$ ;  $p < 0.05$ ), indicando que percepciones más favorables sobre los procesos de selección se asocian con un mejor clima organizacional. A nivel descriptivo, se identificaron valoraciones desfavorables en el bienestar psicoemocional y la confianza organizacional, junto con percepciones moderadas en los procesos de selección. Se concluye que la selección de personal influye significativamente en el clima organizacional, por lo que resulta necesario fortalecer la transparencia y coherencia de estos procesos, así como implementar estrategias orientadas al bienestar del personal.

**Palabras clave:** clima organizacional; selección de personal; talento humano; centros penitenciarios; gestión pública.

**Abstract:** Organizational climate and personnel selection are determining factors in human talent management within public institutions, especially in complex contexts such as correctional facilities, where perceptions of fairness and transparency influence job stability. Within this framework, the study aimed to analyze the relationship between both variables among personnel working in correctional facilities in the province of Guayas. The research adopted a quantitative approach with a descriptive and correlational scope, applying a Likert-scale questionnaire to a sample of 209 employees. Data were analyzed using descriptive statistics and Spearman's correlation coefficient. The results revealed a high and significant positive correlation ( $\rho = 0.897$ ;  $p < 0.05$ ), indicating that more favorable perceptions of selection processes are associated with a better organizational climate. At a descriptive level, unfavorable evaluations were identified in psycho-emotional well-being and organizational trust, along with moderate perceptions of selection processes. It is concluded that personnel selection significantly influences organizational climate; therefore, it is necessary to

strengthen the transparency and consistency of these processes, as well as to implement strategies aimed at improving staff well-being.

**Keywords:** organizational climate; personnel selection; human talent; correctional facilities; public management.

### 1. Introducción

El clima organizacional se ha consolidado como un elemento clave en la comprensión del funcionamiento interno de las organizaciones públicas, en tanto refleja las percepciones compartidas del personal sobre las prácticas, dinámicas y condiciones laborales que configuran su experiencia cotidiana. En este sentido, no se trata únicamente de un componente contextual, sino de un factor que incide directamente en la estabilidad institucional, el desempeño y la sostenibilidad organizacional. El clima organizacional ha sido descrito como una construcción multidimensional vinculada a la estructura institucional, el liderazgo y las experiencias laborales del personal, además de mantener relación con la legitimidad interna y la coherencia administrativa dentro del sector público (Saraiva & Ferreira, 2025). Asimismo, se reconoce que las dinámicas organizacionales en instituciones públicas influyen en la percepción del entorno laboral y en la estabilidad funcional de las organizaciones (Duarte et al., 2025). En contextos penitenciarios, estas dinámicas adquieren una relevancia particular debido a las condiciones estructurales del entorno laboral, caracterizadas por altos niveles de presión y complejidad organizativa (Aguilar-Conde, 2021). De igual manera, se ha evidenciado que las condiciones laborales presentes en entidades públicas complejas repercuten directamente en la percepción del ambiente organizacional y en el desempeño institucional del personal (Palma Campos et al., 2023).

Dentro de este marco, el clima organizacional se articula con dimensiones específicas que permiten comprender su impacto en el comportamiento laboral. Aspectos como el liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación interna configuran el entorno laboral y determinan la forma en que los colaboradores interpretan su rol dentro de la organización (Crespo Crespo & Serrano-Moreno, 2022). Asimismo, se ha señalado que las interacciones laborales y los procesos comunicacionales influyen directamente en la cohesión organizacional y en la percepción del ambiente de trabajo (Cedeño-Macias & Zambrano-Zambrano, 2021).

Al respecto, A. Crespo Crespo & Serrano-Moreno (2022) identifican que factores como la comunicación y el liderazgo influyen directamente en la percepción del ambiente laboral, mientras que Cedeño-Macias & Zambrano-Zambrano (2021) señalan que las interacciones laborales inciden en la cohesión organizacional y el desempeño colectivo. A ello se suman elementos como el bienestar psicoemocional y la motivación laboral, los cuales, según Chávez Díaz et al. (2025) y Méndez Navarro (2023), influyen en la estabilidad emocional del personal y en su disposición para cumplir con las exigencias del entorno laboral. Esta relación también ha sido documentada en estudios que vinculan el clima organizacional con la satisfacción laboral y el compromiso institucional, como lo señalan Alarcón Beraún & Laguna Cornejo (2022), Bautista Vitor (2024), Hidalgo Castro (2023) y Bohórquez Armijos (2025).

Por otra parte, la selección de personal constituye un proceso estructural dentro de la gestión del talento humano, cuya influencia trasciende la incorporación de nuevos colaboradores. Desde un enfoque técnico, Chiavenato (2020) define este

proceso como un mecanismo orientado a garantizar la correspondencia entre el perfil del puesto y las competencias del candidato. De manera complementaria, Noe et al. (2021) explican que la selección forma parte de un sistema integral de gestión del talento humano, cuya efectividad condiciona el desempeño organizacional futuro. Este proceso también ha sido abordado desde enfoques basados en competencias y validación técnica de los métodos de evaluación, como plantean Guerrero-Egurrola (2021), Castro-Pionce & Salazar-Pin (2025) y Wingate et al. (2025). En el ámbito público, Valencia-Quiñonez et al. (2025) destacan que este proceso se vincula con principios de equidad y legitimidad institucional, lo que influye directamente en la percepción del clima organizacional.

