

UN APORTE DESDE
LA MIRADA
COMUNICACIONAL
A LAS UNIDADES
PENITENCIARIAS
EN URUGUAY





UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

Un aporte desde la mirada comunicacional a las unidades penitenciarias en Uruguay

Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Comunicación

María José GARCÍA OCHOVIET
4.526.466-3

Tutora: Lis Pérez

Facultad de Información y Comunicación
Universidad de la República

23 de agosto de 2017

1.	Introducción	1
1.a.	Organización y funcionamiento del INR	2
1.b.	Descripción de la experiencia	4
2.	Antecedentes del campo comunicacional en unidades penitenciarias	6
3.	Marco Teórico.....	8
3.a.	Comunicación organizacional	8
3.b.	Comunicación interna.....	10
3.c.	Cultura organizacional	12
3.d.	Cambio organizacional.....	13
3.e.	Planificación estratégica en comunicación.....	14
4.	Metodología de trabajo.....	14
5.	Análisis de las entrevistas.....	16
5.a.	Dificultades comunicacionales entre actores.....	17
5.b.	Dificultades comunicacionales de la organización	20
5.c.	Oportunidades de mejora	23
5.d.	Comunicación externa	26
6.	Análisis FODA.....	28
7.	Reflexiones	29
8.	Recomendaciones.....	33
9.	Notas.....	36
10.	Bibliografía.....	37
11.	Anexo	39

1. Introducción

En el marco del curso Prácticas Libres Acompañadas de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República (UdelaR), se desarrolló una Práctica Pre Profesional en el Instituto Nacional de Criminología (INACRI) durante el período de agosto a noviembre de 2015. La práctica fue realizada junto a otra estudiante bajo la supervisión del referente del curso. El objetivo de la misma fue realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional en las Unidades de Internación para Personas Privadas de Libertad (UIPPL) del Instituto Nacional de Rehabilitación (INR), con el fin de mejorar el relacionamiento y la comunicación entre los altos mandos, los funcionarios técnicos, el personal policial y las personas privadas de libertad (PPL). Para ello se utilizaron técnicas como la observación participante y entrevistas semi estructuradas a distintos actores institucionales —autoridades penitenciarias y profesionales—.

El contexto de las unidades penitenciarias se caracteriza por utilizar un modelo de comunicación descendente debido a las jerarquías establecidas. Esto afecta la comunicación debido a que son pocas las instancias de retroalimentación que se establecen entre funcionarios, personal policial y PPL. Sin esta retroalimentación el funcionamiento de la organización se puede ver afectado.

En las entrevistas realizadas se destaca que sería un aporte contar con profesionales de la comunicación en este tipo de instituciones, dado que podrían contribuir con la comunicación interna y externa, así como con el diseño de estrategias comunicacionales —cómo, cuándo y qué comunicar—. Asimismo, contribuirían con el diálogo interdisciplinario entre los profesionales que se desempeñan en la organización.

En particular me propongo compartir algunas reflexiones de la experiencia en las unidades penitenciarias, referida a los resultados de la aproximación diagnóstica sobre la comunicación interna en las mismas.

1.a. Organización y funcionamiento del INR

El INACRI se encuentra bajo la órbita del Instituto Nacional de Rehabilitación (INR), que es la unidad ejecutora del Ministerio del Interior de Uruguay del cual depende directamente. Los cometidos de este instituto son: organizar y gestionar las diferentes instituciones penitenciarias del país, rehabilitar a los procesados y a los penados y administrar las medidas sustitutivas a la privación de la libertad, según el artículo 221 de la Ley 18.719 (Uruguay, 2011).

Según su misiónⁱ, el INR debe:

Administrar la ejecución de las medidas privativas de libertad y las penas alternativas dispuestas por el Poder Judicial, garantizando la seguridad de las personas en conflicto con la ley penal y promoviendo su reinserción social en el marco de la promoción y el respeto de los derechos humanos, por medio de programas educativos y laborales que contribuyan a disminuir las probabilidades de reincidencia delictual.

Y su visión plantea:

Consolidar el cambio de paradigma del sistema penitenciario, por el cual las Unidades de Internación para Personas Privadas de Libertad se transformen en centros de inclusión social que, por medio de la formación ciudadana de quienes sean derivados a las mismas, contribuyan a la seguridad pública, fortalecimiento y desarrollando el estado de derecho (INR, 2016).

Si analizamos la misión y la visión institucional, podemos observar que existe un planteo desde la perspectiva de derechos que incluye un componente educativo y otro laboral, a través de distintos programas para contribuir con el desarrollo de las PPL y su ciudadanía. Como se plantea en la visión, el objetivo es lograr que las personas privadas de libertad se formen para que adhieran al orden jurídico, en el respeto de las leyes y reglas que hacen a nuestra sociedad. Se entiende que estos violaron el orden jurídico al cometer delitos. Según el artículo 22 de la Constitución Uruguaya la ciudadanía se suspende: por la condición de legalmente procesado en causa criminal de que pueda

resultar pena de penitenciariaⁱⁱ. Esto quiere decir que las PPL pierden los derechos políticos, que es la capacidad de ser elector y ser elegible; pero no significa que pierdan el resto de los derechos humanos, como por ejemplo el derecho a la dignidad humana y a la integridad física, entre otrosⁱⁱⁱ.

El trabajo fue desarrollado en el Centro de Formación Penitenciaria (CEFOPEN) y en 4 unidades penitenciarias seleccionadas por nuestra referente de INACRI, quien se encargó de contactarnos con los actores institucionales que entrevistamos. En esa oportunidad realizamos entrevistas a los siguientes actores: al director del CEFOPEN, al director de la Unidad N°6 Punta de Rieles y a los subdirectores técnicos de la Unidad N°3 Libertad, de la Unidad N°5 Femenino y de la Unidad de Ingreso Diagnóstico y Derivación de la zona metropolitana (ex Cárcel Central).

El CEFOPEN es un centro educativo donde se forma y se capacita al personal que se desempeña en las unidades penitenciarias. La Unidad N°6 se destaca por haber desarrollado un trabajo en base a actividades laborales y educativas con las PPL. Además, se distingue por contar solo con Operadores Penitenciarios como personal, o sea que no hay personal policial trabajando en esa Unidad. La Unidad N°3 se encuentra en el departamento de San José y se caracteriza por ser de máxima seguridad. La Unidad N°5 aloja a la población femenina de los departamentos de Montevideo, Canelones y San José y cuenta con todos los niveles de seguridad —máxima, media y mínima—. La ex Cárcel Central pasó a depender del INR en el 2013 y se transformó en un centro donde se alojan de manera transitoria a los procesados con prisión de los departamentos de Montevideo, Canelones y San José^{iv}.

Por otra parte, a través de las entrevistas pudimos conocer que el Ministerio del Interior cuenta con una Unidad de Comunicación (UNICOM) y que su cometido es difundir comunicados de prensa y noticias del Ministerio y del INR. UNICOM cuenta con un canal de televisión online, un canal de *YouTube*, una radio, perfiles en *Facebook* y *Twitter* y una publicación mensual llamada *Perfiles* que tiene como cometido acercar a la policía nacional a la sociedad. Por lo que pudimos observar en el archivo de noticias, la información que se publica abarca diferentes temáticas, desde operativos policiales a situaciones delictivas o actividades que realiza el INR.

1.b. Descripción de la experiencia

Dentro de las propuestas planteadas para las prácticas, seleccionamos la del INACRI ya que nos interesaba poder conocer este tipo de organizaciones y realizar aportes desde la mirada de la comunicación organizacional. El pedido inicial del INACRI era que participaran estudiantes avanzados de la Licenciatura en Comunicación para diseñar materiales de apoyo —folletos, cuadernillos, guías— para los talleres de pre egreso y así poder mejorar la comunicación entre las personas privadas de libertad y los funcionarios policiales, o entre los propios funcionarios de las unidades. También se planteó la posibilidad de realizar un taller específico sobre comunicación asertiva en una de las unidades, pero, finalmente, estas actividades no pudieron realizarse debido a medidas de seguridad planteadas desde el INR.

El Proyecto Pre Egreso consistía en talleres con las PPL que estaban por quedar en libertad y, en específico, a aquellas personas que no tenían otros recursos ni un sostén familiar. Este proyecto se ejecutó por primera vez en setiembre del 2014 en la Unidad Nº 4 Santiago Vázquez con 15 personas. Nuestra referente de INACRI fue una de sus creadoras y se encargó de realizar los talleres en las distintas unidades, acompañada por un equipo interdisciplinario compuesto por psicólogos, asistentes sociales, educadores, entre otros. En nuestro primer encuentro reveló aspectos del proyecto y de lo que consideraba que debían mejorar. Por otro lado, sugirió que contar con estudiantes de la Licenciatura en Comunicación para los talleres facilitaría la comunicación en la organización. Mantuvimos una reunión semanal con la referente para conocer el establecimiento y acordar las actividades que realizaríamos. Nos facilitó materiales de lectura específicos, tanto sobre temáticas relacionadas al ámbito carcelario, así como libros de sociología y evaluaciones del proyecto que ella misma realizaba. Un punto que destacó la referente fue que en el INACRI no contaban con profesionales de la comunicación ya que la mayoría de los profesionales que allí se desempeñaban eran asistentes sociales, psicólogos o psiquiatras. En los talleres las PPL establecieron las temáticas por orden de prioridad en función de los contenidos que más les interesaban o sobre los que consideraban que les iban a ser de utilidad cuando se reinsertaran en la sociedad. En este sentido, además de generar un material interesante

que los motivara, también se podía brindar algún taller sobre cómo mejorar la comunicación con las personas con las que interactuaban o cómo podían presentarse a la hora de buscar un trabajo. Todas las propuestas o sugerencias fueron acordadas y posteriormente aprobadas por el subdirector técnico del INACRI. Los talleres y materiales que fueron realizados previamente no estaban formulados desde la perspectiva de la comunicación ya que se plantearon desde la mirada de profesionales de la psicología, sociología y colaboradores del área de la salud.

