



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis de Maestría en Sociología

**EL TRABAJO EN CONTEXTOS DE ENCIERRO: UN ESTUDIO DE CASO
SOBRE LAS REPRESENTACIONES DE RIESGO DE LOS TRABAJADORES
DE INISA**

Autor: Federico Caetano

Tutor: Francisco Pucci

Montevideo, marzo de 2022

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer con especial énfasis al orientador de este proyecto Francisco Pucci, quien tuvo una enorme paciencia y supo ser sumamente generoso con su tiempo y dedicación, ayudándome a pulir y construir muchas de las ideas y categorías principales que se expresan dentro del cuerpo de este trabajo.

Por otro lado, agradecer a quienes han compartido junto a mí el difícil trabajo dentro del mundo ominoso y cruel de la privación de libertad, especialmente a Alfredo Peguito, Isabel Gutiérrez, Gloria Velazco, Vanesa Godoy, Gabriela Cristiani, Analí Varela, María del Mar y Natalia Planells. Muchas de las tertulias compartidas con ellos se expresan dentro de este texto. Agradecer también a Nora Castillo, por su confianza. Hago extensiva mi gratitud a todos los trabajadores de INISA que accedieron a la realización de las entrevistas y me permitieron, de forma totalmente desinteresada, sumergirme dentro de su universo de trabajo.

Asimismo, hago mi reconocimiento a los profesores y compañeros del Diploma en Penalidad Juvenil (FCS, UdelaR), que se constituyó en un espacio de mucho aprendizaje durante el proceso de construcción de esta tesis, especialmente a Valeria Juncal, Sandra Leopold y Carolina González. A su vez, agradecer a Denise Defey y a Lourdes Villafaña, docentes del Centro de Intervenciones Psicoanalíticas Focalizadas (CEIPFO), quienes me enseñaron mucho del oficio de la Psicología y me sugirieron algunas dimensiones analíticas para comprender el trabajo dentro de instituciones de encierro. Además, reconocer al cuerpo docente y a la generación 2014 de la Maestría en Sociología (FCS, UdelaR), de donde me llevo los mejores recuerdos de los intercambios con Francois Jacottet, Gerardo Montes, Gabriel Tuduri, Valeria Colombo y con mi amigo Bruno Andreoli.

A mis amigos Santiago González, Laura Burguez, Rocina Cristiani y Pablo Riera agradecerles por acompañarme durante todo este proceso.

A mi familia, especialmente a mis padres, Gerardo y María Eugenia. Gracias por alimentar mi convicción y pasión por la Sociología y las Humanidades.

A Tania, quien, desde el amor, me empujó a terminar esta tesis. Que el porvenir nos sonría y nos encuentre caminando juntos.

Por último, destacar que este trabajo está dedicado a la memoria de Prana y de Titi.

RESUMEN

Con un telón de fondo caracterizado por un estado de crisis permanente, la irrupción del sistema penal juvenil uruguayo dentro del debate público ha sido una constante. Lejos de ser visualizado como un entorno socioeducativo de cambio en las trayectorias de los adolescentes que han cometido infracciones, el sistema ha sido blanco de múltiples críticas. Desde denuncias centradas sobre la pauperización de las condiciones de existencia de los internos en los centros de privación de libertad, hasta una serie de acusaciones hacia los trabajadores, a quienes se los ha imputado públicamente de negligencia, responsabilizándolos de la precipitación de motines, fugas y conflictos violentos, además de haber sido inculcados por protagonizar malos tratos y torturas hacia los adolescentes. Dicho esto, dentro de este debate global existe un tópico sustantivo que arrojaría luz sobre las condiciones de posibilidad de configurar prácticas socioeducativas efectivas que no ha sido abordado con amplitud y tenor: la perspectiva de riesgo como enclave hermenéutico para comprender el desarrollo de las prácticas laborales en privación de libertad.

En este contexto, este estudio aborda la figura de los trabajadores de “trato directo” encargados de gestionar los cotidianos de los centros de privación de libertad del INISA, a los que se considera como actores centrales y estratégicos en referencia a las posibilidades del Estado de intervenir e incidir en clave socioeducativa en la trayectoria de los adolescentes. En este marco, el objetivo principal de este estudio, es identificar categorías analíticas y vectores hermenéuticos que permitan comprender y arrojar visibilidad sobre las representaciones de riesgo de los trabajadores que mantienen un vínculo cotidiano con los adolescentes en privación de libertad y cómo inciden estas en la configuración de sus prácticas laborales.

La investigación se desarrolló desde una estrategia de abordaje cualitativa y exploratoria, centrada en la realización de entrevistas en profundidad. El muestreo fue desarrollado desde el esquema de saturación teórica y se entrevistaron, en primera instancia, a los trabajadores de la “línea de frente” cuyas tareas tienen como principal ingrediente el componente vincular y de “trato directo” con los adolescentes privados de libertad. Así pues, se realizaron 34 entrevistas, principalmente a Educadores, Coordinadores y Directores de Centro, además de algunas a distintos actores institucionales en clave de informantes calificados.

Palabras Clave: Riesgo, Condiciones de Trabajo, Sistema Penal Juvenil, INISA.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	7
II. MARCO TEÓRICO.....	9
1. <i>Apuntes generales sobre el concepto de riesgo y su pertinencia analítica</i>	<i>9</i>
2. <i>Los límites de la racionalidad instrumental y la emergencia de la reflexividad.....</i>	<i>11</i>
3. <i>La configuración de la confianza en las sociedades de riesgo y la seguridad ontológica como eje cardinal para la configuración de grupalidades</i>	<i>13</i>
4. <i>La dimensión de la confianza “cara a cara” como lente hermenéutico para comprender la acción dentro de situaciones de riesgo.....</i>	<i>16</i>
5. <i>La construcción de “culturas de riesgo” y la emergencia de posicionamientos reactivos y defensivos dentro del ámbito laboral.....</i>	<i>20</i>
6. <i>Hacia una conceptualización amplia de las condiciones de trabajo desde el prisma de las culturas de riesgo: la apatía generalizada como riesgo frente a la ausencia de reconocimiento.....</i>	<i>24</i>
7. <i>Las patologías profesionales: la singularización de una problemática organizacional</i>	<i>29</i>
8. <i>El trabajo en prisión, su tensión dilemática y sus fronteras porosas en las sociedades de riesgo.....</i>	<i>31</i>
9. <i>La creación del INISA como el último estadio de una crisis permanente: una “nueva” institución sobre cimientos movedizos.....</i>	<i>36</i>
III. ANTECEDENTES	43
1. <i>Antecedentes de estudios vinculados al tópico de riesgo en ámbitos laborales.....</i>	<i>43</i>
2. <i>Antecedentes asociados a estudios sobre los trabajadores de INISA</i>	<i>45</i>
IV. OBJETIVOS, PREGUNTAS, HIPÓTESIS	47
1. <i>Objetivo General.....</i>	<i>47</i>
2. <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>47</i>
3. <i>Preguntas de investigación:.....</i>	<i>48</i>
4. <i>Hipótesis de trabajo.....</i>	<i>49</i>
V. ESATEGIA METODOLÓGICA	50
1. <i>Enquadre Metodológico.....</i>	<i>50</i>
2. <i>Descripción de los roles involucrados en la atención directa y mapeo del trabajo dentro de la institución</i>	<i>52</i>
3. <i>La selección de la muestra y descripción de los casos entrevistados.....</i>	<i>55</i>
4. <i>Plan de análisis</i>	<i>59</i>
VI. ANALISIS: El mundo del trabajo detrás de los muros: los avatares del INISA desde la voz de los trabajadores	60

1. Las condiciones ambientales, la emergencia de riesgos diferenciales y su rol en la estructuración de las prácticas laborales	60
1.1. Centros abiertos vs centros de “Tranca”	60
1.2. La pauperización de las condiciones edilicias como eje de tensión	66
2. La confianza y sus intermitencias	68
2.1. Los equipos de trabajo y sus estrategias de afrontamiento frente a los riesgos	68
2.2. Las ambivalencias y arbitrariedades en la regulación de los sistemas de premios y sanciones ..	71
2.3. El zapping gerencial y la volatilidad en la integración de los equipos	75
2.4. La polarización entre sindicato y autoridades y su correlato en la emergencia de escenarios confusionales de trabajo	77
3. El aprendizaje del rol en atención directa: la construcción del oficio frente a la ausencia de planes formativos efectivos	79
4. Los nuevos escenarios de violencia interna y la cultura de la inmediatez frente a la precipitación de conflictos.	83
5. Los impactos psicosociales del trabajo en el encierro.....	88
5.1. Una lógica de trabajo vincular anclada en la ansiedad y la incertidumbre	88
5.2. La cultura del martirio y los posicionamientos reactivos y defensivos frente al riesgo.....	92
5.3. Las patologías profesionales como explosión en singular de una problemática organizacional .	97
5.4. La inercia institucional y sus impactos psicosociales extra-muros	102
VII. SÍNTESIS Y REFLEXIONES FINALES.....	105
1. Un mapa de riesgo diferencial	105
2. La confianza como estrategia frente a la incertidumbre y los factores de disrupción	107
3. La construcción del oficio frente al desamparo institucional.....	110
4. La cultura de la inmediatez.....	111
5. Los impactos psicosociales del trabajo en el encierro.....	113
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	118
IX. ANEXO	125
1. Anexo I: Pauta de referencia para las entrevistas.....	125
2. Anexo 2: Notas sobre el Censo de trabajadores	128
3. Anexo 3: Apuntes sobre los mundos programáticos institucionales de INISA.....	129

I. INTRODUCCIÓN

El sistema uruguayo de ejecución de la sanción penal juvenil, hoy llamado Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente (INISA), se ha caracterizado por presentar un telón de fondo institucional de transición y crisis permanente, estructurando un escenario en el que las reglas de juego que encuadran a las prácticas laborales han estado signadas por fuertes turbulencias y amplios márgenes de incertidumbre. En efecto, luego de la sanción del Código de la Niñez y la Adolescencia (CNA), que tuvo lugar en el 2004, los múltiples cambios en la nomenclatura del sistema en los últimos 15 años, que ha tenido 4 nombres diferentes, se constituyen en una suerte de acto fallido del sistema político y la administración pública en su globalidad. Este aspecto grafica los múltiples escollos y la falta de liderazgos y rumbos claros en relación a la generación de respuestas armónicas frente a los vaivenes constantes y siempre alarmantes de la opinión pública en relación al tema de la inseguridad, una de las fibras más sensibles de las sociedades contemporáneas.

Dentro de este contexto, el universo dentro de los muros del INISA ha permeado dentro del espacio público a través de múltiples imágenes asociadas a situaciones ominosas marcadas por el escándalo, la violencia y el horror. Lejos de irrumpir desde hechos noticiosos donde se destacan situaciones exitosas desde una perspectiva socioeducativa, las prácticas laborales han emergido frente a las narrativas mediáticas de forma peyorativa a través de episodios dramáticos: desde acusaciones por abusos, trato indecoroso y torturas propiciadas hacia los adolescentes, que derivaron en múltiples procesamientos -algunos de ellos con prisión-, hasta las recurrentes noticias asociadas a las fugas, motines e incidentes violentos, incluso con trabajadores lastimados. La fuerte resonancia mediática de estos acontecimientos, ha influenciado en la composición de una trama de sentidos reduccionista, generando una forma de representación pública de los trabajadores signada bajo la sospecha permanente de ser protagonistas de actos violentos sobre los adolescentes o de constituirse en actores inoperantes cuya desidia facilita las fugas, los motines y los conflictos internos.

Ahora bien, dentro de la crítica global existe un asunto de suma importancia a nivel organizacional que no ha sido abordado con la misma dedicación y profundidad: la perspectiva de las representaciones de riesgo como clave hermenéutica para comprender la configuración de las prácticas laborales dentro de entornos carcelarios. Cualquier política pública que busque mejorar las condiciones de vida de los adolescentes, que

procure configurar usinas socioeducativas y desarrollar prácticas en clave de Derechos Humanos, debe contemplar la articulación central entre las condiciones de trabajo - signadas por el riesgo como elemento transversal- y los proyectos de desarrollo socioeducativo, que son el anverso y reverso de un mismo tópico.

En este marco, varios autores que han realizado estudios globales relativos a las condiciones laborales en escenarios prisionales (Vigna, 2014) (Furtado, 2000) (Lourenço, 2010), así como investigaciones concretas sobre el ámbito laboral del INISA (Ferrando, 2013) (Ezquerro, 2018) (Caetano, 20018a) (Caetano, 2018b) (Caetano, 2020) (Caetano, 2021), han destacado la presencia de múltiples riesgos psicosociales, jurídicos y físicos, donde la violencia, tanto material como simbólica, se ha constituido en un registro inherente y endógeno de las condiciones de trabajo, fraguando un escenario laboral donde la incertidumbre permea como concepto nuclear dentro de la trama de sentidos que define a estos contextos de encierro.

Considerando estos estudios, se pueden compendiar sus contribuciones en la convergencia de tres ejes problemáticos que ilustran las características de los universos laborales asociados a los escenarios prisionales.

Como primera referencia, se subraya que la jornada laboral se lleva a cabo en el mismo entorno físico en el que viven los privados de libertad, por lo que muchos aspectos de las denuncias públicas sobre la pauperización de las condiciones de vida de los adolescentes, se pueden extrapolar hacia una visión crítica sobre las condiciones laborales de los trabajadores. Así, si bien se destaca que en todos los sistemas de privación de libertad se incorpora la dimensión de progresividad como aspecto sustancial que signa la presencia de condiciones ambientales divergentes entre los múltiples establecimientos, esto implica, en muchos casos y en los escenarios de mayor hacinamiento y encierro, la exposición del trabajador a condiciones adversas: sonidos fuertes y permanentes, presencia de olores fétidos y falta de higiene. A esto se suma una infraestructura edilicia mal diseñada, que en muchas ocasiones obstruye y no facilita el desarrollo de las actividades socioeducativas, entre otros elementos.

Como segundo corolario, un asunto clave y que expresa la singularidad de los espacios de trabajo en los ámbitos de encierro es la existencia latente de una sensación omnipresente de riesgo, de que todo puede estallar de forma repentina y sin previo aviso. De forma intempestiva, se puede activar una cadena de eventos críticos y violentos, cuya

solución no está comprendida en ningún reglamento o guía de trabajo y que está sujeta al cúmulo de conocimientos y destrezas situacionales de los trabajadores.

En tercer lugar, el desarrollo de las prácticas de trabajo dentro de los ámbitos carcelarios está atravesado por la configuración del “dilema de las prisiones”, cuyo principal enclave está marcado por un delicado equilibrio entre dos cosmovisiones antagónicas. Mientras que por un lado los trabajadores deben configurar sus prácticas desde el paradigma de la seguridad y control centrado en la realización represiva del castigo del encierro, por el otro tienen que fundar sus tareas en orientaciones socioeducativas de rehabilitación, hacia esquemas que apunten en la dirección de inflexiones de desistimiento en referencia a lo delictual y a construcciones de proyectos de inserción socio-comunitaria sostenible, donde se pueda promover al sujeto dentro de rutas asociadas al estudio y al trabajo. En este contexto, las complejidades inherentes a este ámbito contradictorio y signado por tramas representacionales de los quehaceres laborales antagónicas, instalan un polo de tensión que se traduce en una fuerte exigencia asociada al mantenimiento del equilibrio emocional dentro de este mundo del trabajo, ya que los trabajadores deben configurar sus tareas desde esquemas represivos y, al mismo tiempo, edificar un entorno vincular dialogal, de trato afable, servicial y receptivo frente a las demandas de los presos.

Considerando los puntos expuestos, se plantean las siguientes interrogantes de investigación. ¿Cuáles son las representaciones de riesgo edificadas por los trabajadores encargados de la “atención directa” del INISA? ¿Cómo inciden estas representaciones de riesgo en la configuración de sus prácticas? ¿Cuáles son los impactos psicosociales del trabajo en estos escenarios de riesgo? ¿Cómo intervienen las condiciones de trabajo, signadas por la presencia de múltiples riesgos, en términos de la configuración de las condiciones de posibilidad para el desarrollo de prácticas socioeducativas?

El objetivo principal de este estudio es identificar, de forma exploratoria, distintos vectores hermenéuticos y categorías analíticas que arrojen luz sobre las representaciones de riesgo de los trabajadores encargados de administrar el cotidiano con los adolescentes y cómo estas inciden en la configuración de sus prácticas laborales.

II. MARCO TEÓRICO

1. Apuntes generales sobre el concepto de riesgo y su pertinencia analítica

Cualquier mapa hermenéutico que busque ubicar a las representaciones de riesgo como

dimensión analítica de las prácticas laborales, supone, de forma inexorable, desarrollar una breve descripción sobre los debates asociados a las sistematizaciones de la teoría de riesgo, que se ha constituido en uno de los ámbitos de desarrollo más fértiles de las Ciencias Sociales durante los últimos tiempos. Así pues, si bien en términos globales la densidad del trabajo teórico acerca del riesgo tiene como principal referencia a aquellos de carácter ecológico, también es posible incluir este esquema analítico en relación al análisis de las prácticas laborales.

En este marco, se vuelve necesario establecer algunas delimitaciones terminológicas sobre el concepto de riesgo, debido a que, producto de su amplio uso en diversos ámbitos, ha incorporado cierta condición polisémica. Así pues, en el marco del presente trabajo se toma la conceptualización de riesgo como “*evento potencial susceptible de causar algún tipo de daño en los individuos*” (Pucci y Walter, 2017), al tiempo que se resaltan las siguientes dimensiones que componen su definición terminológica:

1. Desde los mapas representacionales de la modernidad, donde la racionalidad científica y el orden se erigen en ejes referenciales, el término de riesgo es visualizado desde una significación negativa y desfavorable.
2. El término de riesgo incluye una dimensión prospectiva del tiempo, en el sentido de que se construye en función de cálculos presentes sobre futuribles. Como señala Beck (1998:48):

Los riesgos no se agotan en consecuencias y daños que ya han tenido lugar, sino que contienen esencialmente un componente futuro (...). Los riesgos tienen que ver esencialmente con la previsión, con destrucciones que aún no han tenido lugar pero que son inminentes y que precisamente en ese sentido ya son reales

3. Riesgo se opone al concepto de peligro, debido a que se ubica como una configuración que depende de la determinación intersubjetiva de los actores situacionalmente implicados, mientras que el peligro es significado como un atributo del ambiente que escapa a la posibilidad de toma de decisiones.

Así las cosas, este trabajo parte de la idea de que la diversidad de representaciones de riesgo dentro del universo del trabajo, emerge como enclave estructurante de las prácticas laborales, constituyéndose este elemento en sustancial en términos de la explicación de los procesos organizacionales de INISA.

En este sentido, la propuesta conceptual de esta investigación, cuyo desarrollo del marco teórico se profundizará en los siguientes capítulos, está signada en la imagen de que la emergencia de una “cultura de riesgo” reflexiva, fundada en un aprendizaje organizacional situacional que dé cuenta de las complejidades crecientes de la presencia de la incertidumbre como variable inexorable, se erige en una referencia clave en términos de la capacidad organizacional de dar respuesta a sus problemáticas. En caso contrario, la existencia de una cultura de riesgo poco desarrollada de acuerdo a las coordenadas actuales y que sea “pre-moderna”, es decir, fundada en términos de un conocimiento tradicional y no desde una lógica reflexiva que permita la autoconfrontación por parte de los actores de sus propias prácticas, promueve la instalación de mecanismos perversos y de lógicas fatalistas, donde el riesgo pasa a ser concebido -y confundido- como peligro, que escapa de la capacidad de tomar decisiones por parte de los actores. Más aún, una cultura de riesgo no desarrollada implica que el error, que muchas veces encuentra su clave en procesos colectivos y dinámicas organizacionales, se presente territorializado en singular, responsabilizando a actores particulares. En este sentido, en contraposición a procesos de reflexividad, la emergencia de situaciones disfuncionales es ubicada en términos de explosiones singulares.

2. Los límites de la racionalidad instrumental y la emergencia de la reflexividad

Antes de delimitar algunas precisiones terminológicas sobre el enfoque socio-cultural de riesgo, que operará como lente microsociológico del análisis organizacional de las representaciones de riesgo de INISA, se vuelve necesario definir algunos conceptos claves, principalmente desarrollados desde las perspectivas macrosociológicas de Beck y de Giddens, que posteriormente se utilizarán dentro de este marco teórico como categorías y dimensiones hermenéuticas de análisis.

Así pues, la conceptualización de la modernidad reflexiva, que implica la presencia del riesgo como enclave inherente e inexorable a las dinámicas sociales, sugiere una nueva dimensión de la racionalidad. Desde la concepción de Beck (1998), quien se constituye en uno de los principales teóricos de la “sociedad del riesgo”, la modernidad simple se configuraba a través de una confianza sustancial en la racionalidad científico-técnica, edificada a través de un esquema mecánico y teleológico. En efecto, desde la cosmovisión de la modernidad simple, frente a una naturaleza que se constituía en la fuente de los desórdenes civilizatorios, la racionalidad instrumental enmarcada a través de la ciencia y

la industrialización generaba los marcos de orden y control para que la sociedad pudiera desarrollarse en clave de horizontes de progreso.

No obstante, Beck sostiene que las sociedades de riesgo integran una nueva configuración a partir de la emergencia de un nuevo escenario en el que el desarrollo de la racionalidad instrumental signada desde enclaves mecanicistas genera daños colaterales y efectos secundarios. Así pues, frente a un escenario donde la incertidumbre se constituye en un vector fundamental, las relaciones de causalidad lineal de la racionalidad instrumental pierden poder explicativo. Beck, desde una visión principalmente centrada en términos de los daños ecológicos como efectos del progreso, sostiene que es la misma inercia del devenir científico-técnico la que intimida a la humanidad, debido a que en su propio desarrollo se construyen las claves del riesgo civilizatorio, a través de sus efectos colaterales silenciosos e indeterminables. Cuando antes la racionalidad se constituía en el refugio de la certeza y la confianza en las sociedades industriales, la progresiva instalación de los problemas de los efectos no deseados ha desgastado el crédito civilizatorio en el paradigma científico-técnico como fuente de progreso. Ya no se vaticina la presencia de un estado ideal administrado desde el paradigma científico técnico, sino que se prevé una configuración civilizatoria que, desde los enclaves endémicos a su propio desarrollo, instituye autoamenazas y se contamina a sí misma.

En este escenario, la territorialización del riesgo dentro del mapa perceptivo se constituye en una de las líneas explicativas de una nueva configuración de la modernidad, donde se visualiza a la racionalidad a través de sus límites y emerge la reflexividad como concepto central asociado a la gobernanza de la incertidumbre emergente. Así pues, propone el concepto de modernidad reflexiva, entendiéndola desde la autoconfrontación con los efectos del desarrollo de los nuevos mapas de riesgo producto de la radicalización del desarrollo de la sociedad industrial, que no pueden ser mensurados ni asimilados desde los esquemas clásicos de la modernidad simple (Beck, 1996).

De esta forma, la modernidad reflexiva como nueva configuración signada por una lógica post-racional en términos de la interpretación de los procesos sociales, se formula en términos de la autoconfrontación con los efectos de la sociedad de riesgo, generando una disminución del mapa de certezas y una hermenéutica disruptiva. No es que los fenómenos sociales sean “irracionales”, sino que la radicalización misma de la sociedad industrial generó, a través de sus acciones civilizatorias, una proliferación de

consecuencias secundarias no deseadas. Así pues, dentro de este nuevo escenario signado por la amplificación de las inseguridades, los efectos no deseados no pueden ser imputados a un actor que desarrolla sus acciones en torno a un contexto de toma de decisiones premeditada y consciente, a través de cálculos sobre una imagen de certeza, generando un ámbito disruptivo en términos de indeterminación de la acción donde la adjudicación de responsabilidades sobre los riesgos se torna difusa.

3. La configuración de la confianza en las sociedades de riesgo y la seguridad ontológica como eje cardinal para la configuración de grupalidades

En sintonía con la definición terminológica de la modernidad reflexiva como concepto clave para la comprensión de las sociedades contemporáneas, Giddens pone especial énfasis en las transformaciones del individuo desde un análisis de los cambios culturales. Propone, en efecto, una dimensión más abarcativa y compleja del conocimiento, incorporando, además del conocimiento experto, a los saberes prácticos fraguados desde las esferas cotidianas. Desde este enfoque, se busca comprender las dinámicas implicadas en la toma de decisiones por parte de los actores, no reduciéndolos de forma exclusiva a sus capacidades de conocimiento técnico y profesional, sino incluyendo un ángulo más plural que integra a los diversos actores que, a través de sus saberes cimentados desde su racionalidad práctica, participan y componen las rutinas cotidianas en las instituciones. Asimismo, sostiene que la incertidumbre se constituye en un eje cardinal de la nueva configuración societal, imprimiéndose procesos donde la racionalidad científico-técnica es sustituida por la confianza abstracta en tanto vector operativo de los sistemas expertos.

Ahora bien, desde esta concepción, en la modernidad reflexiva la confianza se articula en términos de sistemas abstractos, en contraposición a los vínculos de confianza “cara a cara”, más asociadas a las sociedades pre-modernas, signadas por los anclajes de la presencialidad y la rigidez e inmutabilidad de la tradición. La confianza de la modernidad reflexiva se caracteriza por ser impersonal y por constituirse en una fe pragmática, configurada a través del registro empírico del buen funcionamiento en general de los sistemas sociales. Dicho esto, las instituciones de la modernidad reflexiva componen mecanismos de desanclaje de las relaciones sociales de sus marcos vinculares inmediatos, subvirtiendo y flexibilizando las fijaciones del espacio y tiempo¹.

¹ Giddens propone dos sistemas abstractos como mecanismos sociales claves de desanclaje: a) las señales

Asimismo, las instituciones son visualizadas como “compromisos anónimos” e impersonales que se edifican a través de la confianza en los sistemas abstractos. No obstante, esta confianza es renovada de forma personalizada por los actores desde los “representantes de los sistemas abstractos”, que offician como delegados depositarios de la credibilidad colectiva producto de su pertenencia a los sistemas expertos. Así pues, si bien la confianza está dirigida hacia los sistemas abstractos, es instituida y restablecida dentro de “puntos de acceso” específicos desde los encuentros presenciales con personas concretas, generando las dinámicas de reanclaje de las relaciones sociales desvinculadas, en contextos locales y definidos.

Del mismo modo, la confianza desde esta perspectiva se constituye en una actitud mental que incorpora una dimensión emocional e imprime una protección ante el riesgo y la incertidumbre en el ámbito de los intercambios sociales. Dentro de las sociedades de riesgo cuyos escenarios imponen al cambio y a la incertidumbre como desafíos para los factores de ligazón de grupalidades, la confianza se erige en un punto cardinal orientativo de las prácticas sociales y como un escudo frente a la indeterminación, la impredecibilidad y la volatilidad de las reglas del juego social.

Así las cosas, es importante introducir el concepto de “seguridad ontológica” de Giddens (1995) que, desde su perspectiva de riesgo, se configura en un eje de confluencia donde integra ideas que provienen de la tradición fenomenológica y del interaccionismo de Goffman -autor que será trabajado posteriormente dentro de este marco teórico- y que se constituye en un término cardinal en la comprensión de los procesos de cohesión y ligazón de grupalidades. En este sentido, antes de continuar con la definición conceptual de “seguridad ontológica”, se vuelve necesario incorporar algunas definiciones de Goffman que operan como telón de fondo teórico y que introducen mayores contornos de comprensión en relación a las definiciones de Giddens. Así pues, desde la perspectiva de Goffman, el comportamiento de los actores tiene lugar dentro de segmentos de espacio tiempo, donde, a través de sistemas interactivos, los individuos construyen sus códigos de interpretación de la realidad y sus sistemas valorativos, generando un universo de compromisos recíprocos funcionales a los efectos de anticipar las consecuencias de sus

simbólicas: instituyen formatos de intercambio impersonal y operacional entre los actores de forma independiente al escenario en el que se despliegan (propone al dinero como ejemplo explicativo); b) los sistemas expertos: son aquellos sistemas de conocimiento técnico-profesional acumulado que se constituyen en los ejes referenciales que ordenan la realidad social y material, aspecto que, en las sociedades de riesgo, permea como vector referencial e influyente en la toma de decisiones.

actos. Es en los encuentros actualizados en rutinas de la vida cotidiana donde se construyen los códigos de resolución de problemas y las categorías de entendimiento mutuo, edificándose la vivencia subjetiva de una continuidad del “sí mismo” social.

De esta manera, se configuran “marcos de experiencia” (Goffman, 1974) particulares que son compartidos por los actores dentro de determinados territorios simbólicos y que funcionan como usinas de sentido que organizan cognitivamente y afectivamente al universo social e instituyen los lazos de confianza que forman grupalidades. Puesto que los individuos se constituyen a sí mismos de forma dinámica en interacción con otros, la disrupción de sus universos de referencia simbólicos de mayor influencia en su vida cotidiana se presenta como una crisis de sus marcos de experiencia donde investían su confianza, aspecto que jaquea y amenaza la estructuración de su sentido de realidad y, en definitiva, de su continuidad ontológica.

Dentro de estos términos, Giddens, tomando como referencia estos aportes de Goffman, resalta la importancia conceptual del sentido de confianza en la construcción semántica de la realidad, en la continuidad del mundo y en la amortiguación de las fuentes inconscientes de angustia. En efecto, dentro de escenarios turbulentos y sumamente ansiógenos, donde las certezas se disuelven en la indeterminación, es a través del “manto de confianza” que se construyen ligazones entre los individuos. Giddens sostiene que, para que la vida colectiva funcione desde un orden, se vuelve necesaria la articulación de rutinas estructuradas desde la confianza que, desde un registro reflexivo, dote a los actores de las racionalidades situacionales que ofician como reguladores del juego social.

En síntesis, desde la confianza y la estructuración de las rutinas de la vida cotidiana se compone el sentimiento de “seguridad ontológica”, que se erige en el cimiento a través del cual los agentes sociales integran, desde sus categorías de entendimiento, la estabilización de sus referencias organizativas que construyen enclaves de normalidad y previsibilidad sobre las representaciones de las prácticas cotidianas.

En este contexto, la “seguridad ontológica” opera como manto protector subjetivo frente a la amenaza del desorden y frente a las múltiples fuentes de ansiedad dentro de las sociedades de riesgo, constituyéndose en un factor de estabilidad y de cohesión que permite la integración de distintas grupalidades en clave situacional. La seguridad ontológica, de esta forma, es el sentimiento de “confianza básica” elemental que opera

como “coraza protectora” y genera enclaves de seguridad a los actores en referencia al desarrollo y continuidad de su representación del mundo. Si la seguridad ontológica fracasa, si no puede contener las ambivalencias situacionales producto de los focos de incertidumbre y volatilidad, emerge la “angustia existencial” y el “miedo situacional” producto de la proliferación del escepticismo de los actores respecto al funcionamiento colectivo (Giddens, 1993). Es decir, si las instituciones como formatos fijos de interacción no desarrollan anticuerpos que permitan una gestión eficiente de los riesgos y, así, amortiguar las zonas de incertidumbre funcional, se genera un profundo desconcierto para los actores que participan de las mismas, instituyéndose una desconfianza generalizada que mengua los factores de cohesión y ligazón de las grupalidades. De este modo se favorece la composición de un caldo de cultivo para la disfuncionalidad organizacional y la emergencia de ansiedades y de patologías profesionales.

4. La dimensión de la confianza “cara a cara” como lente hermenéutico para comprender la acción dentro de situaciones de riesgo

Mientras que los sistemas expertos acumulan acervos de conocimiento técnico, son los individuos “profanos” quienes lo utilizan y actualizan en sus rutinas, en su día a día, conjugando un saber situacional y práctico, por más que no sean portadores de los fundamentos científicos. Y, en contextos signados por una fuerte incertidumbre, donde existen diversos riesgos potenciales y se configura un escenario de trabajo en clave vincular -como es el caso del INISA-, la confianza “cara a cara” constituida de forma relacional se constituye en uno de los enclaves fundamentales que cimienta las condiciones de posibilidad para la toma de decisiones.