En este contexto, la incorporación de herramientas tecnológicas ha transformado la forma en que se gestionan los procesos de selección, especialmente en instituciones públicas donde la digitalización busca optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la trazabilidad de los procedimientos. No obstante, estas innovaciones también han generado cuestionamientos relacionados con la percepción de justicia organizacional y la transparencia en la toma de decisiones, particularmente cuando intervienen sistemas automatizados o mecanismos basados en inteligencia artificial (Golej & Pietroń-Pyszczek, 2024). Del mismo modo, se ha evidenciado que la percepción de equidad en los procesos de selección depende en gran medida de la claridad con la que se aplican los criterios técnicos y tecnológicos utilizados durante la evaluación de los postulantes (Keppeler, 2024). En el ámbito del sector público, la innovación en los sistemas de selección requiere no solo eficiencia técnica, sino también comprensión, legitimidad y aceptación por parte de los actores organizacionales, debido a que estos elementos influyen directamente en la percepción del clima institucional y en la confianza hacia la organización (Gil Blázquez, 2025).

Estas dinámicas adquieren especial relevancia en contextos organizacionales complejos, como los centros penitenciarios, donde las condiciones laborales se caracterizan por altos niveles de presión y carga emocional. En este sentido, Miller (2022a) evidencia que la percepción de inequidad en los procesos de selección se asocia con climas organizacionales deteriorados, lo que refuerza la necesidad de analizar estas variables de manera conjunta. En el contexto latinoamericano, Tapia Mejía (2022) y Ccori Pacheco (2023) coinciden en que la transparencia en los procesos de selección incide directamente en la percepción del ambiente laboral en entidades públicas. Asimismo, la relación entre selección de personal y clima organizacional ha sido documentada en distintos contextos institucionales, como evidencian Puma Saldaña (2020) y Vera Álvarez (2020).

En el contexto ecuatoriano, particularmente en los centros penitenciarios de la provincia del Guayas, persisten percepciones críticas relacionadas con la transparencia, claridad y equidad de los procesos de selección del personal, situación que puede influir en la percepción del ambiente laboral y en la confianza hacia las decisiones institucionales (Tapia Mejía, 2022). Diversos estudios desarrollados en entidades públicas han evidenciado que las deficiencias en los procedimientos de selección inciden directamente en la percepción del clima organizacional y en la estabilidad del talento humano (Ccori Pacheco, 2023). En esta misma línea, se ha señalado que la gestión del talento humano basada en criterios poco claros o insuficientemente socializados puede generar desconfianza institucional y afectar la cohesión organizacional (Moreira Ponce &

Ponce Álvarez, 2024). A pesar de la relevancia de esta problemática, aún existen limitaciones en la evidencia empírica que permita comprender con mayor profundidad la relación entre estas variables dentro de contextos penitenciarios ecuatorianos.

En función de lo expuesto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la selección de personal en el talento humano de los centros penitenciarios del Guayas. En este sentido, se plantea como hipótesis que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, de modo que percepciones más favorables sobre los procesos de selección se asocian con un clima organizacional más positivo.

## 2. Materiales y Métodos

### 2.1 Enfoque y diseño de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado al análisis de la relación entre el clima organizacional y la selección de personal a partir de información obtenida directamente del talento humano de los centros penitenciarios del Guayas. Este enfoque permitió transformar las percepciones de los participantes en datos medibles y comparables, facilitando la identificación de patrones entre las variables de estudio. Los estudios correlacionales resultan pertinentes cuando se busca establecer asociaciones entre variables sin implicar relaciones de causalidad directa (Hernández-Sampieri et al., 2018).

El estudio presentó un alcance descriptivo y correlacional. Desde la perspectiva descriptiva, se buscó caracterizar las percepciones del personal respecto al clima organizacional y a los procesos de selección de personal. A nivel correlacional, se analizó la relación existente entre ambas variables dentro del contexto organizacional penitenciario.

El diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal, debido a que las variables fueron analizadas en su contexto natural, sin manipulación por parte de los investigadores, y la recolección de los datos se efectuó en un único momento temporal.

### 2.2 Población y muestra

La población estuvo conformada por 958 funcionarios pertenecientes a centros penitenciarios de la provincia del Guayas, incluyendo personal administrativo y agentes de seguridad penitenciaria. Este tipo de población resulta relevante en estudios organizacionales debido a que el comportamiento laboral en entornos penitenciarios se encuentra condicionado por factores asociados a la presión operativa, la carga emocional y las dinámicas institucionales propias de estos contextos (Miller, 2022).

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 6% y una probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia de 0.5 ( $N = 958$ ,  $Z = 1.96$ ,  $p = 0.5$ ,  $q = 0.5$ ,  $e = 0.06$ ). Como resultado, se obtuvo una muestra de 209 participantes.

### *2.3 Muestreo y criterios de selección*

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad y disponibilidad de los participantes al momento de la recolección de la información. Se incluyó al personal que mantenía vínculo laboral activo dentro de los centros penitenciarios del Guayas y que aceptó participar voluntariamente en el estudio.

Por otra parte, se excluyó a aquellos participantes que no completaron íntegramente el cuestionario o presentaron inconsistencias en las respuestas proporcionadas, con el propósito de garantizar la calidad de la información recolectada.

