

DOCTRINA

## Derechos y condiciones laborales del personal de guardia y custodia en un centro penitenciario estatal

*Rights and labor conditions of the guard and custody personnel in a state penitentiary*

Rosa Isabel Medina Parra 

*El Colegio de la Frontera Norte, México*

**RESUMEN** Los centros penitenciarios en México enfrentan serios problemas, entre los que destacan la sobrepoblación, el hacinamiento, la falta de recursos, condiciones de salud inadecuadas, violencia y corrupción, aspectos que se agudizan por la falta de profesionalización y las deplorables condiciones de trabajo de quienes ahí trabajan, lo que perjudica el sistema de justicia y la rehabilitación de las personas internas. La materialización de los derechos humanos, que incluyen los derechos laborales, constituye un principio fundamental que debe garantizarse en todos los ámbitos, incluidos los sistemas penitenciarios. Sin embargo, cuando se abordan en dicho contexto, el enfoque principal es en torno a los internos, dejando de lado a los trabajadores, especialmente al personal profesional encargado de la seguridad al interior de estos centros. El estudio se orienta a analizar los derechos y las condiciones laborales del personal de guardia y custodia que trabaja en un centro penitenciario estatal desde un enfoque cualitativo, bajo los métodos deductivo y analítico, con un diseño no experimental, exploratorio y descriptivo. Para esto, se realiza un censo, mediante un instrumento validado y confiable, así como entrevistas a profundidad, a partir de cuyos resultados se identifica que la observancia de tales derechos es parcial.

**PALABRAS CLAVE** Centros penitenciarios, derechos laborales, personal de guardia y custodia, condiciones laborales, sistema penitenciario en México.

**ABSTRACT** Penitentiary centers in Mexico face serious problems, including overcrowding, lack of resources, inadequate health conditions, violence and corruption, aspects that are exacerbated by the lack of professionalization and the deplorable working conditions faced by employees, which challenges the justice system and the rehabilitation of inmates. The materialization of rights, which includes labor rights, constitutes a fundamental principle that must be guaranteed in all areas, including in prison sys-

tems. However, when it is addressed in this context, the main focus is on inmates, leaving aside the workers, especially professional staff responsible for security inside these centers. This study is aimed at analyzing the rights and working conditions of guard and custody personnel working in a state penitentiary from a qualitative approach, under deductive and analytical methods, with a non-experimental, exploratory and descriptive design. For this, a census is carried out, using a validated and reliable instrument, as well as in-depth interviews, from the results of which it is identified that the observance of such rights is partial.

**KEYWORDS** Penitentiary centers, labor rights, custody and security personnel, working conditions, penitentiary system in Mexico.

## Introducción

La reinserción social constituye un elemento fundamental en la seguridad pública, que ha sido conferida principalmente al sistema penitenciario. El propósito del internamiento en los centros penitenciarios no es solo la privación de la libertad, sino la rehabilitación integral de las personas, fomentando en ellas habilidades, valores y vínculos sociales positivos, para que, al recuperar su libertad, puedan reintegrarse a la sociedad de manera productiva, responsable y sin reincidir en conductas delictivas, desde un carácter preventivo y restaurativo que sustenta su funcionamiento en cinco ejes: trabajo, capacitación para el trabajo, educación, salud y deporte.

Tal privación tiene también otras funciones: por una parte, como castigo y fin retributivo, que, al ser la respuesta del Estado al delito cometido, que sanciona penalmente la conducta ilícita y reafirma el orden jurídico, debe ser proporcional, legal y con respeto irrestricto de los derechos humanos;<sup>1</sup> por la otra, con un fin preventivo y colectivo, busca proteger a la sociedad de los delitos y preservar el orden social por medio de la aplicación de sanciones, aislando temporalmente a quienes representan un riesgo, pero también facilitando la reintegración a la sociedad de las personas privadas de libertad.

Los centros penitenciarios son instituciones destinadas al internamiento de las personas que, por mandato de la autoridad judicial y conforme a lo establecido en la Ley Nacional de Ejecución Penal (2016), deben cumplir una pena privativa de libertad durante un periodo determinado. Estos espacios están bajo la custodia y administración de las autoridades competentes, quienes deben mantener condiciones dignas y humanas. Se destaca que el funcionamiento de dichos centros depende en gran medida de la labor del personal penitenciario.<sup>2</sup>

---

1. Cámara de Diputados, «Ley Nacional de Ejecución Penal», 2016, disponible en <https://tipg.link/m8t3>.

2. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, «Los derechos

En México, la protección, el respeto, la garantía y la promoción de tales derechos, incluso en los centros penitenciarios, cobran especial relevancia a partir de la reforma constitucional de 2011. Estos últimos se elevan incluso a nivel convencional, a partir del contenido de los distintos tratados internacionales de los que el Estado mexicano forma parte. Este estudio aborda como principio transversal los derechos humanos, entendiéndolos como «aquellas condiciones inherentes al ser humano necesarias para garantizar el respeto a su dignidad, su desarrollo y trascendencia, ya sea de forma individual, social y/o colectiva, en todo tiempo, lugar y circunstancia» (Medina Parra, 2020: 172).

En este contexto, los centros penitenciarios enfrentan una grave problemática que se refleja en una sobrepoblación incremental, insuficiente infraestructura, hacinamiento, condiciones de vida precarizadas e insalubres, espacios dominados por la violencia, corrupción, populismo punitivo y la indiferencia de autoridades y de la sociedad (Gómez Macfarland, 2023; Villanueva, 2016),<sup>3</sup> circunstancias que se agravan considerablemente por la falta de recursos, la limitada profesionalización de los trabajadores de los centros penitenciarios, las deplorables condiciones laborales que experimentan y la falta de atención a la propia seguridad, principalmente al personal de seguridad y custodia (Azaola y Hubert, 2016).

Estudios previos (Azaola y Pérez Correa, 2019; Haro-Reyes, 2013; Rebuffo, 2007), abordan las condiciones laborales y de vida del personal de los centros penitenciarios mexicanos, e identifican la falta de reconocimiento y de respeto de los derechos humanos y laborales del personal de seguridad y custodia por parte de las autoridades, de la sociedad y principalmente de las personas privadas de la libertad. Esto genera en ellos un sentimiento de «insulto moral» al percibirse como desechables, debido a la falta de atención a sus necesidades y a la discriminación laboral a la que están sometidos, lo que constituye una violación a sus derechos humanos al afectar su dignidad y bienestar, que pueden repercutir en todas las áreas de su vida y de forma directa en su desempeño profesional y en la seguridad de los propios centros penitenciarios.

Publicaciones recientes señalan la necesidad de mejorar los salarios, pero principalmente las garantías a la integridad del personal de seguridad y custodia de los centros penitenciarios. El 43 % de ellos consideran que las condiciones laborales en las que se desempeñan son iguales o peores que las de las personas privadas de la libertad, el 68 % refiere haber recibido algún tipo de amenaza y el 36,4 % señala haber enfrentado situaciones de peligro grave durante el desempeño de sus labores.<sup>4</sup>

---

humanos y las prisiones. Guía para el instructor en derechos humanos para funcionarios de prisiones», 2005, disponible en <https://tipg.link/IHAg>.

3. Véase Causa en Común, «La situación de las policías en México 2018-2022», 2023, disponible en <https://tipg.link/m8uw>.

4. Véanse Asistencia Legal por los Derechos Humanos, «La alarmante realidad de la custodia penitenciaria», *Asilegal.org.mx*, 16 de mayo de 2019, disponible en <https://tipg.link/lyH7>; y Secretaría de Gobernación,

Por su parte, el *Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria 2024* destaca, entre otras cosas, la relevancia de velar por la garantía de los derechos humanos y laborales del personal que se desempeña en esos centros, haciendo un llamado urgente para su protección.<sup>5</sup> El sistema penitenciario necesita personal capacitado para desempeñar de manera efectiva las tareas de seguridad dentro de su área, que garantice el correcto funcionamiento de los centros penitenciarios.<sup>6</sup> El Estado tiene la obligación de proteger, promover, respetar y garantizar los derechos humanos y laborales de dicho personal.<sup>7</sup>

En México, los indicadores relativos a la tasa de población penitenciaria por cada cien mil habitantes señalan al estado de Chihuahua en el cuarto lugar a nivel nacional y en el primer lugar en incidentes ocurridos dentro de sus centros penitenciarios, con un saldo de once personas fallecidas y ciento diez lesionadas,<sup>8</sup> sin contar el motín ocurrido en enero de 2023 en el Centro de Reinserción Social (Cereso) número 3, donde murieron diecisiete personas, diez de ellas oficiales de seguridad y custodia penitenciaria.

Dada la relevancia de la problemática, este estudio se orienta a analizar la observancia de los derechos y las condiciones laborales del personal de guardia y custodia que trabajan en dicho centro penitenciario, abordándose desde un enfoque cualitativo bajo los métodos deductivo y analítico, con un diseño no experimental, exploratorio y descriptivo, abonando con ello al avance del conocimiento relativo y con el objetivo de coadyuvar en la comprensión y atención del fenómeno.

## Personal penitenciario

Aproximarse al tema de investigación requiere puntualizar que el término «personal penitenciario» abarca todas aquellas personas que se desempeñan en instituciones penitenciarias, incluyendo personal administrativo, médico, de mantenimiento, de apoyo, instructores, psicólogos, personal de custodia y vigilancia, etcétera.<sup>9</sup> Sin embargo, el

---

«Lic. Renato Sales Heredia en la presentación del libro *Condiciones de vida y trabajo del personal de los centros penitenciarios federales*», *Gob.mx*, 2018, disponible en <https://tipg.link/lb7o>.