En este marco, la conceptualización de confianza utilizada por Giddens es la de “confianza abstracta”, que se constituye en un enclave explicativo del funcionamiento de los actores sociales en relación a los sistemas expertos. No obstante, para construir líneas de visibilidad sobre la problemática de la acción y la construcción de representaciones de riesgo, se vuelve necesario incorporar, también, la dimensión de la confianza “cara a cara”, que se configura en contextos interactivos y presenciales dentro de situaciones de riesgo, aparte de la confianza abstracta depositada en los sistemas expertos. En este contexto, la confianza “cara a cara” fundada en redes interactivas perdurables se constituye en una condición fundamental para establecer rutinas organizacionales que permitan confrontarse reflexivamente frente a la presencia de las zonas de riesgo

sistémico (Pucci, 2004).

Dentro de instituciones complejas y con una alta densidad de necesidades vinculares, la edificación de la confianza “cara a cara” se constituye en un horizonte sustantivo a los efectos de la reducción de la incertidumbre respecto al potencial comportamiento de los otros. Dentro de este marco, son diversos los autores que, en aras de integrar el concepto de confianza y articularlo operacionalmente dentro del mundo de las organizaciones concretas, construyen un prisma cognitivista y relacional, edificando un concepto de confianza que se conjuga de forma dinámica y situacional a través de intercambios concretos con otros, generando las condiciones de posibilidad para la edificación de relaciones de cooperación y reciprocidad. Desde esta concepción teórica, la confianza no se dictamina, sino que se edifica de forma dinámica y procesual. Ningún sujeto o institución es depositaria de la confianza per sé. En consonancia, la confianza no es una propiedad infalible y permanente adjudicable a un actor producto de un saber tradicional signado por lógicas axiomáticas e incuestionables. Está sujeta a un escrutinio constante dentro del terreno de la práctica reflexiva. En efecto, se constituye en un concepto dinámico, verificable y cambiante, configurado a través de una “aceptación práctica”, sujeta a procesos de debate y revisión crítica constante, en el sentido de que puede perderse de forma repentina.

Así pues, continuando dentro de esta línea conceptual, Mangematín (1999) resalta que la confianza no es propiedad pre-existente ni un atributo inalienable, formulando que su naturaleza está directamente vinculada a su modo de producción: mientras que en determinados enclaves la confianza se constituye desde relaciones inter-personales, en otras situaciones, la confianza se estructura a través de las instituciones. En la misma línea, Zucker (1986), sostiene que la confianza no es un esquema estanco delimitado a priori, sino que se construye, constituyéndose en un concepto dinámico que se integra de forma procesual. Dentro de este marco, este autor diferencia tres tipos de confianza según su modo de construcción:

- Confianza basada en semejanzas: está directamente vinculada a la estructuración de sistemas de pertenencia asociados a congruencias comunes que se presentan de forma exógena a un proceso relacional, como puede ser la pertenencia a una familia, el status étnico, el hecho de compartir una religión, etc.
- Confianza relacional o procesual: está asociada a los sistemas de intercambios

esperados o pasados, a través de la conjunción de la reputación y la reciprocidad. Como fuentes constructivas presenta: intercambios pasados, perdurabilidad de los socios, el desarrollo de reciprocidades, la pertenencia a una cultura común, la solidez organizacional, etc. Un rasgo distintivo es que se construye de forma procesual, a través de una acumulación progresiva de conocimiento situacional directo o indirecto

- **Confianza institucional:** está relacionada a la estructura formal que genera esquemas de atribuciones hacia un actor o institución específica. Se caracteriza por ser objetiva y reutilizable por otros actores a través de intercambios de posiciones dentro de una estructura formal. Se subraya que este tipo de confianza emerge de la necesidad de construir intercambios entre personas que no se conocen.

Por su parte, en contraposición a las perspectivas centradas en la elección racional que signan a un actor que opera en términos de cálculo e interés, Harrison (1999) desarrolla un esquema donde la confianza se caracteriza por ser un fenómeno de naturaleza moral, identitario y de deber fiduciario. A su vez, afirma que la confianza se constituye en el elemento que funda y posibilita las relaciones de cooperación entre los miembros de una colectividad, constituyéndose en la consecuencia de un proceso complejo de aprendizaje y socialización dentro de entornos sociales. En este contexto, distingue dos tipos de dinámicas de confianza colectiva:

- **La confianza identitaria:** signada por una transacción interpersonal entre los miembros de una colectividad, que se constituye en la dinámica característica de grupos homogéneos e internamente estables. Esta dinámica está vinculada a factores sociales estructurales, como las pertenencias familiares o el origen social, además de la pertenencia a un barrio, entre otros ejemplos.
- **La confianza cognitiva:** Se puede configurar a través de vínculos entre grupos distintos en términos identitarios. La institucionalización de esta confianza se edifica a través de intercambios sociales sostenidos en el tiempo, su repetición continua y el establecimiento de rutinas. Desde estos intercambios y acciones repetidos y la consolidación de las rutinas, los actores pueden anticipar y prever las consecuencias de sus actos, instituyendo un mapa cognitivo que les permite prever los movimientos y la gama de comportamientos posibles a desarrollarse

por parte de los actores dentro de ese contexto social determinado.

Desde esta perspectiva, la confianza identitaria está vinculada a factores sociales estructurales y se constituye en un enclave mucho más estable que la confianza cognitiva, caracterizada por una mayor contingencia y por edificarse dentro de coordenadas témporo-espaciales concretas a través de objetivos específicos constituidos como ejes de aglomeración que construyen lazos colectivos y grupalidades. En efecto, la confianza cognitiva se caracteriza por edificarse desde racionalidades y códigos compartidos por individuos que presentan identidades y lenguajes diferentes.

Así las cosas, dentro de organizaciones complejas caracterizadas por la presencia del riesgo y la incertidumbre como elementos permanentes, la generación de lazos de confianza entre actores que pertenecen a comunidades de sentido heterogéneas y muchas veces antagónicas, se constituye en un fuerte desafío. En este contexto, se vuelve pertinente introducir brevemente la teoría de la traducción desarrollada por Latour (1994) y Callon (1992), conceptualizada y aterrizada operacionalmente en clave de análisis organizacional, a los efectos de agregar visibilidad sobre los procesos que intervienen en la configuración de la confianza y de acuerdos comunes entre actores que provienen de racionalidades o “mundos diferentes” dentro de instituciones complejas. En este contexto, para producir estabilidad y certidumbre en los acuerdos y compromisos realizados, los actores deben construir competencias comunicativas y dialógicas con el objeto de integrar “mundos” poblados por referencias, conocimientos y racionalidades distintas, que muchas veces responden desde intereses antagónicos. Se destaca que estos espacios comunicativos donde se generan intercambios y procesos de traducción entre estos universos de sentido heterogéneos -y muchas veces en conflicto-, tienen que estar articulados en términos de aceptar la generación de acuerdos que faciliten la estructuración de compromisos colectivos comunes y la configuración concomitante de relaciones de confianza, amortiguando las tensiones y los antagonismos entre los actores intra-organizacionales.

De esta manera, la construcción de canales comunicativos y el reconocimiento mutuo por parte de los actores que intervienen dentro de la organización, cimentan los espacios de negociación en función de los que, de forma explícita o implícita, se articulan referencias comunes y estables que permiten administrar organizacionalmente las complejidades asociadas a los riesgos e incertidumbres situacionales. Así pues, las operaciones centradas

desde los mecanismos de traducción, articuladas dentro de segmentos comunicacionales fluidos, estructuran puentes entre distintas grupalidades simbólicas, posibilitando la inscripción de relaciones de confianza y facilitando una coexistencia armónica entre racionalidades distintas. En caso contrario, la obstrucción de la comunicación y la presencia de distorsiones y grietas entre diversos grupos, impide la edificación de procesos de traducción entre lenguajes y representaciones diferentes, menguando la confianza, produciendo disarmonías organizacionales y dificultando la generación de una “cultura de riesgo” integral, que congregue y unifique criterios y respuestas situacionales que se traduzcan en acciones colectivas y armónicas.

5. La construcción de “culturas de riesgo” y la emergencia de posicionamientos reactivos y defensivos dentro del ámbito laboral

Si bien el enfoque de riesgo se constituye en un enclave hermenéutico macro-sociológico que compone categorías analíticas que agregan visibilidad sobre los fenómenos sociales contemporáneos, también puede operacionalizarse y adaptarse desde sus vectores conceptuales hacia la configuración de un mapa interpretativo micro-sociológico sobre el mundo organizacional. Así pues, como sostiene Perrow (1984), las organizaciones contemporáneas están atravesadas por diversos escollos y problemáticas complejas cuyo correlato es la presentación de zonas de riesgo sistémico, edificando, de esta forma, contornos de incertidumbre y de ambivalencia operacional sobre los entornos en donde los trabajadores desarrollan sus prácticas. Dentro de este marco, los esquemas de la racionalidad científico técnica, signados por enclaves de pensamiento estratégico e instrumental, se evidencian como improductivos en términos de su capacidad resolutive de los mapas de riesgo endógenos al desarrollo de los procesos organizacionales, debido a su cualidad mecánica, lineal y estandarizada. Dentro de este contexto signado por escenarios complejos, las organizaciones actuales, al ser ineficientes en términos de su capacidad de eliminar de forma absoluta los riesgos e incertidumbres funcionales, desarrollan, frente a los mismos, diversas estrategias adaptativas y marcos de regulación explícitos e implícitos, además de configurar procesos de selección de riesgo y de definición de sus umbrales aceptables (Pucci, 2004) (Nión, 2012).

Frente a la presencia de configuraciones organizacionales contingentes atravesadas por amplios márgenes de incertidumbre, los actores deben asimilar sus prácticas y rutinas desde marcos reflexivos, bajo la referencia de procesos de reversibilidad. Así pues, ante

la necesidad de una gestión eficiente de los riesgos, se vuelve importante la composición de marcos de aprendizaje organizacional reflexivo, que integren a los múltiples actores a través de procesos dialógicos y multidireccionales, marcados por la presencia canales comunicacionales signados por una circulación fluida de información. (Pucci, 2004). En efecto, como ya fue expuesto en las secciones anteriores de este trabajo, dentro de contextos marcados por la proliferación de riesgos e inseguridades funcionales, la negociación de las categorías de entendimiento colectivas y referencias comunes que operen como organizadores de las prácticas de los actores, instituye la composición de vínculos de confianza, articulando una mayor “seguridad ontológica” (Giddens, 1995) en el despliegue de las rutinas de trabajo, elemento que opera como un manto protector que amortigua las múltiples fuentes de ansiedad.

Así pues, quienes habitan dentro de las instituciones carcelarias, caracterizadas por altos contornos de violencia y marcadas por la sensación de riesgo potencial como elemento latente, desarrollan colectivamente estrategias adaptativas, sean estas administradas de forma explícita o implícita, componiendo mapas cognitivos y filtros emocionales funcionales en clave de regulación de los riesgos reales o imaginados. (Nión, 2012). En este contexto, los procesos de selección y de definición de los umbrales aceptables de los riesgos, están ligados a los procesos interactivos y de negociación dialógica protagonizados por los actores organizacionales en la codificación de su “cultura de riesgo” (Douglas, 1996), que se desarrolla en función de la configuración de sistemas de representaciones que permean como plataformas perceptivas en función de las que se amplifican o minimizan los riesgos.

Dentro de esta concepción, la aceptabilidad del riesgo y su correlato en términos de actualización de los sistemas perceptivos, valorativos y actitudinales frente a los riesgos situacionales, son el resultado de una construcción social colectiva, mediada culturalmente y desarrollada a través de una negociación precaria y cambiante, donde la definición de los umbrales aceptables de riesgo es indisociablemente dependiente de la distribución de los recursos de poder y a las relaciones de fuerza de los actores implicados en esa negociación. Más precisamente, como sostiene Pucci (2004:33):

Los umbrales aceptables de riesgo son una negociación precaria, incierta y cambiante, en la cual inciden los recursos de poder de los actores, sus valores, sus reglas de comportamiento, su experiencia cotidiana expresada en términos de racionalidad

práctica y las relaciones de comunicación y confianza que establecen con otros.

En este sentido, la definición de los umbrales aceptables de riesgo, aspecto clave en términos de la definición de las culturas de riesgo, más que ser producto de una negociación explícita donde los actores de forma estratégica, racional y consciente ponen en juego sus intereses y expectativas, es una construcción social colectiva, que se actualiza de forma implícita en las rutinas de los trabajadores (Pucci 2004).

A su vez, el análisis cultural sobre los riesgos implica la adopción de un enfoque dinámico en contraposición a uno estático y homogéneo, ubicando a la vida cotidiana desde una dimensión cardinal de análisis, constituyéndose en el escenario donde los actores negocian sus sistemas de creencias que configuran sus distintas constelaciones posibles dentro de la construcción de sus representaciones de riesgo. Desde esta perspectiva, la construcción de las representaciones de riesgo se inscribe como una usina de sentidos en función de la que los actores ordenan y clasifican sus entornos, significan las zonas de incertidumbre funcional y configuran las categorías de entendimiento mutuo que instituyen mapas interpretativos y esquemas valorativos sobre sus prácticas. Asimismo, la concepción dinámica sobre las “culturas de riesgo” supone que las representaciones mentales sobre el riesgo y los esquemas perceptivos que intervienen en los procesos de selección y definición de los umbrales del mismo, son variables en función de las configuraciones culturales asociadas a la trayectoria global de los actores. De esta forma, se incorpora como dimensión de análisis, además de las condiciones laborales específicas de la organización, a las condiciones de vida en general (Nión, 2012).

Ahora bien, cualquier colectivo de trabajadores, para poder configurar un esquema de operabilidad dentro de escenarios de riesgo, edifica diversos procesos estratégicos, sean explícitos o implícitos. Así, Peiró subraya la presencia de “estrategias de afrontamiento” frente a la presencia de escenarios ansiógenos, a las que define como “*un conjunto de esfuerzos cognitivos y comportamentales para reducir las demandas internas o externas creadas por una transacción estresante*” ²(2001:34). En la misma línea, Dejours (1992) propone que, dentro de entornos laborales marcados por la incertidumbre, los actores construyen estrategias defensivas colectivas que permiten mitigar el

² En el contexto de este trabajo, los estados emocionales de estrés y ansiedad son definidos de forma minimalista. Así pues, la ansiedad se define como “miedo al futuro”, mientras que el estrés se define como “estado de alerta” que prepara al sujeto para la acción.

sufrimiento físico y psíquico, configurando, de esta manera, esquemas de significación que amortiguan cognitivamente los riesgos. Sin embargo, aunque estas estrategias son funcionales para preservar la salud psíquica, en el afán de hacer tolerable las operaciones dentro del trabajo, estas organizaciones defensivas frente al riesgo pueden hacer aceptable lo que no debería de serlo, generando esquemas reactivos y disfuncionales que pueden estimular niveles de invisibilización de los riesgos. Así pues, se instituyen esquemas aversivos que funcionan como sistemas de significación enquistados dentro de los colectivos de trabajo, que profundizan el desarrollo de malas prácticas y que promueven la precarización de las condiciones de trabajo.

En consonancia con lo antedicho, frente a estos escenarios disruptivos, marcados por reglas de juego difusas y amplios márgenes de incertidumbre dentro de las condiciones de trabajo, hay una gama de sub-procesos defensivos y reactivos que se conjugan de forma articulada entre ellos, componiendo una madeja compleja de representaciones que conducen a la construcción social del riesgo (Douglas, 1996) (Nión, 2012): la naturalización de las condiciones de trabajo, la inmunidad subjetiva y la atención selectiva. Así pues, se desarrollarán a continuación:

- La inmunidad subjetiva incluye una subestimación y minimización de los riesgos debido a la habituación y rutinización de las prácticas a desarrollar: *“en actividades muy familiares existe la tendencia a minimizar la probabilidad de malos resultados. (...) se subestiman aquellos riesgos que se consideran controlados”* (Douglas, 1996:57). La inmunidad subjetiva implica un proceso donde los riesgos se perciben como controlados, debido a que los eventos críticos son “acontecimientos que ocurren rara vez” y a que, en caso de presentarse, los actores confían en el acervo de conocimientos prácticos acumulados a través de la experiencia para resolver la situación-problema que se presente.
- La atención selectiva implica una inclinación de los actores a disminuir sus competencias perceptivas sobre los riesgos, con el objeto de fraguar una sensación de control sobre sus escenarios inmediatos, generando una percepción de su universo más estable y seguro de lo realmente es. Así pues, se genera una “desmentida”, que implica la articulación de esquemas de representaciones de la realidad que invisibilizan los riesgos, en una suerte de compromiso colectivo implícito de “esto no está pasando” o “no pasó”. Como correlato de la desmentida,

que permite operar en condiciones de trabajo paupérrimas a través de la supresión del riesgo por ceguera, se presenta la imposibilidad de poder incorporar el riesgo situacional de forma reflexiva, que opere como catapulta de autonomía y de aprendizaje organizacional de los actores implicados. Este escenario, el de la desmentida colectiva, favorece la radicación de fatalismos, en el sentido de que los actores no pueden incorporar un esquema profiláctico desde un enriquecimiento de la toma de decisiones en función de variables situacionales.

- El término de naturalización implica una normalización producto de la introyección de mapas interpretativos que generan un universo valorativo en función del que los actores, frente a los riesgos inherentes a sus entornos laborales, no se posicionan desde una evaluación que los signifique dañinos o perjudiciales. El concepto de naturalización, como sostienen Castillo y Prieto (1981), no implica que los trabajadores visualicen como justas sus condiciones de trabajo, sino que involucra una percepción normalizada y no problematizada de su situación.

6. Hacia una conceptualización amplia de las condiciones de trabajo desde el prisma de las culturas de riesgo: la apatía generalizada como riesgo frente a la ausencia de reconocimiento

El trabajo se constituye en una actividad humana vincular, transformadora y creativa, edificada a través de la interacción entre personas o entre estas y objetos materiales y simbólicos (De la Garza, 2010). Además de la transformación de la realidad, el desarrollo del trabajo transforma a los sujetos. En efecto, los escenarios laborales, delimitados dentro de coordenadas espacio-temporales específicas, configuran vectores de influencia sobre la sensibilidad de las personas, estimulando e inhibiendo el desarrollo cognitivo de los trabajadores *“fomentando ciertas capacidades, atrofiando otras; desgastando más o menos rápidamente potencialidades; rechazando otras como perjudiciales para el trabajo”*. (Castillo y Prieto, 1983:23)

Dicho esto, la configuración de organizaciones signadas por la interdependencia de sus miembros, se estructura dentro de entornos comunicacionales donde se intercambian y construyen universos de significación comunes, organizando y componiendo el campo de las prácticas posibles. Así pues, las “culturas de riesgo”, como ha sido desarrollado previamente, son configuraciones dinámicas, sujetas a procesos de negociación constante donde intervienen múltiples actores, además de estar articuladas en función de reglas

implícitas o explícitas que operan como constructos sociales que apuntalan a las prácticas. Desde esta perspectiva, las condiciones de trabajo estructuran los procesos de evaluación y selección de riesgos, que se configuran de forma explícita o implícita dentro de las organizaciones laborales y sobre las que se negocian los niveles de aceptabilidad del riesgo (Pucci, 2004). Como referencia Pucci (2013):

Uno de los aspectos centrales del análisis de las condiciones de trabajo es comprender las estrategias de los actores que directa o indirectamente intervienen en la construcción y cambio de las condiciones de trabajo. Cada situación de riesgo pone en evidencia una multiplicidad de actores que conforman una trama compleja, particular en cada caso, que maneja y pone en evidencia niveles de aceptabilidad del riesgo muy diferentes. Estas diferencias se deben tanto a los intereses específicos y estratégicos de los actores involucrados, como a la presencia de perspectivas, valores y códigos de interpretación de la realidad diversos y heterogéneos

En este marco y con el objetivo de desarrollar definiciones conceptuales, siguiendo a Peiró y Prieto (1996), es importante precisar el carácter terminológico que tomará el concepto de “Condiciones de Trabajo”, que adquirirá un sentido amplio en el presente estudio:

Incluye cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, tanto factores del entorno físico en el que se realiza como las circunstancias temporales en que se da, las condiciones bajo las cuales los trabajadores desempeñan su trabajo. (...) todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo mismo, el conjunto de factores que lo envuelven. (Peiró y Prieto, 1996: 37)

Así pues, a los efectos de operacionalizar el concepto y de incluirlo de forma funcional en el desarrollo del análisis, en consonancia con Peiró y Prieto (1996) se distinguen las siguientes seis dimensiones analíticas que atraviesan conceptualmente a las condiciones de trabajo y que instituyen visibilidades sobre los procesos de trabajo.

- Las condiciones de empleo: se incluye dentro de esta dimensión a los sistemas salariales, a las características contenidas en el contrato, la carga horaria y el turno, y las especificidades del mercado laboral. Al mismo tiempo, esta dimensión abarca los tópicos asociados a la estabilidad en el trabajo, la sindicalización y la existencia -o no- de convenios colectivos.
- Las condiciones ambientales: esta dimensión presenta en términos genéricos tres

variables: a) el ambiente físico específico (que contiene por ejemplo el nivel del ruido y la temperatura, las condiciones de higiene y de limpieza, entre otros aspectos); b) componentes espacio-geográficos (que incluye el nivel de privacidad, la densidad espacial del lugar del trabajo, etc.); y c) diseño espacial arquitectónico (aquí se incluyen los formatos de distribución del espacio, la gama de equipamientos necesarios y la existencia de criterios de diseños ergonómicos).

- Carga física de las tareas: por ejemplo, la existencia o no de movimientos estereotipados, la postura principal en el ámbito de trabajo, el grado de esfuerzo físico desarrollado en las tareas emprendidas, etc.
- Carga mental de las tareas: abarca el ritmo del trabajo, las formas de procesar los errores, los niveles de atención requeridos para la realización de tareas, la existencia de desafíos de carácter movilizante o peligrosidades constrictivas, etc.
- Condiciones de seguridad y prevención: Esta dimensión está asociada a las formas vinculadas a la gestión de la seguridad, como por ejemplo los accidentes o la emergencia de “patologías profesionales”. Se subraya que esta dimensión no solo abarca a las políticas de carácter técnico, sino que se incluyen, además, los mecanismos implícitos de los trabajadores para procesar culturalmente los diferentes niveles de riesgo y complejidad del trabajo.
- Aspectos psicosociales y organizacionales: esta dimensión está centrada en los formatos que adquieren las relaciones inter-personales, las configuraciones vinculares y las estrategias de los actores en relación a las condiciones de posibilidad organizacionales en el ámbito de trabajo.

Así las cosas, además de las dimensiones anteriormente esgrimidas, en sintonía con el enfoque del presente trabajo se incorpora una dimensión hermenéutica que permea dentro del imaginario laboral y que compone a las condiciones de trabajo: las significaciones de la cultura general sobre el ámbito de trabajo en particular.

En este sentido, el trabajo no se agota durante la jornada, sino que genera influencias en todas las dimensiones de la vida de las personas: *“El tiempo fuera del trabajo no es ni libre ni virgen, y los estereotipos comportamentales no son testimonios de algunos residuos anecdóticos. Al contrario, tiempo de trabajo y tiempo fuera del trabajo forman un continuo difícilmente dissociable”*. (Dejours, 1992: 46). En consonancia con esta idea, las “culturas de riesgo” no se agotan dentro del ámbito laboral, sino que son

construcciones sociales que se articulan de forma dinámica, constituyéndose en estructuras porosas en constante diálogo con el espacio público y las redes comunitarias de reconocimiento y significación social. En efecto, las “culturas de riesgo” no son producto exclusivamente de la socialización en el marco del trabajo, sino que incorporan representaciones de la cultura general que provienen de otros atravesamientos cotidianos que permean en los colectivos de trabajo e instituyen sentido a las prácticas que se desarrollan en estos contextos. Por lo tanto, las condiciones de trabajo incorporan un esquema amplio, donde el universo de significaciones sociales sobre el espacio de trabajo penetra dentro del mapa de representaciones de los trabajadores, aspecto que se constituye en un elemento sustancial cuando las tareas desarrolladas pasan a ocupar espacios mediáticos de debate público como lo ha sido el caso de la penalidad juvenil, uno de los tópicos más controversiales de la discusión política nacional durante la última década.

En sintonía con lo antedicho, siguiendo a Dejours desde su lectura dinámica de la psicopatología en los ámbitos de trabajo, el reconocimiento social -tanto extra como intra organizacional- no es un aspecto marginal dentro del universo laboral, sino que opera como clave en la movilización subjetiva de las habilidades dentro del trabajo, imprimiendo motivación y mitigando, frente a las circunstancias adversas, el sufrimiento psíquico y las diversas fuentes de estrés y de angustia:

Del reconocimiento depende el sentido del sufrimiento. Cuando la calidad del trabajo es reconocida, mis esfuerzos, mis angustias, mis dudas, mis decepciones, mis desánimos adquieren sentido. Todo ese sufrimiento, por lo tanto, no fue en vano (...) El reconocimiento del trabajo, o de los resultados, puede después ser reconducido por el sujeto al plano de la construcción de su identidad. Y eso se traduce afectivamente por un sentimiento de alivio, de placer (...). (Dejours, 1999: 34)

El trabajo dentro de instituciones de encierro encargada de cuidados, implica de forma inexorable una dimensión vincular como variable estructurante del campo posible de prácticas. La falta de vertientes de reconocimiento, tanto dentro de la organización como desde el espacio público, instituye la proliferación de apatía y desensibilización dentro del trabajo, edificándose un escenario donde el espacio laboral emerge desde una profunda ausencia de sentido, aspecto que se traduce en una impresión de riesgos que estallan a nivel singular, pero que encuentran su raíz en la instalación de dinámicas perversas dentro de la organización.

Los diversos avatares institucionales invisibilizados en un cotidiano opaco y sostenido por un pacto silencioso sobre el empleo del “ejercicio legítimo de la violencia”³ (Ulloa, 1995), puede desembocar en lo que Ulloa significa como un “síndrome de violencia institucional”. Este síndrome se constituye en un proceso donde la climática de la organización hunde cualquier resabio de vitalidad, tanto en los trabajadores como en los internos, configurando un universo hastiante poblado de un “humor del carajo” (Ulloa, 1995), signado por el desgano crónico y la ausencia de una adaptación activa e impulso creativo, aspectos claves en términos de un aprendizaje elíptico y trófico, propio de cualquier vínculo dinámico que genere enclaves saludables (Riviere,1985). En efecto, estos universos del aplastamiento del actor subvierten cualquier expectativa vocacional inicial: *“aquellas motivaciones vocacionales aparecen como un juvenil e ingenuo idealismo”* (Ulloa, 1995). Así pues, se puede establecer una asociación entre estos planteamientos de Ulloa y el concepto de “adaptación pasiva” de Pichon Riviere (1985), en el sentido de que dentro de estas instituciones, se estimula una habituación a una normalidad donde el trabajador queda reducido a un mero engranaje funcional burocrático y estereotipado, soterrando, muchas veces, la posibilidad de generar una apropiación instrumental de la realidad, que no es otra cosa que activar el interés personal y las capacidades creativas. De esta forma se edifica un escenario donde el sujeto como actor queda subsumido dentro de una sensibilidad donde la realidad es representada de forma fatalista, imposible de transformar e independiente a su capacidad de acción y definición. Este aspecto se puede resumir en que el actor es un sujeto pasivo, hablado por los roles del sistema, subsumido dentro de un marco de reglas -implícitas o explícitas- dentro de las cuales no tiene capacidad de acción. De esta manera, estas instituciones, signadas por el encierro forzoso, corren el riesgo de la instalación de la apatía, cuyo correlato es la falta de nutrientes motivacionales, la radicación de un escenario opaco y estereotipado y la institucionalización del vacío existencial como explosión subjetiva de una dramática organizacional. Ahora bien, la ausencia de visibilidades sobre estas dinámicas implica una cultura de riesgo poco desarrollada, incapaz de generar procesos de reflexividad que impriman la posibilidad de una autoconfrontación sobre las variables vinculares que operan como enclaves de riesgo, obstruyendo la posibilidad de un aprendizaje organizacional.

³ En tanto, siguiendo a este autor, toda institucionalización estatal generada desde la privación de libertad o el encierro forzoso implica, inexorablemente, un ejercicio legítimo de la violencia.

7. Las patologías profesionales: la singularización de una problemática organizacional

Directamente vinculado a lo anterior, existen patologías profesionales que son típicas, que se constituyen en emergentes organizacionales que se singularizan en los trabajadores y que están muy relacionadas con las condiciones de trabajo de estas instituciones de encierro, que afectan fundamentalmente al personal asociado a la “atención directa” sobre una población específica que es objeto de cuidados. Dentro de este contexto, la socióloga Ferrando (2013), en su estudio sobre las prácticas socioeducativas en SEMEJI (institución precursora del INISA) subraya que el encierro se constituye en un escenario laboral signado por una atmósfera tensionante, atravesado por múltiples fuentes de frustración y de violencia física y simbólica, estructurándose un contexto donde la intersubjetividad dentro del campo vincular trabajadores-adolescentes muchas veces se presenta desde procesos de deshumanización. A su vez, la autora sostiene que los trabajadores, desde sus esfuerzos adaptativos, atraviesan procesos de desculturización durante su participación dentro de estos contextos, configurando una nueva batería de usos y rutinas funcionales para la vida dentro de estos contextos y desaprendiendo el mapa de hábitos prácticos a nivel extra-muros. En directa convergencia con este marco analítico, el sociólogo Ezquerro (2018) en su estudio sobre la cultura organizacional en el momento transicional entre SIRPA-INISA, propone como enclave comprensivista la categoría de “cultura del sacrificio” como variable estructurante de los procesos de trabajo dentro de esta organización, generándose un escenario donde el sistema se mantiene funcionando desde un marco valorativo donde simbólicamente se premia la asunción de más riesgos y la aceptación acrítica de las condiciones de trabajo.

Así pues, la edificación de este telón de fondo genera, de forma inexorable, la emergencia de dos patologías profesionales como riesgos potenciales asociados a la inmersión laboral dentro de contextos de encierro: el Síndrome de Burnout (señalado también por la autora referenciada) y el Síndrome de Desgaste por Empatía (típico del trabajo vincular con poblaciones objeto signadas por la vulnerabilidad y el desamparo). A continuación, desarrollaremos estas definiciones conceptuales.

En primer lugar, siguiendo a Shirom (2009: 1), el síndrome de Burnout se define como *“Una reacción afectiva a un estrés prolongado, cuyo contenido medular es el agotamiento gradual de los recursos energéticos intrínsecos de los individuos en el*

transcurso del tiempo, incluyendo la expresión de agotamiento emocional, fatiga física y cansancio cognitivo". Dentro de este contexto, tomando como referencia los aportes de Malach y Jackson (1981), se destaca la identificación de tres vectores clave, que sintetizan los factores psicosociales de riesgo presentes en la aparición del Síndrome de Burnout. Estos son: a) Agotamiento Emocional: implica aspectos subjetivos como la irrupción de una sensación de falta de recursos emocionales frente a las múltiples situaciones de riesgo y la autopercepción de que no hay nada que se pueda brindar en términos vinculares; b) Despersonalización: está asociado a la configuración del desarrollo de actitudes adversas, cínicas, distantes afectivamente e insensibles hacia la población que es objeto de los servicios que se prestan; c) Baja realización personal: implica la construcción de una autopercepción negativa que impacta en un concepto de sí mismo disminuido, signado por la incompetencia e inaptitud profesional, repercutiendo en un retraimiento de las relaciones intersubjetivas y en la edificación de una baja autoestima.