### *2.4 Instrumento de recolección de datos*

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco niveles, donde 1 correspondió a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”. El instrumento fue diseñado para evaluar las percepciones del personal respecto a las variables clima organizacional y selección de personal.

La variable clima organizacional estuvo integrada por las dimensiones liderazgo y relaciones interpersonales, bienestar psicoemocional, motivación laboral y confianza organizacional. Por su parte, la variable selección de personal incluyó las dimensiones proceso de selección, justicia procedimental e innovación y tecnología.

La aplicación del cuestionario permitió recopilar información cuantificable sobre las percepciones del talento humano en relación con las dinámicas organizacionales presentes en los centros penitenciarios analizados.

### *2.5 Confiabilidad del instrumento*

La confiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, aplicado a una prueba piloto conformada por 18 encuestas. El análisis obtuvo un valor de 0.976, resultado que evidenció una muy alta consistencia interna entre los ítems del cuestionario.

Este nivel de confiabilidad permitió validar la estabilidad y coherencia del instrumento para su aplicación dentro de la población objeto de estudio.

### *2.6 Procedimiento y análisis de datos*

El procesamiento de los datos se realizó mediante Microsoft Excel, herramienta utilizada para la organización, codificación y tabulación de la información obtenida durante la aplicación del cuestionario. Posteriormente, se efectuó el análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes correspondientes a cada dimensión evaluada.

Con el propósito de verificar el comportamiento estadístico de los datos, se aplicó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov. Los resultados evidenciaron niveles de significancia inferiores a 0.05, indicando que los datos no seguían una distribución normal. En función de este resultado, se decidió utilizar el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ) para analizar la relación entre las variables de

estudio, debido a que este estadístico resulta adecuado para datos de naturaleza no paramétrica.

### 2.7 Consideraciones éticas

La participación de los funcionarios fue de carácter voluntario y se garantizó en todo momento el anonimato y la confidencialidad de la información proporcionada. Los datos recolectados fueron utilizados exclusivamente con fines académicos y científicos, respetando los principios éticos aplicables a investigaciones desarrolladas con participación humana.

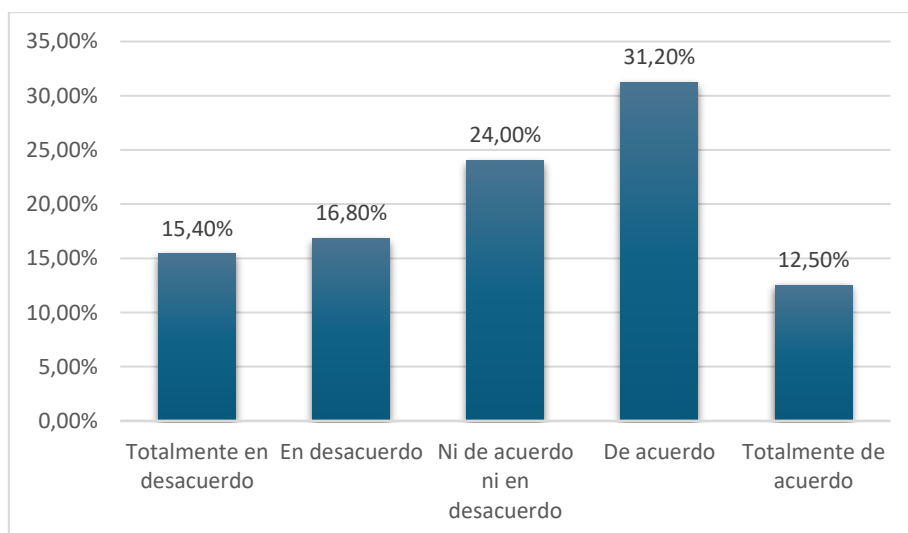
## 3. Resultados

La presente sección expone los resultados obtenidos a partir del análisis cuantitativo de la información recolectada mediante la aplicación del cuestionario al personal de los centros penitenciarios del Guayas. Los hallazgos se organizan en función de las dimensiones evaluadas, permitiendo describir las percepciones del talento humano respecto al clima organizacional y los procesos de selección, así como examinar la relación existente entre ambas variables.

### 3.1 Resultados descriptivos

En relación con la dimensión de liderazgo, los resultados muestran una tendencia moderadamente favorable en la percepción de la coherencia entre el discurso institucional y las decisiones adoptadas. Como se observa en la Figura 1, el mayor porcentaje de respuestas se concentra en la categoría “de acuerdo” con un 31.2%, seguido de una postura neutral representada por el 24.0%. No obstante, se identifica un 15.4% en la categoría “totalmente en desacuerdo”, lo que evidencia que, aunque existe una inclinación positiva, persisten percepciones de inconsistencia que limitan la consolidación de una valoración plenamente favorable del liderazgo institucional.