Durante el transcurso de la práctica se diseñaron cartillas en acuerdo con la referente de la organización, quien sugirió los temas en base a las elecciones de las PPL. Realizamos dos cartillas, una sobre paternidad responsable y otra sobre comunicación asertiva (ver Anexo). El texto utilizado para la temática de paternidad responsable fue acordado con la referente y para abordarlo correctamente consultamos distintos formatos de tratamiento del tema que nos permitieran, por un lado, un mejor acercamiento a la temática y, por otro, tener un panorama más claro para el diseño en función de los destinatarios del material. También incorporamos imágenes ilustrativas para que acompañaran la lectura del texto. En ambas cartillas utilizamos un vocabulario simple y claro, teniendo en cuenta el contexto y las características de las PPL en base a lo que nos planteó nuestra referente sobre que la mayoría solo contaban con estudios primarios o secundarios incompletos. Para poder abordar estas temáticas tuvimos que prestar especial atención al vocabulario que se iba a utilizar y contemplar los aspectos éticos a efectos de atender las distintas sensibilidades. Todos los materiales realizados fueron aprobados por la referente.

Luego de realizar estos materiales didácticos y sabiendo que no íbamos a poder participar de los Talleres de Pre Egreso, decidimos reestructurar el plan de trabajo y centrarnos en la aproximación diagnóstica de la organización. Este diagnóstico se realizó a partir de entrevistas a los diferentes actores y de observaciones en las distintas unidades penitenciarias a las que pudimos asistir durante el período de la práctica. Realizamos entrevistas semi estructuradas que fueron aplicadas a algunos subdirectores técnicos de las unidades penitenciarias. Luego de este relevamiento se generó un informe que fue evaluado por nuestro referente del curso y posteriormente entregado a nuestra referente de INACRI.

2. Antecedentes del campo comunicacional en unidades penitenciarias

Se han encontrado distintos estudios referidos al campo de la comunicación en unidades penitenciarias. Entre ellos se destaca el trabajo en comunicación de Casabone (2013) que cuenta sobre la experiencia que realizó en el Servicio Penitenciario Bonaerense (SPB)^v entre el año 2000 y el 2004. En su trabajo describe el rol del comunicador organizacional en las unidades penitenciarias, su intervención en la administración pública y el aporte que puede realizar un profesional de la comunicación social en el Estado. Casabone (2013) reflexiona sobre su trabajo como comunicadora en el SPB. Comienza planteando que los postulados de la teoría indican que es el comunicador quien debería articular las interacciones entre los públicos de una organización, integrando a la misión institucional, pero que, en la práctica, no es sencillo incorporar estos postulados. Un punto a destacar sobre este trabajo, es que la autora plantea la existencia de un desencuentro entre la cultura penitenciaria y la cultura profesional en el campo de la comunicación, que generaba que los trabajadores del área de comunicación tuvieran dificultades para integrarse y desarrollarse laboralmente. Al tener que obedecer a una autoridad adoptaron un «discurso de la imposibilidad» (p. 3) que, según la autora, reflejaba:

Por un lado, resistencia a rever sus prejuicios en torno de la organización a la que se incorporaron voluntariamente; y por otro, a salir de la inmovilidad por temor a adoptar una actitud proactiva que a partir del cambio de estatus viniera acompañado por algún tipo de represalia institucional (p. 4).

Casabone (2013) concluye su artículo planteando que mediante los aportes que podría hacer un profesional de la comunicación es posible que la administración pública de Buenos Aires pueda modificar comunicacionalmente al resto de las organizaciones que pertenecen a la órbita estatal.

También se destaca el trabajo de Valdivieso (2015) quien, a través de estrategias comunicacionales, pretende cambiar la imagen negativa que se instauró en la sociedad sobre los centros de rehabilitación de Ecuador. El campo de la comunicación en Ecuador

se ve reflejado en el proyecto de trabajo de grado de Valdivieso (2015), quien pretende revalorizar la identidad de un centro de rehabilitación ecuatoriano a través de la aplicación de estrategias comunicacionales. Con esto busca recuperar la identidad de la institución que, debido a factores como acontecimientos sociales, falta de interés de las autoridades, entre otras, ha visto afectada su imagen, tanto a la interna como a la externa, generando un problema social. A través de la comunicación, Valdivieso (2015) pretende rescatar y dar a conocer los valores que la institución representa, así como su servicio de rehabilitación. Para realizar estrategias comunicacionales recabó información que le permitiera sustentar el proyecto. Su objetivo es cambiar la imagen negativa que se instaló en la sociedad sobre el centro de rehabilitación y sobre el sistema penitenciario en general, de esa forma se podría facilitar la reinserción a la sociedad de todas las personas privadas de libertad.

Por último se encuentra la tesis de maestría de Soto (2016) quien hace una caracterización de la cultura organizacional y plantea una propuesta de intervención para el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC)^{vi} de Colombia. Soto (2016), en su tesis, busca caracterizar el estilo de la cultura organizacional del INPEC a través del análisis descriptivo de los resultados obtenidos en una medición que se realizó en la organización en el año 2012. El análisis se complementó con el desarrollo del concepto de cultura organizacional y su caracterización: por área, por nivel de cargo, por tipo de cargo, por rol, por antigüedad y por ciudad. De esa forma el autor logró caracterizar de forma general la cultura organizacional del INPEC y compararla con el modelo de cultura que surge de la teoría organizacional. De acuerdo con los resultados que obtuvo del análisis, Soto (2016) plantea acciones de intervención y mejora de los diferentes estilos de cultura organizacional y los comportamientos y prácticas que se deben mejorar. Todo esto con el fin de fortalecer la cultura de la organización y poder avanzar en la gestión organizacional.

Como pude observar, la literatura que existe sobre el desarrollo en el campo de la comunicación organizacional en unidades penitenciarias en nuestra región es escasa; sin embargo, existen experiencias como la de estos autores que ayudan a caracterizar la comunicación en contextos de encierro.

3. Marco teórico

El marco teórico está organizado en torno a cinco dimensiones. En la primera se presenta el concepto de comunicación organizacional, en la segunda se conceptualiza la comunicación interna, luego presentamos lo referido a la cultura organizacional y, finalmente, exponemos la importancia de la comunicación estratégica.

3.a. Comunicación organizacional

Entenderemos el concepto de comunicación organizacional del mismo modo en que es definido por Kreps (1995) como «el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella» (p. 13). Para Kreps «comunicación» y «organización» son inseparables y por eso toma el término «comunicación organizacional». A través de la comunicación los miembros de la organización pueden analizar las experiencias y generar información que se pueda compartir entre las distintas áreas. La comunicación ayuda a generar un cambio en el interior de la organización para poder alcanzar las metas individuales y las organizacionales, le brinda a los miembros de la organización información coherente y es a través de ella que los miembros pueden proponer modificaciones en la organización e incidir en las actividades de las personas que la conforman (Kreps, 1995). Otro autor, Fernández Collado (2002), define a la comunicación organizacional como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (p. 31).

Esta definición complementa lo planteado por Kreps (1995) ya que la comunicación organizacional no solo sirve para que los miembros recolecten

información, sino también para que, a través de técnicas y actividades, la organización pueda cumplir con sus objetivos.

Hoy en día se asume que la comunicación es una actividad indispensable en la vida de la organización, según Katz y Khan (1986) es «la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema» (p. 40). Como plantea Kreps (1995), la actividad principal de una organización es coordinar las actividades de las personas para poder lograr sus metas y también para sobrevivir y para progresar. Para poder lograr que los miembros de la organización cooperen se utiliza a la comunicación organizacional como una herramienta, de esta forma los miembros reciben información y esta determina si cooperarán o no. Sobre las organizaciones Kreps (1995) dice que:

Cada una de ellas es un sistema social viviente, creciente y adaptativo, sujeto a un cambio continuo. Cada organización está en un estado de flujo, desarrollando e instituyendo nuevas actividades, normas y direcciones en un intento por adaptarse a cambios y a restricciones del entorno (p. 12).

En las organizaciones podemos encontrar distintos modelos de comunicación. En el caso de las unidades penitenciarias el modelo predominante se sostiene en una concepción lineal o unidireccional de la comunicación que podemos ejemplificarla con la fórmula de Lasswell (1948), tal como se esquematiza a continuación.