Por otro lado, el Síndrome de Desgaste por Empatía (Gentry, 2003) -también conocido como Fatiga por Compasión-, se constituye en un cuadro que alude a las fuertes repercusiones emocionales generadas en un trabajador por relacionarse empáticamente y cuidar a personas que han sufrido experiencias traumáticas. En este sentido, el trabajador, al ser testigo de los efectos demoledores de la vivencia de experiencias dolorosas y fuertemente traumáticas y al empatizar en clave vincular con personas que sufrieron estas circunstancias, puede vivenciar un residuo emocional que progresivamente coloniza su psiquismo e invade su vida privada por fuera del ámbito de trabajo. Como señala Figley (citado en Gentry, 2003), *"la compasión hacia los demás tiene un costo"*, constituyéndose la presentación de este síndrome en un *"contagio emocional"* que desarrolla sintomáticas similares a la del Estrés Postraumático. De la bibliografía consultada, destacan tres síntomas emergentes de este cuadro: a) Reexperimentación: se trata de rumiaciones y recuerdos angustiantes recurrentes que emergen como pensamientos intrusivos que remiten al suceso traumático; b) Evitación y embotamiento afectivo: este aspecto se traduce en la emergencia de un empobrecimiento de las relaciones interpersonales, en el sentido de que la persona, producto de su incapacidad de lidiar con la resonancia emocional que le genera las situaciones vivenciadas dentro del marco empático de su trabajo, configura prácticas evitativas de repliegue frente a situaciones que representen similitudes a nivel imaginario con el hecho traumático; c) Síntomas fisiológicos: están más asociados a alteraciones fisiológicas como la presentación de fatiga, irritabilidad,

trastornos de la alimentación y del sueño, entre otros. Dentro de este marco, puede incluirse la presentación de cuadros de pánico e inestabilidad emocional, además de estados de ansiedad y alerta generalizados que se traducen en una amplificación perceptiva de las amenazas potenciales.

8. El trabajo en prisión, su tensión dilemática y sus fronteras porosas en las sociedades de riesgo

La prisión como ámbito de encierro instituye efectos psicosociales particulares sobre los actores que la habitan, quienes tienen que configurar estrategias adaptativas y funcionales a estos escenarios que muchas veces están atravesados por diversas fuentes de violencia material y simbólica. Dentro de este contexto, la prisionización (Clemmer, 1940) (Pinatel, 1969) como un proceso de inmersión cultural en ámbitos carcelarios, genera la inscripción en los prisioneros de patrones subjetivos más asociados a la adaptación a una “cultura de jaula”, o a una “cultura tumbera” (Lourenço, 2010), que operan como mapas cognitivos funcionales para la vida cotidiana en prisión. No obstante, si bien ha sido prolífico el universo de estudios asociados a los efectos de la cárcel sobre los prisioneros, no se han realizado muchas investigaciones sobre la influencia del universo prisional sobre los trabajadores. En este contexto, el presente estudio busca identificar, entre otros objetivos específicos, los impactos psicosociales del riesgo inherente a las condiciones de trabajo sobre los funcionarios encargados de la custodia de adolescentes en centros de privación de libertad. Así, se vuelve necesario explorar los efectos subjetivos de la prisión y sus lógicas sobre los trabajadores, quienes, en aras de la configuración de un vínculo con los internos como elemento inherente al desarrollo de sus prácticas, deben incorporarse desde la composición de estrategias adaptativas a través de una inexorable inmersión cultural dentro del ámbito carcelario.

Un primer mojón que nos permite arrojar visibilidad sobre la complejidad de este universo laboral es el dilema inherente al trabajo en las prisiones. Los trabajadores fundan sus prácticas desde dos enclaves societales que conviven dentro de un mismo modo de representación y que se articulan de forma confusional afirmándose como ejes dilemáticos: la privación de libertad pasa a constituirse en una medida societal reactiva que se estructura como un castigo que pune al crimen pero que, al mismo tiempo, busca la transformación de los individuos apuntando a una mejor integración a la convivencia ciudadana. De este modo, la coexistencia sincrética de estos dos mandatos sociales

configura el dilema inherente al funcionamiento de las prisiones, generándose un antagonismo funcional entre la composición de una perspectiva cuyo horizonte es la punición y el castigo por un lado, mientras que por el otro emergen los esquemas de sentido que significan a la prisión desde un paradigma pedagógico orientado hacia brindar herramientas para una futura inserción en la comunidad.

Esta contradicción encuentra dentro del marco jurídico asociado a la penalidad juvenil un sentido más radical, debido a que la privación de libertad no se circunscribe dentro de la categoría de pena, sino que es tipificada en el marco del Código de la Niñez y la Adolescencia como medida socioeducativa, encuadrada dentro de la Doctrina de Protección Integral de Derechos, que busca instituir autonomía y empoderamiento dentro de los adolescentes visualizados como sujetos activos. Así pues, el trabajo en las prisiones debe responder a demandas asociadas al control y la seguridad en el establecimiento de la certeza sobre el mantenimiento del encierro forzoso de los internos, de igual forma que se deben configurar esquemas socioeducativos que fomenten la construcción de proyectos de inserción pro-social dentro de la comunidad. Este escenario contradictorio y opuesto instituye dentro del universo del trabajo una alta exigencia asociada al equilibrio emocional, inscribiendo prácticas estructuradas desde enclaves punitivos y represivos, a la vez de entretejer configuraciones vinculares desde un trato dialógico y respetuoso.

Así pues, son múltiples los bemoles que componen el campo de problemáticas de los dos universos superpuestos que conjugan al dilema de las prisiones, destacándose algunos nudos que se pueden ejemplificar en las siguientes interrogantes: ¿cómo se puede generar a través de la prisión un proceso que apunte a la rehabilitación del criminal cuando este mismo esquema de castigo en cautiverio aísla al individuo de la convivencia en comunidad y lo inhabilita, de esta manera, a un efectivo desarrollo de prácticas adaptativas a la vida en sociedad?; por otro lado, ¿cómo pretender la promoción de una reinserción social adaptativa y convencional en términos prospectivos cuando la inmersión cultural a lo prisional muchas veces está signada por esquemas axiológicos donde la práctica del crimen es sinónimo de respeto y prestigio?; Desde la perspectiva del trabajador dentro de ámbitos de privación de libertad, ¿cuáles son los efectos de esta “inmersión cultural” al ámbito prisional en el desarrollo de su trabajo?, ¿cómo configurar un oficio que estructure prácticas y rutinas que mantengan la seguridad y el control y que al mismo tiempo estén vinculadas a esquemas de rehabilitación?

Por otro lado, ya un clásico de la sociología a los efectos de graficar las dinámicas

singulares que presenta la inmersión subjetiva dentro de instituciones de encierro, la categoría de “instituciones totales” (Goffman, 1979) se configura en un mojón ineludible para comprender el universo cotidiano dentro de escenarios carcelarios, ilustrando algunas dimensiones clave para visibilizar aspectos de la configuración vincular entre trabajadores e internos. Sin embargo, a más de 40 años de la propuesta de Goffman se van a plantear algunas dimensiones que complejizan a esta categoría a los efectos de ilustrar de forma más nítida el estudio sobre las representaciones de riesgo. Así pues, la institución total como categoría analítica es conceptualizada por Goffman a través la hermeticidad como criterio referencial, generándose en el adentro organizacional un universo marcado por un sistema de reglas y códigos singulares, configurando un microclima difícil de interpretar y entender para quien se posiciona como observador desde fuera de los muros institucionales. Yendo a la definición conceptual, las instituciones totales se constituyen en un lugar de residencia y trabajo, al que caracteriza por la clausura y su carácter absorbente, donde los sujetos aislados de la sociedad durante un lapso de tiempo comparten una rutina periódica administrada desde un esquema formal (Goffman 1979).

Goffman, en este marco, afirma que si bien frente al público se presentan como instituciones racionalmente constituidas en función de propósitos formalmente concebidos que apuntan a la reforma de los internos, las instituciones totales se erigen muchas veces, por la vía de los hechos, en depósitos de personas, conjugando representaciones contradictorias en el ordenamiento del trabajo. En efecto, esta contradicción entre lo que *“la institución hace realmente y lo que sus funcionarios deben decir que hace”* (Goffman, 1979: 82) configura el telón de fondo básico donde se circunscribe el escenario de las actividades diarias de los trabajadores. Asimismo, los objetivos formalmente declarados como cara social que conjugan las razones de ser de la institución, permean como ingredientes de una cosmovisión sobre la naturaleza humana que nutre los marcos interpretativos sobre las conductas de los internos, edificando un entramado simbólico donde se establece una hermenéutica moral que genera sentido a las condiciones de posibilidad de la vida cotidiana y a los sistemas de premios y castigos en el adentro organizacional.

Así pues, desde esta propuesta, es tan potente el carácter absorbente que la institución total, en muchas oportunidades, tiende a fagocitar la vida de quienes la habitan, configurando inflexiones radicales que derivan en una ruptura de la continuidad

identitaria. De esta manera, se licúan muchos de los sentidos que poblaban las representaciones sobre los roles que desarrollaban los sujetos en su vida cotidiana anterior a su ingreso al encierro, estructurándose este rasgo como un aspecto sustantivo de prisionización. Goffman se refiere a la operación de estos mecanismos en los internos y conceptualiza este esquema de quiebre identitario como “mortificaciones del yo”, generándose, a través de la obertura del encierro forzoso, un proceso de degradaciones y humillaciones que se condensan en la edificación de una ruptura y despojo de las representaciones y signos producidos en condiciones de libertad. En efecto, la institución encuentra en sus objetivos formales su trasfondo legitimador del ejercicio de represivo, desbaratando la batería cognitiva de acciones tradicionales del sujeto en su vida cotidiana extra-muros y promoviendo una disolución de su autonomía y una destrucción de su independencia.

La edificación de este escenario instituye un marco interactivo que, cuanto mayor es el encierro y la restricción de la circulación, mayor es la dependencia del interno con el personal, aspecto que produce una “ansiedad crónica” y una infantilización del sujeto, edificando un universo de trabajo donde los funcionarios, más que agentes de oportunidades, se constituyen en meros satisfactores de necesidades. Es decir, desde esta perspectiva, la ruptura del actor y sus actos como resultado de las “mortificaciones del yo” se retroalimenta a nivel intra-muros a través de las interacciones vinculares entre los cuidadores y los internos. De esta forma, se estructura un “efecto looping” que atrapa al sujeto en la lógica circular propia del nuevo ámbito donde circunscribe su existencia, afirmando un proceso de retroalimentación vincular cíclica donde trabajadores e internos repiten compulsivamente las mismas inercias interactivas.

Así las cosas, es importante hacer algunas referencias dialógicas de la perspectiva de riesgo en sus vínculos e intercepciones con la categoría de “institución total” propuesta por Goffman, que se constituye en un concepto representado a través de la clausura y la hermeticidad absoluta, donde se establecen fronteras rígidas en términos de lo que sucede dentro de los muros y el acontecer de afuera, concibiéndose la relación adentro-afuera desde una interacción nula. Cabe preguntarse en este marco, ¿es posible hablar de instituciones totales como enclaves solipsistas y ensimismados en un universo societal hiperconectado en tiempo real a través de las plataformas digitales que subvierten de forma radical los anclajes espacio temporales? ¿puede edificarse una institución desde un orden signado por regularidades estables en un universo societal complejo donde existen

múltiples focos de incertidumbre que penetran con facilidad cualquier espacio social?

En este contexto, si bien el concepto de institución total es útil desde su matriz heurística en el sentido de que facilita la comprensión e instituye líneas de visibilidad sobre las regularidades del encierro y lo ominoso y tedioso del cotidiano dentro de escenarios carcelarios -y de otras instituciones donde el encierro es la clave-, desde la perspectiva de riesgo, que se desliza desde categorías que hacen énfasis en la matriz volátil de lo social visualizado desde el prisma de la incertidumbre, la totalización y clausura institucional nunca es absoluta y excluyente de dimensiones extra-muros. No existen instituciones exclusivamente autorreferidas y herméticas, que puedan operar con reglas independientes al entorno cultural y a los agentes de influencia extra-institucionales, ni existen limitaciones institucionales nítidas y claras, afirmadas desde certezas invariantes, sino que, hasta en organizaciones estructuradas desde el encierro como clave funcional, se presentan múltiples focos de incertidumbre que escapan a las racionalidades intra-organizacionales. Más aún: el afuera y el adentro se enlazan en una madeja compleja, configurando un mapa cultural en constante negociación y construcción de sus representaciones y formas de simbolización sobre lo real.

Desde esta concepción, las aduanas que definen el adentro y el afuera de cualquier espacio social son porosas y están sujetas a velocidades y geometrías variables, configurando un mapa de incertidumbre donde, cualquier representación institucional se constituye en un entramado complejo, desdibujándose cualquier intento de hermeticidad y posibilidad de configurar, tanto material como simbólicamente, una cartografía donde el exterior o interior sean representadas como territorios unívocos y estancos. En efecto, la variable de la incertidumbre opera como un polo de tensión que jaquea la producción de regularidades permanentes, instituyendo redes interactivas donde se negocia permanentemente la producción de significados, generando la coexistencia de múltiples categorías de entendimiento dentro de un mismo ámbito institucional. Así pues, desde la perspectiva de riesgo, más que instituciones que totalizan los universos semióticos de los actores que la habitan, tenemos realidades organizacionales de encierro que se configuran en función de la distribución específica de sus recursos y el posicionamiento de los actores en relación al sistema de interacción. En efecto, tanto los actores que operan dentro de los muros (reclusos, trabajadores de trato directo, técnicos, autoridades, entre otros) como los actores extra muros (organizaciones de la sociedad civil, medios de prensa, partidos políticos, entre muchos otros), conviven dentro de un esquema de negociación de

significados constante, generando sistemas de influencia recíproca y de traducción que reglan de forma implícita o explícita el universo de las representaciones que instituyen las prácticas en estos ámbitos.

La incorporación de la dimensión de lo exterior es clave para analizar al INISA que, como veremos en la próxima sección, es una institución caracterizada por la incertidumbre y la complejidad creciente, donde el afuera permea constantemente adentro de los muros institucionales, a través de diversos agentes de influencia (medios, política, opinión pública, movimientos sociales, organizaciones de Derechos Humanos, etc.), que pueden activar cadenas de eventos impredecibles dentro de una gobernanza multideterminada del cotidiano intra-muros.

9. La creación del INISA como el último estadio de una crisis permanente: una “nueva” institución sobre cimientos movedizos

El trabajador dentro de escenarios asociados a lo prisional, además de estar sujeto al carácter dilemático de sus prácticas, que oscilan en un delicado equilibrio entre la vertiente más humanitaria y la de la seguridad y control, está también anclado dentro de las aguas agitadas de la mirada especialmente sensible de la opinión pública. Y el INISA no ha sido la excepción: durante los últimos años, los trabajadores han estado bajo la lupa y el escrutinio constante de la ciudadanía. Desde múltiples denuncias por violación a los Derechos Humanos que tuvieron su momento más álgido en el 2015 con el procesamiento en primera instancia por torturas de 26 funcionarios, entre ellos el presidente del Sindicato de INISA -16 de ellos con prisión-⁴, hasta reclamos e instigaciones desde diversos foros públicos hacia los trabajadores acusados de negligencia producto de la precipitación de fugas y desmanes. Así pues, poco comprendidos desde diversas esferas públicas, además de ser connotados como parte del problema, la constelación de riesgos tan variada que puebla el mundo del trabajo de INISA ha estado oculta, soterrada detrás de la instalación de estos relatos.

A partir del reconocimiento de este estado de la cuestión, para finalizar el recorrido del

⁴ Los 26 trabajadores procesados en agosto del 2015 por la justicia fueron en el marco de la divulgación pública de un video, donde un grupo de internos del Centro CEPRILI era reprimido en el contexto de un intento de motín. En diciembre de 2016, el tribunal de apelaciones dictaminó que 14 funcionarios de los 26 quedarán totalmente absueltos, mientras que a los 12 restantes se les cambió la carátula de “tortura” a “abuso de funciones”, quedando el caso por fuera de la órbita de una tipificación de delito de lesa humanidad como fuese imputado en primera instancia (“Funcionarios de Inau absueltos por tortura”, 2016)

marco teórico, se vuelve necesario referenciar algunas caracterizaciones sobre el INISA, que se constituye en el último destino de un estado de crisis permanente, signado por un clima político polarizado en términos de las orientaciones institucionales vinculadas a la gestión pública de la penalidad juvenil. Así pues, se harán algunas consideraciones generales sobre el asunto, su trasfondo jurídico, su génesis y conformación, para posteriormente aterrizarlas dentro del mundo de significaciones laborales.

En primer lugar, cabe señalar que el CNA, que se constituye en el universo de referencia jurídico de la administración de la penalidad juvenil, tuvo su nacimiento en el año 2004 producto de una conformidad total del sistema de partidos. El diseño del mismo, está encuadrado bajo la perspectiva de la Doctrina de la Protección Integral de Derechos, cuyo mandato busca trascender la “Doctrina de la Situación Irregular” (García Méndez, 2017) signada por un enfoque tutelar que busca corregir y normalizar a la conducta desviada, a través de una nueva definición del papel del Estado desde contornos más proactivos, en el sentido de que sus líneas de intervención pasan a ser concebidas desde una perspectiva holística e integral, orientadas hacia la generación de autonomía de los niños y adolescentes. En efecto, desde estas nuevas categorías de referencia dentro del CNA, el adolescente pasa a ser significado como agente activo y el encierro pasa a ser concebido como el último recurso (Leopold, 2002) (García Méndez, 2017).

No obstante, en los tiempos subsiguientes, las sucesivas legislaciones dentro del ámbito de la penalidad juvenil han sido motivo de una fuerte polarización política, hecho que, si bien ha sido objeto de múltiples pasiones, no es una novedad desde el prisma histórico. Como sostiene Morás (2012), las disyuntivas públicas en relación a la penalidad juvenil se han fraguado, desde una perspectiva de larga duración, por un pugna entre dos universos representacionales antagónicos entre sí referidos al tratamiento del delito: por un lado, se presenta una vertiente progresista, que visualiza lo punitivo de forma adversa y procura conformar modelos de intervención integracionistas; y por el otro lado, se afirma un ala conservadora, más centrada en esquemas represivos y punitivos como reflejo en términos de propuestas para resolver la problemática del delito. La colisión entre estas dos tramas de sentido, que instituyen dispositivos hermenéuticos diferenciales, se constituye, desde una mirada histórica, en una línea de larga duración, conjugando lógicas antagónicas y oscilantes a modo de “discursos circulares” (Morás, 2012) en constante pugna por prevalecer en la arena pública.

Dicho esto, cabe señalar, en lo relativo a las coordenadas contemporáneas, que las sucesivas legislaciones asociadas a la temática de la penalidad juvenil luego de la aprobación del CNA han estado signadas por lo que Paternain (2013) conceptualiza como una “hegemonía conservadora” dentro de la arena pública, donde el asunto criminal ha sido tratado a nivel de los campos discursivos en tensión desde un “consenso punitivista”, cuyo correlato es, en clave de políticas públicas, el establecimiento de un “populismo penal” que ha repercutido en un aumento de penas para los adolescentes. Así pues, como consecuencia de esta climática conservadora de la opinión pública, se acentuó dentro del sistema legal nacional una inflación punitiva a través de la aprobación de diversas leyes que incorporaban esquemas de mayor represión y encierro para los delitos cometidos por menores. En este marco, en el 2011 se sancionó la ley 18777, que incorporaba a la tentativa de hurto como tipificación para adolescentes, además de la aprobación de la ley 18778, aprobada después de la amplia cobertura mediática sobre el “Caso del Pelón”⁵, donde se establece, entre otras variables, la no obligatoriedad de los informes técnicos de ingreso como condición para la realización de dictámenes judiciales y la posibilidad de que los adolescentes mantengan los antecedentes judiciales una vez alcanzada la mayoría bajo sentencia expresa del juez.

A su vez, la hegemonía conservadora tuvo su momento cúlmine en el año 2012 cuando, luego del fuerte impacto mediático del “Caso de La Pasiva”⁶, fue sancionada la ley 19055, que establecía, entre otras novedades, el año mínimo de privación de libertad frente a delitos gravísimos, entre ellos la rapiña, que se constituye desde hace décadas en el delito de mayor prevalencia cometido por adolescentes, además de establecer para delitos gravísimos el encierro obligatorio como medida cautelar. Cabe señalar que el homicidio de La Pasiva, fue registrado en las cámaras de seguridad del local comercial y fue reproducido durante semanas en distintos informativos en los horarios de mayor audiencia, permeando dentro del espacio público como uno de los tópicos de mayor resonancia e influencia en términos de la agenda pública en materia de penalidad juvenil

⁵ El Caso del “Pelón”, popularmente conocido así debido al sobrenombre del adolescente, estuvo sujeto a una fuerte difusión mediática en el año 2011. El adolescente, que estaba siendo objeto de un proceso judicial producto de ser presunto autor de un delito de homicidio, al terminar el tiempo estipulado de la medida cautelar y frente a la ausencia de informes técnicos de ingreso, fue liberado por un juez. Posteriormente a ser liberado, el adolescente en poco tiempo perpetró otro homicidio, situación que tuvo una fuerte repercusión en el ámbito público.

⁶ El “Caso de La Pasiva”, que tuvo amplia resonancia mediática, ocurrió en 2012, cuando dos adolescentes ingresaron en el Restaurante La Pasiva y, luego de haber sustraído el dinero a mano armada, ultimaron a uno de los cocineros.

de los últimos años. Este aspecto se tradujo en diversas propuestas legislativas -además de la ley 19055-, siendo la más famosa el plebiscito por la baja de la edad de imputabilidad, impulsado por el entonces candidato a la presidencia del Partido Colorado Pedro Bordaberry que, si bien la campaña de recolección de firmas comenzó antes (2011), encontró en este resonado caso su ícono principal. Aunque no prosperó el plebiscito, que tuvo lugar en el año 2014, recogió un apoyo popular de un 47%, denotando la presencia de una fuerte tendencia hacia perspectivas más punitivistas dentro de la ciudadanía. Como último escalón dentro de esta escalada ascendente, encontramos que, dentro de la Ley de Urgente Consideración (LUC) celebrada en 2020, se establece, entre otras variables asociadas a la penalidad juvenil, una suba de 5 a 10 años el máximo de la pena, además de subir el mínimo de 1 año a 2 (ambas subas para mayores de 15), en los delitos de abuso sexual especialmente agravado, violación y homicidio intencional agravado y muy especialmente agravado.

Ahora bien, dentro de esta breve historización sobre el estado actual de la cuestión de la penalidad juvenil, se destaca que no solo el sistema legal rector de la criminalidad adolescente fue objeto de una profunda ambivalencia del sistema político, sino que, cualquier registro de la evolución del marco institucional denota claramente este aspecto confusional y disruptivo de la respuesta pública. Así pues, sin ingresar en una descripción pormenorizada de las sucesivas transformaciones del marco institucional asociadas a la atención de los cuidados de la adolescencia en conflicto con la ley, cualquier breve recapitulación del proceso que desemboca en la creación en el 2015 del INISA advertirá los cimientos frágiles sobre los que se ha edificado esta institución.

Cuadro 1: Responsables de la administración del sistema penal juvenil en los últimos 15 años (Elaboración propia luego de consultar fuentes periodísticas)

Institución	Período	Autoridad	Tipo de cese
INTERJ	2005-2008	Carlos Uriarte	Renuncia
INTERJ	2008-2009	Mateo Méndez	Renuncia
INTERJ-SEMEJI	2009-2011	Jorge Louroff	Remoción
SEMEJI-SIRPA	2011	Rolando Arbesún	Renuncia
SIRPA	2011-2015	Rubén Villaverde	Finaliza período
SIRPA-INISA	2015-2020	Gabriela Fulco	Finaliza período
INISA	2020-presente	Rosanna de Olivera	En ejercicio

En 1995, fue creado el Instituto Técnico de Rehabilitación Juvenil (INTERJ). El mismo, fue sucedido en el 2009 por el Sistema de Ejecución de Medidas sobre los Jóvenes con

Infracciones (SEMEJI) que se constituyó en un intento por aggiornar el marco institucional a los nuevos parámetros de la Doctrina de la Protección Integral. Lejos de lograrlo y en medio de una crisis profunda, advino el colapso del SEMEJI, que en el año 2009 registró 1187 fugas (Macagno, 2017), entre ellas el resonado caso del rescate del interno conocido como “El Talibán” en 2011, quien, mientras estaba siendo trasladado a otro centro para visitar a su hermano enfermo, fue interceptado por dos adolescentes, quienes efectuaron disparos y amenazaron a los funcionarios que lo custodiaban (Núñez, 2011). Tanto las fugas, como el aumento de las rapiñas cometidas por menores, marcaron la crisis del SEMEJI concomitantemente con una fuerte resonancia en la opinión pública que se tradujo en múltiples demandas hacia el Estado. Asimismo, tal como se puede reconocer en el cuadro 1, las sucesivas transiciones administrativas dentro del INTERJ y del SEMEJI estuvieron marcadas por una fuerte inestabilidad en términos de la conducción política, observándose la presencia de 4 autoridades en 6 años y registrándose a su vez que todas ellas no terminaron su mandato (3 renunciaron y 1 fue removida). Con este escenario como telón de fondo y producto de consensos multipartidarios, en el 2011 nació el Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SIRPA), precursor de lo que en 2015 pasaría a ser INISA, como un órgano descentralizado en la órbita del Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay (INAU), bajo el imperativo de lograr una disminución radical de las fugas, además de impulsar una serie de políticas vinculadas a oportunidades formativas y de pasantías laborales para los adolescentes, a través de múltiples convenios con el PIT-CNT y diversas empresas públicas y privadas. Si bien se logró frenar las fugas, que pasaron de 1187 en 2009 a 25 en el 2013, y se multiplicaron las pasantías laborales, que alcanzaron hacia el 2014 la totalidad de 400 de acuerdo al relato oficial (SIRPA, 2014), este nuevo escenario marcado por la combinación entre la reducción de las fugas y el aumento de penas, marcó un crecimiento exponencial de la población⁷. De forma análoga, la profundización de este proceso no fue acompañado por obras de infraestructura acordadas que aumentarían las plazas disponibles, aspecto que repercutió significativamente en el establecimiento del hacinamiento como regla, generando una pauperización de las condiciones de trabajo y de las condiciones de vida de los

⁷ De acuerdo a datos extraídos del Sistema de Información para la Infancia (AGEV-OPP, 2016), en el 2011 el promedio anual de adolescentes privados de libertad fue de 401; en el 2012 la misma cifra ascendió de forma tenue, ubicándose en 427; en el año 2013 la cantidad de reclusos aumentó de forma veloz y exponencial, llegando a un promedio de 591; y en junio del 2014 la totalidad de privados de libertad alcanzó la cifra récord de 689.

adolescentes, aspectos ambos que son el anverso y el reverso de un mismo asunto.

La configuración de esta olla a presión fraguó un clima turbio dentro de la institución que tuvo como correlato la irrupción de múltiples conflictos en el vínculo entre educadores y adolescentes. Frente a esto, a finales del 2013 comienzan a irrumpir con mucha fuerza en las narrativas mediáticas una serie de denuncias realizadas por Instituto Nacional de los Derechos Humanos (INDDHH) y por un grupo de madres de los internos que acusaban a las autoridades de entonces del Centro SER de la Colonia Berro de implementar la tortura como dispositivo de control en complicidad con las autoridades del SIRPA. Las prácticas que eran denunciadas incorporaban: golpizas sistemáticas de “bienvenida” a quienes recién ingresaban; posiciones generadoras de estrés como “el paquetito” - atar a las personas de pies y manos enganchando los grilletes con las esposas de modo tal que la persona no se pueda levantar-; la desnudez forzosa; castigos colectivos; registros sin ropa invasivos; y castigos de carácter vejatorio y humillante (Uval, 2014). Asimismo, se integraban a las denuncias de la INDDHH (2014) distintos puntos críticos, destacándose, entre otros, los siguientes: las condiciones de hacinamiento, la pauperización de la infraestructura, la falta de higiene, la ausencia de actividades socioeducativas y la consolidación del encierro sistemático de los adolescentes como práctica de control.

Dentro de este contexto, en el 2015 asume Gabriela Fulco como presidenta en el SIRPA, gestionando la posterior creación del INISA sobre finales del 2015 mediante la aprobación de la ley 19367, pasando esta institución a la órbita del Mides como un servicio descentralizado, independiente del INAU. Aunque como se visualiza en el cuadro 1 se puede advertir una relativa estabilidad en términos de la continuidad de la administración, que cumplió los 5 años de mandato, la gestión en realidad tuvo varios frentes y estuvo signada por múltiples crisis sucesivas en referencia a los ámbitos de relacionamiento internos: desde renuncias de diversos integrantes políticos de la comisión delegada, hasta un vínculo irritado y fuertemente conflictivo con el sindicato de la institución. La crispación del vínculo sindicato-autoridades se tradujo en diversas denuncias cruzadas y, luego de la publicación del video de CEPRILI -que derivó en el procesamiento de 26 trabajadores- las relaciones se congelaron y adquirieron un tamiz bélico. Mientras que el sindicato pidió efusivamente la renuncia de las autoridades en varias oportunidades, desde el ámbito político-administrativo destacan algunas declaraciones de Fulco, quien, en una comparecencia a la Comisión de Presupuesto integrada con Hacienda dentro el Palacio Legislativo (2016) sugirió que los trabajadores

trataban a los adolescentes en los módulos como si estuvieran en “una perrera”, además de acusar al sindicato de ser cómplice de una “cultura del terror” imperante dentro de los muros de la institución y de “amenazar” a las familias de los adolescentes como instrumento de control. Por otro lado, es importante destacar que, en lo relativo estrictamente a las condiciones de trabajo, si bien no se modificaron las estructuras edilicias pese a los anuncios de grandes reformas⁸, desde la creación del INISA la población de adolescentes privados de libertad tuvo una baja radical, pasando de los casi 700 internos en 2015 a poco más de 250 al finalizar el mandato de Fulco, aspecto relacionado con la aprobación del nuevo código del proceso penal y su correlato en términos de un aumento de las medidas no privativas, elemento que disminuyó la fuerte olla a presión asociada a las condiciones de hacinamiento.

Para finalizar, a más de 15 años de la sanción parlamentaria del CNA⁹, las intermitencias del orden jurídico nacional han fraguado un escenario disruptivo en términos de las maneras de concebir las prácticas y las instituciones encargadas de la ejecución de la punición hacia los adolescentes. En este marco, la constante transformación institucional del sistema de ejecución de la sanción penal juvenil que, desde la aprobación del CNA ha tenido cuatro nombres diferentes, se constituye en un reflejo de lo que Gonzalez y Leopold (2013) formulan como una crisis estructural de transición permanente. Así pues, la variación constante del sistema expresa la fuerte dificultad e incapacidad del mundo político de componer una respuesta coherente y de configurar lineamientos claros frente a las fluctuaciones siempre intensas de la opinión pública sobre el tópico de la criminalidad. De esta forma, la configuración de este contexto organizacional ha potenciado los márgenes de ambivalencia, generando tramas de sentido lábiles y cambiantes para los actores institucionales involucrados sobre las formas de representar el universo del deber ser institucional, conformándose, así, un escenario de trabajo donde la incertidumbre se ha constituido en el anclaje principal.

Este marco, los cambios tempestuosos y drásticos que han tenido lugar dentro del sistema,

⁸ Sobre finales de 2019 se anuncia la construcción de un “campus socioeducativo”, que, de acuerdo a la propuesta, iba a revolucionar el sistema de administración de la penalidad juvenil en privación de libertad. Se colocaron carteles en el predio de la Colonia Berro anunciando las obras. Finalmente, el proyecto se vio frustrado (INISA, 2019).