**Figura 1**  
*Liderazgo (Coherencia directiva)*



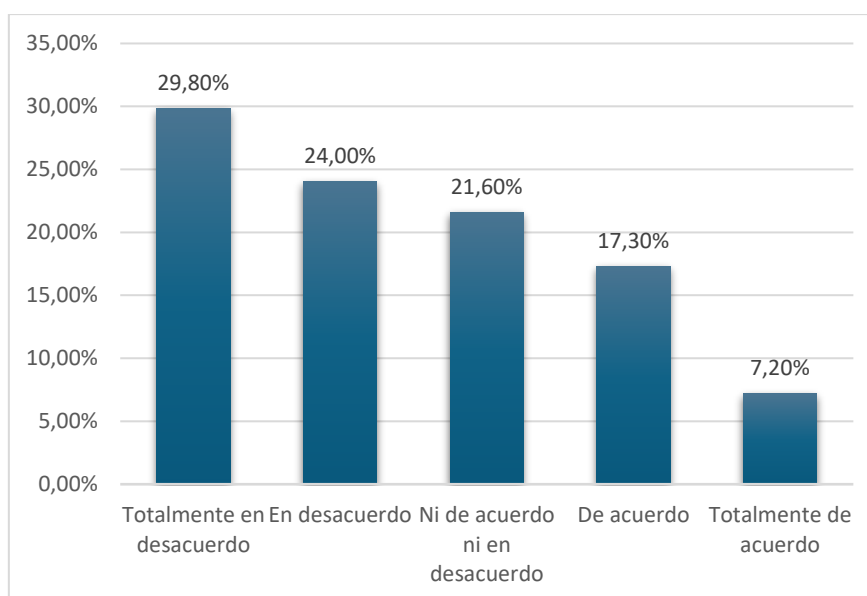
*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada al personal de los centros penitenciarios del Guayas (n = 209).

En lo que respecta al bienestar psicoemocional, particularmente en la capacidad institucional para gestionar el estrés laboral, los resultados reflejan una percepción predominantemente desfavorable.

Tal como se presenta en la Figura 2, el 29.8% de los encuestados se ubica en “totalmente en desacuerdo” y el 24.0% en “en desacuerdo”, constituyendo los valores más representativos. En contraste, apenas un 7.2% manifiesta estar “totalmente de acuerdo”.

Esta distribución pone en evidencia debilidades en el soporte organizacional orientado al manejo del estrés, lo que sugiere limitaciones en las condiciones laborales para sostener el equilibrio emocional del personal.

**Figura 2**  
*Bienestar psicoemocional (estrés laboral)*

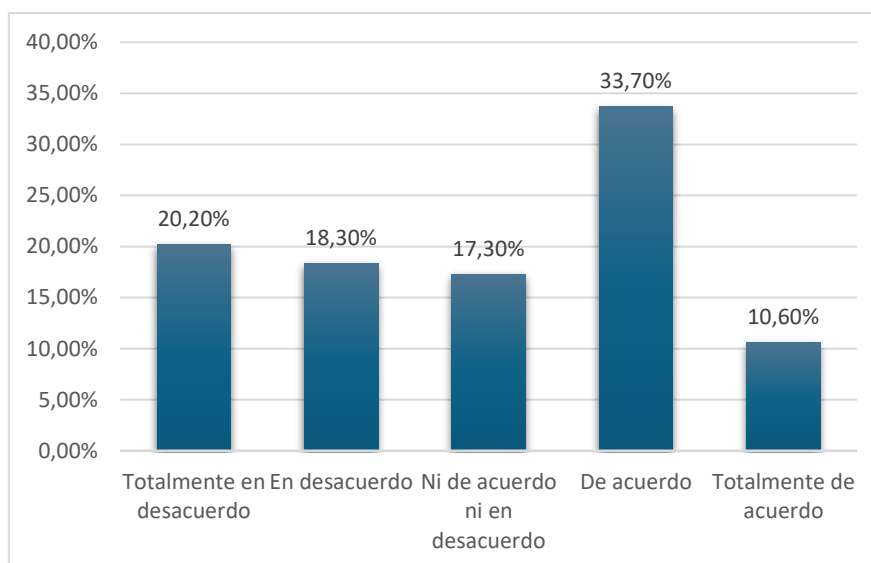


*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada al personal de los centros penitenciarios del Guayas (n = 209).

En cuanto a la motivación laboral, los resultados muestran una configuración más heterogénea. Como se aprecia en la Figura 3, el 33.7% de los participantes se posiciona en “de acuerdo”, lo que indica una inclinación positiva hacia el cumplimiento de responsabilidades laborales.

Sin embargo, también se identifica un 20.2% en “totalmente en desacuerdo”, lo que evidencia la presencia de percepciones negativas significativas. El valor más bajo corresponde a “totalmente de acuerdo” con el 10.6%, lo que refleja que la motivación no se encuentra plenamente consolidada dentro del entorno organizacional analizado.

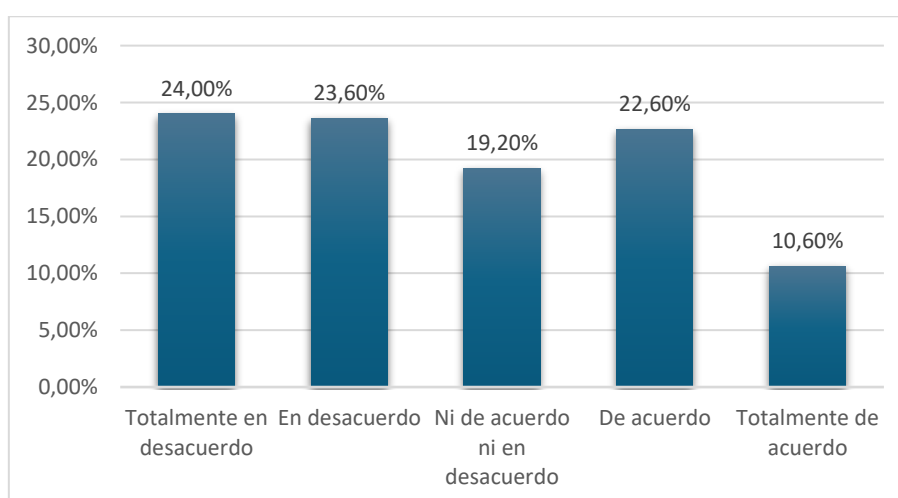
**Figura 3**  
*Motivación laboral*



*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada al personal de los centros penitenciarios del Guayas (n = 209).