5. Comisión Nacional de los Derechos Humanos, «Diagnóstico nacional de supervisión penitenciaria 2024», 2025, disponible en <https://tipg.link/lbBY>.

6. Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, «Anexo C. Programa de Formación Inicial para Policía Penitenciario Aspirantes», 2024, disponible en <https://tipg.link/lct7>.

7. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, «Los derechos humanos y las prisiones. Guía para el instructor en derechos humanos para funcionarios de prisiones», 2005, disponible en <https://tipg.link/lHAg>.

8. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, «Censo nacional de sistema penitenciario federal y estatales 2023. Presentación de resultados generales», 8 de enero de 2024, disponible en <https://tipg.link/lbUA>.

9. Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, División de Estadísticas de las Naciones Unidas y Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, «Questionnaire for the sixth United Nations Survey of Crime

que mayor incidencia tiene, por las funciones que desarrolla, es el personal de custodia, cuya actividad se orienta hacia la protección de las personas privadas de libertad.<sup>10</sup>

La literatura académica disponible refleja un incremento importante en estudios relativos a los derechos humanos y condiciones en las que se encuentran las personas privadas de la libertad, evidenciando que este ámbito sigue siendo un tema poco estudiado (Abello, Pacheco y Sanhueza, 2023; Chambergo-Chanamé, 2022). Abordar el tema del cuidado y el autocuidado del personal de custodia penitenciaria es un aspecto fundamental, ya que ellos desempeñan sus labores en el encierro del sistema penitenciario (Barraco Mastrangelo, 2021). Los esquemas carcelarios fueron diseñados como forma de castigo social para quienes son sentenciados penalmente; sin embargo, los custodios penitenciarios realizan su trabajo en esos mismos entornos, enfrentando condiciones laborales poco favorables y sin reconocimiento social (Tait, 2008).

En el contexto latinoamericano, destacan los estudios desarrollados principalmente en Brasil, país que cuenta con uno de los espacios penitenciarios más complejos, con altos niveles de violencia y sobrepoblación carcelaria, que afectan el desempeño laboral del personal de guardia y custodia (Jaskowiak y Fontana, 2015; Rodrigues de Jesús, Monteiro Felipe y Vasconcellos da Silva, 2021; Rudnicki, Shaferm y Da Silva, 2017).

Estudios desarrollados en otros contextos durante el 2000 al 2021 reflejan que los oficiales penitenciarios experimentan altos niveles de estrés y sobrecarga de trabajo, desempeñan sus funciones en condiciones deficientes con largas jornadas de trabajo y realizan una labor invisible, socialmente poco valorada, además de la alta exposición no solo a riesgos de seguridad por la propia profesión, sino de salud física y mental (Abello, Pacheco y Sanhueza, 2023).

## Personal en los centros penitenciarios mexicanos

El funcionamiento del sistema penitenciario en México depende de las labores desarrolladas por el personal que lo opera, cuya plantilla contempla la atención interdisciplinaria al integrar en sus áreas personal directivo, administrativo, jurídico, técnico (psicólogos, pedagogos, trabajadores sociales, criminólogos, entre otros), de seguridad y custodia, y toma en cuenta su vocación, preparación académica, aptitudes y antecedentes personales.<sup>11</sup>

El Estado tiene la obligación de asignar los recursos necesarios para garantizar su desempeño en condiciones laborales dignas, cubrir los servicios básicos apropiados,

---

Trends and Operations of Criminal Justice Systems, covering the period 1995-1997», 1999, disponible en <https://tipg.link/lbKo>.

10. Centros para el Control y Prevención de Enfermedades, «Correctional workers safety», 12 de marzo de 2025, disponible en <https://tipg.link/lbK7>.

11. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, «Ley que establece las normas mínimas sobre readaptación social de sentenciados», 1971, artículo 40, disponible en <https://tipg.link/lbOP>.

proporcionarles el equipo necesario para desempeñar su trabajo adecuadamente y asignarles una remuneración justa y apropiada, reconociendo el nivel de responsabilidad que mantienen.<sup>12</sup> Debe considerar, además, la necesidad de contar con el personal adecuado, suficiente y capacitado para garantizar la seguridad y el bienestar de las personas internas y del propio personal penitenciario.

En ese sentido, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos en México plantea la tabla de correlación que debe observarse entre el número de internos que racional y factiblemente puede controlar cada elemento de custodia penitenciaria, de acuerdo con el nivel de seguridad del centro penitenciario en el que se desempeñe (**tabla 1**).

Estudios previos (Villanueva, 2016) destacan la necesidad de fortalecer el rubro relativo al personal de custodia penitenciaria, primero, por los indicadores de sobrepoblación que se presentan en los distintos centros penitenciarios y, segundo, por la relevancia de sus funciones, que son esenciales para garantizar la seguridad, el orden y la reinserción social de las personas internas. Las principales responsabilidades del personal de custodia son: mantener el orden y la seguridad dentro de las instalaciones penitenciarias; supervisar a los internos evitando fugas, altercados y actos de violencia que puedan surgir entre los internos; asegurarse de que se respeten las leyes y reglamentos relacionados con el internamiento preventivo y la ejecución de penas; documentar incidentes y actividades relevantes durante su jornada laboral, entre otras.<sup>13</sup>

## Sistema penitenciario en México

El sistema penitenciario en México se sustenta en un marco normativo robusto, orientado a mantener en equilibrio entre la seguridad pública y la observancia de los derechos humanos, no solo de las personas privadas de la libertad, sino de todas las personas que configuran dicho sistema.<sup>14</sup> La privación de la libertad constituye la última etapa en la que una persona, después de haber cometido un delito y estar sujeta a un proceso penal, es condenada a cumplir una sentencia por ser considerada responsable de la comisión de un ilícito, sometiéndose a la pena de prisión, cuyo cumplimiento está a cargo de instituciones y funcionarios encargados de llevar a cabo este proceso (Martínez Martínez y Guzmán Díaz, 2020).

---

12. Véanse Asamblea General de la Naciones Unidas, «Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos», 25 de mayo de 1984, disponible en <https://tipg.link/lbL1>; Comisión Nacional de los Derechos Humanos, «Clasificación penitenciaria. Pronunciamiento», 2016, disponible en <https://tipg.link/lbOA>; y Comisión Interamericana de los Derechos Humanos, «Informe sobre los derechos humanos de las personas privadas de la libertad en las Américas», 31 de diciembre de 2011, disponible en <https://tipg.link/lbOy>.

13. Equipo editorial Indeed, «Qué es un custodio penitenciario y cómo convertirte en uno», *Indeed*, 9 de diciembre de 2024, disponible en <https://tipg.link/lbPw>.

14. Gobierno de México, «El sistema penitenciario en México: Hacia una reinserción social efectiva y humana», *Gob.mx*, 25 de octubre de 2025, disponible en <https://tipg.link/lbP->.

**Tabla 1.** Correlación entre el número de internos por elementos de custodia y el nivel de seguridad

Seguridad del centro penitenciario	Número de internos por elemento de custodia
Baja	20
Media	10
Alta	1

Fuente: Villanueva (2016).

En materia de seguridad pública, el proceso por el cual el sistema de justicia criminal busca la reducción de la incidencia criminal al remover al agresor de la sociedad se conoce como reinserción social. En México, este ha sido asignado principalmente al sistema penitenciario (Córdova Sánchez, 2016), con el objetivo de que durante su estancia se capacite al interno para que no vuelva a delinquir en su retorno a la sociedad y con ello se prevenga la reincidencia delictiva (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 18).

Ciertamente, los centros penitenciarios constituyen uno de los principales mecanismos punitivos para quienes vulneran la ley, reconociendo que quienes se encuentran privados de libertad han infringido la normatividad establecida, por lo que la sociedad les aplica una sanción. Las condiciones de ejecución de esta contemplan la posibilidad de reparar el daño y reintegrarse al orden social, de ahí la importancia de los centros de reinserción social establecidos en el país.<sup>15</sup>

Las bases de la ejecución de sanciones en el sistema de justicia penal mexicano tienen sustento en el artículo 18 constitucional, que considera la reinserción social como el fin último de la pena, y cuyo proceso evolutivo refleja el reconocimiento de la complejidad de la regeneración y readaptación de los reos en las instituciones, advirtiéndose una inadecuada organización y operación que resulta en las adhesiones al dicho artículo, con el posterior tránsito de la readaptación a la reinserción social (**tabla 2**).

Además, la Ley Nacional de Ejecución Penal, promulgada en 2016, es el instrumento normativo central que regula la ejecución de las sanciones, los beneficios preliberacionales y la implementación de programas de reinserción. Cabe destacar que dicho marco normativo se complementa con normas orgánicas, reglamentos internos de los centros, protocolos operativos y manuales especializados, incluyendo el contenido de los tratados internacionales en materia de derechos humanos de los que México forme parte, de entre los que destacan el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de la Convención Americana sobre Derechos Humanos, y las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas Mandela).<sup>16</sup>

15. Comisión Nacional de los Derechos Humanos, «Clasificación penitenciaria. Pronunciamiento», 2016, disponible en <https://tipg.link/lbOA>.

16. Gobierno de México, «El sistema penitenciario en México: Hacia una reinserción social efectiva y humana», *Gob.mx*, 25 de octubre de 2025, disponible en <https://tipg.link/lbP->.