⁹ Se destaca que, como principal antecedente del CNA dentro del ordenamiento jurídico nacional, está la Convención de los Derechos del Niño, que se aprobó en 1989 y se constituyó en un tratado internacional donde Uruguay adoptó la Doctrina de la Protección Integral de Derechos como eje de referencial de sus prácticas.

han generado un estado confusional y disruptivo en términos de los lineamientos administrativos que signan el campo laboral, generándose a través de la crisis y la tensión refundacional un obstáculo significativo en términos del aprendizaje organizacional acumulativo y reflexivo de los actores involucrados en la administración de la penalidad juvenil. Ahora bien, tomando como referencia la contradicción inherente asociada a los horizontes consagrados en el CNA en términos de la Doctrina de la Protección Integral que establece lo socioeducativo como vector de referencia de las prácticas institucionales como “objetivos declarados”, que conviven con la avanzada punitivista de los últimos años, ¿cómo configurar prácticas socioeducativas que tiendan a la generación de autonomía y empoderamiento para vivir en libertad de forma pro-social en comunidad en escenarios carcelarios? Frente a esta problemática, González y Leopold (2016) profundizan el concepto de “ficción socioeducativa”, criticando fuertemente las oportunidades reales de formular ambientes socioeducativos dentro en escenarios carcelarios. De esta forma, afirman la existencia de múltiples dificultades en términos de la generación de posibilidades de impulsar inflexiones biográficas de desistimiento orientadas desde una clave pro-social dentro de contextos de privación de libertad y en instituciones tan cambiantes y críticas como el INISA.

III. ANTECEDENTES

Antes de desarrollar los elementos centrales asociados a la investigación y su diseño metodológico, se vuelve necesario referenciar algunos estudios que oficiaron como referentes empíricos en la concepción de este trabajo. Así pues, se pueden distinguir dos núcleos temáticos de antecedentes de esta investigación: por un lado, se registran antecedentes de estudios empíricos asociados al ámbito de la Sociología del Trabajo, donde progresivamente se fue instalando el tópico de “riesgo-condiciones de trabajo” como una referencia creciente de investigación; mientras que por otro lado, se utilizaron como referencia investigaciones directamente vinculadas al trabajo y sus vicisitudes dentro del sistema de ejecución de la sanción penal adolescente, actualmente el INISA. En este contexto, a continuación, se desarrollarán de forma resumida y esquemática algunas de las ideas centrales de estos estudios.

1. Antecedentes de estudios vinculados al tópico de riesgo en ámbitos laborales

En primer lugar, dentro del ámbito de la Sociología del Trabajo, la principal línea de

producción de conocimiento científico dentro de este tópico -en la cual se enmarca el presente proyecto- es la desarrollada por el equipo de Sociología del Trabajo, coordinado por el sociólogo Francisco Pucci. En este marco, destacan las siguientes investigaciones: “*La negociación de los umbrales aceptables de riesgo en la industria de la construcción uruguaya*”. (Pucci, F. Levin, R, Trajtenberg, N y Bianchi 2006); y “*Aprendizaje organizacional para la gestión del riesgo*” (Pucci, 2004). Uno de los vectores en las conclusiones de ambos estudios refiere al siguiente registro: las políticas de seguridad y de gestión de riesgo empresarial responden a una matriz mecánica centrada en la racionalidad instrumental típica de la sociedad industrial, en contraposición a la edificación de modalidades de la modernidad reflexiva, que incorporen esquemas de aprendizaje organizacional dialógicos y reflexivos centrados en la ampliación de la densidad comunicativa y de la circulación de la información por parte de los actores involucrados en los procesos productivos.

Asimismo, resalta la investigación realizada por Nión (2012) titulada “*La construcción social del riesgo laboral. Los trabajadores de la industria forestal uruguaya*” -de la cual el presente proyecto es también tributario-, donde se afirma que los elementos contextuales como lo son las condiciones de trabajo y las condiciones generales de vida de los trabajadores impactan de modo sustantivo en la edificación de diferentes culturas de riesgo subyacentes a los procesos productivos. En este marco, la autora resalta que hay una relación de asociación recíproca entre las definiciones de la construcción social del riesgo y la construcción social de la salud. Por otro lado, a través de esta investigación, Nión constata la existencia de procesos y mecanismos defensivos por parte de los trabajadores, como la naturalización de las condiciones de trabajo, que se presentan de forma concomitante con el despliegue de los mecanismos de la atención selectiva e inmunidad subjetiva.

Por otro lado, se subraya la investigación realizada por Pucci, Nión y Mannise (2014) titulada “*La regulación autónoma del riesgo: el caso de una empresa papelera*”, donde se registran fuertes dificultades en términos de la articulación de un proceso de regulación conjunta de la seguridad y prevención de riesgos entre el sindicato y la dirección de la empresa, obstaculizando la apertura de una reflexividad laboral sobre la gestión del riesgo. En este marco, los procesos de autorregulación signados por el acervo de habilidades prácticas de los trabajadores se constituyen en la fuente de regulación del riesgo más eficaz, configurando una cultura de seguridad cimentada en el conocimiento

del oficio y constituida a través de las reglas implícitas inscriptas en los procesos de sociabilización laboral y de transmisión de saberes. Así pues, los esfuerzos de regulación y control de la seguridad, se dan sobre un trasfondo que presenta dificultades en términos del desarrollo de relaciones de confianza, considerando la incapacidad de las políticas de gestión de la empresa de dar cuenta de las incertidumbres asociadas al funcionamiento del sistema.

2. Antecedentes asociados a estudios sobre los trabajadores de INISA

En primer lugar, destaca el estudio desarrollado por Ferrando (2013), titulado “*Después de Babel... una mirada a los paradigmas de implementación de medidas socio-educativas a menores en conflicto con la ley dentro del Semeji-INAU*”, que se constituyó en su Tesis de grado de Licenciatura en Sociología. Se subraya que este estudio fue realizado en el año 2013, en plena etapa de transición organizacional, donde el Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SIRPA) se constituyó en la institución que asumió la sucesión del Sistema de Ejecución de Medidas a Jóvenes en Infracción (SEMEJI). Con este telón de fondo transicional, la autora formula la presencia de múltiples problemáticas asociadas al sistema rehabilitatorio de los adolescentes en referencia a su capacidad de construir prácticas laborales socioeducativas, orientadas en clave de la Doctrina de Protección Integral de Derechos, existiendo una fuerte reticencia por parte de cierto sector de los trabajadores asociado a lo que denomina “la vieja escuela”, cuyos marcos de referencia están más orientados hacia lógicas de seguridad. A su vez, la autora plantea la ausencia sistemática de esquemas de formación o manuales que grafiquen desde una perspectiva comprensivista a la función de educador, aspecto que refleja una falta en relación a la presencia de políticas de gestión planificadas a largo plazo que orienten al trabajador. Asimismo, otra de las conclusiones alude a que existe un cambio constante de mandos medios en las direcciones de los centros y programas, aspecto que genera inconsistencias en relación al cumplimiento de objetivos. Este estudio registra que la presencia de un clima laboral violento, signado por múltiples fuentes de tensión y de frustración, se constituye en un aspecto que promueve la configuración de sentimientos negativos de los trabajadores hacia los adolescentes, generándose un “efecto looping” marcado por una fuerte sinergia en relación a la reciprocidad de los estímulos que confluyen en la edificación de bucles de respuestas negativas y defensivas. Por último, afirma que los procesos de deshumanización a los que están sujetos los adolescentes dentro de instituciones de privación de libertad, son paralelos a los que atraviesan los

trabajadores, instalando una espiral recíproca que imprime una “desculturalización” respecto a la cultura legitimada extra-muros.

En segundo lugar, se resalta la investigación desarrollada por Ezquerro a propósito de su Tesis de Maestría en Sociología, titulada “*La cultura organizacional en la transición SIRPA-INISA*”, que fue publicada en 2018 y realizada en buena parte de forma paralela al presente estudio. A continuación se enunciarán las conclusiones centrales del estudio:

- a) Como elemento central de la cultura organizacional, el autor señala la presencia de una “cultura de la incertidumbre” que determina, a través de los constantes cambios, un escenario de trabajo donde la politización, el “clima de guerra” entre el sindicato y las autoridades y la falta de comunicación, generan dificultades para el trabajador a la hora de anticipar el futuro;
- b) Por otro lado, se señala como elemento que forma parte de las presunciones básicas de la cultura organizacional, la presencia de una “cultura del sacrificio” entre los trabajadores, aspecto que “mantiene el sistema funcionando” e implica una valoración del trabajador a través de su predisposición a sacrificarse asumiendo más riesgos, trabajando más horas y aceptando las malas condiciones;
- c) Asimismo, otras de las conclusiones de este estudio sugiere que en el INISA prima el trabajo artesanal;
- d) Como última conclusión sustantiva, se sostiene que existe una explicación sociológica del delito y la rehabilitación como objetivo sustantivo de la pena, aspecto que integra los valores explícitos de la institución pero que, en términos de la autopercepción de los trabajadores, son horizontes que superan por mucho la capacidad del sistema de materializarlos. A su vez, se destacan otras conclusiones del trabajo que, si bien no son centrales, configuran aspectos importantes de la cultura organizacional del INISA:

- a) la dificultad de articular posiciones negociadas y comunes entre funcionarios y técnicos, cuyo relacionamiento y su modo de entender el trabajo está fuertemente polarizado;
- b) La presencia de la incertidumbre como factor que obstruye significativamente la posibilidad de articular proyectos efectivos de trabajo.

Por último, constituyen antecedentes y subproductos directos de este trabajo los títulos: “*Trabajar en el encierro: Notas acerca de los efectos del punitivismo legislativo sobre las condiciones de trabajo en el sistema penal juvenil uruguayo*” (Caetano, 2018a); “*Intervenciones en tensión,: El INISA entre lo tutelar y el lenguaje de la protección integral*” (Caetano, 2018b); y “*Trabajar en el INISA: un estudio exploratorio sobre las representaciones de riesgo de los educadores encargados del “trato directo” en el*

sistema penal juvenil uruguayo” (Caetano, 2020)¹⁰, publicados en la 1ra, 2da y 4ta edición de la colección del título “*Cuadernos del Diploma en Penalidad Juvenil*” editada por González y Leopold. Además, se destaca como antecedente y subproducto directo de este estudio el artículo: “*Algunas notas sobre el trabajo en cárceles y sus impactos en el psiquismo*” (Caetano, 2021) publicado en la Revista Desvalimiento Psicosocial de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).

IV. OBJETIVOS, PREGUNTAS, HIPÓTESIS

A continuación, se presentan los siguientes objetivos, que orientaron el proyecto de la tesis en su globalidad y que se constituyeron en los focos primarios que marcaron los pasos iniciales de la investigación

1. Objetivo General

- Analizar las representaciones de riesgo presentes en los trabajadores vinculados al “trato directo” del INISA y cómo estas influyen en sus prácticas laborales

2. Objetivos Específicos

- Describir y caracterizar a través del relato de los trabajadores las condiciones de trabajo dentro del sistema de privación de libertad y los riesgos asociados a las mismas.
- Describir y caracterizar los elementos presentes en la configuración de la cultura de riesgo.
- Analizar los procesos implícitos y explícitos de construcción de estrategias por parte de los trabajadores a los efectos de afrontar las situaciones de riesgo cambiantes y difusas.
- Explorar la presencia de posicionamientos reactivos y defensivos por parte de los trabajadores frente a situaciones de riesgo.
- Describir los impactos psicosociales de las condiciones laborales de la cárcel en los trabajadores.

¹⁰ Este estudio se constituye en una síntesis de la Monografía Final presentada a propósito del Diploma en Penalidad Juvenil en 2019.

3. Preguntas de investigación:

El proyecto de investigación que derivó en la redacción de este estudio, estuvo enmarcado en un campo de problemáticas configurado desde algunas preguntas orientativas que oficiaron como obertura del proceso del proyecto. Las mismas no se constituyeron en sedimentos rígidos e inalterables, sino que han estado sujetas a una reformulación y problematización constante durante el proceso de investigación, en función de un interjuego dinámico entre las diversas significaciones y sentidos emergentes de los actores implicados en el campo de estudio y de las categorías teóricas que estuvieron sujetas a una interpelación constante. Siguiendo a Quiñones (et al. 2014: 68):

lo que puede llegar a preocupar a un investigador no es la selección de un problema de investigación, sino el proceso mismo de generación de conocimiento en torno al problema seleccionado. (...) Por problematizar debemos entender entonces la acción orientada a reelaborar el objeto de estudio de modo de captar bajo determinadas coordenadas espaciotemporales, la complejidad que se condensa en el problema

Así pues, las preguntas iniciales que marcaron la obertura del proyecto y que configuraron el campo de problemáticas son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las representaciones sociales de riesgo que signan el trabajo de los funcionarios de atención directa del INISA? ¿Cómo inciden estas representaciones en sus prácticas laborales y en su capacidad de desarrollar su tarea?
2. ¿Cómo significan los funcionarios a los factores de riesgo asociados a sus condiciones de trabajo?
3. En el marco del desarrollo de las actividades laborales, ¿cuáles son las estrategias adaptativas configuradas de forma implícita o explícita por parte de las grupalidades de trabajo para mitigar los riesgos potenciales? ¿Cómo se despliegan e instituyen los procesos de regulación y autorregulación del riesgo?
4. ¿Existe una cultura de riesgo que transversalice reflexivamente al sistema en su conjunto a través de consensos comunes y que opere de forma eficiente?
5. Tomando como dato la existencia de amplias zonas de riesgo sistémico y la exposición a riesgos constantes y difusos, ¿Cuáles son los impactos psicosociales del trabajo en cárceles? ¿Cómo es el trabajo en escenarios signados por la ambivalencia, en el que las reglas de juego son cambiantes e inestables?

4. Hipótesis de trabajo

Asimismo, la presente investigación presentó un sistema de hipótesis de trabajo, que impulsó en sus etapas iniciales el proceso de problematización y las líneas indagatorias sobre la aproximación empírica al objeto de estudio. Así pues, se destacan las siguientes hipótesis de trabajo:

- Las condiciones de trabajo de los distintos centros de reclusión y los factores de riesgo asociados a las mismas impactan en la construcción social del riesgo dentro del sistema, generando representaciones sociales de riesgo diferenciales que muchas veces se presentan atomizadas y antagónicas.
- En contraposición al desarrollo de una cultura de riesgo eficiente, que construya un sistema de orientaciones comunes a través de procesos dialógicos y reflexivos que integren a los múltiples actores del sistema, existe en general una cultura de la inmediatez frente a la emergencia de puntos de conflicto, aspecto que impide la configuración de una gestión eficiente del riesgo.
- Las dificultades en relación a la generación de usinas de aprendizaje dialógicas y reflexivas, generan la edificación de posicionamientos reactivos y defensivos por parte de los actores del sistema, cristalizando y maximizando las incertidumbres y las zonas de riesgo sistémico.
- A su vez, la obstrucción del diálogo y falta de comprensión entre el mundo de la gestión político-administrativa y el mundo del trabajo de la atención directa, impacta fuertemente en la conformación de un escenario segmentado signado por la desconfianza entre estos dos enclaves de trabajo, dificultando la conformación de acuerdos comunes que operen como referencias estables en relación al reconocimiento y gestión de los riesgos emergentes del trabajo en privación de libertad.
- La consolidación de este escenario impacta de modo significativo en la naturalización de riesgos, que son visualizados en general por los actores de forma fatalista como irreversibles, inherentes a sus condiciones de trabajo y exógenos a su capacidad de acción.
- En este contexto, la radicación de un esquema ambivalente de trabajo, fuertemente atravesado por la incertidumbre, impacta en la configuración de un escenario ansiógeno, favoreciendo el desarrollo de múltiples riesgos psicosociales que se

traducen en la proliferación de patologías profesionales.

V. ESATEGIA METODOLÓGICA

1. Encuadre Metodológico

El presente estudio está encuadrado dentro de la tradición teórico-metodológica cualitativa y se enmarca desde la Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss, 1967), en el sentido de que se procuró producir vectores hermenéuticos que generen teoría sobre el campo de estudio, amplificando el margen de comprensión sobre el fenómeno explorado. En este contexto, al ser un estudio de corte exploratorio sobre un fenómeno con poco acervo de investigaciones empíricas, se procura elaborar y construir categorías y líneas analíticas tomando como referencia los puntos emergentes del campo empírico en un diálogo directo con las referencias conceptuales expuestas dentro del marco teórico.

Así pues, desde la óptica de este diseño metodológico, este trabajo está signado a través de una concepción de actor activo, que edifica y construye desde formatos interactivos sus marcos referenciales de lectura empírica, a través de los que instituye significados e imputa de sentido a la realidad social. La realidad es comprensible desde una mirada científica a través de la incorporación de la perspectiva de los actores, tomando como coordenadas orientativas las diversas representaciones que pueblan su trama de sentidos y son configuradas de forma interactiva e intersubjetiva desde procesos de intercambio y negociación simbólica.

Asimismo, desde este marco de entendimiento, los actores no son recipientes pasivos donde se depositan esquemas cognitivos y estructurales exógenos a su capacidad de acción, sino que son agentes proactivos y protagonistas en lo asociado a la construcción del universo social, que es dinámico y plausible de transformaciones. Así pues, tomando como referencia este enfoque, las categorías desarrolladas dentro del marco teórico de este estudio funcionan como instrumentos hermenéuticos que abren dimensiones de análisis sobre el campo de problemáticas. No obstante, la investigación está sujeta a un diseño abierto y presenta como correlato una problematización y redefinición permanente de las categorías construidas. A su vez, esta investigación está atravesada por la adopción de una mirada fenomenológica, que procura comprender la trama de sentidos construidas desde un formato interactivo por parte de los actores en su universo cotidiano y registradas a través de su discurso.

Desde el presente enfoque de investigación, encuadrado desde un diseño metodológico cualitativo signado desde una perspectiva procesual donde la construcción del objeto de estudio está sujeta a un esquema de problematización constante, la secuencia de fases del estudio no responde a un esquema lineal, sino que se configura de forma abierta, cíclica y flexible. De manera análoga, los criterios rectores de selección de la muestra no pueden estar anclados a través de definiciones a priori y rígidas, sino que son provisionales y tienen que estar expuestos a un rediseño y evaluación crítica permanente, ubicando como criterio cardinal el interjuego dialéctico entre las categorías interpretativas aportadas desde la teoría y la trama de representaciones emergentes del terreno fáctico. No obstante, lo antedicho no implica necesariamente que, por más que el diseño sea abierto y flexible, la inmersión dentro del terreno empírico no presente un criterio rector inicial, que oficie como enclave estratégico y orientativo para obtener y producir información.

Así las cosas, se subraya que la entrevista en profundidad se constituyó en la técnica de investigación que estructuró la recolección de información dentro de este estudio. La selección se fundamenta en el entendido de que se procuró impulsar una aproximación directa al discurso de los actores, con el objeto de promover la emergencia de contenidos discursivos que den cuenta de la trama de representaciones sobre el asunto del riesgo en estos escenarios laborales. Así pues, se entrevistaron a trabajadores cuyas tareas están vinculadas a la atención directa de los internos, priorizando una estrategia de interrogación que tomó como referencia la producción de información sobre el acervo de conocimiento situacional de los trabajadores acerca de la gestión de los cotidianos de los centros y su correlato en términos de sus representaciones de riesgo asociados a sus condiciones de trabajo.

El modelo rector de las entrevistas estuvo diseñado en función de los ejes temáticos del marco teórico (Véase Anexo I), dejando a los entrevistados un extenso espacio de libertad a los efectos de potenciar un clima propicio y dialogal para la producción de conceptos emergentes que pudieran dar cuenta de la trama de representaciones de los actores y sus formatos de interpretación y construcción de la realidad dentro de su marco laboral. En efecto, las entrevistas se articularon desde diversas pautas rectoras que dispusieron de amplios espacios abiertos, dejando un lugar a la irrupción de segmentos de espontaneidad en la articulación del relato, sobre todo en lo vinculado a la emergencia de dimensiones discursivas imprevistas a priori, pero evaluadas como de alto interés teórico sobre el tópico de la presente investigación. En este sentido, se destaca que las pautas rectoras de

la entrevista se utilizaron como herramientas de referencia que guiaron la inmersión dentro del campo empírico, pero en ningún momento se constituyeron en una finalidad en sí misma.

2. Descripción de los roles involucrados en la atención directa y mapeo del trabajo dentro de la institución

Tomando como referencia el objetivo referencial del presente estudio, que tiene como objeto principal la realización de un análisis de las representaciones de riesgo de los trabajadores asociados al trato directo dentro de los centros de privación de libertad de INISA, se torna sumamente clave antes de estructurar los criterios de selección de la muestra definir qué se entiende como atención directa y quienes están involucrados en la asunción de los riesgos asociados a este universo de trabajo (Véase Anexo II).

Dentro de esta investigación se considera trabajadores de “trato directo” o “atención directa” a aquellos que desempeñan funciones directamente asociadas al vínculo permanente con los adolescentes y la gestión de su cotidiano dentro de los escenarios de privación de libertad. Así pues, se registra que un 62 por ciento del total de trabajadores dentro del sistema están específicamente vinculados al trato directo y desarrollan tareas de “educadores”, constituyéndose este segmento en el principal grupo a observar en el marco del presente estudio. Dentro de la etiqueta “educadores” se ubican en el marco del presente estudio a los educadores propiamente dichos (53 por ciento) y a los coordinadores de turno (9 por ciento), quienes desarrollan las mismas tareas, pero tienen un grado de responsabilidad y decisión mayor (Juncal, et al. 2015).

Se destaca que el educador se constituye en el adulto responsable de los cuidados y control de los internos, siendo la primera línea de trabajo en atención directa con los adolescentes en lo relativo a la administración del cotidiano. Dentro de sus tareas específicas se incorporan: el traslado y acompañamiento de los internos hacia actividades formativas y/o recreativas, atender la circulación en los patios, administrar la comida, pasar revista de adolescentes, mantener la seguridad, gestionar las visitas, realizar requisas, garantizar la salud de los adolescentes, mediar conflictos, entre muchas otras tareas que hacen al cotidiano en privación de libertad. Por otro lado, los coordinadores de turno, realizan las mismas tareas de educador, pero presentan una responsabilidad mayor, en el sentido de que operan como mando medio o bisagra entre las directivas de la dirección del centro y

el educador, supervisando la tarea a modo de “capataz de obra”. En este sentido, ordenan, supervisan y apoyan el trabajo de los educadores, además de asesorar, reunirse y cumplir con lineamientos de las direcciones de los centros. A su vez, dentro de este primer acercamiento al universo del trabajo de “trato directo”, se vuelve necesario referenciar que la jornada laboral, tanto del educador como del coordinador de turno dentro de los centros de privación de libertad se organiza en función de turnos que varían de acuerdo al lugar de trabajo: en Canelones -la Colonia Berro-, los turnos se dividen en regímenes de 12 por 60 horas, es decir, cada 12 horas de trabajo, hay 60 horas de descanso, mientras que en Montevideo, el régimen en general se divide en 4 días de trabajo de 8 horas y 4 días de descanso, aunque en algunos casos se acuerda el régimen de 12 horas por 60 de descanso.

En otro orden, un 7 por ciento de los trabajadores los componen los directores de centro (Juncal, et al. 2015), quienes asumen una fuerte responsabilidad e incidencia directa en clave de la gestión cotidiana, establecimiento de directivas y marcos de negociación con los adolescentes, pero sin mantener un vínculo constante en clave de ejecutoria del trabajo -tarea que recae principalmente en los educadores en primera instancia y en los coordinadores de turno en segunda instancia-. No obstante, en su desarrollo cotidiano asumen muchos de los riesgos inherentes al trato directo y vincular con los adolescentes, en el sentido de que también asumen tareas de educador y coordinador, además de constituirse en los principales responsables en clave de decisiones en lo asociado al cotidiano dentro de la privación de libertad, influyendo de forma directa en el trabajo de los educadores y coordinadores de turno. Por lo antedicho, se optó también por incluir a este segmento dentro del universo de “trato directo”, tomando como referencia principalmente su exposición sistemática a riesgos producto de su responsabilidad, su vínculo con los adolescentes y su capacidad de influencia sobre los mismos, aspecto este último que los ubica muchas veces en el centro de presiones y críticas por parte de los internos dentro del mundo de privación de libertad. Otras de sus tareas es que los directores ofician como engranajes del Centro con los diversos programas que habitan a la institución y que atraviesan e inciden directamente en los procesos socioeducativos de los adolescentes, en el sentido de que son los encargados de establecer diálogos y puentes con otros enclaves o “mundos” programáticos institucionales.

En sintonía con lo antedicho, los directores coordinan la Junta de Tratamiento de los centros, que se constituye en uno de los ejes de confluencia de estos “mundos

programáticos” (Véase Anexo III) que nuclean la ejecución de las medidas socioeducativas y se erige en el órgano decisor a nivel de gestión de los procesos de los adolescentes. De ella, participan diversos actores institucionales que inciden directamente en la toma de decisiones sobre los procesos socioeducativos, destacándose, entre otras, las siguientes: sugerencias de salidas transitorias a ser tramitadas judicialmente; selección de adolescentes para la realización de cursos, tanto dentro como fuera del sistema; selección de adolescentes para cupos laborales extra-muros; redacción de documentos a ser elevados al poder judicial; solicitud de traslados de los internos de un centro a otro. En síntesis, las Juntas de Tratamiento se constituyen en un espacio donde circula información elaborada por parte de distintos actores del sistema y se realiza un seguimiento de los procesos y debate en torno al diseño y ejecución de líneas de intervenciones psicosociales posibles que apunten a un mejoramiento de las condiciones de vida de los adolescentes.

Así las cosas, son estos tres segmentos -educador, coordinador de turno y dirección de centro- que componen el universo específico del objeto de estudio, constituyéndose en los actores institucionales encargados del trato directo o atención directa con los adolescentes en clave de gestión y administración del cotidiano. En su totalidad, estos tres roles representan el 69 por ciento de la totalidad de los trabajadores del sistema y están enmarcados dentro del Programa de Privación de Libertad de INISA, que tiene como objetivo fundamental la gestión y administración de los centros de reclusión y que, a su vez, integra el Programa de Medidas Socioeducativas¹¹ de la institución que es una suerte de gerencia general por debajo de la administración política¹².

¹¹ El Programa de Medidas Socioeducativas de INISA -lo que antes de la reforma de la grilla organizacional se conocía como la Dirección Nacional de Programas-, se constituye en el núcleo desde donde se articulan diversos “mundos programáticos” que atraviesan a la institución. Es decir, se erige en la gerencia general fáctica. Bajo la égida de esta dirección se destacan los siguientes programas: Programa de Privación de Libertad; Programa Técnico Psicosocial; Programa de Inserción Social y Comunitaria (PISC); Programa de Educación y Deportes; Programa de Salud; Departamento de Estudios Periciales de Adolescentes Cautelares (DEPAC); Programa de Medidas Socioeducativas Comunitarias (PROMESEC). Asimismo, se resalta que el Programa de Seguridad y Traslado no se encuentra bajo la órbita de Medidas Socioeducativas, sino que depende directamente de la administración política.

¹² El INISA es un servicio descentralizado que se vincula con el poder ejecutivo a través del Ministerio de Desarrollo Social (Mides). La administración política de la institución está integrada por una comisión delegada de 3 miembros elegidos desde el poder ejecutivo y con venia parlamentaria a través de mayorías especiales (históricamente ha habido dos miembros del gobierno y uno de la oposición). Se destaca que uno de los integrantes de la comisión delegada ejerce la presidencia de la institución.

3. La selección de la muestra y descripción de los casos entrevistados

A los efectos de explicitar los criterios de selección de la muestra, como ya fue referido, se subraya que se entrevistaron a trabajadores de INISA que cumplen actualmente o cumplieron tareas asociadas a la atención directa con los internos en labores de control y cuidados dentro del cotidiano de los distintos establecimientos de privación de libertad del sistema. En este sentido, como primer paso, el criterio inicial de muestreo fue el establecimiento de privación de libertad donde el trabajador desempeña o desempeñó funciones considerando como eje cardinal a la arquitectura progresiva de clasificación de centros de INISA, en función de la que se cataloga a los establecimientos de acuerdo a su estructura de seguridad. Así pues, se destaca que la estrategia de selección de casos no solamente estuvo estructurada desde una temporalidad sagital, o sea, hacia casos que apunten a la experiencia actual dentro de un centro en particular, sino que, muchas veces se priorizó como referencia el acervo de experiencia del trabajador en distintos centros, adoptando una estrategia de entrevista longitudinal y, en consecuencia, promoviendo y estimulando la emergencia de variables comparativas sobre las condiciones de trabajo y los riesgos dentro de los distintos centros de privación de libertad donde el funcionario trabajó.

Así las cosas, en primer lugar, se realizó un mapeo de los diversos centros de privación de libertad del sistema. Posteriormente se seleccionaron los casos de la muestra, tomando como referencia la experiencia de los trabajadores en tareas de trato directo (educadores, coordinadores y directores de centro) en centros catalogados de acuerdo a la estructura de movilidad del sistema como “Cerrados” -o de máxima seguridad -, “Semi-abiertos” -o de seguridad intermedia- y “Abiertos” -o de máxima confianza. A continuación, se presentará el mapeo de los centros de privación de libertad:

- Centros Cerrados o de Máxima Seguridad: Están signados por una estructuración del cotidiano desde esquemas de contención, donde la circulación de los internos aparece muy restringida y las tareas de los trabajadores están orientadas desde claves de control. Dentro de los centros cerrados se encuentran:
 - Centro Piedras (Montevideo)
 - Centro CMC -Actual ETTI- (Montevideo)
 - Centro MD1 (Centro de Máxima Seguridad para mayores de 18, Canelones)
- Centros Semi-abiertos o de Seguridad Intermedia: Conformados a través de

rutinas que incorporan al adolescente hacia actividades que implican una relativa autonomía. Dentro de este criterio, se encuentran los siguientes centros:

- Centro de Pre-egreso (Montevideo)
- Centro Sarandí (Canelones)
- Centros Abiertos o de Máxima Confianza: Donde existen amplios márgenes de autonomía en el diseño de los cotidianos para los adolescentes. Se estructura un universo de actividades donde existe un fuerte monto de confianza por parte del sistema hacia los internos.
 - Centro Cerrito (Canelones)
 - Centro Granja (Canelones)
 - Centro Ituzaingó (Canelones)
 - Centro Nuevo Rumbo (Minas)
- Centros Particulares: Son aquellos que no presentan la posibilidad a priori de conformar traslados hacia otros centros. En este sentido, debido a la imposibilidad de gestionar traslados, los adolescentes son agrupados en distintos cotidianos tomando como referencia sus perfiles y comportamiento. Así pues, estos centros arquitectónicamente están estructurados a nivel interno desde una geometría funcional donde los espacios están segmentados de acuerdo a los criterios progresivos anteriormente descriptos: a) en función de escenarios de mayor confianza y mayores posibilidades de circulación: b) desde criterios de máxima seguridad y contención. Estos Centros Particulares Son:
 - CIAF (Centro de adolescentes mujeres, Montevideo)
 - Centro Desafío (Adolescentes entre 13 y 15 años, Montevideo)
 - Centro CIAM (Se constituye en la puerta de ingreso al sistema. Su población objetivo son los adolescentes no sentenciados que tienen medidas cautelares privativas de libertad -máximo 5 meses-)

Dicho esto, vale la pena destacar que el criterio inicial de selección de casos se fundó en el entendido de que se preveía la existencia de nociones de riesgos diferenciales y condiciones de trabajo múltiples en los diversos establecimientos, tomando como referencia la arquitectura de clasificación progresiva de los centros de privación de libertad en función de la que se gestiona la movilidad de los adolescentes de acuerdo a su perfil y comportamiento. En este contexto, al iniciar la investigación, era esperable que estos elementos influyeran de forma sustantiva en la configuración de representaciones

de riesgo, en los modos de estructurar las prácticas laborales, en las estrategias adaptativas y posiciones defensivas de los trabajadores y en los impactos psicosociales de estos escenarios laborales en los trabajadores. Así pues, durante esta primera etapa, como puede visualizarse en el Cuadro 2 se entrevistaron a 28 trabajadores vinculados al trato directo, entre los cuales 21 eran educadores y coordinadores de turno, mientras que 7 eran directores de centro.