Por otra parte, la dimensión de confianza organizacional presenta uno de los escenarios más críticos. Según lo observado en la Figura 4, el 24.0% de los encuestados se ubica en “totalmente en desacuerdo” y el 23.6% en “en desacuerdo”, evidenciando una tendencia negativa en la percepción de las decisiones institucionales. En contraste, únicamente el 10.6% manifiesta estar “totalmente de acuerdo”. Estos resultados reflejan debilidades en la credibilidad institucional, lo que puede incidir directamente en la estabilidad del clima organizacional.

**Figura 4**  
*Confianza organizacional*

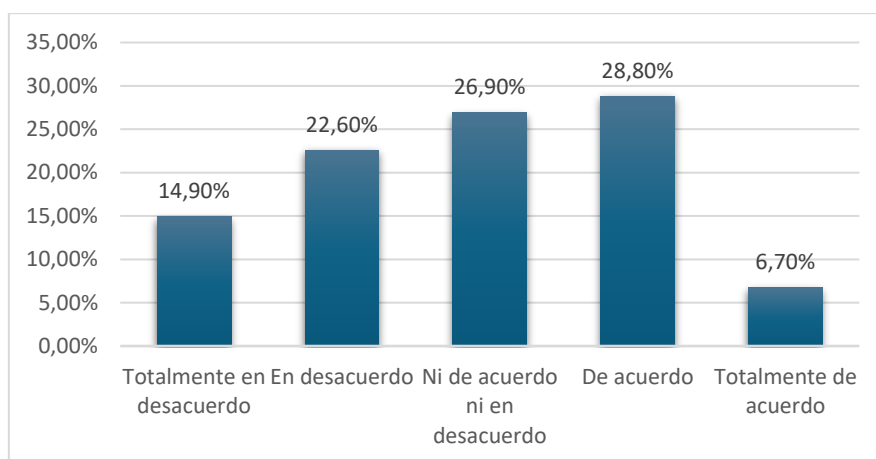


*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada al personal de los centros penitenciarios del Guayas (n = 209).

En relación con el proceso de selección de personal, específicamente en lo referente a su claridad, orden y desarrollo secuencial, se identifica una

percepción de carácter moderado. Como se muestra en la Figura 5, el 28.8% de los participantes se encuentra en la categoría “de acuerdo”, seguido de un 26.9% en una postura neutral. Sin embargo, el valor más bajo corresponde a “totalmente de acuerdo” con el 6.7%, lo que evidencia que el proceso no es percibido como completamente estructurado o consolidado por parte del personal.

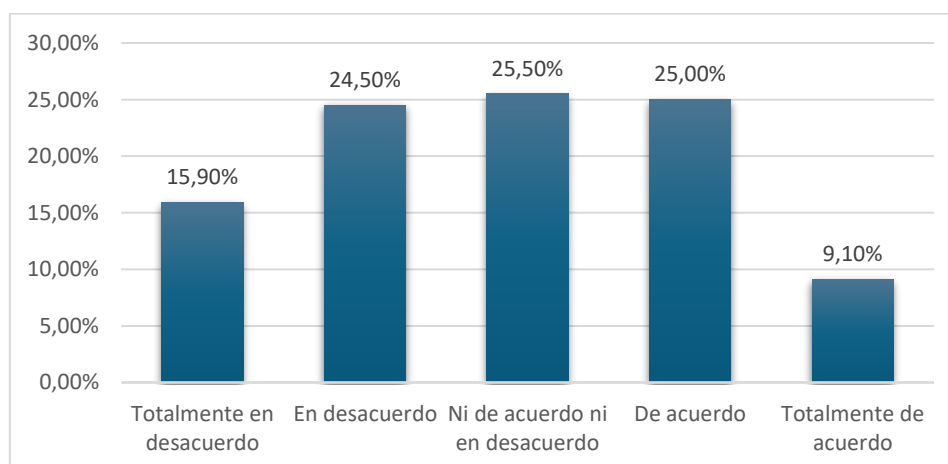
**Figura 5**  
*Proceso de selección*



*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada al personal de los centros penitenciarios del Guayas (n = 209).

En cuanto a la justicia procedimental, los resultados reflejan una percepción ambigua respecto a la equidad en la evaluación de los postulantes. Tal como se observa en la Figura 6, el mayor porcentaje se ubica en la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con un 25.5%, seguido de “de acuerdo” con el 25.0%. Por su parte, el valor más bajo corresponde a “totalmente de acuerdo” con el 9.1%. Esta distribución sugiere la existencia de dudas sobre la aplicación uniforme de los criterios de selección.