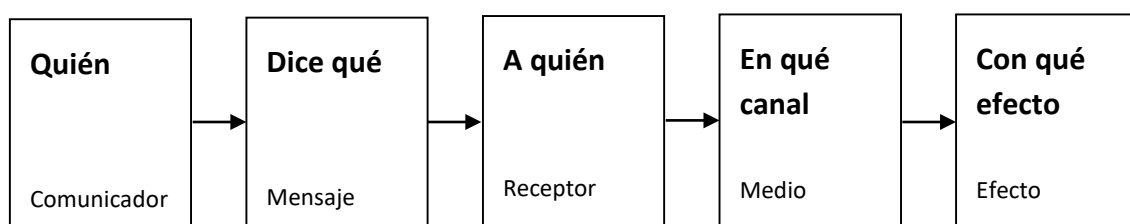


Figura 1. Fórmula de Lasswell para estudiar la comunicación

Es importante destacar que comunicar no es lo mismo que informar, implementar un sistema de comunicación es más complejo y delicado que poner en marcha un sistema de información. No es suficiente querer comunicar, hay que ser

capaz y disponer de los medios para ello. Para que exista una auténtica comunicación no alcanza con que exista información de ambos lados, deben darse intercambios reales, se debe modificar el conocimiento que cada uno tiene, que puede afectar o no las pautas de comportamiento.

3.b. Comunicación interna

Particularmente en este trabajo nos focalizamos en el análisis de la comunicación interna. Capriotti (2009) define a la comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación que la organización realiza de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos internos, con el fin de comunicarles sus actividades y lineamientos de trabajo. Kreps (1990) plantea que la función principal de la comunicación interna es lograr que las tareas se coordinen y se cumplan, así como que la transmisión de información pueda ayudar a los miembros de la organización a entender cuáles son sus roles dentro de ella y cuál es su estado.

La comunicación descendente es el flujo de comunicación más común en las organizaciones. Los mensajes se originan desde el nivel jerárquico más alto y desde allí comienzan a descender de forma vertical hasta los niveles inferiores. En esta estructura vertical se transmiten órdenes e instrucciones que determinan las actividades que se van a realizar y los objetivos a cumplir. La comunicación descendente es, según Lucas Marín (1997), aquella que va desde la dirección hacia los demás individuos de la organización, siguiendo una línea jerárquica. La comunicación descendente suele ser considerada como una forma natural y espontánea de transmitir mensajes en las organizaciones. En el siguiente cuadro se sintetizan las principales características de la comunicación descendente.

Características	Medios de Comunicación	Objetivos	Funciones
<p>Flujo vertical.</p> <p>Más utilizada.</p> <p>Del nivel superior hasta los niveles inferiores.</p> <p>Transmite instrucciones y órdenes basadas en actividades</p> <p>Mensajes veraces, sensatos y claros.</p> <p>Utiliza diferentes medios y soportes.</p>	<p>Publicaciones periódicas.</p> <p>Tablones de anuncio.</p> <p>Manual de procedimiento administrativo.</p> <p>Carteles.</p> <p>Paneles de anuncio.</p>	<p>Implantar y fortalecer la cultura de la institución.</p> <p>Reducir la incertidumbre del rumor.</p> <p>Lograr credibilidad y confianza.</p> <p>Agilizar los canales de transmisión de la información.</p>	<p>Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.</p> <p>Facilitar un resumen del trabajo realizado.</p> <p>Proporcionar información relacionada con el trabajo.</p> <p>Internalizar a los miembros para que reconozcan los objetivos.</p>

Figura 2. Características comunicación descendente^{vii}

Kreps (1990) y Lucas Marín (1997) coinciden en cuanto a las funciones que le adjudican a la comunicación descendente: enviar órdenes a jerarquías inferiores; proporcionar información relacionada con el trabajo a los miembros de la organización; enseñar a los miembros de la organización a reconocer e internalizar los objetivos organizacionales. Si bien la comunicación descendente desempeña funciones muy importantes, también conlleva varios problemas tal como describimos a continuación:

1. La cantidad excesiva de mensajes de comunicación descendente puede confundir y frustrar a los trabajadores.
2. Los mensajes contradictorios de comunicación descendente pueden frustrar a los trabajadores y dañar así la moral.
3. La comunicación de serie (“teléfono descompuesto”) es un problema serio en las organizaciones, en el que puede mal interpretarse dramáticamente a los altos directivos cuando esta llega a los niveles más bajos de la organización.
4. Los trabajadores pueden asumir que los mensajes descendentes repetidos implican que sus superiores no confían en ellos o no respetan su inteligencia y capacidad. Estas interpretaciones de la comunicación descendente pueden provocar resentimiento de los empleados hacia la dirección y hacia la organización.

(Chase, 1970, en Kreps, 1995, p. 229).

3.c. Cultura organizacional

Pensar a las organizaciones como culturas es un fenómeno reciente. Antes de que se introdujera esta conceptualización, las organizaciones eran consideradas como un medio racional para coordinar y controlar a un grupo de personas. El origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes y comportamientos de los funcionarios se remonta a conceptos como el de institucionalización. Cuando una organización adquiere dicho carácter, obtiene un valor intrínseco que permite su supervivencia y un entendimiento común entre sus integrantes sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo (Robbins, 2009).

Schein (1988) define a la cultura organizacional como:

Un modelo de presunciones básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna—, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (p. 25).

Las funciones de la cultura en la organización, según Robbins (2009), son las siguientes:

1. Define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
4. Mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
5. Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Las organizaciones poseen una cultura dominante que es la que comparten la mayoría de los miembros de la organización. La misión y la visión son una parte importante de la cultura organizacional, así como la estructura y los grandes acontecimientos.

En las organizaciones de gran tamaño y con muchos funcionarios, además de la cultura dominante, también suelen desarrollarse subculturas, tal como sucede en las unidades penitenciarias. Estas subculturas pueden estar definidas por las áreas de la organización, por la edad o el género de sus miembros, entre otros. Por lo general surgen cuando los valores o normas no son compartidos por todos los miembros de la organización. Esto es reconocido por Robbins (2009) quien afirma que: «En las organizaciones grandes se suelen desarrollar subculturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros» (p. 624).

Tal como afirma Frassa (2011) se concibe a la organización como «un lugar de creación simbólica e identitaria, productora de conocimientos y dadora de significados y sentidos a la acción de sus miembros» (p. 75). La cultura le otorga fundamento a la acción ya que afecta el comportamiento de los miembros de la organización.

3.d. Cambio organizacional

En un mundo que cambia constantemente es de esperar que las organizaciones también se vean sometidas a ciertos cambios tal como plantea Robbins (2009): «en la actualidad es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que enfrentan un entorno dinámico y cambiante el cual, a su vez, requiere que estas organizaciones se adapten» (p. 681). Pero, por otro lado, Robbins (2009) afirma que las organizaciones y sus miembros suelen resistirse al cambio. En parte es positivo que esto suceda ya que, de lo contrario, el comportamiento organizacional tendería a ser caótico. Es importante reconocer esta resistencia para poder actuar a tiempo y para ello es necesario conocer las causas que la generan. Para llevar a cabo el cambio organizacional es necesario realizar una gestión del cambio que permita controlar y resolver los problemas.

3.e. Planificación estratégica en comunicación

La comunicación no debe ser entendida solamente como el soporte que sustenta las actividades de la organización, la comunicación es un recurso que hay que gestionar y para ello es necesario que esté planificada. De esta manera, se pueden llevar a cabo acciones que nos ayuden a lograr los objetivos organizacionales. En el diagnóstico organizacional es donde se definen las acciones que luego se planifican. Según Uranga (2008), la planificación se puede definir como «un proceso mediante el cual se introduce racionalidad y sistematicidad a las acciones y a la utilización de los recursos con la finalidad de orientarlas hacia un objetivo deseable y probable» (p. 41). Sin una adecuada planificación resulta difícil poder comunicar de forma apropiada.

Un plan estratégico de comunicación es un instrumento que sirve para prever las acciones para un tiempo determinado, plantea cuáles de esas acciones debería realizar la organización para conseguir los objetivos previamente fijados (Montserrat, 2014). Por otra parte, Potter (2002) plantea que un buen plan marca la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico, y que debe manifestar de forma sintetizada toda la experiencia y el conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar su misión.

Por lo tanto, realizar un plan de comunicación es un punto clave para la organización ya que permite que la comunicación desarrollada por la misma responda a un lineamiento que comprenda los diferentes escenarios con los cuales debe trabajar. De esta manera, será posible potenciar y generar acciones a futuro, que sean sostenibles en el tiempo.

4. Metodología de trabajo

Con el fin de conocer el funcionamiento de la organización y el relacionamiento de los actores institucionales, se planteó una metodología de trabajo basada en entrevistas a distintos actores del ámbito técnico y profesional. En nuestras visitas a las unidades penitenciarias también realizamos observaciones de campo, dentro de las limitaciones que nos imponía nuestro carácter de visitantes.

Debido a los tiempos de la organización y a los tiempos de la práctica, la propuesta original se reestructuró y los talleres de pre egreso no se realizaron. Es por ello que, junto a nuestra referente y al docente responsable, nos centramos en la realización de las entrevistas a los actores. En todas las entrevistas fuimos acompañadas por nuestra referente, quien nos facilitó el contacto con los actores de las distintas unidades penitenciarias. En cada una de ellas nos ofreció una breve recorrida para que pudiéramos comprender el contexto de trabajo de quienes allí se desempeñan.