Cuadro 2: Cantidad de entrevistados según el lugar donde trabaja al realizarse la entrevista

Educadores y Coordinadores de Turno	
Nro. de entrevistados	Centro de acuerdo a su criterio de clasificación
5	Abiertos o de Máxima Confianza
6	Máxima Seguridad o Cerrados
5	Centros de Seguridad Intermedia
5	Centros Particulares
Directores	
Nro. de entrevistados	Centro de acuerdo a su criterio de clasificación
2	Abiertos o de Máxima Confianza
2	Máxima Seguridad o Cerrados
1	Centros de Seguridad Intermedia
2	Centros particulares

En segundo término, luego de un screening inicial donde se estudiaron algunas categorías emergentes vinculadas a los riesgos asociados a las condiciones de trabajo, se registró que múltiples decisiones tomadas desde diversos “mundos programáticos” repercutían de forma directa en la climática y el humor del cotidiano dentro de los centros de privación de libertad, por lo que, como se visualiza en el Cuadro 3, se decidió entrevistar en clave de informantes calificados a un integrante del Programa de Inserción Social y Comunitaria (Pisc), además de 2 representantes de la “Junta de Traslado” (Programa de Privación de Libertad), 2 trabajadores del Área de Salud y de un actor del Programa Técnico Psicosocial.

Cuadro 3: Entrevistas a Informantes Calificados

Informantes calificados	
Nro de entrevistados	División donde trabaja
1	Programa técnico Psicosocial
2	Junta de traslados, Programa de Privación de Libertad
1	Programa de Inserción Social y Comunitaria (Pisc)
2	Programa de Salud

Se subraya que la cantidad de entrevistas fue elegida de acuerdo al criterio de “saturación teórica” (Glaser, B; Strauss, A 1967), en el entendido de que la cantidad y calidad de las entrevistas estuvieron asociadas a la posibilidad o no de contribuir con elementos significativos a las categorías y conceptos emergentes en el contexto de la investigación exploratoria. Así pues, la totalidad de las entrevistas, incorporando las elaboradas a informantes calificados, aunque no se encuentren al momento de la realización de la entrevista desempeñando tareas vinculadas a la atención directa de los adolescentes, lo han hecho anteriormente. En efecto, la selección de informantes calificados atravesados por la variable de experiencia previa en tareas vinculadas al rol de educador en atención directa, se argumenta en el sentido de que se entendió que de esta manera los entrevistados iban a estar dotados de mayores márgenes de comprensión y de empatía sobre el universo del trabajo cotidiano dentro de los centros y, por ende, se constituirían así en portadores de una mayor riqueza conceptual plausible de explotarse durante las entrevistas. Asimismo, como ya fue referido, la estrategia de selección de casos incorporó, a su vez, un diagrama de temporalidad longitudinal, en función del que se tomó en cuenta el acervo de experiencia de los trabajadores en distintos centros. En este sentido, como se visualiza en el Cuadro 4, tomando como referencia la trayectoria de la totalidad de los entrevistados en tareas vinculadas al trato directo en distintos centros segmentados de acuerdo al criterio de clasificación por seguridad progresiva, los casos con experiencia en distintos centros aumentan de forma significativa, aspecto que sin dudas enriqueció el trabajo de campo, favoreciendo la emergencia de categorías comparativas entre diversos registros empíricos sobre las condiciones de trabajo y los riesgos asociados a las mismas.

Cuadro 4: Cantidad de entrevistados en relación a su experiencia como educador en distintos centros de acuerdo a su criterio de clasificación

Nro de Entrevistados	Experiencia como educador en distintos centros de acuerdo a su criterio de clasificación
15	Abiertos o de Máxima Confianza
20	Máxima Seguridad o Cerrados
15	Centros de Seguridad Intermedia
14	Centros Particulares

Por último, se destaca que fueron entrevistados 34 trabajadores durante el desarrollo del trabajo de campo. Todas las entrevistas fueron realizadas durante el período 2017-2020. Asimismo, se resalta que todas las entrevistas fueron efectuadas bajo el acuerdo de confidencialidad total y que, los contenidos emergentes de las mismas, solo fueran

plausibles de ser utilizados desde propósitos académicos, por lo que se suprimió toda alusión que pueda identificar directa o indirectamente a un funcionario entrevistado, sin hacerse referencia al centro en particular donde trabajan o trabajaron.

4. Plan de análisis

Como ya fue referido, el diseño de esta investigación estuvo signado desde una estrategia cualitativa sujeta a un esquema abierto, cíclico y flexible. En consecuencia, el análisis dentro de este estudio no estuvo contenido como una etapa o fase diagramada a priori de forma secuencial, sino que el acto constante de problematización, a través del diálogo entre la acumulación teórica y las categorías emergentes producto del trabajo de campo, generó un esquema procesual de construcción de conocimiento en espiral.

Así pues, el análisis de los contenidos discursivos grabados durante las entrevistas estuvo orientado en términos de la generación de líneas hermenéuticas que imputen de sentido y generen procesos de condensación y enclaves explicativos sobre el fenómeno, a los efectos de amplificar la comprensión sobre el objeto de estudio. Dentro de este contexto, Huberman y Miles (1994) proponen tres actividades inherentes al proceso de realización del análisis dentro de estudios cualitativos: a) Condensación y reducción de datos: agrupar, comparar y organizar los datos; b) Presentación de los datos: producir una trama ordenada de contenidos; c) Elaboración y verificación de las conclusiones: generar una trama de sentido sobre el fenómeno estudiado a través de la identificación de puntos de convergencia y divergencia, la producción de categorías interpretativas y la presentación de proposiciones que generen líneas explicativas sobre el asunto de investigación.

Se resalta, en estos términos, que estos tres flujos de actividades se constituyeron en un registro orientativo que dotó de cierto grado de formalización y referencias de orden al desarrollo del análisis, sin constituirse en anclajes secuenciales que obturasen la flexibilidad y creatividad hermenéutica. En efecto, al desarrollar una estrategia de muestreo por saturación teórica (Glaser y Strauss, 1967), la perspectiva adoptada fue la de establecer una relación de problematización y diálogo reflexivo constante con los datos, actividad que se realizó de forma concomitante con el establecimiento de líneas de análisis a lo largo de todo el trabajo.

Así las cosas, la elaboración analítica de los contenidos discursivos de las entrevistas fue desarrollada desde la estrategia metodológica de la Teoría Fundamentada, (Glaser y Strauss, 1967). Para el establecimiento de la codificación del trabajo, se utilizó el Atlas

Ti como herramienta, facilitándose, de esta manera, la identificación de puntos de convergencia y divergencia, además de los procesos de condensación conceptual propios de la generación de enclaves interpretativos y del registro de categorías emergentes y sus agrupaciones concomitantes. De esta manera, para la generación de condensación y síntesis analítica de datos, se utilizó una estrategia inicial de “codificación abierta” que integró aquellos “códigos in vivo” en un diálogo constante con la elaboración de códigos asociados a los “constructos sociológicos” producto del desarrollo de interpretaciones y consideraciones analíticas iniciales. Posteriormente, se procedió al establecimiento de un mapa de relaciones entre las categorías emergentes seleccionadas, configurando progresivamente elaboraciones interpretativas y condensaciones conceptuales que, por su saturación, fueron hilando la trama hermenéutica propuesta dentro de estudio.

VI. ANALISIS: El mundo del trabajo detrás de los muros: los avatares del INISA desde la voz de los trabajadores

1. Las condiciones ambientales, la emergencia de riesgos diferenciales y su rol en la estructuración de las prácticas laborales

1.1. Centros abiertos vs centros de “Tranca”

Los trabajadores que administran los cotidianos dentro de la privación de libertad y que están encargados de la atención directa con los internos, no despliegan su jornada laboral en los mismos escenarios. En efecto, el sistema de privación de libertad dentro de INISA no está configurado en torno a un edificio, sino a la existencia de una pluralidad de centros. En este sentido, uno de los polos de tensión que se despliega como eje de problematicidad dentro del sistema, son las múltiples condiciones de trabajo presentes producto de la diversidad de centros de reclusión, influyendo sustancialmente en la estructuración de campos de prácticas laborales diversas en torno a los riesgos emergentes diferenciales. Así pues, tomando como referencia la arquitectura funcional del INISA, los diversos centros de reclusión son organizados en función de los 3 criterios progresivos de clasificación anteriormente descritos en el capítulo metodológico: centros abiertos, intermedios y cerrados.

En este marco, dentro de los centros abiertos los esquemas de contención están configurados desde una pauta mínima de seguridad, estructurando un escenario que estimula la mayor autonomía posible para los adolescentes en contexto de privación de

libertad, aspecto que se traduce en la estructuración de una vasta gama de actividades bajo el signo socioeducativo como enclave referencial. A su vez, si bien es posible observar cercos perimetrales, la custodia policial exterior es mínima, además de presentar escasos protocolos de seguridad en términos de la regulación del cotidiano. Asimismo, la organización espacial dentro de los centros abiertos está signada por una concepción donde los espacios públicos del establecimiento son accesibles para todos los que componen el ritmo cotidiano. Es decir, tanto los adultos como los adolescentes, participan de forma conjunta de un espacio con amplios márgenes de libertad para la circulación y comparten básicamente todas las actividades del cotidiano.

La diferencia en el trabajo entre un centro abierto y uno cerrado es que en el abierto tienen todo disponible en cualquier momento. Aquí, comen con cuchillos y tenedores de metal. Eso es imposible en máxima seguridad (...) Nosotros dejamos el celular en las mesas delante de ellos, hay otra confianza. (Educador, Centro Abierto)

A su vez, la selección de los perfiles de los adolescentes que integran los centros abiertos está directamente asociada a historiales de buen comportamiento en términos globales, aspecto que se presenta de forma concomitante con una variable clave en términos de la que se estructuran los límites y se gestionan los riesgos potenciales dentro de estos establecimientos: mientras que en un centro abierto los adolescentes conviven bajo la advertencia del poder coercitivo de traslado a otros centros más cerrados en el caso de protagonizar eventos conflictivos, dentro de los centros de máxima seguridad esta opción no existe. En este contexto, el poder coercitivo del traslado permea dentro del imaginario de los adolescentes, constituyéndose en una herramienta vincular de los trabajadores en términos de la regulación de los riesgos y amortiguación de conflictos potenciales.

Es más fácil hacer cambiar al joven una actitud agresiva en un hogar abierto que en un hogar cerrado. En el hogar cerrado, no le importa nada, más no lo podés sancionar; mientras que en un hogar abierto, tienen más cosas para sacarles (Director, Máxima Seguridad, experiencia como Educador en Centros Abiertos).

En el otro extremo, están los centros de “tranca” como se les denomina dentro del argot de los trabajadores del INISA, donde se encuentran aquellos catalogados como de máxima seguridad y seguridad intermedia¹³. En este sentido, los centros de “tranca” están

¹³ Los centros de seguridad intermedia, también catalogados de “tranca” dentro del sistema, están integrados por una configuración híbrida, donde, si bien se promueven algunos contornos de autonomía hacia los adolescentes y el encierro no es tan totalizante como los de máxima seguridad, también existen fuertes

diagramados en función del control como eje estructurante, disponiendo de un ámbito de encierro y de poco tránsito para los adolescentes. A su vez, los sistemas de requisas a los adolescentes y a las visitas son bastante extensos e invasivos, además de estructurar un cotidiano donde el control de la circulación de los internos se rige en términos de la seguridad. Son amplios los cercos perimetrales y, en general, cuentan con custodia policial integrada por equipos de policías durante las 24 horas del día, reflejando, en efecto, una lógica carcelaria donde el establecimiento es constantemente observado. Asimismo, los centros cerrados e intermedios ostentan una racionalidad arquitectónica en función de la que se diagrama una distribución de los espacios a través del encierro como criterio rector, estructurando un escenario donde se restringe de forma mayúscula la autonomía y proactividad del recluso, configurando un ámbito donde el orden y la disciplina se constituyen en los vectores referenciales.

Así las cosas, las rutinas de trabajo y su correlato en términos del ritmo laboral se estructuran de forma distinta de acuerdo al centro en el que el trabajador desarrolla sus tareas en función del lugar que ocupa según el criterio de clasificación de los dispositivos de reclusión. Mientras que en un centro abierto los trabajadores orientan sus esfuerzos en términos de la configuración de un vínculo interactivo con los adolescentes y por el acompañamiento y gestión de múltiples actividades socioeducativas cotidianas, dentro de los centros de “tranca” el ritmo del trabajo está marcado por tareas orientadas hacia una demanda de atención constante para cubrir las necesidades básicas de los adolescentes.

El primer centro en el que trabajé fue un centro de máxima seguridad (...) En ese centro lo que más hacías es abrir y cerrar rejas porque en realidad estaban mucho tiempo adentro de la celda y eso era lo más importante: manejar los candados. Después les pasabas la comida, el desayuno, merienda, y la cena. (...) Los sacas al patio. Les alcanzas el fuego ya que no podían tener encendedores adentro de la pieza. Fuego es algo que es todo el día. (...) Después en un hogar abierto, es diferente, podés compartir muchas más cosas con los jóvenes. Desde charlar mucho más tiempo porque tenías mucho tiempo de patio y estabas ahí sentado con ellos. Podías conversar mucho más, conocerlos mucho mejor. (...) Y ahí era un poco más de contención emocional el trabajo, era muy diferente (...) También los acompañabas a hacer

dispositivos de control, destacándose: cercos perimetrales dobles, custodia externa permanente por policías y la existencia de amplios protocolos de seguridad. A su vez, disponen de menores espacios y tiempo de circulación, además de menos opciones de realización de actividades socioeducativas que los dispositivos abiertos.

tareas, les mostrabas como se hacían, las hacías junto a ellos. (Psicólogo, experiencia en rol de Educador en Centro de Máxima Seguridad y Centro Abierto)

A su vez, los esquemas que moldean la estructuración del campo vincular entre los trabajadores y los internos dentro de los centros cerrados e intermedios, están configurados sobre un telón de fondo de tensión continua, signado por una sensación omnipresente de riesgo latente donde la violencia puede emerger en cualquier momento. De esta forma, la incertidumbre se constituye en un ingrediente central de la cotidianeidad, estructurando una jornada laboral que transita dentro de una pluralidad de fuentes y escenarios ansiógenos y tensionantes, aspecto que ha sido testimoniado, en muchas de las entrevistas realizadas, a través de un fuerte perfil acrítico signado desde la naturalización de estas circunstancias como puede verse a continuación:

Apenas entré a trabajar y fue el suceso de que a un funcionario le tiraron agua caliente, fue un episodio bastante mediático y que casi pierde la vista. El episodio fue con los mismos gurises con los que yo trabajaba. Después empecé a pensar y es lo que pienso hasta el día de hoy, que va todo en el tema del vínculo. Yo sé que siempre puede haber un desquiciado, pero va mucho en el vínculo, en el cómo vos los trates a ellos, te puede ayudar en un momento de furia o de enojo. Nunca estuve en un motín igual, a pesar de que hace tres años que estoy. (...) Si he tenido otros problemas, pero no tan graves como para que me tiren agua caliente. Por ejemplo, yo los jodía a los gurises porque tiraban pichi y tiraban cualquier cosa, y les decía “yo prefiero que me tires pichi, no me tires agua caliente porque te mato”. Pero en realidad lo pensaba de verdad porque si me tirás pichi, me cambio, ya fue, ni me toco, sabía que en mi trabajo era algo que podía pasar. No era algo que me preocupara realmente. Sí me preocupaba el tema del agua caliente. (...) Ellos tiraban pichi, tiraban caca. Se peleaban con puntas con los funcionarios, (...) Bueno, escupían e insultaban cotidianamente. El insulto era como el buen día, exactamente igual (...) El módulo era como una cueva, sin ventanas, había cucarachas, eso era deplorable. Y el insulto era como el buen día. Bueno, lo peor es el agua caliente o el jugo caliente. Ellos hacían zoom con los cables (Psicólogo; experiencia como Educador en Máxima Seguridad y en Centros Abiertos)

Dentro de este escenario, los centros de “tranca” imprimen una alta exigencia emocional frente a la presencia de múltiples enclaves de violencia endémica, elemento que se traduce en la estructuración de un estado de alerta permanente frente a la constelación de representaciones de riesgo construidas desde el mundo de los trabajadores, quienes componen sus labores sobre un trasfondo de una sensación constante de potencial amenaza por parte de los internos, con quienes, de forma indeclinable e inherente al

desarrollo de su función, tienen que configurar un vínculo.

Siempre tenés que estar mirando. No te podés confiar (Educador, Máxima Seguridad)

Es mucha la presión que te dan los gurises. La presión de "tráeme un porro, conseguime un celular" que te tiran agua, que te escupen, he visto funcionarios que han pasado cosas peores todavía, que les han pegado. (Educador, Máxima Seguridad)

Yo en realidad, no sentía miedo. Pero me daba cuenta que cambiaba. Y mucho. Como que mi cuerpo entraba en situación rígida y de alerta. Eran las 7 de la mañana, pero yo estaba muy despierto, como si fuera de tarde. No tenía sueño: ¡se te iba a todo! Era pisar la colonia y automáticamente yo me sentía, desde el punto de vista corporal, totalmente distinto. Sabías que tenías que estar atento frente a todo. (...) La postura corporal en centros de mínima seguridad era totalmente distinta. Era como mucho más relajada la situación. (Psicólogo; experiencia como Educador en Máxima Seguridad y en Centros Abiertos)

Hoy en día, hay música alta, hay golpeteo de puertas. Cuando pasa eso, tiembla el edificio. (...) Se perdió el respeto (...) Los olores son impresionantes y en algunos módulos hay mucha oscuridad. Imagínate lo que es trabajar ahí adentro sin ningún apoyo. (Educador, Máxima Seguridad)

La composición de un ritmo laboral signado por una alerta permanente en los centros de "tranca", se constituye en un universo sumamente fatigante, tanto desde una óptica emocional como física, aspecto que compone la presencia de un agotamiento cognitivo que tiene su raíz dentro del universo intra-muros, pero que se expande hacia las esferas de la vida privada del trabajador, por fuera del mundo del trabajo.

En aquel entonces trabajaba 1 día sí y 2 no. Cuando yo salía del Centro de Máxima Seguridad, donde trabajé durante 6 meses, pasaba todo el primer día muy cansada, dormía hasta muy tarde. Al segundo día, recién sobre la tarde se me acababa el cansancio y disfrutaba el tiempo que restaba, para luego volver a trabajar. Y esto me pasó durante los 6 meses que trabajé en Máxima Seguridad. Cuando entré en el Centro Abierto era radicalmente otro el mundo, no lo podía creer. Era una casa, estaba pintada por fuera, no había ni rejas ni perimetrales. Era igual que una casa, hasta había una estufa a leña. Te sentabas con los gurises a jugar a las cartas o a mirar una película con la estufita leña ahí. Era otro mundo. (...) Mi cabeza no estaba estresada ni estaba cansada. Trabajar ahí, era un privilegio. (Psicólogo; experiencia como Educador en Máxima Seguridad y en Centros Abiertos)

Asimismo, dentro de los centros abiertos emergen otras formas de representación de los riesgos, además de la estructuración de un sistema diferente de prácticas de trabajo. Como

se señala en distintas entrevistas, dentro de los centros abiertos la dimensión vincular con los adolescentes es permanente y se articula desde un enclave estructurante de la construcción del rol del trabajador en trato directo. Es decir, mientras que dentro de los centros de “tranca” en términos genéricos la estrategia de gestión del cotidiano está signada por el encierro y la satisfacción de las necesidades básicas de los internos, en los centros abiertos la estrategia es el vínculo y la persuasión. Dentro de este contexto, al circular y compartir todas las actividades, el ritmo cotidiano puede configurarse en altamente desgastante desde un punto de vista emocional.

El trabajo del educador es mayor en cuanto a que circulan con ellos permanentemente (...) tienes que tener mucha vocación porque estás atendiendo la demanda o la consulta o las inquietudes de forma permanente. Tenés al adolescente ahí y lo tenés que trasladar, traer, llevar a estudiar y estás en un vínculo permanente. Evidentemente, la tarea te tiene que gustar. Y a los educadores que comienzan y se inician en un centro de contención les cuesta lo otro. He tenido hasta compañeros que sienten miedo de circular todo el día con los chiquilines en la libre convivencia y sueltos, porque están acostumbrados a tenerlos encerrados” (Director de Máxima Seguridad con experiencia en Centros Abiertos)

Llego a casa muy cansada. Mi familia no me entiende. Estoy podrida. Me duele la cara de hacer que me rio (...) No es que me divierto, pero siento como obligación que el rostro que tengo que mostrarles siempre tiene que estar con buena onda y una sonrisa. (Educador, Centro Abierto)

No obstante, si bien el cotidiano en general está consignado en función de un ritmo más tranquilo, la dimensión de apertura y libre circulación cuyo correlato es la disponibilidad de todos los objetos por parte de los adolescentes introduce una variable de riesgo distintiva: si bien el clima de convivencia no es tan violento en términos diarios, la precipitación de un conflicto y el desarrollo de conductas irruptivas puede ser más dramático que en un centro cerrado, debido a la libre circulación dentro del centro y al fácil acceso a múltiples objetos que pueden ser utilizados como armas. En este sentido, la presencia de trastornos psiquiátricos en los internos que se traducen en la materialización de conductas irruptivas signadas por la violencia, además de la presencia subyacente de disputas entre pares, introducen altos umbrales de riesgo potencial dentro de los centros abiertos, que son invisibilizados por parte de los trabajadores a través de mecanismos defensivos como la “atención selectiva” o la sensación generalizada de la “inmunidad subjetiva” (Douglas, 1996), mientras que en los centros cerrados hay más opciones para

regular las tensiones internas producto de los sistemas de esclusas, la presencia de múltiples celdas y las restricciones a la circulación.

1.2. La pauperización de las condiciones edilicias como eje de tensión

En diversos centros las condiciones edilicias se erigen en un elemento que obstruye el despliegue de las tareas. En efecto, las dificultades edilicias se constituyen en el trasfondo de trabajo en muchos establecimientos de reclusión, estructurando un escenario laboral donde el desarrollo de las prácticas diarias encuentra diversos limitantes logísticos que operan como vectores de tensión, imprimiendo múltiples problemáticas y conflictos en el devenir cotidiano. A continuación, se expone un testimonio de un director de un centro de máxima seguridad, donde menciona diversas problemáticas periódicas producto de la precariedad y pauperización de las condiciones edilicias.

Este edificio tiene más de 90 años, sin ninguna reestructuración. Se hicieron piezas, se le metió un muro en el medio para dividir las dos alas y ahí trabaja un funcionario en una distancia que no es prudente para prevenir que un joven te pueda tirar agua caliente, que te pueda pinchar. Me parece que no hay condiciones para la labor que se realiza. (...) Lo edificio es un punto aparte. Puedes imaginarte que en este centro hay un baño para 33, tres duchas para 33, de dos alas diferentes que no se pueden cruzar; tengo que esperar a que se bañe un ala para que la otra pueda bañarse. Eso es un factor de tensión, tanto como de los internos como del funcionariado. Se usa un solo baño, tanto para hombres y mujeres. No hay una sola ducha para que alguien se bañe si lo queman. No hay un comedor como la gente para que las personas puedan descansar como corresponde. Las condiciones de trabajo, realmente son pésimas (...) Tampoco hay agua caliente para los 33 jóvenes; la primera pieza se baña con agua caliente y, después, ya está. Entonces estamos en la pelea constante de “sácame a mí” “me toca a mí” o “dejaste que se gastara el agua”. El problema del wáter también, eso es algo que no se puede planificar. Si hay alguien en el baño, “no te puedo sacar porque hay uno de otra ala y tienes que esperar”. Y estos asuntos han conllevado muchos problemas (...) El baño es una causa de enorme estrés y tensión, de ambos lados. Tengo tres baños, tres duchas y tres wáteres. Y las duchas tampoco tienen agua caliente todas, solo las dos primeras tienen calefones. ¡Tengo 2 calefones para 33 gurises! (Director, Máxima Seguridad)

En este marco, la distribución espacial se constituye en un factor que influye significativamente en la configuración de las condiciones de posibilidad para el establecimiento de determinadas prácticas, además de estructurar las condiciones de bienestar laboral. Así pues, en los centros cerrados y de seguridad intermedia, los adultos comparten los mismos

espacios de circulación que los adolescentes, lo que significa que el desarrollo de su jornada laboral sea realizada dentro de módulos integrados por pequeños pasillos que dividen las piezas, aspecto que se agrava en algunos centros donde son inexistentes los espacios de dispersión.

Vos fijate que cuando se tiran agua caliente, en los pasillos del módulo no tenés como zafar. Cuando se pelean, la vas a cobrar. No tenés a dónde ir (...) Mirá, el cotidiano de mi trabajo es en la oscuridad del módulo. Con los gritos y los sonidos de las puertas, la música a todo lo que da. No hay respeto. ¡Funcionario! ¡Funcionario! Gritan todo el tiempo (...) Y no te podés escapar: no tenemos ningún lugar para poder tomar aire y olvidarnos un poco de todo el calvario. (Educador de Máxima Seguridad)

La falta de espacios de esparcimiento se constituye en un factor de riesgo, en el sentido de que no existen enclaves edilicios que funcionen como válvulas de escape que “saquen de ambiente” a los trabajadores para aliviar las tensiones inherentes del cotidiano. Esta falta de espacios ha sido reseñada como una afección del sistema en su conjunto y también afecta a los adolescentes en el desarrollo de sus actividades, lo que lleva muchas veces a improvisar o cancelar instancias:

Vienen los de la ONG o los de apoyo al egreso y no tenemos donde meterlos. Entonces no hacemos nada. Pueden pasar horas esperando (...) Alguna vez hasta cancelamos. Y es un problema por las expectativas que se generan. También pasa a veces con los psicólogos y la procuradora. No hay espacios. (Educador, Centro Abierto)

Por otro lado, fueron múltiples las reseñas en las entrevistas asociadas a las condiciones estructurales de las construcciones, que presentan fallas graves en términos de su edificación para contextos carcelarios. En esta dirección, la presencia de materiales constructivos metálicos fácilmente de extraer, tanto dentro de las paredes como en las ventanas, además de estructuras de revestimiento inadecuadas, se constituyen en un amplio espectro de oportunidades para aquellos adolescentes que quieran construir “armas”.

¡Raspan las paredes y sacan varillas y hacen puntas! Con las puntas nos pueden lastimar, más allá que no sea para nosotros (...) También sacan de la ventana metales, de las baldosas. De todos lados. ¡Parece que el edificio lo hizo el enemigo! (Educador, Máxima Seguridad)

Otro aspecto material que precariza el trabajo y que denota una falta de previsión en términos de la gestión de riesgo es la presencia de escombros en los centros abiertos, de fácil acceso para los adolescentes, quienes lo manipulan muchas veces como proyectiles, para

agredir a sus pares, o como objetos punzantes, para autoinfringirse cortes o protagonizar intentos de autoeliminación

Nunca nadie sacó los escombros de ahí. Y los utilizan para cortarse o para tirarse piedras. Es horrible verlos cortar. A veces, cuando uno empieza, es cosa de todos los días que se corten. (...) Es un impulso que tienen y, al tener las piedras ahí, las usan. Ya sabemos que es así pero nadie las saca (...) Si no estuvieran, capaz que tenemos unos minutos para poder hablar con ellos y evitar que se lastimen o lastimen a otros. (Educador, Centro Abierto)

2. La confianza y sus intermitencias

2.1. Los equipos de trabajo y sus estrategias de afrontamiento frente a los riesgos

El trabajo en entornos prisionales no está estructurado desde una lógica fabril, donde el operario desarrolla su labor sobre objetos materiales, sino que está configurado desde una matriz vincular, donde los trabajadores de la “línea de frente” deben componer esquemas de intercambio y habilitar canales comunicacionales con los adolescentes de forma constante. En efecto, la conformación del campo vincular trabajadores-internos, se constituye en uno de los ejes estructurantes de la dinámica de trabajo, configurando un escenario donde el trabajador de atención directa debe, por la naturaleza de sus funciones, afirmarse laboralmente desde un enclave interactivo y dialógico con los internos. Con el telón de fondo de una convivencia permanente con los adolescentes¹⁴, los equipos de atención directa necesitan elaborar estrategias adaptativas para sostener los complejos sistemas de frenos y contrapesos que regulan los cotidianos, con el objetivo de amortiguar y mitigar las tensiones inherentes del encierro forzoso y los riesgos concomitantes. En sintonía, uno de los vectores clave que atraviesa la configuración del campo vincular conformado entre trabajadores y adolescentes, es la edificación del mapa discursivo común y consensuado que opera como factor de regulación del cotidiano de los centros. La estructuración de narrativas coherentes, formuladas desde esquemas reflexivos y elaboradas desde fuertes

¹⁴Como ya fue señalado, en la Colonia Berro, el régimen de turnos es de 12 horas cada 60 horas (3 días de descanso) en el caso de los educadores y coordinadores de turno; en Montevideo, en términos generales se divide en 4 días de trabajo de 8 horas y 4 días de descanso. Sin embargo, tanto en Montevideo como en la Colonia Berro, hay muchos trabajadores con dedicación permanente, que están siempre a disposición frente a eventualidades, además de aquellos que realizan horas extra, lo que implica la posibilidad de que los turnos se extiendan mucho más tiempo en algunos casos. A su vez, se subraya que las direcciones de los centros (generalmente compuestas por un director general y 4 subdirecciones), si bien tienen un horario variable, deben cubrir toda la semana, además de presentar dedicación total, por lo que siempre están disponibles frente a cualquier eventualidad.

compromisos y reciprocidades producto de una negociación dialógica que sintetice la heterogeneidad de actores que están implicados directa o indirectamente en la atención directa con los adolescentes, se erige en uno de los soportes de base que componen y estructuran la regulación de los cotidianos en privación de libertad, instituyendo confianza situacional dentro de la trama relacional entre los trabajadores y adolescentes.

Si hablamos en relación a los chiquilines, con la mala comunicación y con los discursos diferentes, los chiquilines pierden la confianza. Y ahí estamos en el horno. Es algo que no se puede perder. Por eso yo hablo de esto de que un vínculo sano no tiene que ser solamente con eso de que sos divino, sino que también es ponerle límites, y eso es ir para el mismo lado, porque si vos decís una cosa y yo digo otra, dirían los chiquilines, “me estás chamullando”. (...) Si entre nosotros nos estamos como chamullando, nos estamos metiendo el palo en la rueda mal. Donde se pierde la confianza en los chiquilines, ya está. Es muy difícil volver atrás, es muy complicado. Y obviamente con tu compañero. Los vínculos de confianza también con los compañeros son muy importantes. Pero en el sentido de los chiquilines es fundamental. (Director, Máxima Seguridad; experiencia como Educador en Centros Intermedios)

Todos los actores somos importantes en este trabajo, por ejemplo, si el cocinero hace mal la comida y es una porquería, le va a generar problemas a los educadores y es todo un círculo. (Director, Máxima Seguridad; experiencia como Educador en Centros Intermedios)

Así pues, una grieta dentro de los compromisos configurados por diversos actores que componen el amplio entramado laboral asociado al trato directo, como lo puede ser un error en la cocina, puede incidir en una erosión de la confianza cognitiva signada por acuerdos situacionales con los internos, generando un trasfondo de incertidumbre en los cotidianos. En efecto, utilizando la terminología de Giddens, el advenimiento de incertidumbre y su correlato en términos de esquemas de referencia ambivalentes producto de fallas organizacionales en la transmisión del mensaje hacia los internos, jaquea la “seguridad ontológica” (Giddens, 1995), aspecto que se traduce en una fuente ansiógena que instituye escepticismo en relación a la capacidad colectiva de regular el cotidiano. La edificación de este caldo de cultivo permea dentro de los cotidianos, generando un aumento de las posibilidades irruptivas de conflictos con los adolescentes como consecuencias no deseadas, que pueden confluir en la estructuración de irreversibilidades, en la profundización de la incertidumbre y en el enquistamiento de dinámicas perversas, extendiéndose, así, el mapa de riesgos.