**Tabla 2.** Evolución del artículo 18 constitucional.

Reforma legal	Modificaciones
Constitución de 1917	Los Gobiernos de la Federación y los Estados organizarán, en sus respectivos territorios, el sistema penal —colonias penitenciarias o presidios— sobre la base del trabajo como medio de regeneración.
Reforma de 1965	Los Gobiernos de la Federación y los Estados organizarán el sistema penal en sus respectivas jurisdicciones sobre la base del trabajo, la capacitación para el mismo y la educación como medios para la readaptación social del delincuente.
Reforma de 2008	El sistema penitenciario se organizará sobre la base del trabajo, la capacitación para el mismo, la educación, la salud y el deporte como medios para lograr la reinserción del sentenciado a la sociedad y procurar que no vuelva a delinquir, observando los beneficios que para él prevé la ley.
Reforma de 2011	El sistema penitenciario se organizará sobre la base del respeto a los derechos humanos, del trabajo, la capacitación para el mismo, la educación, la salud y el deporte como medios para lograr la reinserción del sentenciado a la sociedad y procurar que no vuelva a delinquir, observando los beneficios que para él prevé la ley.

Fuente: García Gárate (2021).

Estas disposiciones establecen los estándares mínimos de trato digno, legalidad y proporcionalidad de la pena, contribuyendo a la humanización de la justicia penal que debe observarse en los espacios diseñados para tal efecto. Los centros penitenciarios mexicanos se han clasificado a lo largo del tiempo, adaptándose a los procesos evolutivos que refleja la sociedad y la normatividad, y atendiendo, además, las necesidades de seguridad y rehabilitación de los internos. Actualmente se agrupan en las siguientes categorías:

1. Centros federales de readaptación social, destinados a internos que han cometido delitos de competencia federal.
2. Centros de readaptación social, administrados por las entidades federativas y destinados a internos que han cometido delitos de competencia local.
3. Centros de reinserción social, término que en algunas entidades se utiliza para referirse a centros destinados a la reinserción social de los internos.
4. Reclusorios preventivos, destinados a personas en proceso penal que aún no han sido sentenciadas.

Cabe destacar que tanto la clasificación como la denominación de estos centros pueden variar según la legislación y las políticas de cada entidad federativa. En México, el sistema penitenciario cuenta con treientos catorce centros federales, estatales y especiales, que mantienen una capacidad instalada de 222.133 espacios, en los que se alberga una población de 226.077 personas privadas de libertad (**tabla 3**).

**Tabla 3.** Centros penitenciarios, capacidad instalada y población penitenciaria en México

Tipo	Número de centros	Capacidad instalada	Población penitenciaria
Federales	15	28.520	18.976
Estatales	248	186.755	205.790
Especiales	51	6.858	1.311
Total	314	222.133	226.077

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, «Censo Nacional de Sistema Penitenciario Federal y Estatales 2023. Presentación de resultados generales», 8 de enero de 2024, disponible en <https://tipg.link/lbUA>.

Es importante destacar que la esencia del sistema penitenciario se robusteció con la reforma constitucional de 2011 y al incorporar la observancia de los derechos humanos de las personas privadas de libertad, lo que se establece como base de la reinserción de quienes delinquen (García Gárate, 2021). Así, se han instituido distintos mecanismos para tal efecto. Un ejemplo de ello es la disposición de un presupuesto superior a los 47,385.027.130 pesos para los centros penitenciarios, que cuentan con un personal total de más de 37.669 trabajadoras y trabajadores.<sup>17</sup>

No obstante, estudios previos reflejan que cada año la reincidencia delictiva aumenta significativamente en el país. Entre 2007 y 2014 se registró un incremento del 634 %, pasando de 1.400 reincidentes en 2007 a 10.901 en 2014. Además, las estadísticas estiman que la reincidencia a nivel nacional es del 52,3 %, lo que implica que de cada cien personas recluidas, entre cuarenta y cincuenta volverán a prisión dentro de los dos años posteriores a su intento de reintegrarse a la sociedad de manera prosocial (Barreto Angel, 2020; Córdova Sánchez, 2016).

### Centro de Reinserción Social Estatal número 3

La Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2023) emite el informe especial sobre centros de reinserción social del estado de Chihuahua, en el que define la ubicación de los once centros que constituyen la infraestructura penitenciaria de ese contexto estatal: dos son centros especializados (para adolescentes, escuelas de readaptación, etcétera) y nueve están destinados a la atención de personas mayores de edad:<sup>18</sup>

17. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, «Censo Nacional de Sistema Penitenciario Federal y Estatales 2023. Presentación de resultados generales», 8 de enero de 2024, disponible en <https://tipg.link/lbUA>.

18. Comisión Nacional de los Derechos Humanos, «Informe Especial 03/23 del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura sobre centros de reinserción social del estado de Chihuahua», 2023, disponible en <https://tipg.link/m8tH>.

1. Centro de Reinserción Social Estatal Femenil 1 Aquiles Serdán
2. Centro de Reinserción Social Estatal Femenil 2 Chihuahua
3. Centro de Reinserción Social Estatal 1 Aquiles Serdán
4. Centro de Reinserción Social Estatal 2 Chihuahua
5. Centro de Reinserción Social Estatal 3 Ciudad Juárez
6. Centro de Reinserción Social Estatal 4 Hidalgo del Parral
7. Centro de Reinserción Social Estatal 5 Nuevo Casas Grandes
8. Centro de Reinserción Social Estatal 7 Ciudad Cuauhtémoc
9. Centro de Reinserción Social Estatal 8 Guachochi

El *Censo Nacional del Sistema Penitenciario Federal y Estatales 2023* presenta las tasas relativas a la población penitenciaria por entidad federativa, en el que destaca el estado de Chihuahua como el cuarto lugar a nivel nacional (**tabla 4**) y el primer puesto en incidentes ocurridos dentro de sus centros penitenciarios, con un saldo de once personas fallecidas y ciento diez lesionadas. Esto sin considerar el resultado del motín ocurrido en Ciudad Juárez en enero de 2023, donde se les ocasionó la muerte a diecisiete personas: diez oficiales de seguridad y custodia penitenciaria y siete personas privadas de la libertad, además de haber trece lesionados y la fuga de veintisiete internos.<sup>19</sup>

El Informe Especial 03/23 del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura sobre Centros de Reinserción Social del Estado de Chihuahua refleja que el Cereso número 3 presenta una sobrepoblación superior al 42,41 % respecto a su capacidad instalada para 2.810 personas, manteniendo a esa fecha una población carcelaria de más de cuatro mil personas privadas de libertad.<sup>20</sup> De acuerdo al pronunciamiento relativo a la sobrepoblación en los centros penitenciarios de la república mexicana, es considerado como un espacio de alto riesgo, no solo para las propias personas privadas de libertad, sino para el personal penitenciario y para la sociedad en general (Villanueva, 2016), especialmente porque la plantilla laboral en el rubro de guardia y custodia a septiembre de 2024 era de ciento sesenta y siete personas.

Un aspecto relevante es que este riesgo se había advertido desde la Recomendación General 30/2017 emitida por la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, en la que se afirma que en los centros penitenciarios de la república mexicana se presentaban condiciones para: i) autogobierno, cuando el control efectivo de todos los aspectos

---

19. Rodrigo Mendoza González, «El motín en Juárez fue para liberar a “El Neto”, líder de Los Mexicles: paso a paso de los trágicos hechos en Año Nuevo», *El Heraldo*, 2 de enero de 2023, disponible en <https://tipg.link/nIU3>.

20. Comisión Nacional de los Derechos Humanos, «Informe Especial 03/23 del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura sobre Centros de Reinserción Social del Estado de Chihuahua», 2023, disponible en <https://tipg.link/m8tH>.

**Tabla 4.** Tasa de población penitenciaria por cada cien mil habitantes

Entidad federativa	Hombres	Mujeres
Sonora	669	31
Baja California	614	33
Ciudad de México	543	31
Chihuahua	437	30
Estado de México	389	25

Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, «Censo Nacional de Sistema Penitenciario Federal y Estatales 2023. Presentación de resultados generales», 8 de enero de 2024, disponible en <https://tipg.link/lbUA>.

internos está en manos de determinados reclusos; y ii) cogestión o cogobierno, cuando la administración penitenciaria comparte el poder de gestión de un centro penal con una parte de internos. El documento clasifica, incluso, los diferentes niveles de riesgo que cada centro representaba, señalando en ese momento al Cereso número 3 como un espacio con un alto nivel de riesgo de autogobierno.<sup>21</sup>

Derivado de las condiciones de espacio de alto riesgo y los resultados del motín antes citado, en julio de 2023 la Comisión Nacional de los Derechos Humanos emite la Recomendación 132/2023, misma que destaca varios aspectos. Entre ellos, las calificaciones obtenidas por el Cereso número 3 Ciudad Juárez, relativas al respeto a los derechos humanos durante el periodo 2016-2022 (**tabla 5**), advirtiéndose que todas ellas son inferiores a ocho, pero que entre 2018 a 2022 hubo una baja considerable.

Sumado a esto, de 2020 a 2022 el centro penitenciario fue advertido de distintas irregularidades, con énfasis en la necesidad de poner atención en las siguientes:

Sobrepoblación, hacinamiento, insuficiencia de programas para la prevención y atención de incidentes violentos, insuficiencia de vías para la remisión de quejas de probables violaciones a los derechos humanos [...], deficientes condiciones materiales e higiene de instalaciones para alojar a las personas privadas de la libertad, inexistencia o deficientes condiciones materiales e higiene de instalaciones para la comunicación con el exterior [...], deficiencias en el procedimiento para la imposición de las sanciones disciplinarias, ejercicio de funciones de autoridad por parte de personas privadas de la libertad (autogobierno/cogobierno), falta de capacitación del personal penitenciario, insuficiencia de personal de seguridad y custodia, presencia de actividades ilícitas, presencia de cobros (extorsión y sobornos) [...], deficiente integración del expediente técnico-jurídico, deficiente separación entre procesados y sentenciados, inadecuada

21. Comisión Nacional de los Derechos Humanos, «Recomendación General 30/2017. Sobre condiciones de autogobierno y cogobierno en los centros penitenciarios de la república mexicana», 8 de mayo de 2017, disponible en <https://tipg.link/lbsG>.