Como plantea Kalinsky (2004):

Un recurso metodológico de no poco valor será el de interpelar las narrativas de quienes sufren con aquellas de quienes tienen la capacidad de actuar y decidir. Quedarse apegado a un solo discurso sesga la valoración que pueda hacerse en cuanto a la magnitud del peligro que corren estos grupos sociales de quedar definitivamente fuera de la corriente social general (p. 2).

En este trabajo se considerará ese sesgo ya que como estudiantes no tuvimos la oportunidad de entrevistar a las personas privadas de libertad de las distintas unidades, debido a cuestiones de seguridad. De todas formas, los actores entrevistados mantenían un contacto frecuente con las PPL y, aunque no podían ser su voz, tuvieron presente las necesidades que estos manifiestan.

La técnica de entrevista, definida por Taylor y Bogdan (1992), consiste en «encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias, situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras» (p. 100). Entendimos que era importante escuchar las opiniones y posturas de los actores involucrados sobre la comunicación organizacional que se daba en cada uno de los establecimientos. La entrevista es una herramienta cualitativa que permite un intercambio dinámico y flexible. Se realizó un tipo de entrevista semi estructurada que permitió la emergencia de otros aspectos o dimensiones del campo a estudiar.

La segunda técnica fue la observación externa o no participante, esta técnica se define así cuando el observador no forma parte del grupo de estudio. Esta observación es directa ya que se realiza sobre el terreno que está en contacto con la realidad a estudiar y se basa principalmente en la entrevista y el cuestionario. En este caso se hizo foco en las interacciones penitenciarias. Para las entrevistas se elaboró una pauta donde se les preguntó a los actores institucionales acerca de la comunicación en las unidades penitenciarias, en específico sobre las problemáticas observadas, tanto a nivel de comunicación interna como de comunicación externa.

Por último, se implementó como técnica el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para conocer la situación de la organización. El FODA es una herramienta estratégica que se utiliza para analizar la situación de la organización realizando un diagnóstico preciso. A partir de ese diagnóstico se pueden tomar decisiones estratégicas a largo plazo que sean útiles para el futuro de la organización. Este análisis permite identificar fortalezas y debilidades a la interna de la organización, y oportunidades y amenazas a la externa de la organización. Al finalizar el análisis FODA, como plantean Kotler y Armstrong (2008), «la meta es empatar las fortalezas de la organización con oportunidades atractivas del entorno, eliminando o reduciendo así las debilidades y minimizando las amenazas» (p. 54).

5. Análisis de las entrevistas

Para el análisis tendremos en cuenta cuatro dimensiones que permiten abarcar las distintas problemáticas detectadas. Estas dimensiones son: dificultades comunicacionales entre actores, dificultades comunicacionales de la organización, oportunidades de mejora y comunicación externa.

5.a. Dificultades comunicacionales entre actores

En las unidades penitenciarias que visitamos pudimos observar conflictos en el relacionamiento entre los funcionarios policiales y otros funcionarios penitenciarios. No tuvimos oportunidad de entrevistar al personal policial, pero, mediante las entrevistas a los distintos subdirectores técnicos, detectamos que existía un distanciamiento con respecto al resto de los actores y que era algo que sucedía cotidianamente. Uno de los subdirectores entrevistados destacó este punto y lo consideró problemático como se puede ver en la siguiente cita:

Profesional 1: “Por un lado está el personal policial con una dinámica [...] y por el otro lado está el personal civil. [...] Son dos sistemas diferentes con reglas distintas, aunque el objetivo es el mismo, esto genera diferencias a la hora de comunicarse.”

De aquí podríamos inferir cierta tensión entre los profesionales (técnicos, operadores, entre otros) y el personal policial. Estos actores trabajan con diferentes lógicas.

El personal policial responde en base a una organización jerárquica con reglas estrictas y un sistema cerrado. Esta forma de trabajo genera tensiones con la modalidad de los técnicos porque cada uno se restringe a posicionarse solo desde su particular punto de vista, sin percibir al otro con la capacidad de aportar desde un lugar distinto.

Profesional 1: “Una dificultad es el tema institucional, cómo se para cada uno, desde qué lugar, entonces el preso es el preso, el policía es el policía, el técnico es el técnico.”

El entrevistado plantea que cada actor debe saber desde dónde se para, o sea cuál es su rol dentro de la organización. Si la institución no define los lineamientos de trabajo no se logra un trabajo de equipo. Por lo tanto, es necesario crear un ámbito donde los actores puedan dialogar e intercambiar para concretar los objetivos de la organización.

Otro de los entrevistados planteaba las tensiones que existen entre el personal policial y las PPL. Afirma que existen prejuicios por parte de los funcionarios policiales que trabajan en las unidades penitenciarias, estos generan una cierta despersonalización y una adjetivación peyorativa hacia las PPL; lo que provoca algunas dificultades en el trabajo del resto de los profesionales técnicos y así lo expresa una de las profesionales entrevistadas:

Profesional 3: “Es muy difícil cambiar la cabeza del policía, para algunos de ellos los reclusos son los ‘pichis’, entonces es complicado cambiar ese vínculo porque ‘el pichi’ es despectivo, no es un ser humano.”

Algunos funcionarios policiales utilizan un vocabulario despectivo para referirse a las PPL, lo que refuerza la estigmatización y genera una brecha entre ambos actores.

Una de las entrevistadas planteó que muchos de los operadores penitenciarios, que en su mayoría son estudiantes universitarios, comenzaron a asumir las mismas actitudes y adjetivaciones de los funcionarios policiales hacia las PPL. Algunos funcionarios consideraron que esa modalidad instaurada de prejuicios y estigmatización debería modificarse, como plantea la entrevistada:

Profesional 3: “Cuando empezamos muchos operadores se contaminaron de la policía [...]. Después tenés los otros que empatizaron con el otro sector, los internos, entonces ahí también tenés un problema.”

Se plantea aquí una falsa dicotomía amigo-enemigo, ya que, según los entrevistados, los operadores que empatizan demasiado con las PPL luego tienen dificultades a la hora de realizar sus tareas debido a que involucran sentimientos y afectos. Este reduccionismo afecta la comunicación, por eso es importante que haya roles definidos para poder mejorar la comunicación entre actores.

La comunicación entre el personal de las unidades y las PPL debería ser lo más asertiva posible, que el operador, técnico o policía sepa a quién se dirige, qué es

exactamente lo que debe decirle y cómo. La población de las unidades es muy diferente, ya sea por sexo, edad, nivel socioeducativo, entre otros. Una de las subdirectoradas entrevistadas nos planteaba la dificultad que le generaba comunicarse con las PPL, ya que estaba acostumbrada a explicar las cosas de una cierta manera y no siempre le resultaba una tarea fácil:

Profesional 5: “Con respecto a la comunicación entre internos y personal, a uno le parece que el interno entiende lo que uno le está explicando, las razones, entonces le quiere dar ejemplos y de repente lo que necesita es algo más concreto.”

A partir de aquí surge el desafío de la decodificación del mensaje, los técnicos y subdirectores saben que se transmitió y se escuchó, pero nada les asegura que las PPL lograron entenderlo. Es por ello que la entrevistada plantea que a veces hay que ser más concreto para no confundir y para lograr que el mensaje llegue de forma clara.

Si bien hubo algún planteo sobre el desencuentro entre las distintas disciplinas, también pudimos ver que hacia la interna de cada grupo de técnicos las diferencias no eran tantas. Algunos plantearon que realizaban reuniones de grupo para abordar y resolver diferentes situaciones y esto facilitaba la comunicación entre los técnicos. Tenían la tarea de compartir las decisiones tomadas con los colegas que por algún motivo no pudieron asistir a la reunión. Además, se acordó llevar un registro de cada reunión donde se plasmaban las temáticas discutidas y los acuerdos alcanzados, como lo podemos apreciar en el siguiente fragmento:

Profesional 5: “Se trata de buscar, para mejorar la comunicación y el trabajo, instancias de reuniones.”

Según la entrevistada, las instancias de reuniones grupales facilitaban no solo el trabajo, sino también la comunicación. Al mismo tiempo, de la dificultad a la hora de comunicar a todos los actores, surge la complejidad de comunicarse entre los distintos grupos de trabajo. Durante las entrevistas surgió el planteo de varios actores referido al conflicto que enfrentan a la hora de coordinar reuniones de equipo y a la hora de

comunicar los mensajes a los distintos referentes. Es debido a esto que muchos de los actores institucionales quedan por fuera de los comunicados que se realizan.

5.b. Dificultades comunicacionales de la organización

Las unidades penitenciarias son organizaciones muy grandes que suelen dividirse en pisos y en áreas. Cada actor se desempeña en una de estas áreas y no siempre suele tener contacto con los demás, depende de las tareas que realice. Es por eso que los entrevistados consideran que las reuniones de equipo son muy importantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Desde el punto de vista de la profesional entrevistada, el tener escalafones y equipos multidisciplinarios dificulta las tareas:

Profesional 2: “Ahora tenés escalafones, entonces existe un cambio en lo que tiene que ver con la comunicación. Un equipo multidisciplinario dificulta la comunicación.”