Cuando perdemos la confianza con ellos, estamos en el horno. (...) Si ellos comienzan a ver que a unos les dan cosas y otros no les dan, presionan y arman relajo (...) Están todo el día viéndonos y analizándonos. Nosotros, un ratito. Entonces, si no nos ponemos de acuerdo, ellos se van metiendo entre los problemas de los adultos. (Educador, Máxima Seguridad)

Es como una persona que está enferma, sino prevenís, difícilmente te vas a curar. La forma de prevenir, para nosotros, es mejorar la atención (...) El vínculo se va creando, necesariamente, porque te tenés que vincular o te tenés que ir. Es así. O te enganchas en lo que hay que hacer o te tenés que ir. Entonces, si vos tenés la gente, tenés las cosas, vas a tener una mejor atención. Al tener mejor atención, vas a tener menos conflictos y, al tener menos conflictos, todo el sistema va a estar mejor. (...) El funcionario va a estar más cómodo, va a trabajar de la mejor manera y va a venir con muchas más ganas (Coordinador Máxima Seguridad; experiencia como Educador en Máxima Seguridad e Intermedios).

La estructuración de relaciones de confianza con los internos está directamente vinculada a la capacidad de los equipos de trabajo de procesar sus tensiones internas. En efecto, la edificación de grupalidades de trabajo reflexivas, integradas por la continuidad de sus integrantes, promueve una mayor comprensión mutua producto de su acervo de conocimiento situacional y empírico, estimulando la edificación de una densidad cognitiva que se traduce en una mayor comprensión de los riesgos potenciales. Y este aspecto es fundamental: dentro de los escenarios impredecibles de los cotidianos de la cárcel, frente a la irrupción de situaciones novedosas, violentas y que escapan a cualquier marco de referencia para la acción, la confianza cognitiva entre los compañeros se constituye en un enclave estratégico en términos de la regulación del cotidiano y la mitigación de riesgos. En sintonía con lo antedicho, el establecimiento de la confianza interna dentro de los equipos de trabajo producto de la reflexividad grupal y su correlato en términos de la rutinización de la tarea, instituye líneas que permiten la posibilidad de anticipar y predecir los comportamientos de los actores. De esta forma, se instituyen las relaciones de cooperación y reciprocidad entre los integrantes de los equipos, edificando rutinas de trabajo sólidas que, dentro de los escenarios prisionales, fraguan los elementos constitutivos de las reglas que imprimen estabilidad y estructuran los sistemas de frenos y contrapesos del funcionamiento cotidiano, posibilitando, de esta manera, una regulación de los riesgos inherentes a los entornos carcelarios.

Primeramente, en el hecho de conocernos en un principio entre los compañeros. Para saber lo que cada uno piensa, cómo se reacciona, cómo se ven distintas situaciones, cómo somos en el actuar, cómo manejamos las llaves, cómo abrimos y cerramos las puertas, cómo nos

manejamos con el joven. Eso se va construyendo con el tiempo. Y así al joven no tenés que decirle nada, porque, por ejemplo, si el mensaje es claro, él sabe que cuando tiene que salir a bañarse no pueden salir los 3 o 4 de una pieza, tienen que salir 2 por pieza. Ya se va haciendo por su peso. Todo se hace inculcando en la cotidiana. Y el funcionario se va institucionalizando. Y eso se hace por inercia de los equipos, porque el trabajo viene de esa manera, se viene planificando y se trabaja en la cotidiana de la misma manera (Coordinador Máxima Seguridad; experiencia como educador en Máxima Seguridad e Intermedios).

En sintonía con lo expuesto, uno de los vectores clave que imprime sinergia positiva y favorece los vínculos de confianza cognitiva entre diversos actores, es la evaluación y seguimiento reflexivo de las prácticas dentro de los equipos de trabajo. En efecto, a través del monitoreo reflexivo en colectivo, se consolidan los códigos comunes que apuntalan a las prácticas y, en consecuencia, se estructura una mayor adaptabilidad frente a la incertidumbre y una mayor comprensión fáctica de los escenarios de trabajo.

Yo me dejo cuestionar por las personas que trabajan conmigo. Con mis compañeros, muchas veces nos cuestionamos y decimos “esto lo estamos haciendo mal” y nos rezongamos, o si lo estamos haciendo bien, nos aplaudimos. Yo le tengo esa confianza en ellos de que jamás me van a dejar tirado, como ellos tienen también esa confianza en mí (Coordinador Máxima Seguridad; experiencia como Educador en Máxima Seguridad e Intermedios).

2.2. Las ambivalencias y arbitrariedades en la regulación de los sistemas de premios y sanciones

Existen múltiples fuentes de ruidos comunicacionales que se traducen en erosiones de las reciprocidades y vínculos de cooperación entre los equipos de trabajo, generando grietas narrativas dentro del mundo adulto que distorsionan el mensaje hacia los adolescentes y se traducen en una amplificación de la incertidumbre asociada al campo vincular trabajadores-internos. Este escenario implica que, además de la densa gama de riesgos provenientes de los conflictos asociados al mundo adolescente, las tensiones del mundo de los adultos se constituyan también en un polo de incertidumbre y de ansiedad. En este sentido, uno de los ejes de tensión es la ambivalencia operacional en relación a la definición de los criterios de sanción y su correlato en términos de premios y castigos. Dentro del sistema, frente a la existencia de fuertes vacíos, lagunas y descreimiento generalizado asociado a la codificación formal de los criterios sancionatorios, la arbitrariedad y la discrecionalidad se constituye en la regla. Cada trabajador configura subjetivamente su forma de interpretar los mapas de recompensas y sanciones a través de

los procesos de intercambios dialógicos con los demás trabajadores, además de la negociación constante con el mundo adolescente.

Así pues, los territorios asociados a la construcción del sistema de premios y castigos son movedizos y están sujeto a un juego de fuerzas constante, donde intervienen diversos actores, denotando un enclave donde se refleja el reparto de los poderes asociados a la gestión del cotidiano. No es lo mismo la sanción de un director, que la de un coordinador o un educador. Las relaciones de jerarquía codificadas en las cadenas de mando burocráticas intervienen muchas veces como la fuente de legitimación, generando, a través de la arbitrariedad de las autoridades, sistemas de normas difusas expresados a través de criterios de sanción ambivalentes, aspecto que desorienta a los actores de menor rango que se vinculan constantemente con los adolescentes, favoreciendo, de esta forma, el personalismo discrecional de los directores.

No es tanto del funcionario sino que es de dirección. Te dejan como que en evidencia. Por ejemplo, estuvieron la otra vez arriba y subió un director y dijo y "bueno a ver si se ponen las pilas que no está saliendo el trabajo" y ahí es como que te desacreditan porque el joven está todo el tiempo con las antenas, con los radares parados a ver que puede hacer y que puede captar; (...) Otro ejemplo. Yo sancioné a uno el otro día porque empezó a patear puertas y acá hay un reglamento, que dice que "el joven que golpeé dos puertas está sancionado" Bárbaro, golpeó tres veces. Le dije, "la próxima vez que golpees de vuelta, gritando, te sanciono" y la pateó. Bueno, lo sancioné. Vino después la coordinadora "no que ya estuvo sancionado" y le dije "no me interesa, si acá dice que hay que sancionar si patean puertas, hay que sancionar" y bueno, estuvo dos días, al tercero ya se la sacaron. entonces te desacreditan, porque te mandan a hacer algo, porque quedás mal porque los chiquilines quedan malísimos contigo, porque quedás como que la mala sos vos. Y sin embargo, los que tendrían que respaldarnos, nos desacreditan todo el tiempo. Entonces, no sabés que hacer, si realmente sancionás, porque si no sancionás otro día vienen y te rezongan porque no sancionás. Es como que un día es de una manera y al otro turno funciona de otra. (Educador, Máxima Seguridad)

En este marco, las desacreditaciones cruzadas entre distintos actores asociados a la gestión de los cotidianos, introduce enclaves de conflictividad que generan la proliferación de una desconfianza generalizada, además de la irrupción de grupalidades fragmentadas en diferentes pertenencias y de la emergencia de rivalidades. De esta forma, se distorsionan los marcos de referencia para la acción, generando enclaves confusionales y lagunas en torno a la administración de las reglas del cotidiano y promoviendo la

desconfianza mutua.

Lo que pasa es que esa situación acarrea problemas. Si yo a vos te sanciono y viene el otro y, para quedar bien, se la saca. Ahí vos sos el malo de la película y el otro es el bueno. Vos lo sancionaste, sacale vos la sanción, no tiene que venir otro y sacársela. Ellos dicen "mirá vos, aquel vino y me sacó la sanción" y después a vos te ven y te dicen "porque vos sos un ortiva, porque sos un alcahuete" (Educador, Máxima Seguridad)

Perdés el respeto con el chiquilín y vos no vales nada. ¿para qué vengo a trabajar si vos no me das mi lugar que me corresponde como trabajador? Por eso, no sanciono a nadie, solo hablo "mirá que te puedo sancionar" y ahí se termina. Eso trae problemas, no solo con los gurises, sino a nivel de compañeros, porque ya entran las discusiones ahí "¿cómo, si yo los sancioné vos venís y se la sacas? ¿te querés hacer el bueno?" (Educador, Centro Abierto)

La ausencia de enlaces de negociación y de flujos comunicacionales puede registrarse desde geometrías variables, afectando distintos eslabones de la cadena de jerarquías organizacionales y menguando la capacidad de articulación y acumulación empírica por parte de los equipos. Así pues, pueden registrarse conflictos a nivel de los educadores que componen el turno, entre la coordinación y los educadores o entre las direcciones de los centros y sus subordinados en el trato directo, generando una situación donde se erosiona la posibilidad de configurar una integración armoniosa y coherente en el mensaje que se realiza hacia los internos.

En los turnos míos no te arman problemas. En otros turnos sí. Han sacado a chiquilines, los han cambiado de módulo, los llevan para acá, los llevan para allá. (...) Ellos te cuentan lo que pasa en otros turnos. Como dicen ellos, tenés el turno del funcionario que te atiende y tenés el turno del funcionario ortiva. No cuesta nada darles un fuego. (...) Como me ha pasado de que sean las 5 de la mañana y vos estás tomando mate y te llama la pieza 4 y les decís "¿Estás despierto?" "Sí, recién me levante, ¿me das fuego?" "Acá tenés" y eso repercute que yo le doy fuego, pero otro funcionario no se lo va a dar. Cada cual trabaja a su manera, pero tampoco podés poner una sanción que sabiendo que vos al otro día no venís y al botija lo sancionaste porque el chiquilín patio la reja. (...) Después, viene la dirección y les saca la sanción. (Educador, Centro de Ingreso)

Por otro lado, al existir un trasfondo lábil y cambiante en lo relativo a lo normativo dentro de los centros de privación de libertad, entran en juego las capacidades de negociación y de "juego de cintura" de las direcciones, quienes detentan mayores influencias en términos de la estructuración del sistema de premios y castigos hacia los adolescentes. En

este marco, al tener mayor poder en términos de la toma de decisiones en lo asociado a la gestión del cotidiano, las direcciones exhiben riesgos diferenciales en relación a los coordinadores de turno y los educadores: su rol protagónico en términos de la negociación de las reglas de juego con los adolescentes, presenta como correlato que sean el eje de las presiones de los internos.

Las reglas las ponen los directores, no nosotros. Las reglas del regimiento de vida de ellos, las ponen los directores, no somos nosotros, los funcionarios. Al contrario, quisiera que las reglas fueran mejores para que no se generen problemas entre ellos, los menores, ni entre nosotros, los funcionarios. Las reglas las ponen los jefes. (Educador, Máxima Seguridad)

Hay estilos que son más reglamentaristas, hay estilos que son más severos y hay estilos que son negociadores. El estilo negociador es el más bravo, porque vos estás generando un contexto de que estás agarrado, porque si se les antoja algo, tenés que dárselo. Eso es negociar, para que no pase nada, le damos todo. Y a la corta o a la larga, vos sos rehén de ellos (...) Sucede, porque después sos para ellos. En una palabra, tranzas con ellos. Vivís de tranza en tranza. Se llama "tranzar". (Educador, Máxima Seguridad)

A su vez, por su rasgo funcional de operar como nexo con otros mundos programáticos del INISA, las direcciones detentan, además de la mayor influencia en el centro asociada al mantenimiento de las sanciones, el poder de conectar a los adolescentes con diversas redes socioeducativas, además de influir a través de las reuniones de equipo en los informes elaborados al poder judicial que, en diversas circunstancias, pueden inclinar la balanza hacia determinados beneficios, como por ejemplo las salidas laborales, las salidas transitorias y la posibilidad de la libertad anticipada. Así pues, si bien estos aspectos muchas veces son utilizados como carta de negociación, también se constituyen en ejes de tensión y de conflicto.

Recuerdo cuando un adolescente me tiró agua caliente. Golpeaba puertas, nadie quería abrirle y fui yo. Cuando pasé por ahí para abrirle, me tiró el agua (...) Le había llegado la negativa del juez por una licencia. Yo no tenía nada que ver, pero se la agarró conmigo. Ellos piensan que nosotros somos los que les damos o sacamos licencias, nosotros hacemos los informes con los equipos técnicos, pero son los jueces los que deciden (Ex Director, Máxima Seguridad, actual Educador de Centro Abierto)

En este marco, al existir normativas difusas cuya configuración se estructura desde un juego de fuerzas y dentro del campo vincular con los adolescentes, la construcción de gobernanza dentro de los cotidianos de los centros se constituye en un fuerte desafío para

las direcciones, quienes tienen que administrar múltiples fuentes de tensión y de incertidumbre y lograr relaciones de cooperación tanto con los internos como con los trabajadores. Así pues, frente a la arbitrariedad normativa que descansa principalmente en la interpretación situacional de los actores, se registra una lógica del orden discrecional signada por una fuerte impronta personal en la gestión de los cotidianos, marcada por un sistema vertical que centraliza en las direcciones de los centros en la estructuración de los sistemas de premios y castigos.

2.3. El zapping gerencial y la volatilidad en la integración de los equipos

La estructura organizacional de distribución de jerarquías dentro de INISA está configurada en términos de sistemas de encargaturas, donde los mandos medios son cargos de confianza elegidos de forma arbitraria y discrecional desde el poder político-administrativo en última instancia. De forma concomitante, la ausencia de planes de carrera signados por una lógica meritocrática y transparente emerge como una fuente de frustración y como un enclave de rivalidades dentro del sistema. En efecto, las disparidades en términos salariales generan un escenario competitivo, donde se tejen rivalidades e intrigas que se constituyen en un factor que puede socavar la confianza dentro de los equipos de trabajo, componiendo grietas en los grupos y jaqueando los puentes reflexivos y dialógicos entre sus integrantes.

El tema de los equipos es tan variable, que vos nunca sabés con quién estás. La cuestión de equipo, estás entre la espada y la pared, no sabés cómo distinguir las cosas, es imposible (...) Por ejemplo, porque vos te das con el director, ya piensan que vos sos soplón del director. Y porque te dieron el cargo gracias al director, piensan que vos lo andabas alcahueteando (Director, Máxima Seguridad)

Este aspecto se constituye en una fuente de fragilidad y precariedad laboral. Ante la ausencia de una lógica de méritos, se favorece la generación de sistemas de lealtades que instituyen poderes fácticos en función de los que se articulan los sistemas de ascenso y descenso dentro del INISA, creando un escenario volátil en relación a la distribución de las autoridades y su correlato en términos de la configuración de grupalidades de trabajo. En efecto, los esquemas de ascenso o descenso no son proporcionales a la calidad de trabajo desarrollado y no están determinados por el quantum de formación académica, sino que prima una lógica de capital vincular, en función de la que los premios en términos del progreso dentro de los escalafones del sistema se generan desde la lógica del

“amiguismo”.

Es todo acomodados. ¿Cómo le pueden dar una dirección a un tipo que entró hace 6 meses en la institución? Cuando vos para dirigir tenés que haber pasado por muchas cosas, porque tenés que resolver muchas cosas. ¿Cómo resolvés algo que nunca viviste? O un tipo que hizo toda su carrera en un centro abierto y lo llevas a una dirección en un centro cerrado, estás demente, porque vos estás acostumbrado a un trato y eso es otro trato. No es fácil. No podés. Las encargaturas, a veces son a la emergencia, "nadie quiere agarrar, bueno, vos agarrala". Y frustran mucho a la gente. (Director, Máxima Seguridad)

Por otro lado, la institución está ensamblada con el sistema político desde los nombramientos del poder ejecutivo y, cualquier cambio desde las esferas de gobierno, repercute en la composición de las jerarquías producto del sistema de encargaturas y ascensos no concursables. Frente a esto, existe lo que los trabajadores llaman “danza” o “calesita” de puestos, aspecto que genera una fuerte incertidumbre e inseguridad que permea dentro del imaginario laboral y que se traduce en una alta rotación de personal.

La estabilidad laboral también es un miedo. Pero mirá que eso cala, porque hay que ver como se manejan. Corre el rumor de que "van a sacar las encargaturas" y nadie sabe nada, alguien tiró un bolazo y está todo el mundo en el "a ver a quién van a sacar y a quién van a dejar". (Educador, Centro Abierto)

Así pues, en estos escenarios de alta rotación de personal, los integrantes de los equipos son volátiles y cambiantes, menguando la disponibilidad de tiempo de conocimiento mutuo, aspecto clave en términos de la amplificación de la edificación de relaciones de confianza cognitiva y que reduce las incertidumbres asociadas al comportamiento de los compañeros. En general, al modificarse una autoridad, buena parte de la cadena de mandos asociados a cargos de confianza también cae, generándose nuevas configuraciones en los equipos que se traducen en nuevos esquemas de trabajo que amplifican la incertidumbre operacional y promueven la disrupción de los escenarios de trabajo. En efecto, para configurar los cimientos de la confianza cognitiva, articulada en términos de relaciones de cooperación y de reciprocidad que se traducen en la posibilidad de anticipar los comportamientos de los colegas, es necesario un margen de tiempo que permita un aumento de la densidad de conocimiento situacional entre los integrantes. De esta manera, frente a la “calesita” de las direcciones y en un contexto fuertemente vertical donde los premios y los castigos que regulan el orden cotidiano están centralizados en las autoridades, los cambios de direcciones se traducen en una transformación constante de

las reglas de juego del quehacer laboral, instituyendo amplios márgenes de disonancia cognitiva y desajustes en la articulación de los equipos de trabajo.

2.4. La polarización entre sindicato y autoridades y su correlato en la emergencia de escenarios confusionales de trabajo

Otro de los elementos que emerge como un factor de disrupción de los escenarios de trabajo, es la presencia omnipresente a nivel imaginario de que todo lo que sucede dentro de los muros puede emerger, repentinamente, dentro del espacio público a partir de noticias mediáticas signadas por hechos violentos. En efecto, muchas veces el espacio público se ha constituido en un escenario ampliado de las disputas internas, como por ejemplo el que tuvo lugar en el marco del enfrentamiento entre el directorio y el sindicato durante la gestión de Gabriela Fulco (2015-2020), que tuvo su punto nuclear en la publicación del famoso video del Centro CEPRI en el 2015 que derivó en el procesamiento de 26 trabajadores por la tipificación de delito de torturas, 16 de ellos con prisión.

Ese video fue un quiebre importante en el funcionariado de toda índole y creo que en el sistema en general. A partir de ese famoso video, que realmente es injusto, en los educadores como que el desagrado fue tal que muchas de sus tareas dejaron de percibir las con importancia. Se comenzaron a sentir muy inseguros y muy poco respaldados en lo que hacen. Fue una desvalorización total hacia el funcionariado. Creo que fue un antes y un después. La gente se desmotivó totalmente. Los trabajadores muchas veces no querían cumplir con las tareas que les corresponden por temor. El video sembró temor y pánico en el funcionariado, que perdura. El pánico perdura. Está siempre latente. Siempre surge el comentario “se acuerdan ustedes del video” y muchos contestan “esta mujer no me va a procesar”. Fue un antes y un después y, la gente, está muy desgastada. (Director, Máxima Seguridad)

De esta manera, el video se constituyó en el epicentro de un terremoto institucional cuyos coletazos impactan hasta el día de hoy, instituyendo un clima confusional que ha amplificado y reforzado las incertidumbres inherentes al trabajo en estos escenarios. Así pues, desde el ámbito de los funcionarios, en términos genéricos coinciden en sostener que la publicación del video fraguó un nihilismo pasivo de facto, donde se diluyó la confianza en los esquemas de acción y en los sistemas de rutinas establecidas, pero sin una agenda temática propositiva que orientase de forma protocolar la casuística del quehacer dentro de la privación de libertad. La configuración de este escenario disruptivo,

rrepercutió en la generalización de un sentimiento de desamparo extendido y en la edificación de esquemas defensivos reactivos y paralizantes frente a situaciones críticas.

Ha habido situaciones de compañeros que han estado presos y ¿cómo contenés a una persona si estás trabajando y hacés las cosas medianamente bien y pasa una situación como la del video? (...) El funcionario hoy por hoy tiene miedo de que se creen ciertas situaciones, que el funcionario no las crea, pero capaz que pueden pasar y le tiene miedo a pila de cosas.
(Coordinador de Turno, Máxima Seguridad)

En este contexto, la desconfianza generalizada a nivel institucional implicó que los márgenes de incertidumbre se incrementaran, instituyendo un escenario sumamente ansiógeno donde los esquemas de “seguridad ontológica” (Giddens, 1995) se diluyeron frente a la instalación del miedo como norma cotidiana. Así pues, en un contexto fuertemente artesanal de trabajo, los esquemas de autorregulación autónoma (Pucci, 2004) encontraron en la desconfianza generalizada un nuevo ingrediente que profundizó la presencia de ruidos comunicacionales entre los diversos equipos de trabajo, generando brechas que desembocaron en repliegues entre los distintos mundos programáticos que pueblan a la institución. De esta forma se fraguó un escenario fragmentado de “chacras”, donde se profundizaron las disonancias entre múltiples territorios institucionales, instituyendo un esquema de guetos o archipiélagos incomunicados que se tradujeron en fuertes contradicciones operativas y grietas narrativas que permearon en el andamiaje cotidiano, instituyendo desconcierto y nuevos riesgos.

Con la disputa entre el sindicato y las autoridades se terminaron los proyectos de trabajo del PISC. Antes era mucho más fluido. Es que claro, la gestión anterior era pro sindicato (...) eran las redes sindicales las que generaron las oportunidades para los chiquilines. Cuando se cayó todo eso, desde el programa del PISC se prometían oportunidades que nunca llegaban. Y comenzaban a frustrarse los adolescentes y eso nos complicaba la vida en el cotidiano.
(Educador, Centro Abierto)

Con el telón de fondo del fuego cruzado constante entre el sindicato y las autoridades cuyo correlato en términos del trabajo en atención directa fue la profundización de la incertidumbre y un aumento del clima confusional, se acentuaron diversas inseguridades jurídicas. El riesgo de juicios externos que terminen en prisión o sumarios internos que se traduzcan en la posibilidad de pérdida del trabajo por acción u omisión, se constituyó en una fuente de ansiedad importante dentro del universo de los trabajadores. Así pues,

ante la posibilidad de operar en clave socioeducativa, en aras de reducir riesgos potenciales y frente a la percepción de desconfianza generalizada donde existe la sensación de que no hay respaldo por parte de las distintas cadenas de mando verticales, prima un repliegue hacia las referencias del orden como eje de las prácticas laborales para regular el cotidiano con los adolescentes, reduciendo, de esta forma, las posibilidades de articular proyectos formativos que enriquezcan el campo vincular trabajadores-adolescentes.

El riesgo de todo funcionario y el mío inclusive, es que terminas en jurídica, con un sumario (...) en mi caso como jefa de familia estoy poniendo en juego el futuro de mis hijas, porque si yo me quedo sin laburo no hay sustento en mi casa. Hay muchísimas cosas a balancear en el momento que vos planteás una forma de trabajo (...) Porque vos para ayudar a los gurises tenés que saber que la dirección del centro te respalda y para que la dirección del centro te respalde, la dirección del centro a su vez tiene que saber que sus directores también respaldan eso. Entonces si vos estas trabajando en el campo al aire libre enseñándole un oficio y te sube al perimetral, obviamente, yo con 43 años no tengo la agilidad de un chiquilín de 17 para saltar el perimetral, puedo salir por la reja y tratar de correrlo. Fumo, es decir que no voy a poder correr a la misma velocidad que el chiquilín y poder alcanzarlo. Pero eso no me va a llevar a que yo tenga que estar condenada y presa porque el chiquilín se me escapó del perimetral, que es lo que les pasa a varios compañeros. (Coordinador, Mínima Seguridad).

3. El aprendizaje del rol en atención directa: la construcción del oficio frente a la ausencia de planes formativos efectivos

Dentro de INISA, son casi inexistentes los planes pedagógicos formales destinados a la formación de sus trabajadores en términos del desarrollo de buenas prácticas y en relación a la gestión de los riesgos inherentes del trabajo. En efecto, las lógicas del trabajo están sujetas a procesos de “regulación autónoma” (Pucci, 2004): el oficio del trabajador encargado de la atención directa y su correlato en términos de las estrategias de afrontamiento frente a la emergencia de riesgos potenciales, se desarrolla en función de un sistema de aprendizaje sumamente informal, configurado a través de la exposición directa al oficio y supervisado desde las redes de socialización con los distintos equipos de trabajo. Las rutinas laborales y los mecanismos de gestión de los riesgos responden a esquemas prácticos configurados desde sabidurías artesanales, estructurándose un escenario donde son las grupalidades de trabajo quienes tienen la encomienda de la integración de los nuevos funcionarios, situación que es llevada adelante a través de una supervisión espontánea, improvisada y sin ningún diagrama de planificación ni esquema

técnico operativo desarrollado por parte de la administración central.

Ha habido intentos de formación, pero no reales (...) La gente entra, hablando de un educador de repente, entra a trabajar, lo tiran para un centro o para donde sea y nadie le explicó ni siquiera cómo tiene que trabajar. Me parece que es un lugar que debería haber por lo menos, al inicio, una capacitación y después seguir capacitando, además de espacios como de intercambio, porque es un trabajo muy fuerte, muy complicado, con los chiquilines y con tus pares; genera mucha ansiedad, mucho estrés, hay situaciones jorobadas. Entonces me parece también que falta la otra pata, hablando más que nada de los trabajadores: espacios de formación y también de escucha. Y lo están reclamando (Director, Máxima Seguridad)

Acá en este sistema no te forman para nada. Acá tu llegaste del aire y bueno, vamos a hacernos: o con la experiencia de los compañeros que llevan muchos años trabajando, o con la guía de los directores que teníamos en aquellos momentos. Y con lo que vas como que adquiriendo de los jóvenes. Porque los jóvenes te van enseñando cosas diferentes todos los días. Así te vas formando, porque no existe ningún plan. Tampoco no hay contención de ningún tipo. Acá te formás solo (...) No hay formación ninguna, de nada. Ni el de la cocina, ni el de administración, ni el de la dirección. Y educadores menos (...) Aprendí a trabajar a los porrazos, con llantos, escuchando muchas críticas, con mis compañeros que me fueron ayudando (Psicólogo, con experiencia como Educador en Máxima Seguridad y Centro Abierto)

En este marco, se registra en el conjunto de las entrevistas la expresión de una disconformidad global en referencia a los planes de formación laboral destinados a la construcción de competencias profesionales asociadas a la atención directa, afirmando que históricamente han sido nulos. Sin embargo, durante la última entrada importante de educadores al INISA, que fue efectuada en el 2018, se habilitó desde las autoridades un evento obligatorio de instrucción de dos semanas de duración para los “nuevos” antes de que tomaran contacto con el trabajo concreto. En general, los funcionarios entrevistados que formaron parte de este proyecto de instrucción, lo significaron como una instancia de instrucción abstracta, llena buenas intenciones, pero fraguadas desde una “ficción socioeducativa” (González y Leopold, 2016), vacía de contenido práctico y operativo para el trabajo concreto.

Tuvimos dos semanas de capacitación. No me sirvió. Todo lo que nos explicaban era totalmente opuesto a la realidad que se vive acá adentro. (...) En otros centros, como en algo de semi-libertad, capaz que ahí sí aplica, pero para los centros de tranca, no (...) todo lo que nos explicaban, lo único que realmente sirvió - y un poquito nada más-, fue cuando nos enseñaron a poner los grilletes y las esposas (...) Lo otro era como que un poco más estabas

sentado adentro de la pieza con el chiquilín, con un lápiz, tratando de hacer algún trabajo y, sin embargo, capaz que a veces tenés 5 minutos para hablar con el joven porque te pregunta cosas y quiere charlar contigo y hay veces que estás apurada, porque tenés que abrir otra pieza y bueno, después seguimos y no podés estar estableciendo una conversación (...) Lo que nos decían en la capacitación era que podíamos estar en la pieza, sentarnos, hacer algún trabajo de escuela, algún trabajo de liceo que al chiquilín no le saliera y si teníamos la capacidad de aplicarlo y enseñarle al chiquilín. Pero jamás lo pudimos hacer. Lo único que hacemos para entrar es dejarle la merienda o el desayuno, el almuerzo, o para entrar y sacar la pala de la escoba o el balde con producto, otra cosa no. (Educadora, Seguridad Intermedia)

Se observa la presencia de una fuerte lejanía y en algún sentido incompreensión entre el mundo político-administrativo reflejado en el desconocimiento del trabajo real cotidiano, y los procesos que se despliegan en el marco del desarrollo del trabajo de atención directa, marcados fuertemente por la necesidad de atención frente a la emergencia de puntos de urgencia y a la exigencia producto de la demanda permanente de los adolescentes. En efecto, la agenda y la planificación de las tareas muchas veces se disuelven frente a lo impredecible del cotidiano, estructurándose un campo donde la incertidumbre y la lógica de la urgencia marcan la dinámica y ritmo del trabajo. En este marco, la fuerte discrepancia entre el trabajo real, signado por múltiples riesgos, y el trabajo prescripto, digitado desde las esferas político-administrativas, se expresa en la configuración de instancias de formación distanciadas de las necesidades reales de los trabajadores y las dinámicas vinculadas a sus rutinas laborales. Así pues, la falta de puentes dialógicos y de enclaves comunicacionales que confluyan en la edificación de procesos de traducción entre el mundo del trabajo práctico y el mundo de la gestión política, se constituye en un factor de riesgo y en un foco de malas prácticas. Las complejidades constitutivas contenidas dentro del despliegue del rol del educador y las posibilidades reales de construir ambientes socioeducativos y redes de apoyo concretas frente a la multiplicidad de riesgos, quedan constreñidas y encriptadas en lenguajes diferentes, sin posibilidades de establecer núcleos tróficos dialogales en los que se retroalimenten estas dos esferas (la del mundo del trabajo real por un lado y la del mundo político-administrativo por el otro), impidiendo, de esta forma, la configuración de acuerdos consensuados en términos de la construcción de competencias y herramientas para el trabajo a través de relaciones de confianza.