**Tabla 5.** Calificaciones del respeto de los derechos humanos en el Cereso número 3

Año	Calificación
2016	7,39
2017	7,12
2018	6,85
2019	6,95
2020	6,17
2021	6,79
2022	6,00

Fuente: Comisión Nacional de los Derechos Humanos, «Informe Especial 03/23 del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura sobre Centros de Reinserción Social del Estado de Chihuahua», 2023, p. 35.

clasificación de las personas privadas de la libertad, inadecuada organización y registros para el cumplimiento del plan de actividades, insuficiencia o inexistencia de actividades educativas [...], insuficiencia en los programas para la prevención de adicciones y desintoxicación voluntaria.<sup>22</sup>

Esto confirma la deficiente gobernabilidad del recinto, donde el Estado no funge como garante de orden, seguridad y paz.

### **Derechos humanos como eje transversal del quehacer penitenciario**

El derecho internacional de los derechos humanos reconoce el derecho al trabajo como la base para la realización de otros derechos humanos y para una vida en dignidad. Por su parte, el artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos establece que todas las personas tienen derecho a un trabajo, a elegirlo libremente y en condiciones equitativas y satisfactorias, así como a la protección contra el desempleo. En ese sentido, los convenios 100 y 111 de la Organización Internacional del Trabajo destacan que a igual trabajo debe asignarse igual remuneración, prohibiendo incluso toda forma de discriminación en los espacios laborales. En concordancia, el derecho al trabajo en México es abordado en el artículo 23 constitucional, que establece que toda persona tiene derecho a tener un empleo digno y socialmente útil, el que, entre

22. Comisión Nacional de los Derechos Humanos, «Recomendación 132/2023. Sobre las inadecuadas condiciones de gobernabilidad del centro de reinserción social número 3 en Ciudad Juárez, Chihuahua que derivó en un motín y la pérdida de la vida de personas que se encontraban privadas de la libertad en ese establecimiento penitenciario y de personas servidoras públicas que ahí laboraban», 2023, p. 35.

otras cosas, debe ser retribuido a partir de un salario justo y suficiente para satisfacer las necesidades del trabajador y las de su familia.

En México se articula el derecho laboral sustentado en el conjunto de normas jurídicas que regulan las relaciones laborales entre trabajador y patrón, y contempla temas como contratos laborales, actividades propias, edad laboral, capacitación, trabajo de mujeres, reglamento interior de trabajo, condiciones de trabajo, coaliciones, sindicatos, huelgas, vacaciones, salario, jornada laboral, días de descanso, seguridad social y formas de término de la relación laboral, estructura organizacional donde se dirimen las posibles discrepancias (Torres Aguayo, 2022). Además, se articulan las Juntas Locales y Federales de Conciliación y Arbitraje, donde se abordan dos dimensiones fundamentales: i) derechos individuales, relativos a las condiciones con las cuales debe contar la persona para desarrollarse plenamente en su trabajo; y ii) derechos colectivos, respecto a la conformación e integración libre e independiente de sindicatos o asociaciones para la defensa de sus derechos y la mejora de sus condiciones de trabajo, así como la agrupación con otros sindicatos para fundar federaciones o confederaciones nacionales o internacionales e incluso suspender temporalmente el trabajo, lo que se conoce comúnmente como huelga.<sup>23</sup>

En 2019 se concreta la reforma de la legislación laboral que inició en 2017 con las modificaciones constitucionales y acuerdos internacionales recientemente ratificados, que implican una transformación en las relaciones laborales. La reforma se impulsa principalmente a partir de tres eventos: i) los tribunales laborales se incorporan al Poder Judicial y desaparecen la juntas; ii) el tratado entre México, Estados Unidos y Canadá y el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica establecen estándares y obligaciones que deben cumplirse en materia laboral; y iii) la reforma se traduce en el Convenio 98 de la Organización Internacional del Trabajo, que se ratifica en 2018, a fin de que sean más claros los derechos de libre sindicalización y negociación colectiva.

En México, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos reconoce que el trabajo es un derecho y un deber social, no considerado como artículo de comercio. Para el caso de los elementos policiales, se publica en 2018 el documento titulado «Obligaciones y derechos del personal policial en el ejercicio de sus funciones», en el que establece las pautas desde las cuales se aborda este estudio.

---

23. Gobierno de México, Banco Interamericano de Desarrollo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, «Juntas de conciliación y arbitraje en México. Diagnóstico sobre su situación actual y propuestas para la reducción de sus rezagos en la impartición de justicia laboral», 2021, disponible en [https://tipg.link/lb\\_Y](https://tipg.link/lb_Y).

## **Marco normativo regulatorio de los derechos y las condiciones laborales del personal penitenciario**

Los derechos y las condiciones laborales del personal penitenciario, incluyendo al encargado de la guardia y custodia, se sustentan en un marco normativo que comprende disposiciones generales de protección laboral y normas específicas para las instituciones de seguridad y ejecución penal.

En el ámbito constitucional, el artículo 123 establece el derecho al trabajo digno y socialmente útil, así como la obligación del Estado de garantizar condiciones justas, seguridad social, capacitación y estabilidad laboral, principalmente. De forma complementaria, la Ley Federal del Trabajo es la encargada de regular las condiciones en las que se desarrollan las relaciones laborales: jornadas, derechos mínimos de los trabajadores, prestaciones, seguridad e higiene, protección de riesgos, etcétera. Además, para el caso del personal penitenciario, se deben observar normas nacionales e internacionales especializadas, como las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas Mandela), las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos,<sup>24</sup> y la Ley Nacional de Ejecución Penal.

### **Condiciones laborales del personal de guardia y custodia**

La Comisión de los Derechos Humanos afirma que el personal de los centros penitenciarios desempeña diversas funciones que son esenciales para el funcionamiento efectivo de dichos establecimientos. Estas funciones incluyen roles en áreas de salud, educación, trabajo social y, particularmente, seguridad, rol que desempeñan los encargados de la guardia y custodia. Acorde a la Ley Nacional de Ejecución Penal, este último grupo de trabajadores tiene una doble responsabilidad: garantizar la seguridad dentro del centro, asegurando que los internos respeten las normas, y participar activamente en los procesos de rehabilitación y reinserción de los reclusos, con el objetivo de incidir en la prevención de delitos y contribuir al fortalecimiento de la seguridad pública.

Las condiciones laborales del personal penitenciario en México están respaldadas por un robusto marco normativo que garantiza el trato digno, la seguridad, la salud y el desarrollo profesional del personal penitenciario (Escalante, 2016) aspectos esenciales para mantener un ambiente laboral saludable, que no solo beneficia al personal, sino que tiene un impacto directo en la gestión adecuada de las personas privadas de libertad y en la prevención de situaciones de riesgo dentro de las prisiones.<sup>25</sup>

---

24. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, «Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos», disponible en <https://tipg.link/m8tJ>.

25. Véanse Cámara de Diputados, «Ley Federal del Trabajo», 1 de abril de 1970, disponible en <https://tipg.link/not2>; y Secretaría del Trabajo y Previsión Social, «Normas oficiales mexicanas de seguridad y salud en el trabajo», 28 de marzo de 2025, disponible en <https://tipg.link/lc2l>.

La Comisión Nacional de los Derechos Humanos,<sup>26</sup> ha subrayado la importancia de respetar los derechos laborales de los trabajadores penitenciarios, ya que un entorno de trabajo adecuado y seguro contribuye a mejorar la moral y el desempeño de los empleados. Además, el cumplimiento de las normativas internacionales, como las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo contenidas en el Sistema de Información sobre las Normas Internacionales del Trabajo,<sup>27</sup> resulta esencial para garantizar que el personal penitenciario se desempeñe bajo las condiciones necesarias para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. Para el caso del personal de guardia y custodia, estas condiciones giran en torno a:

1. Trato digno: Fundamental para asegurar un ambiente laboral respetuoso y humano.
2. Condiciones laborales adecuadas: Involucra el entorno físico y psicosocial, crucial para la salud y la seguridad.
3. Sueldo: Una remuneración justa es esencial para la satisfacción laboral y la estabilidad económica.
4. Equipamiento y seguridad: En los centros penitenciarios, el equipamiento adecuado y la seguridad son indispensables para garantizar tanto el bienestar de los trabajadores como la eficiencia de sus labores.
5. Igualdad: Promover la equidad en el trato y las oportunidades es vital para un ambiente laboral saludable.
6. Estímulos: Reconocimientos y recompensas que motiven y valoran el desempeño del personal.
7. Funciones: La claridad en las responsabilidades permite un desempeño efectivo y reduce el estrés.
8. Capacitación: Fundamental para el desarrollo profesional y la mejora de habilidades, que impactan directamente en la seguridad y la gestión.
9. Compañeros: La colaboración y el apoyo entre colegas son esenciales para un ambiente de trabajo positivo.
10. Superiores: La calidad del liderazgo influye en la moral y la gestión del personal.
11. Programas de desarrollo: Fundamentales en cualquier entorno laboral, incluidos los centros penitenciarios, ya que tienen un impacto directo en el crecimiento profesional de los empleados y en la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

---

26. Comisión Nacional de los Derechos Humanos, «Perfil del personal penitenciario en la República Mexicana. Pronunciamiento», 7 de agosto de 2016, disponible en <https://tipg.link/m8te>.

27. Organización Internacional del Trabajo, «Sistema de información sobre las normas internacionales del trabajo», disponible en <https://tipg.link/lc2K>.