Esto podría estar relacionado con la burocracia mecánica de la que habla Robbins (2009) donde la constante es la rutina, las reglas y reglamentos, actividades agrupadas en departamentos y la existencia de una autoridad centralizada, con una clara toma de decisiones que sigue una cadena de mando. El mayor problema de este tipo de organizaciones es que cuando sus integrantes se enfrentan a situaciones nuevas no saben cómo actuar porque todo su accionar se encuentra constreñido a un reglamento.

Por otro lado, existe una dificultad con respecto a lo que tiene que ver con cómo se difunde el mensaje, de dónde surge, hacia quién está dirigido y cuáles son las herramientas que se utilizan para comunicar. Las unidades penitenciarias son organizaciones con una estructura jerárquica basada en los fundamentos de la teoría clásica. Se caracteriza por tener áreas subordinadas a una única jefatura, lo que genera una limitación en la información y, por lo tanto, dificultades a la hora de comunicar. La siguiente entrevistada lo plantea:

Profesional 4: “Cualquier organización de este porte tiene problemas de comunicación en cómo logra transmitir o fijar los criterios de trabajo.”

De aquí se desprende la necesidad de lograr, a través de los medios internos de comunicación (cartelera, correo electrónico, intranet), que los lineamientos de trabajo lleguen de la mejor manera a todos los actores institucionales. Las entrevistas dejan entrever que los técnicos han hecho el intento de utilizar como herramientas el correo electrónico o las cartelera pero, lamentablemente, estas estrategias no lograron cumplir con el objetivo esperado ya que no son lo suficientemente eficientes a la hora de abarcar a todo el funcionariado.

Una de las entrevistadas sugería utilizar estrategias para lograr que la información que se quiere transmitir sea recibida por todos los actores como, por ejemplo, comunicar en primer lugar a los altos mandos:

Profesional 2: “Desde la Escuela hemos tratado de manejar diferentes técnicas: hablar con los Directores, hablar con los Subdirectores, buscar referentes en cada unidad para que sean los que difundan y promuevan las actividades.”

La entrevistada también planteó como otra estrategia buscar referentes de cada unidad que se ocuparan de difundir y promover las actividades de formación, pero aun así no lograron que funcionara como ellos esperaban. Nos manifestaron sus deseos de contar con un Departamento de Comunicación que pudiera encargarse de este tipo de tareas, pero esa decisión no dependía de ellos, sino del Director del INR y, a su vez, esto quedaba condicionado a que este fuera capaz de ver la necesidad de sumar licenciados en Comunicación a su equipo.

Por otro lado, algunos entrevistados aludieron a la problemática que tenía la organización a la hora de comunicar en cuanto a los tiempos. Mencionaron que los actores involucrados tenían una estrategia que consistía en enviar el mensaje o la información al mando más alto para que de allí se diseminara, pero se encontraban con que, debido a los tiempos de cada uno y a la burocratización, los mensajes no lograban

llegar a tiempo. Entonces sucedía que, por ejemplo, se planificaba un curso para los policías y estos se enteraban cuando el curso ya se había realizado. El objetivo de la organización es que la información que circula le llegue a todos los actores en forma oportuna. Como planteaba una de las entrevistadas, estaban buscando herramientas y estrategias para ver cómo mejorar el tema de la comunicación dentro de la organización:

Profesional 2: “Le mandamos los mensajes a los directores y estos los transfieren, ahí se genera otra dificultad que es el problema de los tiempos. Cuesta diseminar el mensaje, y cuando llega o pasó la fecha o no llega a todos por igual.”

Otra dificultad en la comunicación que planteó uno de los profesionales, hace referencia a los canales de comunicación utilizados a la interna de la organización como, en este caso, la comunicación escrita:

Profesional 4: “Las cosas por escrito, que es una discusión histórica de que la gente tiene la ilusión de que porque están escritas se cumplen, también es una ilusión falsa y, a su vez, hay que tener cosas escritas.”

Los procedimientos muy burocratizados en las organizaciones apelan a comunicaciones escritas como forma de registrar decisiones. Esto genera, como plantea este profesional, la ilusión de que necesariamente se va a cumplir, cuando esto no es así. De todas formas, el registro de la comunicación es necesario ya que contribuye a no tergiversar los mensajes en organizaciones jerárquicas como son las unidades penitenciarias.

Otro punto a tener en cuenta que plantea uno de los entrevistados es que para que se dé la comunicación dentro de la organización hay que generar espacios de intercambio:

Profesional 4: “La otra dificultad es, cuando uno habla de comunicación habla de lugares donde esta se produzca porque si no, no hay comunicación si no hay lugares establecidos por donde pueda pasar la comunicación.”

Si no se crean espacios de diálogo y no se estimula al debate entre los distintos actores, es probable que se generen dificultades en la comunicación ya que no existe una retroalimentación que enriquezca el relacionamiento y el cumplimiento de las actividades diarias.

Por otro lado, los entrevistados manifestaron otra tensión que se dio a nivel organizacional con la creación del Instituto Nacional de Rehabilitación en el 2010, suprimiéndose la ex Dirección Nacional de Cárceles, Penitenciarías y Centros de Recuperación. Esta modificación generó un malestar por falta de una gestión del cambio organizacional y esa molestia está presente en el discurso de los entrevistados:

Profesional 2: “Cuando el INR arrancó, tuvo una dificultad enorme para que el personal entendiera a dónde apuntaba la modificación. [...] Esto generó un cortocircuito, generó tensiones y hubo conflictos.”

Es importante que todos los actores institucionales estén informados sobre los cambios que suceden en la organización, así como que conozcan la misión y la visión institucional para adaptar su rol y que sepan cómo actuar ante las distintas situaciones. De esta forma se minimiza la resistencia al cambio propio de las dinámicas grupales y se afianza el relacionamiento con la organización.

5.c. Oportunidades de mejora

A continuación veremos algunas de las estrategias comunicacionales que fueron propuestas por los actores entrevistados como oportunidades de mejora.

Una de las entrevistadas planteaba que algo que reforzaría el trabajo en equipo de los técnicos podría consistir en realizar actividades que los nucleara a todos. De esa forma, al participar y al compartir, los actores organizacionales podrían desarrollar algún sentido de pertenencia y, con ello, la cultura organizacional mejoraría. Al tener espacios

integradores es más fácil trabajar juntos y con el mismo objetivo, tal como se deriva de la siguiente cita:

Profesional 1: “Generar algún tipo de actividad que nos nucleee a todos, por interés o curiosidad, que genere cierto nivel de participación [...] por un objetivo común.”

En la misma línea, otro de los actores entrevistados planteaba que son necesarios los espacios de discusión para que las decisiones sean colectivas y que cada actor sepa cuál es el objetivo de su trabajo. También plantea que se debería incluir a las PPL en algunas de las decisiones que se toman.

Profesional 5: “Seguir definiendo tareas, que cada individuo de esta institución sepa para qué viene, que haya espacios de discusión y problematización lo más que podamos, [...] que incorporem a los internos a algunos lugares de decisión. [...] Una de las formas de que la comunicación sea más efectiva es la democratización de las estructuras, o sea que todas las decisiones pasen a ser más colectivas que individuales.”

Siguiendo también con este enfoque, otra entrevistada sugiere que lo valioso es la mirada interdisciplinaria, como bien dice aquí:

Profesional 4: “Creo que la mirada interdisciplinaria siempre aporta.”

En el contexto de las unidades penitenciarias se torna casi inevitable el contar con un equipo de trabajo interdisciplinario debido al trabajo realizado con las personas privadas de libertad, que suele involucrar a distintas áreas como la psicología, la sociología, entre otras. Es necesaria la colaboración entre estas áreas ya que los profesionales que trabajan con las PPL deben trabajar en grupo con un mismo objetivo. Por lo tanto, son imprescindibles las distintas visiones para saber cómo se debe realizar el trabajo diario con las PPL y cómo deben resolver los problemas que surgen día a día en la unidad penitenciaria.

Otro de los profesionales sugería que los comunicadores podrían colaborar en mejorar los problemas de convivencia:

Profesional 1: “Los comunicadores podrían ayudar en desenmarañar un poco lo que es la convivencia. [...] Podrían ayudar a que los espacios de integración se den, se logren y se sepan.”

El comunicador interno puede trabajar como «facilitador de diálogos» (Formanchuk, 2017)^{viii}, generando espacios y estimulando el intercambio. De esta forma se podría generar un cambio significativo en las relaciones personales y en la convivencia de quienes se encuentran en las unidades penitenciarias.

Las entrevistas dejan al descubierto la necesidad de contar con un área destinada a la comunicación:

Profesional 6: “Tiene que haber un área de personas destinadas a esto. Todos los objetivos tienen que tener una estrategia de comunicación.”

Como bien se plantea en la cita, es importante que los objetivos organizacionales que se derivan de una clara visión organizacional estén planteados en base a una estrategia comunicacional. Para ello, es indispensable contar con profesionales de la comunicación que puedan diseñar esa estrategia y un plan de trabajo que se adecúe a las necesidades de las unidades penitenciarias.

Esta misma profesional planteaba el valor de una gestión de la comunicación interna:

Profesional 6: “En cualquier institución se necesita un manejo de la comunicación interna, que también tiene que aportar en cómo articular las áreas nuevas que se están implementando y las que ya estaban funcionando.”