La capacitación fue como que entráramos a un jardín, con niños sanos, que eran niños y que era todo amor y paz y poco más un arcoíris todo dibujado y sin embargo acá entrás y la

realidad no es así. Y te vas haciendo a medida que pasa el tiempo y con las cosas que van sucediendo en cada turno. Porque en un turno te puede haber ido excelente, porque estuvieron tranquilos, no pasó nada, todo fue a su marcha, y en otro turno podés venir, como me pasó a mí en el segundo turno que se agarraron en el patio con puntas y yo no podía creer. (...) Me decía "¿qué hago acá?" porque te juro que fue así. Ya en el tercer turno en mi casa no quería venir. La pensé y bueno: vine; y por suerte estaba todo tranquilo. Fui descubriendo que cada turno es único, nunca sabés con lo que te vas a enfrentar ese día. (Educadora, Centro de Máxima Seguridad)

Múltiples entrevistados convergieron en significar a la capacitación como una ficción disfuncional, que se desliza dentro del plano abstracto de los objetivos formales, ausente de sentido operativo y práctico para trabajo concreto en situación. En estos términos, se formula como objetivo institucional la conceptualización formal de generar procesos de rehabilitación para los adolescentes que promuevan la lógica del desistimiento en referencia a lo delictual, cuando en términos del mundo situacional de la práctica, la organización a través de sus planes formativos no brinda instrumentos ni herramientas concretas que se orienten hacia la preparación de sus funcionarios para el trabajo vincular y socioeducativo. En sintonía, los trabajadores entrevistados confluyen en referenciar la presencia de una fuerte asimetría y discrepancia entre el lenguaje declarativo y “políticamente correcto” de los objetivos señalados hacia la esfera pública, y la potencialidad organizacional real y concreta de configurar proyectos que generen oportunidades para los adolescentes. Así pues, se observa la presencia de una grieta entre el marco simbólico de referencia desde donde se instituyen los objetivos formales declarados del INISA y el mapa de representaciones de los funcionarios de trato directo, desde donde significan su práctica a través de esquemas asociados a los puntos de urgencia constantes, muchas veces atravesados por intensas manifestaciones de violencia, que se traducen en factores ansiógenos de fuerte exigencia emocional.

La configuración de este escenario para los trabajadores de la atención directa se agrava significativamente debido a la falta de enclaves de cuidado psicológico que promuevan líneas de contención y herramientas psicoeducativas para poder procesar cognitivamente las diversas situaciones complejas y violentas inherentes a lo prisional, aspecto que es fuertemente demandado por parte de los trabajadores. De esta manera, frente a la ausencia de planes institucionales de atención psicológica, la contención y prevención frente a la emergencia de riesgos psicosociales se elabora y produce desde una regulación autónoma

a través de la construcción informal de redes empáticas de solidaridades grupales, fraguadas por parte de los mismos compañeros de trabajo.

Faltan espacios donde uno pueda como trabajar lo de uno. No sé si supervisiones, no, sino que faltan espacios donde uno pueda compartir con el otro lo que está pasando y ver cómo poder resolver esas cuestiones. Eso no existe. A no ser, en gente que tiene como mucho vínculo y se juntan y hacen catarsis, pero no se trataría de eso en realidad, sería como un espacio mucho más enfocado a poder resolver alguna situación, o por lo menos que las cosas que te genera este trabajo, no te genere ni estrés, ni angustia, poder como sacar eso. Eso me parecería genial, pero creo que es algo que nunca va a suceder. (Director, Máxima Seguridad)

4. Los nuevos escenarios de violencia interna y la cultura de la inmediatez frente a la precipitación de conflictos.

En términos generales, uno de los vectores cardinales referenciados por parte de aquellos trabajadores con un acervo importante de experiencia dentro de la institución es el registro de una fuerte inflexión durante los últimos años en la sensibilidad de los adolescentes que recalcan en el sistema. Dentro de este marco, los describen y caracterizan desde una transformación cultural en función de la que se han instalado esquemas de mayor violencia dentro del mundo del delito, generándose una transformación de los códigos de conducta dentro de los muros del INISA. Así pues, las desdichas e infortunios dramáticos vivenciados fuera de la institución durante los últimos años producto de una fuerte escalada de la conflictividad entre pandillas ancladas a nivel barrial y vinculadas al delito -especialmente al narcotráfico-, penetran en el adentro institucional. En efecto, muchos entrevistados convergen en señalar que la cárcel se constituye en una arena más donde se dirimen conflictos, aspecto que se traduce en la configuración de un polo de tensión permanente y en un factor de multiplicación de episodios críticos signados por la violencia, amplificando los contornos de incertidumbre e imprimiendo dificultades en referencia a la ubicación de los internos dentro del sistema y a la gestión de los traslados concomitantes. En efecto, la ubicación de los adolescentes dentro de los centros está signada desde una cultura inmediatez, donde la amenaza de conflictividad real o potencial se constituye en el criterio rector de arbitraje en los traslados de adolescentes, contrariamente a su ubicación en función de un diagnóstico situacional que tome como referencia sus capacidades de desarrollo en clave socioeducativa.

A los chiquilines los estamos manejando a través de estos conflictos que tienen (...) las decisiones de dónde va uno y dónde va otro y las cosas que se pueden hacer, pasan por los conflictos de los chiquilines. Entonces, en realidad lo que estamos haciendo es como separarlos, tapando agujeros, viendo cómo funcionan tipo tetrís, en vez de resolver los conflictos. Si no resolvemos los conflictos, no vamos a poder trabajar (...) Por la “guerra de bandas”. Ahora como que todo el mundo dice “ahí no porque este tiene cruce con aquel” “y ¿vos con quién tenés cruces?”. Los separamos, en vez de solucionar ese tema. Va a haber un momento que no vamos a saber o tener donde ponerlos. (Director, Centro de Máxima Seguridad; experiencia como Educador en Máxima Seguridad)

La multiplicación de bandas asociadas al narcotráfico, que se ha traducido en un aumento de homicidios vinculados a conflictos cruzados entre pandillas rivales, ha permeado dentro de los muros del sistema, en una progresión exponencial de la violencia durante los últimos años. Las pandillas, que en múltiples ocasiones están conformadas por lazos familiares, están cargadas de historiales de violencia, de muertes y de intimidaciones cruzadas con otras bandas criminales con las que rivalizan, de forma que en diversas ocasiones se vuelven irreconciliables los conflictos. La configuración de este escenario se complejiza aún más en el registro de que muchos adolescentes han recalado dentro del sistema por procesamientos asociados a ajustes de cuentas, encontrándose en muchas circunstancias a familiares o amigos directos de la víctima dentro de INISA. Así pues, este fuerte historial de violencia se ha constituido en un vector que ha dinamizado una profunda transformación de los códigos intra-muros en términos de resolución de conflictos, instalando un contexto donde los enfrentamientos, que antes se podían dirimir con las “manos” o a través de mediaciones entre los internos o por parte de los trabajadores, ahora pueden ser muy combativos, sin mediación posible y con la utilización de “puntas” carcelarias. Este nuevo contexto se ha constituido en un polo de tensión que ha dinamizado e impuesto fuertes dificultades para las definiciones en la gestión del traslado de los adolescentes, debido a que, cualquier desacierto en la ubicación de los mismos dentro de un centro en el sistema, puede implicar la precipitación de un episodio de violencia entre ellos. La configuración del escenario anteriormente descrito puede derivar en una amplificación del riesgo para los trabajadores quienes, de forma inexorable, tienen que desplegar dispositivos para apaciguar el conflicto.

Los educadores tienen que cuidar la integridad del adolescente. Y si tenés cuatro o cinco contra él en distintas piezas..., es un problema trabajar abriendo y cerrando puertas cuando

sabes que quieren matar a alguien. Entonces tengo que sacar al adolescente que iba perfilado para ese centro, porque tengo cinco que lo quieren matar. A cinco no voy a poder re-ubicar, mientras que este es uno. Y así a veces caen en un lugar donde no es el perfil. El tema de las bandas barriales es uno de los grandes problemas que tenemos para ubicarlos. (Trabajador de derivación y traslado; Experiencia como educador en Máxima Seguridad)

En otro orden, uno de los enclaves generadores de conflictivas dentro del sistema es el tránsito de los adolescentes por el CIAM, que se erige en la puerta de entrada y donde se recluyen los cautelares mayores de 15 años. En efecto, es el lugar encargado de albergar a la mayor parte de los adolescentes en el inicio de su pena, que se estructura en una de las etapas más dramáticas signada por fuertes vaivenes y altibajos emocionales durante los procesos debido a la convergencia de distintos factores de vulnerabilidad que serán agrupados a continuación: 1) Durante el inicio de la causa, los adolescentes afrontan en términos prácticos la situación de lejanía en relación a sus redes vinculares afectivas, familiares o no, producto del encierro, elemento que se constituye en una fuente de angustia; 2) En general entran al sistema con fuertes adicciones, elemento que implica la precipitación del síndrome de abstinencia una vez que inician su proceso socioeducativo, que se define por una alteración sistemática de las conductas basales (apetito, sueño, aseo, etc) y la presencia de alteraciones anímicas e impulsividad producto de la convivencia con múltiples fuentes de tensión internas; 3) Otro aspecto a destacar es la existencia de secretismos entre los adolescentes, quienes no explicitan hacia los adultos sus conflictos entre pandillas rivales, situación que dificulta la integración de las piezas y que, en muchas ocasiones, genera desaciertos, amplificando las posibilidades de la violencia e instituyendo fuerte contornos de incertidumbre y de ansiedad en el mundo de los adolescentes y en el de los adultos. Así pues, el centro de ingreso está signado por una atmósfera conflictiva y agitada, que influye en el ánimo de los adolescentes y los funcionarios. Dentro de este escenario, se amplifican los vaivenes anímicos de los internos, cuyo correlato es la precipitación de eventos irruptivos que emergen desde la agresividad, como las peleas violentas entre pares o el amplio espectro de autoagresiones, que van desde cortes autoinflingidos -generalmente en los brazos-, hasta intentos de suicidio. De esta manera, el pasaje de los adolescentes por el centro de ingreso instituye y profundiza enfrentamientos que se traducen en la producción de ejes de conflictos que se expanden durante todo el proceso socioeducativo en los demás centros del sistema, imprimiendo la configuración de entornos marcados por la incertidumbre que dificultan y jaquean las posibilidades de regulación de los riesgos.

En el Centro de Ingreso entran con toda la problemática de la calle y se encuentran ahí. Generan conflictos, se potencian o los dejan potenciarse porque es toda una incógnita. Salen cruces instalados fuertemente desde el Centro de Ingreso. Son de afuera y se terminan de instalar y se alimentan en el Centro de Ingreso y después de ahí ya salen cruzados con varios más. (...) No tengo a veces donde ubicarlo. Y es un problema para que el centro pueda trabajar. Porque le traigo más problemas y hay más cruces, más cierres, más tranca, más atención. (Trabajador de derivación y traslado; Experiencia como educador en Máxima Seguridad)

Ante la precipitación de eventos críticos, los actores del sistema desarrollan marcos operacionales fraguados desde la inmediatez, sin un análisis sistémico y reflexivo en referencia a la administración de los riesgos potenciales. En efecto, ante un evento crítico, priman sanciones o traslados. Frente a la alarma concreta o potencial de la precipitación de conflictos, se activan mecanismos de acción sinérgicos donde el mantenimiento del orden y la seguridad se constituye en el reflejo principal de los actores, en contraposición al desarrollo de prácticas estructuradas desde marcos dialógicos -como el desarrollo de estrategias de mediación- y socioeducativos. Así pues, la edificación de un enclave de representaciones donde la seguridad y el control emergen como variables que totalizan el pensamiento asociado a la gestión de los cotidianos cuando irrumpe un conflicto, estructura un escenario disruptivo que puebla el campo vincular adolescentes-trabajadores, instalándose grietas narrativas asociadas a la capacidad de los equipos de componer un relato coherente hacia los internos.

Les prometemos que van a salir al patio o llamadas y, cuando se pelean, todo se cancela. A veces todos juntos. Hasta la educación: no van a la escolita. (...) Prima la seguridad entonces (...) muchas veces, por precaución, cuando hay un conflicto, todas las actividades se cierran, educación PISC, hasta el psicólogo (...) y todo lo que les dijimos hace agua. (Educador, Máxima Seguridad)

Los chiquilines no están saliendo a estudiar afuera. En la colonia berro hay un lugar que le llamamos “la escolita” en donde hace años funciona áreas pedagógicas y en donde los chiquilines salen de todos los centros a estudiar como si fuera un liceo, “como si fuera”, pero bueno, por lo menos hay algo. Yo estoy trabajando ahora en un Centro donde los chiquilines no salen porque se mandaron cosas, porque no hay seguridad, entonces ahí hay una pelea entre los que decimos, si vos movés a estos chiquilines descomprimís al centro de alguna manera, además que quiero que salgan (...) y hay otros que dicen “hay no no, pero ¿si se fugan?”, “tal chiquilín no porque hizo tal cosa” (...) vos ahí perdés confianza, porque en realidad es algo que está y los chiquilines te preguntan “¿por qué?” y vos le respondes “no,

porque vos fijate de que tenemos que esperar a esto, tenemos que esperar lo otro” y siempre es una excusa eterna de algo que ni uno mismo lo entiende. Eso te lo digo yo, porque estoy parada de este lado. El que está parado desde otro lado, en realidad, ni siquiera capaz que se pregunta que si el tipo está encerrado 24 horas va a ser mucho peor. Entonces es muy difícil y para los educadores es lo más complicado construir un vínculo desde ese lugar del otro lado de la reja. Aparte, tenemos mucho menos cosas de las cuales intercambiar. Pero eso es algo que hay que transformar. Empezar a pensar que en realidad, cuanto más encierro, más tensión. Muchas veces digo, yo me pienso 24 horas en un coso encerrado sin poder salir, rompo todo, y no soy adolescente. (...) 24 horas encerrado en una pieza 2x2 con uno que de repente te taladra el cerebro, o solo, peor, es complicado. Y si sos adolescente ni te digo (Director, Máxima Seguridad; experiencia como Educador en Máxima Seguridad)

De esta forma, se registra una ausencia de un clima propicio para la edificación de esquemas de confianza cognitiva en términos a la articulación de lazos de cooperación signados por formaciones de compromiso, edificado desde flujos comunicacionales multilaterales de negociación de significados entre aquellos actores que priorizan los marcos de acción asociados a la seguridad y control y aquellos que estructuran sus representaciones del trabajo desde horizontes socioeducativos. La instalación de esta polarización entre estas dos racionalidades, incapaces de generar posicionamientos dialógicos que impliquen procedimientos de traducción que se sinteticen en un lenguaje común que oriente las prácticas desde consensos, imprime un desequilibrio y una disonancia organizacional en referencia a la administración de los riesgos potenciales. Este hecho se retroalimenta por la presencia a nivel organizacional de modelos reactivos de resolución de problemáticas, signados por la inmediatez que, frente a la duda y la sensación de riesgo, se inclinan más hacia la esfera de la seguridad y represión. Así pues, la configuración de este escenario muchas veces genera, en la atención directa, la emergencia de efectos colaterales no deseados: como señala el entrevistado, muchas veces, a mayor encierro, mayor violencia potencial por parte de los adolescentes. El despliegue de este caldo de cultivo implica un reforzamiento del clima de tensión dentro de los cotidianos, instalando dinámicas perversas y efectos circulares, donde el reflejo de la opción por la seguridad y represión frente al conflicto deriva en la amplificación de la incertidumbre y de los riesgos asociados. De esta manera, se genera un esquema de representaciones de riesgo tautológico o de “profecías autocumplidas” (Thomas, 1928) donde, las opciones por la seguridad y represión provocan comportamientos reactivos en los adolescentes, quienes actúan con mayor violencia, reforzando el constructo que

reduce al adolescente a una simple generalidad cargada de violencia potencial. Así pues, las posibilidades de configurar un vínculo estimulante y multidireccional entre el mundo adulto y el mundo de los adolescentes, se ven opacadas por la instalación de estos mecanismos reactivos -que operan mucho más en los centros de máxima seguridad-, aspecto que provoca un aumento de la desconfianza mutua entre estos dos mundos, promoviendo la configuración de representaciones maniqueas que dividen la realidad entre amigos y enemigos.

5. Los impactos psicosociales del trabajo en el encierro

5.1. Una lógica de trabajo vincular anclada en la ansiedad y la incertidumbre

Dentro de escenarios carcelarios, para poder desarrollar su trabajo los funcionarios aceptan su exposición a situaciones tensionantes y violentas, tolerando y participando de forma implícita de los procesos institucionales que conservan el equilibrio organizacional, pero pagando un alto costo psicológico. Con un telón de fondo de un escenario de trato permanente con los adolescentes dentro de un contexto de encierro forzoso, los trabajadores encargados del trato directo deben afrontar situaciones ominosas y violentas a diario. Así pues, la precipitación de peleas a muerte entre adolescentes, la perversión de sus conflictos, el presenciar circunstancias constantes de autoflagelación como cortes corporales profundos, el presenciar múltiples intentos de autoeliminación -que en algunas oportunidades se consuman-, las biografías marcadas por la marginalidad, el desamparo y muchas veces atravesadas por historiales de abusos sexuales, se constituyen en ingredientes cotidianos que marcan las coordenadas de la configuración del campo vincular entre trabajadores y adolescentes.

Dentro de este escenario, los vaivenes emocionales y las climáticas del estado de ánimo son múltiples. La privación de libertad supone una separación radical de las esferas sociales de soporte afectivo de los internos. Además, muchos de los adolescentes, al convivir con la vulnerabilidad, el desamparo, la marginalidad y la violencia del narcotráfico, están expuestos a la irrupción de múltiples noticias trágicas provenientes de sus entornos socio-comunitarios. Y, la configuración de este escenario, conjuga un espacio donde las fluctuaciones del humor son constantes, permeando dentro del cotidiano bajo el signo de la incertidumbre:

La primera navidad que pasé acá fue tan horrible. Porque la prisión es otro mundo. Cuando vine acá, un chiquilín llamó a la familia, la madre llorando y diciéndole "fugate, que no tenemos nada para comer, no tenemos nada para navidad, nada para darle a los niños". Le decía que se fugara, y ¿qué hizo el guri? (...) Se cortó en el cuarto, se puso a llorar y a llorar y se cortó todo, porque él no se podía fugar y la madre le pedía por favor que hiciera cualquier cosa, que apretara, que lastimara a los funcionarios pero que se fuera. Y cuando hablabas con el chiquilín él decía, mientras se le caían las lágrimas "mi madre me dice esto y aquello". Ahora está en la grande, toda una vida preso. (Educador, Máxima Seguridad)

Si bien las familias y los amigos de los adolescentes se pueden consolidar como las principales referencias de contención emocional, también pueden constituirse en factores de inestabilidad intra-muros. Dentro de este marco, muchas veces el funcionario de trato directo que trabaja en clave vincular dentro de los cotidianos no dispone de redes de contención dentro de las familias, aspecto que se constituye en una dificultad sustantiva para amortiguar las tensiones inherentes al encierro forzoso y para la construcción de alianzas con enclaves socio-comunitarios. Como se expresa en la entrevista anteriormente expuesta, uno de los factores más sensibilizadores desde una óptica emocional son los múltiples vínculos e intercepciones que establecen los internos con el afuera institucional, que permea dentro de la cárcel como un enclave sumamente movilizante, conjugando procesos complejos que se traducen en manifestaciones comportamentales intensas. En el caso de noticias adversas, que son exógenas a la posibilidad de actuar de los trabajadores, la situación es mucho más grave tomando como referencia que, en muchas situaciones, los procesos de prisionización (Clemmer, 1940) (Pinatel, 1969) se despliegan desde intensidades afectivas muy irruptivas, constituyéndose el ocio y vacío de la privación de libertad en un enclave de rumiación psicológica (Romero, 2019) que amplifica la resonancia cognitiva y emocional de cualquier noticia negativa, aspecto que se traduce de la emergencia de situaciones dramáticas y problemáticas, de muy difícil gestión.

Cuando la visita los deja mal, por ejemplo, o cuando son los días de llamada y en la llamada le dicen "¡murió tu primo, lo mataron!" y son noticias que están por fuera de las reglas nuestras (...) Porque si le dan una noticia de esas, sabemos que nosotros podemos tener un conflicto, que podemos tener un problema, que el guri se va a poner mal, que va a tener ciertas cosas, como también hay gurises que se acuestan a dormir, se achatan y chau. Pero hay muchos, la gran mayoría, que tienen tendencia a conflictos, a generar problemas. (...) Sabemos que son cosas de la calle que pueden pasarnos. El que anda en esa sabe que está

expuesto a pasar algo. Ellos la tienen clara también. (...) Hay situaciones que no las podés manejar porque no tenés las herramientas para poder manejarlas. Y bueno, frente a una noticia de afuera, vos ¿qué sabés? ¿qué hacés? No lo manejas vos, lo maneja la familia y la familia tendría que llamar al coordinador o a la persona que está a cargo del centro y decirle “pasó tal cosa, ¿será conveniente o no decirle?” y vos ahí podés ver. (Coordinador, Máxima Seguridad, experiencia como Educador en Máxima Seguridad y Seguridad Intermedia).

En este contexto, el tópicus de las noticias trágicas extra-muros como plataforma de escalada de conflicto se erige en un eslabón más de un entramado mucho más amplio y que estructura los marcos de referencia dentro del trabajo en la prisión: los riesgos inherentes a la configuración del campo vincular con los prisioneros y la edificación de un estado de alerta constante que se traduce en la configuración de un contexto ansiógeno.

Es una caldera del diablo, porque es un segundo. Hoy está todo bien, hoy estamos comiendo torta o festejando un cumpleaños con los gurises. (...) Son 5 segundos y arde Troya. Y ahí surge el pánico. (Educador Máxima Seguridad)

En efecto, son múltiples las fuentes de inestabilidad que pueden introducir turbulencias y volatilidades conflictivas dentro del cotidiano. Dentro de este marco, se destacan las peleas de los adolescentes a “muerte” marcadas por la violencia del narcotráfico y rivalidades cruzadas. Y, frente a este contexto, con el objetivo de proteger a los adolescentes, los funcionarios deben intervenir sobre la violencia, colocando su cuerpo en riesgo como efecto colateral o imprevisto. En efecto, el hecho de tener que intervenir para separar y evitar el roce físico, implica muchas veces que el trabajador termine lastimado por “puntas” u otros objetos cortantes, además de ser plausible de ser objeto de golpes de puño o quemados con agua caliente preparada con diferentes sustancias (azúcar, amoníaco, productos de limpieza, orina, entre otras sustancias) que, en su conjunto, provoca una alta quemazón en la piel producto de la fuerte adherencia de los productos, adentrándose en ocasiones hasta la carne y dejando amplias cicatrices.

Ahí es también cuando vos decís “¿qué respaldo tenés si nos hacen cualquier cosa?” y estos chiquilines ¿qué sanción podrán tener si te tiran agua caliente, te queman toda la cara y te desfiguran? ¿Cinco días sin patio? Y vos decís... te quedas todo quemado y con las ganas de agarrarlo del cuello por lo que te hizo y no lo podés hacer, el chiquilín se te mata de la risa en la pieza y todavía anda diciendo “ah, quemé al funcionario” entonces, tenés cero respaldo. (Educador Máxima Seguridad)

A veces la gente dice, "no actúo, porque vas preso". Vas preso si haces las cosas mal, si un guri te ataca con una punta, sí, tenés que reducir y bueno, si se lesiona en ese acto, vos no lo buscas. Tampoco podés dejar que te lastimen para no ir preso, porque muerto no haces nada, de la cárcel salís. Pero tenés que estar preparado para eso pero no pensando que vas a hacer eso, son dos cosas distintas. Lamentablemente, como se maneja todo en lo políticamente correcto, si vos de repente un día golpeas a alguien no te preguntan por qué lo golpeaste. (...) Se escucha una campana sola, la del adolescente. (Director, Máxima Seguridad, Experiencia en Centros Abierto)

Un día un chiquilín, el que me había quemado sin querer, me contó que su objetivo era que su enemigo, cada vez que se mirara al espejo, se acordara de él toda su vida con las cicatrices (...) Me pidió perdón, me dijo que "no era para mí", y lo acepté, ¿por qué? Porque no me queda otra que aceptar, porque al otro día voy a estar con él abriéndole la pieza (...) Necesito trabajar. (Educador, Máxima Seguridad)

Múltiples entrevistados convergieron en expresar cierto grado de indignación y desamparo ante la sensación instalada de que cualquier agresión ejercida por parte del adolescente frente al adulto referente institucional es procesada en INISA con total impunidad. Este elemento instituye un grado de ambivalencia significativo en términos del desarrollo del rol del trabajador: por la ineludible necesidad de construir vínculo, tiene que establecer una actitud empática con los internos, quienes son representados como potenciales ofensores. Así pues, la ambivalencia vincular con los adolescentes instituye una sensibilidad insegura en referencia al quehacer laboral, aspecto que se retroalimenta en la estructuración de un escenario disruptivo y volátil, configurando un esquema de inestabilidad que se traduce en un estado de alarma y en una sensación de desamparo institucional frente a la posibilidad de ser víctimas de una agresión.

Pensé que las condiciones de trabajo eran más seguras con respecto al funcionario. Con más seguridad y, sin embargo, no. La inseguridad en que no tenemos ningún respaldo. (...) Y estás solo contra un montón de chiquilines que se te pueden dar vuelta. Y hasta armas tienen, están todo el día con cosas, es como muy difícil de podérselas sacar... ¡tienen puntas! (Educador, Máxima Seguridad)

Me pasó con un compañero. Habían nueve chiquilines y yo por más que agarrara a uno o dos, no podía. Me dio una bronca, una impotencia tan grande y después que salí, después que terminó el tema, me puse a llorar. También he sentido bronca con los compañeros porque eran varias personas y hombres, y ninguno hizo nada, todo el mundo quedó quieto y parado y nadie nos ayudó. (...) Fue una pelea en el patio, fue aquella vez que sacaron puntas los

chiquilines, quedamos solo dos en el patio y fuimos a sacar a los chiquilines. Uno de ellos dijo, "vamos a darle a los funcionarios" y saltaron todos los gurises arriba. Entonces yo empecé a agarrar uno y a otro, y nadie entró a ayudarme. O sea, estuvimos dos o tres minutos solos que fue horrible, hasta que un chiquilín, medio líder, gritó "no, no es con los funcionarios, es entre nosotros", y ahí como que bajaron un tono. (Coordinador, Máxima Seguridad)

5.2. La cultura del martirio y los posicionamientos reactivos y defensivos frente al riesgo

Como ya fue señalado, de forma explícita e implícita los trabajadores han configurado una cultura artesanal (Simard, 1998) en términos de la construcción de su rol dentro del sistema, instituyendo sus prácticas y sus estrategias de afrontamiento hacia el riesgo desde un aprendizaje del oficio sumamente informal. En efecto, no existe en términos globales un apadrinamiento durante el proceso de inducción por parte del sistema. El silencio organizacional (Rocha, 2017) frente al mundo de la práctica plétórico de riesgos psicosociales dentro de los planes formativos, genera una sensación de desamparo durante el proceso de inducción. Este corte situacional implica que, muchas veces, ante la emergencia de afecciones complejas y adversas que se activan durante el devenir de la estructuración del vínculo con los adolescentes, los funcionarios puedan sentir ajenez, pudor y extrañeza frente a sus emociones y afectos, aspecto que, en el caso de no procesarse cognitivamente desde las redes informales de apoyo entre compañeros -porque el sistema carece de marcos formales de contención psicoemocional-, puede instituir invisibilidades y configurar conductas irruptivas por parte de los trabajadores que se pueden convertir en desbordes y malas prácticas.

Le puse una sanción y me insultó. Sentí odio y tengo vergüenza, tengo ganas de pegarle y no puedo (...), no lo pude hablar con nadie (Educador, Centro Abierto, experiencia en Centros Cerrados)

En el primer día de trabajo, me dieron una llave y un encendedor; me mandaron al módulo de máxima seguridad y me dijeron: "maneja". Nadie se preocupó ni ocupó de lo que me pasaba. (Educador, Máxima Seguridad, experiencia en Centros Abiertos e Intermedios)

Se observa que, además de la ausencia de construcción de esquemas de contención y amparo por parte de la administración institucional hacia los trabajadores, dentro del desarrollo de los procesos iniciales de inmersión se presentan rituales de ingreso entre colegas que emergen bajo la cuota de "derecho de piso" y que expresan la existencia

subyacente de una cultura del martirio, donde, de forma inexorable, el trabajador tiene que aceptar y adaptarse a umbrales de riesgo significativos para poder incorporarse al trabajo.

Hay un compañero que un guri le quemó la cara y, sin embargo, trabaja, ahí ves la actitud de la gente, él sigue trabajando como si no hubiera pasado nada. Lo atiende al mismo guri como si no hubiera pasado nada. (...) Trabaja gente en los centros que no está preparada, que no aguanta (Director, Máxima Seguridad, Experiencia como Educador y Coordinador en Centros Abiertos)

De esta manera, la existencia de una “cultura del martirio”, se desarrolla sobre la base de la naturalización de amplios márgenes de tolerancia frente al sufrimiento, situación en la que el trabajador debe sumergirse de forma acrítica dentro de unas condiciones de trabajo ominosas, aceptando una realidad cotidiana humillante y degradante.

A veces cuando entran acá y dicen, "no están las condiciones", digo, "¿dónde se creen que entraron?". No es un jardín de infantes. Por más que le digas Centro, Hogar, esto es una cárcel. (Director, Máxima Seguridad, Experiencia como Educador y Coordinador en Centros Abiertos)

Un día tuve un encontronazo también con un chiquilín que me insultó y le dije "a mí no me insultas". (...) "estás sancionado". Y los mismos de la pieza me empezaron a decir cualquier cosa (...) y al chiquilín lo sancioné por tres días (...) Cuando bajó mi coordinadora me dice: "¿sabés que se le puede sacar la sanción?" Y le digo: "¿y por qué motivo le voy a sacar la sanción? Porque me insultó..." (...) Es horrible que te insulten. Porque vos como adulto no le vas a responder de la misma manera, (...) Al principio me daba miedo porque me amenazaban, entonces ¿y si conocen donde vivo? (...) Sobre la marcha tus compañeros te van diciendo: "a mí, por ejemplo, me mataron 500 veces a mi hija, me violaron a mi mujer". El arma de ellos es la boca, ellos te quieren como asustar, para que vos digas: "A este chiquilín no le hago nada". No, es al contrario. (Educador, Centro Máxima Seguridad)

El insulto en algunos centros es como el buen día (Educador, Máxima seguridad)

Dentro de esta “cultura del martirio”, es donde el trabajador se introduce a los esquemas laborales degradantes y humillantes desde una habituación pasiva, sin iniciativa de cambio, manteniendo el equilibrio del sistema. No obstante, la naturalización de las condiciones de trabajo (Castillo y Prieto, 1981) (Nión, 2012), tiene como correlato la emergencia de un alto costo psicológico. En efecto, los trabajadores no naturalizan sus condiciones de trabajo por visualizarlas como justas, sino porque la significan desde una

óptica fatalista, como un destino inalterable que forma parte de su realidad laboral. Y, desde estas coordenadas, la naturalización se da desde la perspectiva de la necesidad: es decir, más que una opción vocacional, el trabajo en el encierro es percibido por los trabajadores como uno de los pocos destinos laborales al que pueden acceder tomando en cuenta sus condiciones de empleabilidad (nivel académico, trabajos previos, competencias tecno-profesionales, etc.). Además, múltiples entrevistados convergieron en señalar que el trabajo es atractivo debido a la posibilidad de disponer muchos días libres en la semana y de constituirse en un trampolín para ingresar a un cargo público y su correlato en términos de estabilidad dentro de un mercado laboral incierto.