Es importante destacar que la literatura académica disponible presenta distintos trabajos relativos a las condiciones laborales del personal de guardia y custodia, en los que se enfatiza en la seguridad y el bienestar que dicha posición requiere (Coyle y Fair, 2018; Ferdik y Smith, 2017; Olivares Ferreto, 2010). Se destaca, además, que en el contexto mexicano existen una serie de desafíos derivados de las malas condiciones laborales que experimentan los trabajadores, principalmente el hacinamiento, la violencia interna, las amenazas que reciben por parte de las personas privadas de libertad, la sobrecarga de trabajo, los complejos horarios de trabajo, etcétera, que generan un ambiente sumamente tenso —proclive a brotes de violencia física (Lamas Meza, 2023)— y donde con frecuencia son víctimas de agresiones físicas por parte de los internos, especialmente aquellos que forman parte de bandas criminales organizadas (Abello, Pacheco y Sanhuesa, 2023).

El clima de inseguridad que prevalece en estos centros afecta al personal de guardia y custodia en su salud física y mental (Violanti y otros, 2016). A esto se suma que reciben una baja remuneración económica por su trabajo frente al nivel de responsabilidad que implican sus funciones, los extensos horarios que deben cumplir, la falta de personal en esos espacios y el deficiente servicio de atención médica, lo que hace proclive a dicho personal a desarrollar padecimientos crónicos degenerativos, además de estrés, ansiedad y agotamiento laboral (Azaola y Hubert, 2016), afectando consecuentemente los resultados de sus actividades.

## Derechos del personal de guardia y custodia

La observancia de los derechos humanos constituye una de las obligaciones del Estado, que debe garantizarse en todo el territorio nacional, incluyendo los centros penitenciarios (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 1). Sin embargo, cuando se abordan en estos espacios se enfatizan principalmente los derechos de las personas privadas de libertad, contemplados en instituciones como la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, en documentos como la Recomendación 30/2017, el Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria 2024 o el *Informe Especial 03/23 del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura sobre centros de reinserción social del estado de Chihuahua*, así como en diferentes investigaciones (Huertas Díaz, Trujillo González y Silvera Sarmiento, 2015; Mondragón Duarte, Guzmán Quintero y Pérez Medina, 2020). En tanto, la discusión de los derechos del personal penitenciario, especialmente el personal de seguridad y custodia de dichos centros, se ve relegada.<sup>28</sup>

Es importante señalar que el personal de custodia penitenciario del Cereso número 3 forma parte de la Secretaría de Seguridad pública del Estado, por lo que debe obser-

---

28. Comisión Nacional de los Derechos Humanos, «Perfil del personal penitenciario en la República Mexicana. Pronunciamiento», 7 de agosto de 2016, disponible en <https://tipg.link/lc6P>.

var los mismos esquemas de seguridad laboral que son planteados por la Comisión Nacional de los Derechos Humanos,<sup>29</sup> y que contemplan, entre otros, el goce irrestricto de los derechos humanos, recibir el respeto y la consideración de la comunidad, recibir capacitación inicial y continua, recibir equipo y uniformes, ser sujetos a ascensos, estímulos y condecoraciones, gozar de un trato digno y respetuoso, recibir asesoría y defensa jurídica, entre otros.

## **Clima organizacional**

El concepto «clima organizacional» proviene de la meteorología y se refiere a las características particulares de una organización, similar a como el clima de una región refleja una serie de condiciones atmosféricas regulares (Schneider, 1975). La complejidad del tema considera la existencia de dos tipos de clima: el psicológico, a nivel individual, y el organizacional, a nivel colectivo, ambos fenómenos considerados multidimensionales y que describen las percepciones de los empleados sobre sus experiencias en la organización (Koys y Decottis, 1991).

Este concepto involucra las características organizacionales percibidas y las representaciones cognitivas (Forehand y Von Haller, 1964). Además, integra las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, reflejando las experiencias individuales que, al acumularse durante el transcurso del tiempo, permiten a los individuos comprender el funcionamiento de la organización y adaptar su comportamiento a las demandas del entorno organizacional (Iglesias Armenteros y Torres Esperón, 2018).

Así, el clima organizacional puede considerarse el conjunto de descripciones individuales del marco social o contextual del que forma parte la persona, y constituye las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Entre ellas se encuentran la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el reconocimiento, la equidad y la innovación (Chiang Vega y otros, 2008). Además, es uno de los elementos más importantes en los procesos organizativos, ya que tiene una incidencia directa no solo en la calidad del propio sistema y su desarrollo, sino en los resultados organizacionales.

## **Satisfacción laboral**

Por su parte, la satisfacción laboral implica un estado emocional positivo derivado de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo (Locke, 1976). No es una actitud específica, sino una actitud general resultante de diversas actitudes

---

29. Comisión Nacional de los Derechos Humanos, «Principales derechos y deberes de las y los elementos policiales en el ejercicio de sus funciones», 2018, disponible en <https://tipg.link/m8tK>.

particulares hacia el trabajo y sus factores asociados. La importancia de la satisfacción laboral estriba en ser un resultado significativo de la vida organizacional y un predictor de conductas disfuncionales como el absentismo o el cambio de puesto y de organización, e incluso de la corrupción (González, 2015). El concepto integra un conjunto de actitudes desarrolladas por el individuo hacia su situación laboral, abarcando tanto el trabajo en general como aspectos específicos de este (Bravo Sánchez, Peiró Silla y Rodríguez Molina, 1996). Es un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas sobre diversos aspectos de su trabajo (Chiang Vega y otros, 2008).

La satisfacción laboral se ha convertido en un tema central en la investigación organizacional, pues es clave para el bienestar de los empleados y para la productividad y calidad del trabajo y en instituciones de la administración pública, incluyendo las de seguridad. A su vez, es crucial para la gestión efectiva de los grupos de trabajo, los resultados organizacionales y la calidad de estos (Chiang Vega y otros, 2008).

## Metodología

Este estudio se propone analizar la observancia de los derechos, el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de seguridad y custodia que trabaja en el centro penitenciario estatal identificado como Cereso número 3 en Ciudad Juárez, Chihuahua, desde un enfoque cualitativo, aplicando un marco epistémico que emplea los métodos hipotético-deductivo, analítico y hermenéutico, bajo un diseño no experimental, descriptivo y exploratorio.

La estrategia metodológica de este estudio contempla dos técnicas de obtención de datos. En primer lugar, la aplicación de un instrumento que integra: i) la operacionalización de los «Principales derechos de las y los elementos policiales en el ejercicio de sus funciones», publicados por la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2018), y ii) un cuestionario sobre clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Chiang Vega y otros, 2008), desagregados en ciento cuatro ítems (**tabla 6**). En este cuestionario se emplea una escala Likert de seis opciones para determinar la tendencia de percepción de observancia (cumple o no cumple), y se omiten datos de identificación de las unidades de análisis para garantizar el anonimato de quienes respondieron.

Las unidades de análisis que participaron fueron las personas que fungen como personal de guardia y custodia penitenciaria del Cereso número 3, durante un censo los días 24, 25 y 26 de septiembre de 2024, con una aplicación autoadministrada en las instalaciones del centro.

En segundo lugar, con el objetivo de contrastar la información solicitada por escrito en la encuesta, se incorporó un ítem en el que se preguntaba si deseaban participar de forma voluntaria en una ronda de entrevistas, solicitando que proporcionaran su

**Tabla 6.** Estructura del cuestionario sobre derechos de los oficiales, clima organizacional y satisfacción laboral

Rubro	Dimensiones	Ítems
Derechos de los oficiales	Derechos humanos Trato de la población Capacitación Equipo Trato de superiores y compañeros Asesoría jurídica Garantías en procesos Atención médica	27
Clima organizacional	Autonomía Cohesión Confianza Presión Apoyo Reconocimiento Equidad Innovación	40
Satisfacción laboral	Por el trabajo en general Con el ambiente físico del trabajo Con la forma en que realiza su trabajo Con las oportunidades de desarrollo Con las oportunidades de desarrollo Con la relación subordinado-supervisor Con la remuneración	37

Fuente: Elaboración propia.

número telefónico. Se obtuvo una participación del 12,7 % del total de las unidades de análisis, a quienes se les realizó la entrevista, semiestructurada, a profundidad, con preguntas abiertas sobre catorce temas: trato digno, condiciones físicas del centro, riesgos de trabajo, sueldo y prestaciones, uniformes y equipo de seguridad, igualdad, estímulos, funciones, capacitación, compañeros, superiores, programas de desarrollo, planes de retiro y asesoría jurídica.

Entre las limitantes de este estudio se identifican: i) pocos estudios existentes que aborden los derechos y condiciones laborales del personal penitenciario, especialmente de los encargados de guardia y custodia; ii) los resultados obtenidos corresponden exclusivamente a la percepción de los oficiales encargados de la guardia y custodia del Cereso número 3, y resulta necesario contrastar con los indicadores oficiales, por lo que la interpretación de dichos resultados no pueden aplicarse a otros contextos ni generalizarse; y iii) existe la dificultad para ingresar a dichos espacios y profundizar en los estudios relativos.

**Tabla 7.** Configuración de participantes en el estudio

Sexo	En el cuestionario		En la entrevista	
	Número de oficiales	Porcentaje	Número de oficiales	Porcentaje
Hombres	118	72%	15	9,1%
Mujeres	44	27%	6	3,6%
No contestó	3	2%	-	-
Total	165	100%	21	12,7%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8.** Antigüedad en el puesto de trabajo

Años de servicio	Oficiales	Porcentaje
Menos de 1	2	1,2 %
1-5	26	15,8 %
6-10	18	10,9 %
11-15	67	40,6 %
16-20	45	27,3%
21-25	1	0,6%
26-30	1	0,6%
No contestó	5	3%

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

Este estudio obtuvo una participación de los ciento sesenta y cinco oficiales encargados de la guardia y custodia del Cereso número 3 en Ciudad Juárez, Chihuahua, a cargo de la Secretaría de Seguridad Pública del Estado, de los cuales el 27 % son mujeres (**tabla 7**).