Como se deriva de la entrevista, la comunicación interna puede ser el medio para lograr un ambiente de trabajo organizado y una gestión adecuada que contribuya a un buen funcionamiento de la organización.

Otro de los actores se enfoca en un punto que también es relevante debido al contexto de las unidades penitenciarias, que es el valor y la importancia que la comunicación asertiva tiene en este tipo de organizaciones:

Profesional 4: “Es importante saber cómo se va a organizar la institución y el funcionamiento institucional, cómo adaptar las propuestas a los destinatarios y de qué manera.”

Para lograr que el mensaje que le llega a los actores sea el que la organización pretende, se debe tener en cuenta que es necesario utilizar una comunicación asertiva. Mejorando la comunicación se disminuyen las tensiones, se favorece el clima laboral y aumenta la predisposición de los actores a colaborar con la organización.

5.d. Comunicación externa

Si bien el objetivo de este trabajo no fue analizar la comunicación externa, de las entrevistas realizadas se desprenden ciertas situaciones que, si se logran mejorar mediante un plan de comunicación, podrían traer beneficios para la comunicación interna. Hay que considerar que este punto también es enriquecedor para este trabajo ya que presenta algunos testimonios de los entrevistados que aportan posibles oportunidades de mejora para implementar en un futuro.

Lo que se observa en los medios masivos de comunicación sobre las unidades penitenciarias suele tener como marco común aspectos referidos a la violencia, el abandono, el delito, entre otros. Las buenas prácticas y los logros generalmente quedan invisibilizados. Esta situación ameritaría que las unidades contaran con un medio propio para difundir novedades, además de la UNICOM, ya que esta última se aboca a compartir en sus redes sociales noticias de interés general sobre el Ministerio del Interior. A su vez, esta imagen externa trae consecuencias en lo que sucede a la interna de la organización.

Profesional 2: “Otro problema es la comunicación hacia afuera, [...] pero ¿qué es lo que comunicamos?, [...] ¿dónde quedan las buenas prácticas? No hay un ámbito general en

la prensa para poder expresarlo, y a su vez nosotros tampoco tenemos el ámbito para poder desarrollarlo.”

Como plantea la entrevistada, no hay un lugar en los medios de comunicación donde se puedan mostrar las buenas prácticas, ni tampoco las unidades penitenciarias cuentan con un medio propio para hacerlo. Como se vio previamente, el INR cuenta con la UNICOM, pero allí no se realiza una discriminación entre las noticias relacionadas con las unidades penitenciarias y las que están relacionadas con el Ministerio del Interior. Entonces, lo que sucede es que priman las noticias sobre el Ministerio y no las noticias que tienen alguna relación con el INR y las actividades que contribuyen a la rehabilitación de las PPL como cocina, carpintería, manualidades, costura, huertas, asistencia a clases para poder terminar la escuela o el liceo, actividades culturales como murgas u obras de teatro. Queda invisible ante los ojos de la sociedad y eso es una preocupación para los técnicos que trabajan día a día para contribuir a mejorar la situación de todos los privados de libertad.

La falta de difusión de las actividades que se realizan en la organización genera cierta desmotivación en los trabajadores, que no ven reflejado su esfuerzo en las noticias que publican los medios de comunicación. Lo que varios entrevistados plantearon fue una preocupación relativa a cómo acercar lo que sucede a la externa con lo que sucede a la interna.

Profesional 1: “Nos pasa que hacemos mucho y no se ve nada, falta comunicar.”

De aquí puede inferirse que las unidades penitenciarias no cuentan con las herramientas necesarias para promover las actividades que se realizan diariamente con las PPL. Porque además de mostrarle al afuera lo que se hace adentro de las unidades penitenciarias, también es importante cómo se muestra y a quién.

Continuando con la misma línea, otra de las entrevistadas nos planteaba otro punto importante: la comunicación con la comunidad en la que se encuentra inserta cada unidad penitenciaria.

Profesional 2: “Otro desafío es la comunicación con el barrio.”

Las unidades penitenciarias están situadas en distintos contextos y es importante tenerlos en cuenta pues los vecinos de la zona pueden tener diferentes percepciones sobre la organización. Si la imagen que tienen las personas del barrio es negativa, afecta el relacionamiento y genera situaciones de conflicto con la organización. Es por ello que es importante generar una estrategia de comunicación externa, que se enfoque no solo en la sociedad en general, sino también en la comunidad que comparte el territorio con la unidad penitenciaria, esto podría favorecer el trabajo que se realiza en la organización.

6. Análisis FODA

Del análisis FODA realizado para tener un panorama más amplio surge que:

Fortalezas:

- Experiencia del personal en el trato con las personas privadas de libertad
- Conocimiento del funcionamiento penitenciario
- Deseo de superación y búsqueda del cambio
- Personal formado académicamente
- Capacitación del personal a través del Centro de Formación Penitenciaria
- Diálogo entre las distintas disciplinas

Oportunidades:

- ONG dispuestas a brindar apoyo en la rehabilitación
- Prácticas pre profesionales de estudiantes de distintas carreras universitarias
- Programa Justicia e Inclusión (OPS/OMS)
- Comisión de Apoyo a la Educación en Cárceles

Debilidades:

- Imagen negativa del sistema penitenciario en la sociedad
- Infraestructura con grandes limitaciones
- Falta de recursos humanos y medios para ofrecerles actividades a las PPL
- Necesidad de espacios que contribuyan a la integración del personal
- Falta de profesionales de la comunicación

Amenazas:

- Medios masivos de comunicación hostiles
- Burocratización de procesos
- Cambios en la administración del INR
- Familiares disconformes con las condiciones de alojamiento
- Limitados programas de rehabilitación e inserción laboral

7. Reflexiones

A partir del análisis de las entrevistas realizadas, se infiere que con un proyecto eficaz de gestión de la comunicación en las unidades penitenciarias se puede contribuir a:

- El abordaje de situaciones conflictivas que generan las tensiones entre los actores, así como dificultades en la comprensión de la información.
- Responder a las necesidades de comunicación utilizando medios de comunicación más eficaces y comprendiendo mejor cómo y cuándo comunicar.
- Potenciar la comunicación interna, tanto los vínculos, sentidos, canales de comunicación, identidad, espacios de diálogo, etc., así como la comunicación externa en lo que refiere a la imagen, difusión, espacios de encuentro dentro-afuera, etc.
- Promover y facilitar la generación de actividades grupales. Generar espacios de diálogo e intercambio entre actores.

- Contribuir a desarrollar el trabajo de los equipos técnicos desde una perspectiva interdisciplinaria (constituir condiciones para el trabajo en equipos, incluir la figura del profesional de la comunicación).

El análisis también pone en evidencia la existencia de roles prescriptos y rigidizados entre los actores (policías, operadores, PPL, técnicos) de las unidades penitenciarias; donde cada uno tiene sus propios códigos y lógicas de funcionamiento. El análisis revela que esto suele generar rispideces y conflictos a la hora de comunicarse, ya sea entre los propios actores institucionales como entre la organización y sus actores.

También se deja entrever la existencia de una tensión entre los funcionarios policiales y los operadores penitenciarios. Esto se debe a que el cargo de operador penitenciario es relativamente nuevo y los policías sintieron amenazadas sus fuentes laborales, dado que veían la posibilidad de que otro pudiera cumplir con su rol y los supliría. Esta dificultad se podría haber subsanado sabiendo que los cambios organizacionales que no son gestionados en forma adecuada provocan tensiones entre los actores.

En las entrevistas queda de manifiesto que, entre las problemáticas figura la mirada individualista del desempeño laboral y cierta falta de compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales en algunos casos. Los códigos que maneja el personal policial aumentan la brecha existente entre estos y los técnicos, así como también con las personas privadas de libertad.

En cuanto a la cultura organizacional, desde la perspectiva teórica adoptada y en base a lo que revelan las entrevistas, inferimos que no se cumple con una de las funciones de la cultura, a saber: “facilitar la generación de compromiso con algo más grande que el solo interés individual”. Lo que sucede en las unidades penitenciarias es que prima lo individual por encima del compromiso grupal; por ejemplo, la individualidad del personal policial interfiere con la intención de los técnicos de un trabajo en equipo para cumplir con los objetivos organizacionales y para priorizar una mirada interdisciplinaria que enriquezca la toma de decisiones.

Estas situaciones y otras que emergen del análisis nos permiten ver que existen situaciones que pueden generar tensiones y también una disfuncionalidad que afecta la dinámica organizacional. Quedó en evidencia que en las unidades penitenciarias utilizan

un modelo de comunicación lineal o unidireccional. Esto provoca que algunos subgrupos o subculturas, no compartan la información que reciben de los jefes debido a las tensiones existentes entre ellos.

La toma de decisiones también está basada en un modelo de verticalidad y de ordenación por jerarquía. Por este motivo las decisiones son tomadas por el director de cada unidad penitenciaria.

Además, queda de manifiesto que existe una dificultad para transmitir los mensajes desde el INR hacia las distintas unidades penitenciarias, esto se debe a cómo se operan los tiempos de la organización y también al medio de comunicación que se utilice para difundir la información. Muchas veces esta situación deriva en el fenómeno conocido como “teléfono descompuesto” o comunicación en serie, como lo llamaba Kreps (1995). En este tipo de comunicación los niveles más bajos de la organización pueden malinterpretar a los altos jefes cuando reciben una información que no es la correcta.