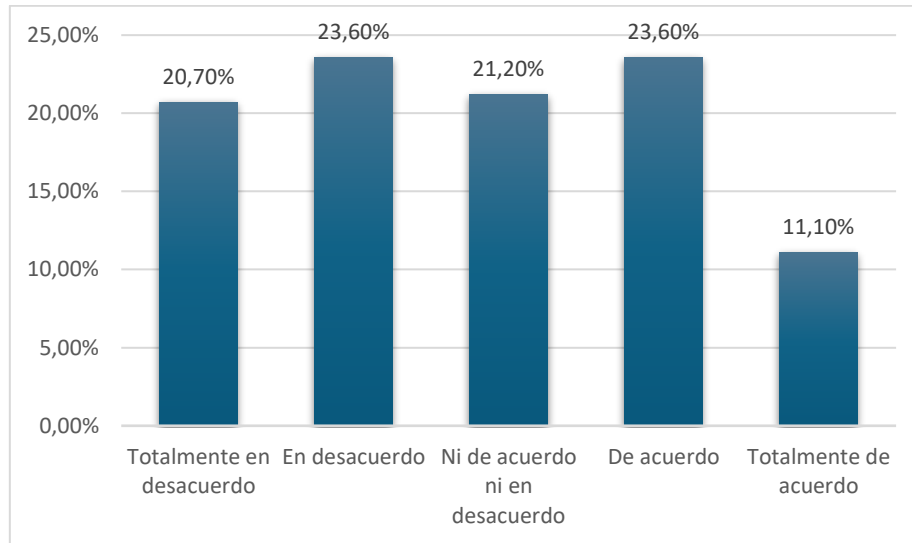
**Figura 6**  
*Justicia procedimental (equidad en la evaluación)*



*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada al personal de los centros penitenciarios del Guayas (n = 209).

Finalmente, en la dimensión relacionada con el uso de tecnología en los procesos de selección, los resultados evidencian una percepción poco definida. Como se presenta en la Figura 7, el 23.6% de los encuestados se ubica tanto en “de acuerdo” como en “en desacuerdo”, lo que refleja una distribución equilibrada entre posturas favorables y desfavorables. El porcentaje más bajo corresponde a “totalmente de acuerdo” con el 11.1%, lo que indica que no existe un consenso claro respecto al impacto de la tecnología en la transparencia y eficiencia del proceso.

**Figura 7**  
*Tecnología en selección*



*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada al personal de los centros penitenciarios del Guayas (n = 209).

### 3.2 Prueba de normalidad

Con el propósito de verificar la distribución de los datos, se aplicó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov a las variables clima organizacional y selección de personal. Los resultados obtenidos, presentados en la Tabla 1, evidencian niveles de significancia de 0.000 en ambas variables ( $p < 0.05$ ), lo que indica que los datos no siguen una distribución normal.

**Tabla 1**  
*Pruebas de normalidad*

Variable	Estadístico K-S	Sig. (p)	Conclusión
Clima organizacional	0.082	0.000	No presenta distribución normal
Selección de personal	0.077	0.000	No presenta distribución normal

*Nota.* Elaboración propia con base en los datos obtenidos en la prueba de normalidad.

Este comportamiento resulta coherente con la naturaleza ordinal de la escala tipo Likert utilizada en el instrumento. En consecuencia, se determinó la pertinencia de emplear pruebas estadísticas no paramétricas para el análisis inferencial, garantizando así la validez de los resultados obtenidos.

### 3.3 Análisis correlacional

El análisis de la relación entre las variables se realizó mediante el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ), considerando las puntuaciones totales obtenidas en una muestra de 209 participantes. Como se muestra en la Tabla 2, el coeficiente obtenido fue de  $\rho = 0.897$ , con un nivel de significancia de  $p = 0.000$ , lo que evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la selección de personal.

**Tabla 2**  
*Correlación de Spearman*

Variables	Clima Organizacional	Selección de Personal
Clima Organizacional	1.000	0.897**
Selección de Personal	0.897**	1.000
Sig. (bilateral)	—	0.000
N	209	209

*Nota.* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral). Elaboración propia.

De acuerdo con la escala de interpretación presentada en la Tabla 3, este valor se ubica dentro del rango de correlación positiva alta (0.70 – 1.00), lo que confirma la intensidad de la relación identificada entre las variables analizadas.

**Tabla 3**  
*Interpretación del coeficiente de Spearman*

Valor de $\rho$	Interpretación
0.00 – 0.50	Correlación positiva débil
0.50 – 0.70	Correlación positiva moderada
0.70 – 1.00	Correlación positiva alta

*Nota.* La escala de interpretación del coeficiente de Spearman ha sido adaptada por los autores, considerando criterios de magnitud de correlación utilizados en la literatura estadística (Hernández-Sampieri et al., 2018).

En función de estos resultados, se procede a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación, evidenciando que percepciones más favorables sobre los procesos de selección de personal se asocian con un mejor clima organizacional dentro de los centros penitenciarios del Guayas.

## 4. Discusión

Los resultados obtenidos permiten comprender que el clima organizacional y la selección de personal no operan como procesos independientes dentro de los centros penitenciarios del Guayas, sino que se articulan de manera directa en la configuración del entorno laboral. La correlación positiva alta identificada ( $\rho = 0.897$ ) evidencia que la percepción sobre los procesos de ingreso influye significativamente en la forma en que el personal interpreta su experiencia organizacional. Este hallazgo sugiere que la selección de personal no solo

cumple una función operativa, sino que actúa como un mecanismo que incide en la legitimidad institucional y en la construcción del clima organizacional.