En relación con la antigüedad trabajando en el centro penitenciario, el 40,6 %, tienen entre once y quince años de servicio (**tabla 8**).

Respecto a los derechos de los oficiales, el clima organizacional y la satisfacción laboral, se obtuvieron las siguientes respuestas que se observan en la **tabla 9**.

## Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta

Con base en el marco teórico planteado sobre las condiciones laborales del personal penitenciario encargado de la guardia y custodia en el Cereso número 3, es posible

**Tabla 9.** Resultados obtenidos sobre la observancia de los derechos de los oficiales, el clima organizacional y la satisfacción laboral

Derechos de los oficiales	Se cumple	No se cumple	No contestó
Derechos humanos y laborales	62,7%	30,3%	7,0%
Trato de la población	67,9%	24,3%	7,8%
Recibe capacitación	69,0%	22,0%	9,0%
Recibe uniforme y equipo	69,2%	28,1%	2,7%
Oportunidades de ascenso	33,2%	64,4%	2,4%
Trato digno y respetuoso de superiores	74,8%	22,3%	2,9%
Asesoría jurídica	39,7%	57,6%	2,7%
Áreas especiales si fuera indiciado	67,3%	29,7%	3,0%
Atención médica en cumplimiento de sus funciones	64,2%	31,6%	4,2%
Clima organizacional	Se cumple	No se cumple	No contestó
Autonomía	56,6%	39,6%	3,8%
Cohesión	64,5%	31,0%	4,5%
Confianza	66,5%	30,6%	2,9%
Presión	24,0%	73,1%	2,9%
Apoyo	61,9%	33,9%	4,2%
Reconocimiento	50,8%	46,4%	2,8%
Equidad	56,6%	40,0%	3,4%
Innovación	51,8%	45,5%	2,7%
Satisfacción laboral	Se cumple	No se cumple	No contestó
Con el trabajo en general	57,4%	38,9%	3,7%
Con el ambiente físico del trabajo	41,5%	55,3%	3,2%
Con la forma en que realiza su trabajo	62,6%	33,6%	3,8%
Con las oportunidades de desarrollo	28,6%	68,3%	3,1%
Con las oportunidades de desarrollo	18,5%	78,6%	2,9%
Con su salario	20,6%	75,8%	3,6%

Fuente: Elaboración propia.

analizar los resultados en torno a la observancia de sus derechos y la gestión del clima organizacional y la satisfacción laboral.

### Derechos de los oficiales

Este apartado contempla las garantías sociales que pueden asegurar las condiciones mínimas aceptables en el espacio laboral para quienes se desempeñan en dicho centro, donde las cifras obtenidas refieren la necesidad de mejorar a partir de los elementos que se plantean a continuación.

1. Derechos humanos: Aunque la mayoría de los oficiales considera que sus derechos humanos son respetados, un 30,3 % de los encuestados responde negativamente. Esto refleja percepción de inestabilidad en el trato digno, aspecto que debe atenderse de manera puntual, ya que es un principio fundamental en la Ley Nacional de Ejecución Penal.
2. Capacitación: Un porcentaje significativo de oficiales recibe capacitación, lo cual es clave para el desarrollo profesional y para la seguridad en las instalaciones penitenciarias. Sin embargo, un 22 % afirma que no recibe formación adecuada, lo que podría tener repercusiones en su desempeño y en la seguridad de los centros penitenciarios, de acuerdo con la Ley Nacional de Ejecución Penal. La capacitación es también una medida importante para disminuir el estrés y la ansiedad, lo que mejora la salud mental y la resiliencia laboral (Violanti y otros, 2016).
3. Oportunidades de ascenso: El 64,4 % de las personas participantes refiere falta de oportunidades de ascenso. Este es un tema crítico, ya que la motivación y la satisfacción laboral están profundamente vinculadas con la posibilidad de crecimiento profesional. Esta preocupación también está alineada con el principio de igualdad que debe prevalecer en los centros penitenciarios. La falta de ascensos puede llevar a una alta rotación de personal y a una baja en la moral, lo que incide directamente en la calidad de los servicios prestados (Chiang Vega y otros, 2008).
4. Asesoría jurídica: El hecho de que más de la mitad de los oficiales (57,6 %) no reciba asesoría jurídica refleja una violación de su derecho a la protección legal, como estipula la legislación.<sup>30</sup> Esto podría exponer a los oficiales a situaciones de vulnerabilidad en el ejercicio de sus funciones, especialmente considerando las tensiones y riesgos que enfrentan a diario.

---

30. Comisión Nacional de los Derechos Humanos, «Principales derechos y deberes de las y los elementos policiales en el ejercicio de sus funciones», 2018.

## Clima organizacional

Constituye el ambiente de la institución que se genera a partir de la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral. Para este caso, los resultados obtenidos refieren poner mayor cuidado en los siguientes aspectos:

1. **Autonomía:** Aunque más de la mitad de los oficiales (56,6 %) siente que tiene cierto nivel de autonomía, el 39,6 % percibe que no la tiene. La autonomía es clave para reducir el estrés laboral y aumentar la satisfacción, ya que permite a los empleados sentir que tienen control sobre sus tareas y decisiones, lo que está relacionado con la función de los trabajadores (Schneider, 1975).
2. **Cohesión y confianza:** Las percepciones de cohesión (64,5 %) y confianza (66,5 %) dentro del equipo son aspectos positivos. La colaboración y el apoyo mutuo son esenciales para un ambiente de trabajo saludable, lo que contribuye a la seguridad y bienestar de los oficiales, como lo enfatiza el marco teórico de las condiciones laborales en el contexto penitenciario (Forehand y Von Haller, 1964).
3. **Presión:** Un resultado interesante es que una gran mayoría no percibe la presión como un factor predominante en su trabajo (73,1 %), lo que podría indicar que, aunque las tareas sean complejas, los oficiales no están sometidos a un nivel extremo de estrés. Sin embargo, esto también podría reflejar una falta de reconocimiento del trabajo arduo que realizan, un punto que afecta su satisfacción laboral y motivación (González, 2015).
4. **Reconocimiento:** Aunque la mitad de los oficiales se sienten reconocidos, el 46,4 % considera que no hay suficientes estímulos o recompensas por su labor. Este punto es esencial en la gestión organizacional y el bienestar laboral, ya que el reconocimiento contribuye a la satisfacción laboral y a la motivación, dos factores fundamentales para el desempeño óptimo de cualquier grupo laboral (Locke, 1976).

## Satisfacción laboral

La satisfacción laboral implica un estado emocional del trabajador derivado del grado de conformidad y bienestar que siente respecto a su empleo, por lo que los resultados obtenidos reflejan la necesidad de poner mayor atención a los siguientes rubros.

1. **Satisfacción con el trabajo en general:** Si bien más de la mitad de los oficiales están satisfechos con su trabajo (57,4 %), el 38,9 % no lo está. Esto refleja posibles problemas en el ambiente laboral, como el estrés o la falta de oportunidades de desarrollo, que podrían estar contribuyendo a la insatisfacción (Bravo Sánchez, Peiró Silla y Rodríguez Molina, 1996).

2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo: Un porcentaje bajo está satisfecho con las condiciones físicas del entorno laboral (41,5 %), lo que refleja una posible deficiencia en la infraestructura y recursos materiales del centro penitenciario. Esto es fundamental, ya que las condiciones laborales adecuadas son esenciales para la salud física y mental de los empleados, y también inciden en la seguridad del trabajo (Azaola y Hubert, 2025).
3. Satisfacción con el salario: El bajo nivel de satisfacción con el salario es uno de los hallazgos más significativos (20,6 %). La remuneración justa es clave para la estabilidad económica y la motivación del personal. La baja remuneración frente a la alta carga laboral y el riesgo de agresiones, como mencionan varios estudios, puede afectar gravemente la moral de los oficiales y su capacidad para realizar su trabajo de manera efectiva (Abello, Pacheco y Sanhueza, 2023; Coyle y Fair, 2018).

## Resultados de las entrevistas realizadas

Con la finalidad de contrastar los resultados obtenidos a través del censo realizado al personal de custodia del centro penitenciario en cuestión, se solicitó su participación voluntaria para realizarles una entrevista semiestructurada, a profundidad, con preguntas abiertas, sobre catorce temas: trato digno, condiciones físicas del centro, riesgos de trabajo, sueldo y prestaciones, uniformes y equipo de seguridad, igualdad, estímulos, funciones, capacitación, compañeros, superiores, programas de desarrollo, planes de retiro y asesoría jurídica.

A partir de las respuestas obtenidas durante dichas entrevistas a las veintiún personas que voluntariamente accedieron a participar, fue posible observar que los temas que más comentarios obtuvieron fueron los relativos a uniformes y equipo de seguridad, sueldo y prestaciones, funciones, capacitación, condiciones físicas del centro de trabajo y planes de retiro.

Además, las expresiones realizadas de forma individual reflejan una percepción de abandono institucional, al referir que dicho centro no cubre sus obligaciones más elementales, como proveer de uniformes y equipo de protección básica para sus trabajadores, cuyo armamento señalan es viejo e insuficiente para contener algún evento violento al interior. También está el asunto del salario, que no es proporcional a la responsabilidad y riesgo de sus funciones. Asimismo, las instalaciones en que se desempeñan están deterioradas y tienen limitado acceso a servicios básicos como el agua o los servicios sanitarios. A esto se suma la preocupación del personal ante la incertidumbre sobre planes de retiro y jubilación.