Esta situación también interfiere en la información que se difunde hacia el exterior, particularmente hacia la comunidad. Las noticias que publica la UNICOM pocas veces están relacionadas con las “buenas prácticas” que se desarrollan dentro de las distintas unidades penitenciarias, como ser las vinculadas a mecánica, costura, cocina, representación de obras de teatro, cuadros de fútbol, clases para terminar estudios primarios o secundarios, entre otras. En relación a esto, en las entrevistas, los actores dejan entrever una dificultad para acercar «el afuera al adentro». Señalan que se mantienen como mundos paralelos, lo que sucede a la externa y lo que sucede a la interna, y que esto afecta la imagen que se genera sobre las unidades penitenciarias.

La falta de una comunicación eficaz y de una planificación estratégica, genera que ciertas actividades sean invisibilizadas, tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización, incidiendo de forma negativa en el proceso de rehabilitación. Es por ello que se hace necesario desarrollar un plan de comunicación estratégica, en base a una comunicación efectiva que permita brindarles mejores oportunidades a las personas privadas de libertad y a los funcionarios penitenciarios.

Es importante que profesionales de la comunicación contribuyan con la generación de conocimiento e intercambio de experiencias para diseñar planes estratégicos adecuados a estas instituciones. Se deben utilizar canales o medios de

comunicación apropiados de forma que ayuden al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

También se pueden identificar oportunidades de mejora relacionadas a la comunicación interna y externa. A nivel de la comunicación interna, los conflictos que genera el modelo de comunicación descendente; la falta de conocimiento sobre la misión y la visión institucional; los distintos tipos de discursos; el acceso a la información; las subculturas; los prejuicios; entre otros. A nivel de comunicación externa, la UNICOM, que es la que se encarga de difundir las noticias relacionadas al INR, tiene un enfoque dirigido hacia el Ministerio del Interior y las noticias que emite refieren a cambios estructurales o a nuevas reglamentaciones.

Del análisis FODA es importante resaltar las fortalezas de la organización, que no solo surgen de las entrevistas a los actores, sino también de las observaciones y del trabajo de campo realizado. El personal que se desempeña en las unidades penitenciarias está calificado para el trabajo y, en su mayoría, los años de experiencia en las unidades favorece el conocimiento del funcionamiento penitenciario y el trato con las personas privadas de libertad.

Además, se cuenta con personal formado académicamente, sobre todo los técnicos que son profesionales de distintas áreas como son la psicología, la sociología, entre otras.

Otro aspecto a destacar, que está relacionado con la formación del personal, es la capacitación que se les brinda a través del Centro de Formación Penitenciaria (CEFOPEN). Allí se otorgan distintos cursos y talleres en diferentes modalidades, en su mayoría enfocados hacia áreas sociales y humanas.

Por último, algo que pudimos ver en todos los entrevistados así como en nuestra referente de la organización, fue el deseo que tienen por mejorar y por lograr un cambio que sea positivo para todos. Este punto me parece fundamental ya que sin el apoyo de quienes se desempeñan en la organización y sin referentes en quienes apoyarse, sería imposible pensar en una estrategia de comunicación y en cambios organizacionales que pudieran llevarse a cabo en el corto plazo.

8. Recomendaciones

Con este trabajo tuve la oportunidad de identificar los aportes que podría realizar un licenciado en Comunicación Organizacional en un establecimiento como son las unidades penitenciarias del INR.

En lo que respecta a la comunicación interna propongo cuatro niveles de acción: (1) Equipo de comunicación, (2) Plan de comunicación, (3) Identidad organizacional y (4) Comunicación entre actores.

En relación a (1), recomiendo la creación de un *equipo de comunicación* que se ocupe de gestionar las líneas de trabajo de cada unidad penitenciaria. Considero que lo ideal sería que este equipo trabajara afuera de las unidades con el propósito de mantener, dentro de lo posible, la coherencia y la distancia necesaria para operativizar sus acciones. Este equipo podría generar un plan de comunicación que se actualice a partir de las necesidades comunicativas de cada unidad penitenciaria y a los objetivos de la misma, y que sea llevado a cabo por un profesional de la comunicación dentro de cada unidad. De esta forma se pueden mantener criterios generales sin que se vean afectadas las dinámicas de cada unidad ya que, como evidencian las entrevistas, cada una de ellas tiene características distintas aunque se encuentran en la órbita de la misma institución.

Acerca de (2), sugiero que el equipo de comunicación realice una gestión organizacional que permita implementar un *plan de comunicación*, que oriente los lineamientos acerca de qué comunicar, a quién comunicar y cómo hacerlo. Un plan de comunicación permite que la comunicación que se desarrolla en la organización responda a criterios profesionales y que no sea solo una serie de acciones sin conexión alguna. El plan de comunicación es útil para dar a conocer el trabajo que se realiza día a día y el alcance de la organización, planteándose para ello acciones de comunicación coherentes con su misión y visión. El objetivo de un plan de comunicación es potenciar la comunicación interna y externa de la organización. Por lo tanto, realizar un plan de comunicación es de suma importancia, ya que permitiría que la comunicación desarrollada por la organización responda a un lineamiento que abarque los diferentes escenarios con los cuales debe trabajar.

En relación a (3), para fortalecer la *identidad organizacional*, propongo gestionar la creación de un portal interno (intranet) que permita el desarrollo de la comunicación interna y genere un espacio en el que se pueda intercambiar información entre sus integrantes y, fundamentalmente, acerca de lo que sucede dentro de la organización como actividades, noticias, eventos, entre otros. La identidad de una organización se ve en los valores que quiere transmitir y en cómo comunica sus ideales y, al mismo tiempo, en lo que las personas externas a la organización perciben del mensaje que da. Es una herramienta primordial para minimizar problemas o interferencias en la comunicación y también para estimular la integración y participación de todos los actores dentro de la organización. Si se logra que los actores se identifiquen con la organización es más probable que tengan una actitud colaborativa y que tomen decisiones que sean consistentes con los objetivos organizacionales.

Sobre (4) hay que propiciar la creación de dispositivos que favorezcan la *comunicación entre actores*. Por ejemplo, trabajar en la creación de espacios de encuentro en los que los actores puedan dialogar y generar proyectos en equipos interdisciplinarios, que enriquezcan el desarrollo de la organización. Estos espacios también podrían colaborar con la tensión existente que proviene de las distintas dinámicas de trabajo de los actores —técnicos, operadores penitenciarios y personal policial—. Si se logra disminuir esa tensión también se podría beneficiar a las personas privadas de libertad, en el sentido de que se podría contribuir a minimizar el impacto de los prejuicios y adjetivaciones estigmatizantes.

Recomendamos generar actividades que reúnan a todos los actores y crear los espacios de intercambio que enriquezcan el trabajo en equipo. Esto es, trabajar desde la comunicación, la convivencia y los espacios de encuentro. Generar instancias de diálogo entre los distintos actores produce y fortalece los vínculos. Esto daría lugar a la circulación de opiniones sobre diversos temas como, por ejemplo, ¿qué entiende cada actor por una “buena convivencia”? También se considera necesario trabajar, sobre todo, con los funcionarios policiales acerca de la visión que tienen de las PPL para contribuir a mejorar el vínculo y la convivencia. Es importante que las distintas dinámicas de trabajo puedan confluir en una sola para estimular el trabajo y la armonía del equipo, logrando así cumplir con los objetivos organizacionales. Todas estas actividades podrían

estimular una comunicación horizontal, entre pares, evitando así posibles conflictos a la hora de realizar una actividad o de tomar una decisión.

A nivel de comunicación externa considero que es necesario trabajar en la imagen de la organización. Se deberá buscar una estrategia para que la sociedad esté al tanto de las actividades y acciones que se llevan adelante dentro de cada una de las unidades penitenciarias del INR. Esto permitirá potenciar la construcción de una visión más positiva de estas instituciones, que no se vea opacada por las noticias que publican los medios masivos de comunicación y el manejo que hacen de estas en torno a la construcción de la opinión pública.