Desde una perspectiva comparativa, estos resultados guardan relación con lo planteado por Tapia Mejía (2022), quien identifica que en entidades públicas la claridad y coherencia de los procesos de selección influyen en la percepción del clima laboral. No obstante, mientras en su estudio la relación se presenta con una intensidad moderada, en el presente trabajo alcanza un nivel alto, lo que podría explicarse por las condiciones propias del contexto penitenciario, caracterizado por mayores niveles de presión operativa y exigencia institucional. Esta diferencia sugiere que, en entornos más complejos, la forma en que se gestiona el ingreso del personal adquiere un peso más determinante en la estabilidad organizacional.

En el plano descriptivo, los resultados evidencian que dimensiones como el bienestar psicoemocional y la confianza organizacional presentan valoraciones predominantemente desfavorables. Este comportamiento refleja un escenario donde las condiciones institucionales no logran sostener de manera consistente el equilibrio emocional ni la credibilidad en las decisiones organizacionales. En este sentido, los hallazgos coinciden con lo expuesto por Miller (2022a), quien señala que en contextos penitenciarios la presión laboral y la percepción de inequidad pueden afectar tanto la estabilidad emocional del personal como su permanencia dentro de la institución.

Por otra parte, la percepción ambigua identificada en dimensiones como la justicia procedimental y el uso de tecnología en la selección introduce un elemento relevante para el análisis. La falta de consenso en torno a la equidad del proceso y al impacto de las herramientas tecnológicas sugiere que la innovación, por sí sola, no garantiza mejoras en la percepción organizacional. Este resultado se alinea con lo planteado por Golej & Pietróń-Pyszczek (2024), quienes advierten que la incorporación de tecnología en la selección puede generar incertidumbre si no existe claridad en su funcionamiento. En consecuencia, la percepción de transparencia no depende únicamente de la implementación de herramientas, sino de la forma en que estas son comprendidas y legitimadas por el personal.

Asimismo, los hallazgos relacionados con la confianza organizacional presentan coherencia con lo reportado por Ccori Pacheco (2023), quien evidencia que la percepción de justicia procedimental influye directamente en la credibilidad institucional. Sin embargo, a diferencia de dicho estudio, donde se reportan tendencias más favorables, en el presente caso predomina una valoración negativa, lo que sugiere la existencia de factores contextuales que intensifican la percepción crítica del personal en entornos penitenciarios.

En conjunto, los resultados permiten inferir que la selección de personal actúa como un punto de entrada que condiciona la dinámica interna de la organización. Cuando los procesos son percibidos como claros, estructurados y alineados con criterios técnicos, se fortalece la percepción del clima organizacional; por el contrario, la ambigüedad o la falta de coherencia en su aplicación puede generar desconfianza y afectar la estabilidad institucional. Este planteamiento refuerza la idea de que la gestión del talento humano, particularmente en contextos de alta

complejidad, requiere no solo eficiencia operativa, sino también legitimidad percibida por parte del personal.

### 5. Conclusiones

Los resultados del estudio permiten afirmar que el clima organizacional en los centros penitenciarios del Guayas se configura a partir de percepciones heterogéneas, donde coexisten valoraciones moderadas en dimensiones como el liderazgo y la motivación laboral, junto con percepciones desfavorables en el bienestar psicoemocional y la confianza organizacional. Este comportamiento evidencia que el entorno laboral no logra consolidarse como un espacio plenamente estable, lo que refleja la presencia de tensiones internas y debilidades en el soporte institucional hacia el personal.

En relación con la selección de personal, se identifica una percepción predominantemente intermedia, caracterizada por la ausencia de valoraciones claramente positivas en aspectos como la claridad del proceso, la equidad en la evaluación y el uso de tecnología. Esta situación sugiere que los procedimientos de ingreso, aunque funcionales en términos operativos, no alcanzan a ser percibidos como completamente transparentes o consistentes, lo que incide en la construcción del entorno organizacional.

El hallazgo central del estudio radica en la identificación de una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la selección de personal ( $\rho = 0.897$ ;  $p < 0.05$ ). Este resultado permite establecer que la percepción de los procesos de selección constituye un factor determinante en la configuración del clima organizacional, evidenciando que prácticas de ingreso más claras, estructuradas y alineadas con criterios técnicos se asocian con entornos laborales más favorables.

En este sentido, el estudio aporta evidencia empírica en un contexto organizacional de alta complejidad, mostrando que la gestión del talento humano, particularmente en la fase de selección, trasciende su función administrativa y se posiciona como un elemento estratégico para la estabilidad institucional. A partir de estos hallazgos, se reconoce la necesidad de fortalecer la transparencia, coherencia y socialización de los procesos de selección, así como de implementar estrategias orientadas al bienestar del personal, con el fin de mejorar la percepción del clima organizacional y contribuir a la sostenibilidad del sistema penitenciario.

**Contribución de los autores:** Contribución de los autores: Conceptualización, M-J-P-M y E-B-A; metodología, M-J-P-M y E-B-A; investigación, M-J-P-M; análisis formal, M-J-P-M; redacción del borrador original, M-J-P-M; redacción, revisión y edición, E-B-A; supervisión, E-B-A. Ambos autores han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito.