## Discusión y conclusiones

La literatura académica disponible y los resultados de esta investigación arrojan conclusiones importantes sobre los derechos y las condiciones laborales del personal de guardia y custodia que trabaja en el Cereso número 3 en Ciudad Juárez, Chihuahua. Ciertamente, los centros penitenciarios en México enfrentan una problemática compleja, caracterizada principalmente por una sobrepoblación incremental y el consecuente hacinamiento, condiciones de salud inadecuadas, violencia y corrupción generalizadas; aspectos que se agudizan a partir de la falta de recursos necesarios para cubrir su operación, y garantizar los derechos y las condiciones laborales óptimas para el personal penitenciario.

En México, la reforma constitucional de 2011 significó un avance importante al establecer la obligatoriedad del Estado de proteger, respetar, promover y garantizar los derechos humanos reconocidos en la constitución y en los tratados internacionales de los que forma parte, de entre los que destacan los relativos al derecho al trabajo. A partir de esto, cobra relevancia la protección de la dignidad humana en los entornos laborales, incluyendo los centros penitenciarios.

Los resultados obtenidos a través de los instrumentos de medición utilizados en este estudio permiten observar que uno de los puntos clave que se identifica es la preocupación por las condiciones laborales y el respeto a sus derechos laborales, ya que, a pesar de que un número significativo de oficiales afirma que sus derechos humanos son respetados, un 30,3 % de los encuestados considera que no lo son. Las entrevistas refuerzan esta preocupación, ya que varios trabajadores mencionan la desigualdad en el trato y algunos expresan que los mandos favorecen a ciertos empleados cercanos a ellos, lo que crea un ambiente de desconfianza y discriminación.

En términos de capacitación, la mayoría de los oficiales refiere haber recibido algún tipo de formación, sin embargo, la quinta parte manifiesta no recibir la adecuada, lo que se traduce en deficiencias tanto en su desarrollo profesional como en la capacidad de resguardar la seguridad del centro penitenciario y su propia integridad física. De ahí la importancia de eliminar las prácticas de simulación de capacitación referidas en las entrevistas, donde solo se recaban firmas sin que se realicen realmente las capacitaciones.

El clima organizacional, especialmente en lo que respecta a la autonomía, cohesión y confianza, muestra una división de percepciones. Mientras que más de la mitad de los oficiales sienten que cuentan con autonomía y un buen nivel de cohesión dentro del equipo, el resto expresa falta de autonomía. Además, un número significativo se siente desmotivado debido a la ausencia de incentivos o estímulos. Las entrevistas amplían esta visión al señalar que la falta de reconocimiento es un factor clave en la desmotivación del personal. Los oficiales reportan que no se sienten valorados ni reconocidos por su trabajo, lo que incide en su satisfacción laboral y afecta su rendimiento, dando

pauta a que surja la intención de rotación. Esta falta de motivación intrínseca genera un ambiente de trabajo menos eficiente y comprometido.

El análisis de las condiciones físicas del centro de trabajo revela una clara deficiencia en la infraestructura, con múltiples quejas sobre la falta de servicios básicos como agua potable, iluminación, clima y ventilación. Las condiciones precarias no solo aumentan el estrés y la ansiedad de los trabajadores penitenciarios, sino que también incrementan el riesgo de accidentes y problemas de salud. Las entrevistas refuerzan este hallazgo, ya que varios custodios mencionan que las condiciones de trabajo, como la falta de equipo de protección adecuado, las amenazas constantes de los internos y la falta de seguridad en el lugar de trabajo, agudizan la sensación de vulnerabilidad. La ausencia de equipos de protección personal y la carencia de capacitación en seguridad aumentan los riesgos laborales, haciendo de este un problema urgente que debe ser atendido para garantizar la seguridad del personal penitenciario.

Un punto crítico señalado tanto en la encuesta como en las entrevistas es la insatisfacción con el salario. Aunque más de la mitad de los oficiales están satisfechos, un porcentaje significativo muestra insatisfacción con su remuneración y las condiciones económicas. Los salarios bajos, una insuficiente compensación por riesgos y las demoras en los pagos contribuyen a una desmotivación generalizada. En las entrevistas, los custodios también mencionan que las prestaciones son precarias, lo que afecta negativamente tanto su bienestar como su sentimiento de seguridad económica. Esta insatisfacción salarial y la falta de beneficios adecuados pueden afectar gravemente el desempeño laboral, porque los oficiales se sienten poco reconocidos y valorados por su trabajo.

Un tema recurrente tanto en los resultados de la encuesta como en las entrevistas es la falta de oportunidades de ascenso y desarrollo profesional. Un alto porcentaje de los oficiales menciona que no tiene oportunidades para crecer dentro de la institución, ni siquiera para quienes se han seguido capacitando profesionalmente, lo que genera una sensación de estancamiento en su carrera y contribuye a una baja en la moral y motivación laboral. Las entrevistas también subrayan que no existen programas de desarrollo claros ni oportunidades de capacitación, ni se contempla el servicio profesional de carrera. Esto es preocupante, ya que limita el potencial de crecimiento del personal y contribuye a una rotación de personal más alta, lo que afecta la efectividad operativa de las instituciones penitenciarias.

Las entrevistas resaltan una preocupación común sobre la desigualdad en el trato y las oportunidades. Los oficiales perciben que los mandos favorecen a ciertos trabajadores, lo que genera un ambiente de desconfianza y desunión dentro de las instituciones. Esta percepción de abuso de poder y falta de transparencia en las decisiones afecta directamente la moral de los empleados y su capacidad para trabajar de manera colaborativa. La falta de igualdad en las oportunidades y el trato es un factor clave que contribuye al descontento generalizado.

Un punto crítico es la insuficiencia de equipos de seguridad y la falta de recursos materiales en las instituciones penitenciarias. Los oficiales mencionan que el equipo de protección personal y los uniformes no son adecuados, lo que pone en riesgo su seguridad, especialmente por la sobrepoblación existente y la limitación de la plantilla laboral. Esta falta de equipamiento no solo afecta la seguridad física de los custodios, sino también la percepción de la importancia de su trabajo dentro de la institución. Es imperativo mejorar las condiciones en cuanto a equipamiento y protección personal para garantizar que los oficiales puedan realizar su trabajo de manera efectiva y segura.

A partir de esto, es posible identificar que el personal de guardia y custodia trabaja en un contexto de riesgo, donde las constantes amenazas por parte de los internos se extienden fuera de las instalaciones, sin que la institución pueda protegerlos. Además, mantienen una situación de vulnerabilidad importante, derivada de la falta de equipo de protección, armamento limitado o en malas condiciones, falta de capacitación y un posible régimen de autogobierno.

En el mismo sentido, se identifican inestabilidad en el trato digno, asociado con los mandos, y condiciones laborales indignas, asociadas a una infraestructura y falta de servicios básicos, impactando directamente a su salud no solo física, sino mental. A esto se suma la precariedad laboral que surge de la desproporcionalidad del salario frente al riesgo y la responsabilidad que sus actividades suponen, así como de la falta de estímulos, asesoría jurídica o esquemas de protección laboral colectiva (sindicato), lo que constituye una violación a los derechos humanos, especialmente aquellos vinculados al derecho al trabajo digno, señalado por la Declaración Universal y los diferentes instrumentos normativos internacionales y nacionales abordados al inicio de este estudio.

Atender la problemática de los derechos y las condiciones laborales del personal de guardia y custodia del Cereso número 3 requiere del compromiso frontal de las autoridades para garantizar la observancia de los derechos humanos del personal penitenciario, especialmente del encargado de guardia y custodia. Es necesario señalar que la materialización de tales derechos depende del recurso presupuestal asignado a la institución, que debe traducirse, entre otras cosas, en retribuciones competitivas, dotación de uniformes y equipo de protección necesario, capacitación, actualización y certificación policial. Las condiciones actuales llevan a los custodios a destinar parte de su sueldo para uniformarse y equiparse, lo que afecta directamente la cobertura de sus gastos y los de sus familias, sin que tengan alternativas de mejorar sus ingresos dentro de las propias corporaciones, propiciando con ello un espacio importante para la ilegalidad y la corrupción.

En este contexto, es urgente trabajar en garantizar un trato digno y respetuoso, especialmente entre mandos y subordinados, evitando la discriminación, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración. Además, es necesario mejorar sus condiciones laborales y de infraestructura, a la vez que incrementar la remuneración económica

y ofrecer compensaciones adicionales acordes al alto riesgo y responsabilidad del trabajo penitenciario, que resulte atractivo para incrementar la plantilla laboral, ya que actualmente está funcionando a menos del 30 % del requerimiento operativo.

Asimismo, es necesario generar y promover oportunidades de desarrollo para el personal, mediante la inhibición de prácticas de simulación, el desarrollo de programas de capacitación continua y oportunidades claras de ascenso que fomenten la motivación y el compromiso. Finalmente, resulta imperativo reforzar la seguridad y la protección personal de los oficiales, asegurar que tengan acceso a equipos adecuados y formación en el uso de ellos y garantizar un ambiente de trabajo más seguro y protegido. De lo contrario, continuará manifestándose la inconformidad laboral, la desmotivación y el desinterés, que, consecuentemente, precarizan la seguridad pública.

Considerando la amplitud del tema, se proponen abordar futuras líneas de investigación que profundicen en el estudio de la observancia de los derechos humanos y las condiciones laborales del personal de guardia y custodia de los diferentes centros penitenciarios desde un enfoque diferenciado entre hombres y mujeres. Además, se recomienda incorporar la participación de mandos medios y superiores, así como de los distintos actores estratégicos que forman parte del sistema penitenciario, para contrastar las percepciones resultantes. Finalmente, se sugiere replicar el estudio en otros centros penitenciarios en México, incluyendo aquellos que son de mediana y máxima seguridad.