9. Notas

ⁱ Misión-Visión del INR, tomado de: <https://inr.minterior.gub.uy/index.php/2016-04-21-16-02-53/2016-05-03-15-01-02>

ⁱⁱ Artículo 80 de la Constitución, tomado de: <https://www.impo.com.uy/bases/constitucion/1967-1967/80>

ⁱⁱⁱ Convención Americana sobre Derechos Humanos, 1969, artículos 5 y 11. Tomado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Convenci%C3%B3n_Americana_sobre_Derechos_Humanos

^{iv} Unidades de Internación de Personas Privadas de Libertad, tomado de: <https://inr.minterior.gub.uy/index.php/2016-05-03-14-49-20>

^v www.spb.gba.gov.ar

^{vi} www.inpec.gov.co

^{vii} Tomado de: <http://secitgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-2/comunicacion-y-medios/la-comunicacion-administrativa>

^{viii} El nuevo rol del comunicador interno: De “emisor” a “facilitador de diálogos”, tomado de: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-cocreada-menos-emision-y-mas-facilitacion/>

10. Bibliografía

- CAPRIOTTI, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago: Colección Libros de la empresa.
- CAPRIOTTI, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- CARPISO, J. (1999). Los medios de comunicación masiva y el Estado de derecho, la democracia, la política y la ética. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 96, 743-764. Recuperado de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/3609/4360>
- CASABONE, G. (2013). Comunicación y Estado: El caso penitenciario. *Question*, 38, 26-40. Recuperado el 11 de enero de 2017 desde: <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/1788>
- FERNÁNDEZ COLLADO, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas: México.
- FRASSA, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Revista Dirección y Organización*, 44, 74-85. Recuperado de <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/371/393>
- KALINSKY, B. (2004). La metodología de investigación antropológica en ambientes criminógenos. Un estudio de caso. *Gazeta de Antropología*, 20, artículo 36. Recuperado de http://www.ugr.es/~pwlac/G20_36Beatriz_Kalinsky.html
- KATZ, D. y KAHN, R. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- KREPS, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- KREPS, G. (1990). *Comunicación Organizacional: Teoría y Práctica*. Longman: New York.
- LASSWELL, H. (1985). Estructura y función de la comunicación en la sociedad. En M. de Moragas (ed.), *Sociología de la comunicación de masas*. Barcelona: Gustavo Gili.
- LUCAS MARÍN, A. (1997). *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Colección Bosch Comunicación.
- MONSERRAT-GAUCHI, J. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.

- MORENO, C. (2013). *Comunicación Organizacional: Análisis y Aplicación Caso Práctico en Empresa Familiar La Roca S.A.* Ecuador: Universidad San Francisco de Quito.
Recuperado de
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2412/1/107001.pdf>
- PARLAMENTO (s.f.). *Documentos y leyes*. Recuperado de
<https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes>
- POTTER, L. (2002). *The Communication Plan: The Heart of Strategic Communication*. New York: International Association of Business Communicators.
- ROBBINS, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés.
- SOTO, Ó. (2016). *Caracterización de la cultura organizacional y propuesta de intervención. Caso instituto nacional penitenciario y carcelario (INPEC)*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de
<http://www.bdigital.unal.edu.co/54635/7/%C3%93scarYesidSotoS.2016.pdf>
- TAYLOR, S. y BOGDAN, R. (1992). *Introducción a los Métodos Cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós Studio.
- URANGA, W. (2008). *Prospectiva Estratégica de la Comunicación*. Buenos Aires: Cátedra Rollie - Universidad Nacional de la Plata. Recuperado de <https://catedrab-dcv.wikispaces.com/file/view/uranga.pdf>
- VAN DALEN, D. y MEYER, W. (1981). *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*. Buenos Aires: Paidós Educación.

ANEXO

PATERNIDAD RESPONSABLE

El artículo 18 de la Convención sobre los Derechos del Niño establece que: "... ambos padres tienen obligaciones comunes en lo que respecta a la crianza y al desarrollo del niño".

Ser un papá presente es:

- Participar del cuidado diario, la crianza y la estimulación de tu hijo.
- Compartir la crianza con la mamá, colaborando en las tareas de la casa y en los cuidados, por ejemplo: alimentar, vestir, pasear, hacer dormir, jugar, bañar y enseñar.
- Estimular el desarrollo de tu hijo cada etapa de su vida.
- Tener una relación cariñosa e incondicional con tu hijo.
- Criar de manera respetuosa, poniendo límites pero con buen trato.
- Proveer económicamente, pero es mucho más que eso.



¿Qué le apporto como papá a mi hijo estando presente?

- Los ayuda a tener mejor autoestima.
- Desarrollan más habilidades sociales.
- Enfrentan mejor los problemas de la vida.
- Van a ser personas más saludables.
- Van a tener una relación más cercana con sus propios hijos e hijas a lo largo de su vida.
- Logran un mejor desempeño escolar.



Para una crianza respetuosa:

- Busca un estilo de crianza con tu hijo que esté basada en el afecto, la comprensión y el respeto por sus necesidades.
- Nunca utilices castigo físico ni malas palabras y muéstrale respetuosamente lo que esperas de él a medida que va creciendo.
- Recuerda que si tu hijo se siente querido y protegido, tendrá un mejor desarrollo y las tareas de crianza serán más fáciles y amables.
- Intenta estar siempre atento a sus necesidades para que se sienta seguro, querido y protegido.



Cuidando la relación con la mamá

- Una buena relación con la mamá de tu hijo es un punto importantísimo de la paternidad responsable y hace más fácil el desarrollo socio emocional de tus hijos. Cuida y respeta la relación con la mamá de tus hijos, vivas o no vivas con ella, seas o no su pareja.
- Es positivo que apuntes a negociar las decisiones y acuerdos de crianza con tu pareja o ex pareja en función del hijo de ambos.
- Coordina con la mamá para que tu hijo tenga las mejores condiciones para su desarrollo. Acuerda y distribuye con ella horarios y tareas de cuidado.
- No se desautoricen ni descalifiquen, menos aún en presencia del niño.



Ingredientes para una paternidad activa con hijos e hijas pequeños:

- Quiere a tu hijo o hija con amor incondicional.
- Cuida y cría siempre con respeto y buen trato.
- Pon atención a las necesidades de tus hijos y a sus modos de expresión en cada momento de su desarrollo.
- Demuéstrale que te interesa lo que hace. Recuerda que para tus hijos lo más importante es sentir tu cariño y tener tu atención.
- Celebra sus actividades, logros y aprendizajes.
- Ayúdalo cuando sienta miedo, tristeza o se sienta mal porque no logró algo. Dile que puede volver a intentarlo aunque se equivoque.
- Mira y escucha con atención cuando tu hijo o hija tiene algo que contarte.
- Demuéstrale cariño frecuentemente, en especial cuando sienta miedo o esté triste.
- Comparte juegos y actividades.
- A la hora de dormir o de cenar intenta acompañarlo. Aprovecha para conversar sobre las cosas que sucedieron durante el día.
- Comparte los trabajos domésticos con la mamá e intenta incentivar a tus hijos a que también colaboren con tareas simples de la casa.
- Si trabajas fuera de la casa o no vives con tus hijos, es importante que mantengas un contacto diario con ellos, aunque sea solo por teléfono para que puedan escuchar tu voz y contarte cosas.
- Habla con ellos y explícales lo que ocurre en su entorno.
- Cuida la seguridad en los espacios en los que tu hijo se mueve.



¿CÓMO NOS COMUNICAMOS?

Existen 3 estilos o formas de comunicarnos entre las personas.
Estos son:

- el estilo pasivo
- el estilo agresivo
- el estilo asertivo



¿Cómo es el ESTILO PASIVO?

Las personas que se comunican a través de este estilo creen que...

- Es mejor no expresar sentimientos
- Es mejor no expresar desacuerdos, hay que evitarlos
- "Los otros tienen más derechos que yo"

En general no hablan y siempre están de acuerdo con los otros.

¿Cómo es el ESTILO AGRESIVO?

Las personas que se comunican a través de este estilo creen que...

- "Todos deberían ser como yo"
- "Tengo derechos, pero vos no"
- "No cometo errores"
-

En general se trata de personas cerradas, que no escuchan, que se les dificulta ponerse en el lugar del otro, que interrumpen cuando el otro habla o no lo dejan hablar.



¿Cómo es el **ESTILO ASERTIVO**?

Las personas que se comunican a través de este estilo creen que todos somos valiosos y todos tenemos derechos.

En general estas personas:

- saben escuchar, prestan atención al otro (**ESCUCHA ACTIVA**)
- dicen lo que piensan sin agredir u ofender
- se expresan de manera directa, honesta acerca de sus sentimientos y de lo que quieren
- tienen en cuenta que los demás también tienen sentimientos
- saben ponerse en el lugar de los otros
- muestran tranquilidad en la voz



¿Cómo realizar una **ESCUCHA ACTIVA**?

- prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro, identificar lo que dice, los objetivos y los sentimientos.
- mostrar al otro que le escuchas con comunicación verbal ("Si, ya veo", "Uhh", "Claro, entiendo", etc) y no verbal (mirar a los ojos, etc).

La **COMUNICACIÓN ASERTIVA** es muy importante para mantener nuestra autoestima y la de los demás. También permite relacionarnos, convivir, y llevarnos mejor con nuestra familia, pareja, amigos, compañeros, vecinos, etc.



PREGUNTAS

1. ¿Cómo es la comunicación? Es decir, entre los distintos actores dentro de la cárcel.
2. ¿Por qué cree que se dan esas dificultades? (Si corresponde).
3. ¿Cómo es el vínculo entre...
 - *presos
 - *operadores-presos
 - *policías-presos
 - *operadores-policías
 - *técnicos-presos
 - *técnicos- operadores
 - *técnicos-policías?
4. ¿Cómo mejoraría la comunicación?
5. ¿Qué propondría como alternativas para mejorar la comunicación?
6. Dentro del equipo técnico de la cárcel ¿hay comunicadores? ¿Por qué?
7. SI HAY: ¿Cuál es el rol de los comunicadores? ¿Qué hacen?
NO HAY: ¿Qué cree que podrían aportar los comunicadores? ¿Son necesarios?
8. ¿Qué puntos cree que se pueden trabajar con las PPL desde el lado de la comunicación?