**Agradecimientos:** Se expresa un especial agradecimiento a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por el respaldo académico brindado durante el desarrollo de la presente investigación. Asimismo, se reconoce la orientación metodológica y el acompañamiento académico recibidos durante el proceso investigativo. De igual manera, se agradece a los funcionarios de los centros penitenciarios de la provincia del Guayas que participaron de manera voluntaria

en la recolección de información, cuyo aporte fue fundamental para el cumplimiento de los objetivos del estudio.

**Financiamiento:** Esta investigación no ha recibido financiación externa

**Declaración de disponibilidad de datos:** Los datos están disponibles previa solicitud a los autores de correspondencia: [maria.pincaymartinez6610@upse.edu.ec](mailto:maria.pincaymartinez6610@upse.edu.ec)

**Conflicto de interés:** Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses

### Referencias Bibliográficas

- Aguilar-Conde, A. (2021). *El clima social en las prisiones españolas: Un estudio sobre calidad de vida* [Universidad de Málaga]. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/23419>
- Alarcón Beraún, K. G., & Laguna Cornejo, S. H. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral del área de segmentos y experiencia al cliente del Scotiabank* [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/12661>
- Bautista Vitor, A. R. (2024). *Gestión del clima organizacional para mejorar la satisfacción laboral en una institución pública de salud de Lima* [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/147985>
- Bohórquez Armijos, E. (2025). *Clima organizacional y satisfacción laboral durante tiempos de postpandemia en la educación superior* [Universidad Nacional de Educación a Distancia]. <https://hdl.handle.net/20.500.14468/29662>
- Castro-Pionce, E. S., & Salazar-Pin, G. E. (2025). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPAPS JIPIJAPA*. 9. <https://doi.org/10.46296/yc.v9i16.0629>
- Ccori Pacheco, L. M. (2023). *Selección del personal y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sandía*. <https://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/3165>
- Cedeño-Macias, M. J., & Zambrano-Zambrano, E. J. (2021). Clima organizacional en la gestión del talento humano de las instituciones financieras. *Dominio de las Ciencias*, 7(5), 509–523. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2265>
- Chávez Díaz, C. R. C., Chávez Díaz, L. A. E., & Chávez Abanto, L. A. (2025). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral: Revisión. *International Journal of Educational Practices and Engineering*, 2(2), 14–27. <https://www.researchgate.net/publication/391118949>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5a ed.). McGraw-Hill.
- Crespo Crespo, A., & Serrano-Moreno, C. (2022). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en instituciones públicas. *Revista Científica y Arbitrada*, 8(2), 45–58. <https://doi.org/10.47212/rca.v8i2.2022>

- Duarte, P., Thiago, F., & de Vasconcelos, A. (2025). Organizational climate in public organizations: A systematic review. *Seven Multidisciplinary Journal*. <https://doi.org/10.56238/sevenVmulti2024-017>
- Gil Blázquez, Á. (2025). Innovación en materia de selección del personal empleado público en el ámbito local. *Documentación Administrativa*, 71–94. <https://doi.org/10.24965/da.11456>
- Golej, R., & Pietroń-Pyszczek, A. (2024). Applying AI in the recruitment and selection process and building the organizational climate. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (201), 63–77. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.201.10>
- Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio*, 3(5), 60–78. <https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- Hidalgo Castro, G. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de una institución pública* [Universidad Nacional de Piura]. <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/4715>
- Keppeler, F. (2024). No thanks, dear AI! Understanding the effects of disclosure and deployment of artificial intelligence in public sector recruitment. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad009>
- Méndez Navarro, L. R. (2023). *El clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Barranco* [Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <https://gestion-repo.uiqv.edu.pe/items/2446213a-2cea-4ba9-a921-d9ac22a9f775>
- Miller, M. L. (2022). *Employee turnover intentions in correctional facilities* [Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu>
- Moreira Ponce, H., & Ponce Álvarez, C. (2024). Selección de personal basada en la gestión de talento humano del gobierno municipal Santa Ana. *UNESUM Ciencias*. <https://doi.org/10.47230/unsum-ciencias.v8.n3.2024.34-44>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- Palma Campos, L., Díaz, M., Rodríguez, J., & Silva, R. (2023). Clima organizacional y desempeño en entidades públicas latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Gestión Pública*, 9(1), 77–95. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7654321>
- Puma Saldaña, L. B. (2020). *Selección de personal y clima organizacional de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo CIVA S.A.C.* <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59804>

- Saraiva, R., & Ferreira, P. (2025). Organizational climate: A multidimensional view in complex public institutions. *Journal of Workplace Studies*, 15(1), 25–40. <https://doi.org/10.1108/JWS-2024-0145>
- Tapia Mejía, J. J. (2022). *Proceso de selección del personal y clima organizacional en una Municipalidad Distrital de Chiclayo* [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78847>
- Valencia-Quiñonez, R. H., Erazo-Portilla, C. M., & Rein- Zambrano, J. A. (2025). Importancia del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal en Empresas Públicas Ecuatorianas. *Código Científico Revista de Investigación*, 6, 213–226. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/n1/883>
- Vera Álvarez, D. J. (2020). *Proceso de selección del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Lambayeque* [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49346>
- Wingate, T. G., Christian, M. S., & Peterson, S. J. (2025). Evaluating interview criterion-related validity for distinct constructs: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 33(1), 17–34. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12494>