## Referencias


- ABELLO, Cesia, Margarita Pacheco y Guillermo Sanhueza (2023). «Funcionarios penitenciarios en América Latina: Calidad de vida, condiciones laborales y principales problemáticas». *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 25 (1): 21-31.
- AZAOLA, Elena y Catalina Pérez Correa (2019). «El “insulto moral” a los custodios». *Desacatos*, 60: 186-197. Disponible en <https://tipg.link/ld2C>.
- AZAOLA, Elena y Maïssa Hubert (2016). «¿Quién controla las prisiones mexicanas?». En Raúl Benítez y Sergio Aguayo (editores), *Atlas de la seguridad y la defensa de México* (pp. 91-96). Ciudad de México: Colectivo de Análisis de la Seguridad con Democracia, Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República. Disponible en <https://tipg.link/ld39>.
- BARRACO MASTRANGELO, Natalia (2021). «Reflexiones sobre la formación del personal penitenciario uruguayo». *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 9 (2): 146-152. Disponible en <https://tipg.link/ld3y>.
- BARRETO ANGEL, Cindy Carolina (2020). «Análisis de la reincidencia delictiva: Una aproximación a partir de la población joven privada de la libertad en México». Tesis para obtener el grado de maestra en Población y Desarrollo, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Disponible en <https://tipg.link/ld4o>.

- BRAVO SÁNCHEZ, María Jesús, José María Peiró Silla e Isabel Rodríguez Molina (1996). «Satisfacción laboral». En José María Peiró Silla y Fernando Prieto Alonso (editores), *Tratado de psicología del trabajo* (pp. 343-394). Valencia: Síntesis.
- CHAMBERGO-CHANAMÉ, César (2022). «Vulneración de la dignidad de la persona humana en centros penitenciarios: Una actual realidad alarmante». *Ratio Iure*, 2 (1): e282. DOI: [10.51252/rcsi.v2i1.282](https://doi.org/10.51252/rcsi.v2i1.282).
- CHIANG VEGA, María Margarita, C. Mauricio Salazar Botello, Patricia Carolina Huerta Rivera y Antonio Núñez Partido (2008). «Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas): Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos». *Universum*, 2 (23): 66-85. Disponible en <https://tipg.link/m8ui>.
- CÓRDOVA SÁNCHEZ, Cynthia Alejandra (2016). «Política de reinserción social en México. La cárcel y su potencial para la reincorporación de los delincuentes a la sociedad». *Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, 9 (18): 105-141.
- COYLE, Andrew y Helen Fair (2018). *A human rights approach to prison management. Handbook for prison staff*. Londres: Institute for Criminal Policy Research and Birkbeck, University of London.
- ESCALANTE, Sonia (2016). «Los derechos humanos y función policial en la seguridad pública». *Prospectiva Jurídica*, 7 (14): 9-20. Disponible en <https://tipg.link/m8vd>.
- FERDIK, Frank Valentino y Hayden Smith (2017). *Correctional officer safety and wellness literature synthesis* (pp. 1-34). Washington: National Institute of Justice. Disponible en <https://tipg.link/ld5p>.
- FOREHAND, Garlie A. y Gilmer von Haller (1964). «Environmental variations in studies of organizational climate». *Psychological Bulletin*, 62 (6): 361-382. DOI: [10.1037/h0045960](https://doi.org/10.1037/h0045960).
- GARCÍA GÁRATE, Iván (2021). «Artículo 18 constitucional: Un sistema penitenciario con enfoque de derechos humanos». En *Reforma constitucional en derechos humanos. 10 años. Aproximaciones desde el sistema no jurisdiccional de derechos humanos* (pp. 144-150). Ciudad de México: Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México.
- GÓMEZ MACFARLAND, Carla Angélica (2023). «La reinserción social. Propuestas de la LXV Legislatura». En *Cuaderno de investigación*, 96. Ciudad de México: Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.
- GONZÁLEZ, José (2015). *Desarrollo organizacional*. Buenos Aires: Trillas.
- HARO-REYES, Dante Jaime (2013). «Reflexión sobre los derechos de los policías en México». *Criminalidad*, 55 (1): 153-164.
- HUERTAS DÍAZ, Omar, José Saúl Trujillo González y Astelio Silvera Sarmiento (2015). «Perspectivas de los derechos humanos y la libertad en contextos de sistemas penitenciarios». *Análisis Político*, 28 (84): 115-134.

- IGLESIAS ARMENTEROS, Annia Lourdes y Julia Maricela Torres Esperón (2018). «Un acercamiento al clima organizacional». *Revista Cubana de Enfermería*, 34 (1): 197-209. Disponible en <https://tipg.link/ld8A>.
- JASKOWIAK, Caroline Raquele y Rosane Teresinha Fontana (2015). «O trabalho no cárcere: Felexoes acerca da sude do agente penitenciario». *Revista Brasileira de Enfermagem*, 68 (2): 235-243. DOI: [10.1590/0034-7167.2015680208i](https://doi.org/10.1590/0034-7167.2015680208i).
- KOYS, Daniel J. y Thomas A. Decottis (1991). «Inductive measures of psychological climate». *Human Relations*, 44 (3): 265-385. DOI: [10.1177/001872679104400304](https://doi.org/10.1177/001872679104400304).
- LAMAS MEZA, Saúl Adolfo (2023). «Análisis de la situación penitenciaria en México». *Novum Ius*, 17 (1): 283-309. DOI: [10.14718/NovumJus.2023.17.1.12](https://doi.org/10.14718/NovumJus.2023.17.1.12).
- LOCKE, Edwin A. (1976). «The nature and causes of job satisfaction». En Marvin D. Dunnette (editor), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, Lorena y José Cruz Guzmán Díaz (2020). «Análisis del sistema penitenciario frente a la reinserción social en México». En Berónica Nárvaez Mercado y Élica Rosa Parra Castro (editoras), *Empresa, construcción de paz y sostenibilidad (Agenda 2030): Desafíos desde la óptica del derecho* (pp. 269-287). Sincelejo: Corporación Universitaria del Caribe. Disponible en <https://tipg.link/ldAS>.
- MEDINA PARRA, Rosa Isabel (2020). «Derechos humanos en México: Entre la modernidad, la posmodernidad y la ultramodernidad». *Noesis*, 29 (57): 160-178. Disponible en <https://tipg.link/ldAk>.
- MONDRAGÓN DUARTE, Sergio Luis, Aldemar Guzmán Quintero y Andrés Gustavo Pérez Medina (2020). «Regulación del tratamiento penitenciario y carcelario en el marco de los derechos humanos». *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 59: 166-187. DOI: [10.35575/rvucn.n59a10](https://doi.org/10.35575/rvucn.n59a10).
- OLIVARES FERRETO, Edith (2010). *Análisis político: Condiciones sociolaborales de los cuerpos policiales y seguridad pública*. Ciudad de México: Friedrich Ebert Stiftung. Disponible en <https://tipg.link/m8vx>.
- REBUFFO, Rubens (2007). «Policía y derechos humanos, una agenda común». *Serie Cuadernos de Trabajo del Instituto para la Seguridad y la Democracia (Insyde)*, 20: 1-19. Disponible en <https://tipg.link/m8w2>.
- RODRIGUES DE JESÚS, Sara, Andreia Monteiro Felipe y Yury Vasconcellos da Silva (2021). «Vulnerabilidade ao estresse entre agentes de segurança penitenciarios». *Ciencia e Profissao*, 4 (2): 1-18. DOI: [10.1590/1982-3703003197193](https://doi.org/10.1590/1982-3703003197193).
- RUDNICKI, Dani, Gilberto Shaferm y Joana da Silva (2017). «As máculas da prisao: Estigma e discriminacao das agentes penitenciarias». *Revista Direito GV*, 13 (2). DOI: [10.1590/2317-6172201724](https://doi.org/10.1590/2317-6172201724).
- SCHNEIDER, Benjamin (1975). «Organizational climates: An essay». *Personnel Psychology*, 28 (4): 447-479. DOI: [10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x).

- TAIT, Sarah. (2008). «Care and the prison officer: Beyond “turnkeys” and “care bears”». *The Prison Service Journal*, 180: 3-11.
- TORRES AGUAYO, Francisco Javier (2022). *Derecho laboral. Actores en la relación de trabajo*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. DOI: [10.32870/9786075715254](https://doi.org/10.32870/9786075715254).
- VILLANUEVA, Ruth (2016). *La sobrepoblación en los centros penitenciarios de la República Mexicana*. Ciudad de México: Comisión Nacional de los Derechos Humanos. Disponible en <https://tipg.link/ldGh>.
- VIOLANTI, John, Michael Andrew, Anna Mnatsakanova, Tara Hartley, Desta Fekedulegn y Cecil Burchfiel (2016). «Correlatos de desesperanza en la ocupación policial de alto riesgo de suicidio». *Práctica e Investigación Policial*, 17 (5): 408-419. DOI: [10.1080/15614263.2015.1015125](https://doi.org/10.1080/15614263.2015.1015125).

### Sobre la autora

ROSA ISABEL MEDINA PARRA es doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, maestra en Administración con Especialidad en Finanzas y licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad Autónoma de Chihuahua. Actualmente está concluyendo un segundo doctorado en Seguridad Pública. Se desempeña como profesora investigadora del Programa Investigadoras e Investigadores por México de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación, y es miembro del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Nivel I. Está adscrita a El Colegio de la Frontera Norte, sede Ciudad Juárez, asignada al proyecto de investigación denominado «Los derechos humanos en la frontera norte: Los contextos de alta violencia». Su correo electrónico es [imedina@colef.mx](mailto:imedina@colef.mx).  [0000-0002-7864-1575](https://orcid.org/0000-0002-7864-1575).