En mi caso, vivía sola con mis hijos. Nunca llegaba y tenía a alguien con quien hablar, porque evidentemente mis hijos son chicos y no les podía transmitir nada de eso, de lo que vivía. No, me lo quedaba. No se. Recuerdo de estar mucho tiempo enojada. Pero en esos momentos puntuales, entonces como que pasaba del enojo a la tristeza. Estaba mucho tiempo triste, como que muy arrepentida y no quería volver al trabajo, pero ta, era el trabajo que tenía y lo tenía que seguir haciendo por una cuestión de necesidad y porque ya estaba trabajando ahí. No es tan fácil dejar un trabajo y conseguir otro. Toda esa tentación que te brinda este trabajo, que trabajas 10 días en el mes, que son 120 horas. que sos funcionario público, que tenés un montón de beneficios. O sea, te lo plantean de esa forma. Entonces todo eso va jugando. (Educador, Máxima Seguridad)

Motivación de no tener un empleo fijo. Venía de trabajar en una cantidad de lugares. Quizás yo digo chirolas, pero fue lo que me sacó un poquito adelante. Y también por la ayuda de gente conocida. Esto era un trabajo en el Estado, iba a estar bien, cómodo y me siento cómodo actualmente. Yo vivo de esto (...) es lo que me está dando el sostén de la casa, la comida, cuentas. Todo el sostén es mi trabajo. (Educador, Centro de Ingreso)

Así pues, la necesidad socioeconómica y la seguridad del trabajo público se constituyen en las principales variables motivacionales que empujan a los trabajadores a continuar el desarrollo de su labor dentro de estos contextos, influyendo significativamente en una definición de umbrales aceptables de riesgo signada por la aceptación de condiciones de trabajo degradantes y humillantes.

Dentro de este contexto, en muchas ocasiones la admisión del chantaje y maltrato por parte de los adolescentes como ingredientes vinculares potenciales se asume de forma naturalizada, sin ningún posicionamiento crítico por parte del universo adulto. En efecto, se observa que muchos de los entrevistados convergen en afirmarse desde una “quejosa

pasividad” (Ulloa, 1995) frente al universo del trabajo, dentro del que terminan siendo protagonistas y lo aceptan bajo el miedo imperante propiciado por las amenazas de represalias, reales o imaginadas, por parte de las jerarquías. De esta manera, se empobrece la subjetividad del trabajador, quien queda subsumido y soterrado dentro de una realidad marcada por lo que Ulloa (1955) denomina como “síndrome de violencia institucional”, caracterizada por un clima laboral aplastante que apaga la vitalidad de quienes lo habitan.

En otro orden, se registra, además de los procesos de naturalización, otras estrategias defensivas que, desde el colectivo de trabajadores, funcionan como una plataforma que permite amortiguar y mitigar cognitivamente los riesgos físicos y psicosociales. En este sentido, en muchas de las entrevistas realizadas destaca la sensación generalizada de “inmunidad subjetiva” (Douglas, 1996) (Nión, 2012) en función de la que los trabajadores minimizan e inhiben perceptivamente los riesgos potenciales desde la creencia de que a ellos no les va a suceder nada debido a su capacidad resolutive producto de su experiencia acumulada.

Te tiran con agua, te mojan, pero ta. Ese fue uno de los tantos problemas grandes que tuvimos ahí que fue lo que me dije a mi mismo, "no les tengo miedo, son seres humanos". Nunca me levantaron la mano, nunca me mojaron. A mí en tres años le doy gracias a dios que nunca me pasó nada. Son cualidades quizás que cuando me precisan estoy, o cuando se sienten mal voy, estoy con ellos una hora dos horas hablando y los trato de comprender que es muy difícil. (...) En los motines que he entrado los chiquilines se han cruzado con todos mis compañeros y yo los aprieto contra la pared y los tengo que esposar y se dejan esposar. Por eso te digo, nunca me levantaron una mano. Nunca me pegaron una piña, nunca una patada, nunca nada.
(Educador, Centro de Ingreso)

Dentro de este marco, la “ilusión” de la inmunidad subjetiva emerge, en términos globales, a través de la construcción de un relato donde los entrevistados, muchas veces, se afirman desde una fuerte confianza en relación a su experiencia y familiaridad con el trabajo, haciendo énfasis en la construcción de competencias propias que funcionan como “anticuerpos” que los salvaguardan de la posibilidad estar involucrados en episodios agresivos.

Igual estoy convencida, (...) que un buen vínculo afectivo intenso disuelve un motín con un par de chistes. (Educador, Máxima Seguridad)

Por otro lado, se registra la presencia de procesos de “atención selectiva” (Douglas, 1986)

(Nión 2012) en función de los que se invisibilizan perceptivamente los riesgos a los efectos de generar la ilusión de control situacional sobre el contexto inmediato de trabajo.

Sí me mandan a un módulo, yo voy. Hay gente que tiene miedo de ir a trabajar arriba en los módulos. Hay gente que tiene miedo de ir a trabajar con la llave, de abrir una puerta, y van pensando "si abro esta puerta capaz que me salen con una punta". No, eso tenés que dejarlo de lado. (...) Voy sin pánico y sin miedo. Por eso es que muchos funcionarios no quieren trabajar arriba porque tienen miedo. Cuando golpean una puerta, ya están con pánico, ya están, "ay, capaz que salen con una punta". Tenes que sacarte el riesgo de la mente, porque si no, no trabajás nunca. (Educador, Máxima Seguridad)

De esta manera, los procesos de invisibilización de los riesgos son generalizados y forman parte de un “pacto tácito” en el marco del desarrollo de trabajo, donde los trabajadores suprimen el riesgo por ceguera. La emergencia de configuraciones perceptivas donde se desmiente todo el espectro de escenarios posibles de riesgo frente a las actividades cotidianas, se constituye en uno de los anticuerpos cognitivos frente a la parálisis situacional y la ansiedad.

En otro orden, cuando se instalan procesos sinérgicos y reactivos dentro de los centros de privación de libertad marcados por una climática conflictiva y violenta, aumenta la incertidumbre y los sistemas de alerta por parte de los equipos de trabajo, fraguando la estructuración de códigos de lectura situacional donde la percepción de riesgos reales o eventuales aumenta de forma exponencial. La sensación omnipresente de incertidumbre estructurada desde la percepción imaginada o real de proximidad de la conflictividad y la violencia, permea como vector referencial, sobrecargando a los equipos de trabajo en atención directa y generando una amplificación de los aspectos ansiógenos y tensionantes que se traducen en la composición de diversas patologías profesionales. De esta manera, cuando se instalan los escenarios conflictivos signados por la multiplicación de eventos críticos, proliferan como defensa reactiva las inasistencias y las certificaciones médicas, aspecto que pauperiza aún más las condiciones laborales. En consecuencia, se instala un círculo vicioso: frente a la violencia, prolifera el ausentismo como patología organizacional y, cuando los integrantes de los equipos comienzan a faltar, quienes continúan en su labor deben someterse a un estado mayor de sobrecarga física y mental, en el sentido de que al haber menos trabajadores se erosiona la calidad en la atención hacia los adolescentes, aspecto que impacta significativamente en el aumento de las fricciones entre trabajadores y adolescentes y, por ende, en una mayor conflictividad.

Faltan muchos funcionarios. Si hubiese los funcionarios que tendrían que haber, el trabajo sería mucho más relajado. (...). Al faltar gente, hay cantidad de actividades que no se hacen. (...) Si están todo el día encerrados ahí adentro llega un momento que van a hacer algo para que explote. Pero tenemos mucha gente certificada, gente de licencia, gente que hace 6 meses que no va a trabajar. (...) En el día precisas mucha más gente, cuando tenés todas las actividades, en el sentido de decir, tenemos que llevarlos al médico, tenemos psicólogo, tenemos dentista, psiquiatra, entrevista con el abogado, entrevista con las personas que los van a derivar a un nuevo hogar. Ahí se precisa gente y no hay. Ahí fue cuando se desbordó todo. (Educador, Centro de Ingreso)

Siempre estás al borde de todo, no estás al amparo de nada, y siempre estás al filo de la navaja. Estás en zona de riesgo permanente, porque el joven no está bien atendido cuando falta personal (Coordinador, Máxima Seguridad, experiencia como Educador en Centros de Máxima Seguridad y Seguridad intermedia).

5.3. Las patologías profesionales como explosión en singular de una problemática organizacional

Aunque en diversas oportunidades las jornadas de trabajo se desarrollan de forma tranquila, el acervo de acumulación empírica signada por una fuerte densidad de eventos críticos y situaciones de amenazas, destrato y humillaciones, permea dentro del imaginario del trabajo institucional, edificando un entramado de representaciones que configura una situación de desconfianza generalizada que se traduce en un estado de alerta constante frente al riesgo potencial. Si bien todo puede estar tranquilo, dentro del imaginario de trabajo siempre se está preparado para lo irruptivo: todo puede explotar inoportunamente de forma exponencial. La incertidumbre y su correlato en términos de alerta siempre está presente, configurando un trasfondo sumamente ansiógeno, estresante, desgastante y de alta exigencia psicológica, aspecto que irrumpe muchas veces a través de la edificación del síndrome del Burnout (Shirom, 2009) (Malach y Jackson, 1981) - caracterizado por la tríada sintomática del agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal- y que se traduce en la configuración de una gran cantidad de certificaciones psiquiátricas. Dentro de este contexto, se configura una sensación de fatiga que muchas veces no se agota dentro de los muros del trabajo, sino que se extiende a los hogares y, en múltiples circunstancias, totaliza la vida de los sujetos y se hace crónica.

Hago un día 12 horas y descanso dos días. En realidad, primero decís "qué bueno, tenés dos días libres". (...) Esos dos días son como para bajar un poco los decibeles, porque a veces estás con la cabeza hecha un bombo por los relajaos. Después, o sea, yo no me drogo, entonces a veces cuando hay olor a porro es como que tengo la cabeza... que se me parte la cabeza.
(Educador, Máxima Seguridad)

En otro orden, la administración del miedo y el quantum de incertidumbre configura un escenario de constante tire y afloje dentro del campo vincular "trabajador-adolescente", constituyéndose el miedo en un recurso de poder que introduce fuertes complejidades en referencia a la construcción de una gobernanza que equilibre los cotidianos dentro de escenarios de encierro. Así pues, el chantaje, las amenazas, los insultos y el hostigamiento permanente propiciados desde el mundo adolescente, puede implicar la profundización de la disrupción, no solo del ámbito general del cotidiano de los presidios, sino del estado anímico y el humor del trabajador en singular. De esta forma, emerge como defensa reactiva la despersonalización de las relaciones con los adolescentes, desarrollando una actitud cínica y vaciando de contenido subjetivo los vínculos que se reducen a las generalidades de la realización mínima de las tareas consignadas. Así, se edifica una coraza emocional marcada por una frialdad anímica, configurando una matriz vincular superficial dentro de la que el desarrollo del rol del educador queda reducido a un asunto servicial asociado exclusivamente a la satisfacción de necesidades básicas, expandiéndose una sensación generalizada de vacío de recursos emocionales que se traduce en la impresión de que no hay nada que se pueda aportar en términos de las orientaciones educativas.

Acá, en este lugar, soy "El funcionario". (...) Así me llaman y me gritan. Ninguno de los chiquilines me llama por mi nombre. Vengo, cumplo con lo que tengo que cumplir y me voy para casa. (...) Un día menos para la jubilación. (Educador, Máxima Seguridad)

Con lo antedicho, la definición de funcionario, desde la que los internos se refieren a los trabajadores en atención directa, se constituye en un concepto que reemplaza la denominación de educadores, reflejando, desde la exclusión del nombre, un desinterés asociado a la identidad de la persona. En efecto, el trabajador queda ubicado desde una categoría generalizable, como un eslabón más dentro de una maquinaria singada por funciones intercambiables dentro del andamiaje burocrático, vaciando, de esta manera, las posibilidades simbólicas de construir sentido creativo dentro del trabajo a través de un aprendizaje elíptico y bidireccional, aspecto clave en la configuración vincular saludable

(Riviere,1985). El uso del concepto de “funcionario” en vez del nombre, se involucra desde un campo vincular atravesado por una matriz impersonal, donde tanto el adulto como el adolescente se constituyen en piezas intercambiables de una densa maquinaria institucional, desde la que se dificulta de forma significativa la posibilidad de edificar encuentros multidireccionales de aprendizaje y conocimiento mutuo. En efecto, los roles de esta forma son definidos de forma apriorística y desde enclaves estereotipados, donde se anulan las posibilidades de introducir líneas creativas en el desarrollo del trabajo. Es dentro de este contexto que, como ha emergido de forma quejosa durante múltiples entrevistas, los trabajadores sostienen que, además de funcionarios, dentro del jugo de denominaciones también son llamados “llaveros”¹⁵, concepto que proviene del argot de la cultura tumbera de adultos y que hace énfasis en el vaciamiento del contenido educativo de su rol, además de ubicarlos de forma utilitaria e instrumental como meros abridores de puertas, aspecto que vehiculiza y alimenta la estructuración de un sentimiento generalizado de frustración colectiva.

Dentro de este contexto, la edificación de una autoimagen desvalida signada por una baja realización personal y por la ineficiencia e inoperancia muchas veces puebla el relato de los trabajadores. Frente a la inflación de expectativas asociadas a los objetivos declarados institucionales signados por la Doctrina de la Protección Integral de Derechos en función de los que se busca “rehabilitar” o promover contornos de autonomía y empoderamiento para los adolescentes, los trabajadores muchas veces se ven frustrados por la falta de herramientas concretas para afrontar el polo de urgencias integrado por el cúmulo de avatares e incertidumbres que pueblan al campo vincular con los internos. Y frente a esta realidad, existe la sensación generalizada por parte del cuerpo de trabajadores de que sus reclamos vinculados a las condiciones de trabajo son relegados y no encuentran su caja de resonancia en las autoridades, profundizando la sensación de desamparo institucional y desconfianza generalizada hacia la organización.

Vos fijate, hasta tenemos que pagar el agua potable, porque acá en la Colonia Berro el agua es sucia y a nadie le importa que nosotros nos enfermemos. A nadie le importa que paguemos el agua con nuestro sueldo (...) Que se van a preocupar por el agua potable si acá te saltan con una punta y tu vida corre riesgo y nadie hace nada (Educador, Máxima Seguridad)

¹⁵ “Llavero” es el concepto utilizado por los presos en la cárcel de mayores para definir al encargado de gestionar el cotidiano.

Asimismo, la configuración de un vínculo bidireccional y mutuamente enriquecedor con los adolescentes, que se desarrolle en clave de generar procesos de cambio y efectos socioeducativos, se erige en un aspecto desafiante y sumamente difícil en escenarios prisionales. En este sentido, la actitud empática como ingrediente inherente a la ingeniería vincular, se constituye en un eje de exigencia emocional compleja, debido a la presencia de fuertes historias de vulnerabilidad atravesadas por altos niveles de desamparo y marginalidad, además de la presencia de contextos permeados por la violencia como los del narcotráfico e historias de vida marcadas por diversas situaciones de abusos, entre muchas otras situaciones. Así pues, son múltiples las situaciones trágicas de indefensión y desvalimiento psicosocial que permean en el desarrollo del vínculo y, tomando como referencia la construcción de una actitud empática, muchas veces los trabajadores quedan invadidos y capturados por estas imágenes, que se expanden por fuera de los muros del sistema. En efecto, el ámbito de INISA es un caldo de cultivo propicio para el desarrollo del Síndrome de Desgaste de Empatía (Gentry, 2003), en el cual se generan situaciones de “contagio emocional” donde el psiquismo queda capturado por el cúmulo de imágenes trágicas, generando un contexto donde los avatares y peripecias asociadas al vínculo empático con los adolescentes generan efectos más allá de los límites físicos de la prisión, inundando la esfera de la vida privada de los trabajadores.

Este chiquilín se saca los pedazos, se flagela, se quema con cigarros todo el tiempo, adelgazó muchísimo y se le murió el hermano hace poquito. (...) Te das cuenta de que lo está padeciendo, no sé si es que lo sentís o algo, pero te das cuenta de que está padeciendo esta situación y se está evaluando mandarlo a un psiquiátrico porque ya es una cuestión de que no da para más. (...) Al principio lo jorobaban mucho. No tiene mucho carácter. Al primer mes le sacaban el tabaco, era como el más débil. En lo personal siempre ando atrás de él, mirándolo o diciéndole "vení a hablar conmigo si tenés algo". Y el otro día me decía: "no me puedo dormir". Él no transmite mucho, habla muy poquito. No sé si tiene que ver con lo personal, porque soy una persona y empatico evidentemente más con uno que con otros. Pero este caso sí, me lo traigo a mi casa porque me preocupa, porque siento que el chiquilín no está pudiendo y pienso en él todo el tiempo (Educatora, Centro Intermedio)

Hace poco tuve una experiencia donde me diagnosticaron depresión. Nunca me había pasado en mi vida. Pero allá en aquel centro, todos los días veía a los chiquilines cortándose. (...) Era sangre todos los días. Llantos y sufrimiento. No recuerdo bien, pero me angustiaba en

casa. Pensaba todo el tiempo en eso. Llegaba a casa y pensaba en cortarme cuando me angustiaba, como los chiquilines (...) No podía dormir. (...) Estaba irritable y no quería hablar con nadie ni ver a mis amigos (Educadora, Centro Abierto)

Son tan fuertes las repercusiones emocionales de los compromisos empáticos desarrollados en el marco de la construcción de los vínculos con los adolescentes, que en muchos casos los trabajadores quedan ligados y aprisionados psicológicamente a estas situaciones, generando una reexperimentación y rumiación extra-muros sobre los tópicos de los internos. Este escenario se consolida, como se registra en la cita de la entrevista referenciada anteriormente, a través de la irrupción de sintomática fisiológica, como las dificultades para dormir, además de un encapsulamiento y repliegue del mundo social.

Así las cosas, la maquinaria ominosa de la cárcel es sostenida funcionalmente por sistemas representacionales donde las condiciones paupérrimas de trabajo signadas por la violencia endémica son naturalizadas y mantenidas por la expansión de una cultura del martirio. De esta forma, se generan fuertes daños colaterales que se traducen en la explosión de patologías profesionales en singular, pero que encuentran su etiología en las dinámicas colectivas atravesadas por altos niveles de negligencia institucional frente a la radicación de estos procesos. La falta de un diseño institucional de espacios que apunten a la generación de contención, dentro del que los trabajadores puedan consignar una caja de resonancia para procesar y elaborar las tensiones inherentes al desarrollo de su trabajo, implica la profundización de un sentimiento de desamparo, desvalimiento e indefensión frente a los múltiples avatares emergentes en el despliegue de sus prácticas. A su vez, no hay supervisión profesional de las prácticas orientadas desde los objetivos institucionales declarados y su correlato en términos de la construcción de herramientas operativas que tomen como referencia la dimensión situacional y empírica de las condiciones laborales. Donde tendría que existir enclaves de ayuda, contención psicológica y supervisión de las prácticas, el trabajador solo encuentra el silencio institucional expresado en la ausencia de dispositivos para su cuidado. Así pues, la configuración de este escenario de desamparo se agrava en el registro de que, además de la negligencia institucional expresada a través de la ausencia de espacios cuidado hacia los trabajadores -que se constituyen en su principal capital-, la institución dispone de una serie de dispositivos punitivos, donde una falla puede ser causal de despido o separación de cargo a través de sumarios, aspecto que también permea dentro del imaginario de trabajo y que se constituye en un foco de incertidumbre que amplifica las zonas de estrés y de ansiedad.

Hace poco se fugó un chiquilín. Yo estaba ahí. (...) Tuve miedo (...) No pude agarrarlo. Me terminaron sumariando por estar ahí. No podía hacer nada. Si pudiera, tampoco arriesgaría mi vida; no vale la pena (Educador, Centro Abierto)

5.4. La inercia institucional y sus impactos psicosociales extra-muros

Los escenarios prisionales, como toda institución total (Goffman, 1975), se constituyen en un universo absorbente y totalizante, configurando un “mundo aparte” signado por códigos y referencias propios, generando efectos en quienes la habitan. En efecto, la prisionización no es solamente un proceso que afecta a los internos, sino que, en distinta medida, puede expandirse a los trabajadores, quienes deben desarrollar estrategias adaptativas que muchas veces conducen a una desculturización de los marcos de experiencia que los dotaban de esquemas interpretativos y valorativos funcionales para la vida fuera del escenario de trabajo. De esta manera, la intensidad de la cotidianeidad dentro de lo carcelario, genera en los trabajadores una dinámica disruptiva que muchas veces culmina con una progresiva disolución de la vida fuera de los muros del sistema, imprimiendo en múltiples circunstancias la irrupción de crisis familiares y una reducción de los círculos sociales previos. En efecto, muchos entrevistados convergieron en señalar que es muy complicado encontrar interlocutores empáticos en su familia o mundo social ajeno a lo carcelario que oficien como cajas de resonancia sobre las vicisitudes y avatares del trabajo, configurando un escenario de repliegue progresivo, ensimismamiento y recorte del mundo social. Este corte situacional tiene como correlato que progresivamente el círculo vincular de los trabajadores se redirija hacia las redes de compañeros de trabajo, donde se puede encontrar comprensión empática y contención, instalándose lógicas que desembocan en la configuración de un ámbito de trabajo endogámico, donde progresivamente todo el mundo social comienza a girar en torno al mismo.

¿Cuántas parejas el sistema destruye y después arma dentro del sistema? Está lleno de esas historias. Porque se vuelve algo en común entre las personas que conlleva a ese interrelacionamiento tan fuerte donde lo de afuera comienza a perder interés para convertirse en lo más importante este tipo de relacionamiento construido acá adentro. (...) Son muchas horas, el día tiene 24 horas y tu trabajas 12 horas más las 12 horas que vos haces acá adentro haciendo horas extras porque no te alcanza el salario. Entonces ahí cuando tu vienes a ver cuántas horas pasas dentro del sistema entonces ya tu vida afuera va perdiendo o va extrapolándose para otro lugar. Tanta relación acá dentro, tanto el cuidarse entre las personas, que eso hace que empiecen a fluir sentimientos y a crearse como una red entre la gente. Son

muchas horas y la gente, como no la cuida nadie, se empiezan a cuidar entre ellos y eso hace que empiecen a fluctuar sentimientos. Son tantas horas que mucha gente no conoce que existe otra cosa, otra vida. Se va volviendo lo común y lo único. (Director, Máxima Seguridad)

Uno lleva su trabajo a su vida, o sea a tu casa (...) Por ejemplo, en la Colonia Berro, siempre se considera que es un trabajo de divorcio. Se generan divorcios porque cambian su forma de ser, sus actitudes. Y también el estrés. (...) El estrés que se produce en el trabajo, genera muchas separaciones. Además, porque no hay entendimiento del trabajo. A veces el estrés que te produce una situación que de repente no podés, porque uno, ante una situación de agresividad, no puede explotar y entrar en la misma del joven de golpear. Entonces, contenerse a veces no es fácil y eso genera que cuando salís de toda esa situación no estás en tus mejores cabales. (...) Al ser tanto estrés que se produce ahí adentro, ese estrés explota afuera. En otros trabajos, de repente, tenés la posibilidad de separar un poco las cosas. Esto pasa sobre todo en la gente que hace muchas horas; hay gente que ya lo toma como una forma de vida, o sea, no sabe qué hacer afuera. Y afuera, al no entender eso, se terminan separándose, desvinculándose. (Director, Máxima Seguridad, experiencia como Coordinador y Educador en Centros Abiertos)

Asimismo, la inercia institucional instituye procesos de subjetivación dónde muchas veces los trabajadores se mimetizan con los patrones culturales intra-muros configurando un contexto donde los marcos de experiencia adaptativos y funcionales para el escenario carcelario permean y se expanden hacia fuera de los límites del sistema dentro de la esfera de la vida privada. En efecto, la mimetización con el rol y su correlato en términos de su influencia en la cotidianeidad extra-muros a través de la asunción progresiva de ropajes lingüísticos y estereotipias del mundo carcelario, se formula como un riesgo siempre presente, en función del que muchos trabajadores asumen estos patrones como mecanismo de defensa y enclave adaptativo a los contextos vinculares con los adolescentes. De esta forma, se estructura un esquema donde el mundo del trabajo se configura como un polo intrusivo de representaciones que permean en la vida de los trabajadores, parasitando la “mismisidad” que configuraba el continuum identitario “pre-trabajo”.

Muchos se piensan que sobrevivir es adherir y adecuarse al vocabulario y a la forma de moverse de ellos (Director, Máxima Seguridad, experiencia como Coordinador y Educador en Centros Abiertos)

Creo que INISA tiene más esto de que no se separa el trabajo de la vida personal. Los trabajadores están más enroscados, se van de su laburo y como que adoptan ese lenguaje, las personalidades y las situaciones. También les cuesta mucho más desprenderse de ese mundo

y se alejan del mundo normal, de tu casa, de tu vida y de tus amigos. Cuando se juntan, siguen hablando igual y la gente de INISA habla mucho de su laburo. (Educador, Máxima Seguridad, con experiencia de trabajo en INAU)

Hay muchos momentos de agresividad también en las casas, así como para los jóvenes se les hace natural robar, a vos se te hace natural después gritar, pegar. Y no todos están preparados para dividir. Yo paso 32 horas acá seguidas, metido ahí. Cuando me voy, estoy metido en lo otro. Es lo más sano que te puede pasar. Lo he aprendido a fuerza de golpes, y lo tuve que aprender solo, me llevó como 10 años. También estuve medicado, todo. (...) Hubo un mes que eran todos los días motines y todo (...) Fue acumulación, saturación. (...) Un día dije "me voy al médico" e hice bien. Ya vi que mucha gente ve que va a explotar y hasta que no explota no va. No es fácil igual. A veces medio que exploto. Tengo que conservar la calma, pero hay veces que es difícil. Hay veces que también hay que hacer un poco de terapia (Director, Máxima Seguridad, experiencia como Coordinador y Educador en Centros Abiertos)

En otro orden, muchos entrevistados confluyeron en señalar como un factor de desmotivación el escaso reconocimiento público del trabajo dentro de INISA, afirmando, desde cierto sentimiento generalizado de indignación, que su trabajo irrumpe a nivel público desde eventos críticos signados por la violencia, favoreciéndose, así, un reduccionismo en cierto grado estigmatizante sobre su tarea. En efecto, en múltiples entrevistas se reseña una sensación generalizada que desde las redes comunitarias de reconocimiento y significación social se los ubica, de forma apriorística -y sobre todo luego de la publicación del video de CEPRILI-, bajo una imagen peyorativa y una sospecha constante de constituirse en agente de malos tratos y de torturas, afirmando cierto grado de indignación frente a lo que perciben como una incomprensión y reduccionismo de su trabajo a nivel extra-muros.

Si a mí me preguntan dónde trabajas "No yo junto papeles en la calle, tengo un carrito y ando juntando papeles para comer". (...) Me da vergüenza. Tengo vergüenza. Porque cada mes siempre surge un problema y se dice "ah, los funcionarios torturaron; ah, los funcionarios son corruptos" (...) No toco el tema de mi trabajo con nadie. Con nadie (Educador, Máxima Seguridad)

Recuerdo que cuando me preguntaban afuera "¿dónde trabajas?" y respondía "En el INISA" y me decían "Pero no encontraste nada mejor, estás tan mal preparada que tuviste que ir a trabajar al INISA". Entonces ahí tu dices pah. Y afuera, a nivel extra-muros, todo el mundo te culpabiliza también, porque todo lo malo siempre ha salido y lo bueno nunca (...)

hay que tener mucha cintura a nivel extra-muros, para que el intra-muros no se apropie de tu vida, porque te persigue y te condena. Y, aunque es difícil, creo que se puede lograr, pero te llevas el muro, las rejas te las llevas, porque por ejemplo vas a una cena de amigos o a una cena de conocidos y te preguntan “¿dónde trabajas?” y ahí surge el tema. O cuando sales a una cena de compañeros de trabajo y ahí siempre sale un tema y, cuando quieres acordar, hablaste todo el tiempo de lo que hablaste en la oficina, eso sí, con una copa de vino pero hablaste lo mismo. (...) Esto siempre está atrás tuyo y te va triturando. Yo conozco gente que se va de vacaciones a otros países y se lleva las rejas y pasa pensando y, en un momento determinado dice, “pero cómo voy a pensar en esto acá, después cuando vaya veré que pasó”. (Director, Máxima Seguridad)

Así pues, la edificación de un escenario donde el trabajador percibe que los espejos sociales del reconocimiento público lo ubican desde una perspectiva despectiva, se constituye en un factor de riesgo psicosocial, en el sentido de que, de forma indefectible, el afuera permea dentro del ámbito de trabajo en un sentido desmoralizante y desmotivante, generando un vacío de sentido del trabajo que se traduce, siguiendo a Dejours (1999) en una amplificación sufrimiento psíquico y de las fuentes de angustia.

VII. SÍNTESIS Y REFLEXIONES FINALES

Cualquier diseño de políticas públicas que busque instituir inflexiones socioeducativas desde fuerzas transformadoras y modificar el universo de prácticas dentro del ominoso y siempre crítico mundo de la ejecución de la sanción penal juvenil, debe incorporar un debate general sobre las condiciones de trabajo, atravesadas por la presencia de múltiples riesgos, como elemento estructurante sobre las condiciones de posibilidad organizacional en términos de la configuración de sus modelos de intervención. En este sentido, el presente estudio, inspirado desde la sociología del riesgo, buscó contribuir a este debate general a través de la incorporación de la voz de los trabajadores, presentando como objetivo principal el análisis la identificación de diferentes vectores hermenéuticos sobre las representaciones de riesgo de los trabajadores encargados de la administración de los cotidianos con los adolescentes privados de libertad y cómo estas influyen en la conformación de sus prácticas de trabajo. Así pues, a continuación, se presentan a modo de notas de síntesis, los principales hallazgos de esta investigación.

1. Un mapa de riesgo diferencial

Los trabajadores de INISA no desarrollan su trabajo en un mismo establecimiento, sino

que estos son múltiples, presentando sus lógicas internas y sus escenarios singulares en términos de la configuración de prácticas de trabajo. En este marco, se destaca que las condiciones de trabajo de los diversos centros de privación de libertad y los riesgos asociados a las mismas están directamente vinculadas al lugar que ocupa el establecimiento dentro de la arquitectura progresiva en función de la que se clasifican los centros de privación de libertad de INISA, aspecto que se traduce en la configuración de representaciones de riesgo heterogéneas que muchas veces se presentan de forma atomizada y contrapuesta.

En este marco, se registra una polarización en relación a la configuración de prácticas de trabajo entre los centros de tranca y los centros abiertos. Dentro de los centros de tranca, las prácticas laborales y las rutinas están fuertemente ancladas desde una impronta carcelaria, donde el control y los dispositivos de seguridad se erigen en las referencias principales que configuran el territorio de trabajo. Desde una óptica arquitectónica, el diseño de los centros de tranca está estructurado en función del encierro como criterio rector, imprimiendo un territorio donde se restringe y controla la circulación y capacidad proactiva de los adolescentes. La climática dentro de estos escenarios está estructurada desde enclaves de múltiples fuentes de tensión y situaciones ansiógenas, donde los esquemas que moldean el campo vincular entre trabajadores e internos están atravesados por amplios márgenes de incertidumbre y por una sensación omnipresente de violencia potencial. En este sentido, la estrategia de regulación de los cotidianos y su correlato en términos de mitigación de riesgos emergentes en los centros de tranca es el control a través del encierro y restricción de la circulación, configurando un ámbito vincular donde el trabajador en atención directa estructura sus rutinas en función de la satisfacción de las necesidades básicas de los adolescentes, en contraposición a la estructuración de enclaves de prácticas socioeducativas. De forma contrapuesta, se encuentran los centros abiertos, que están diseñados a través de mayores contornos de autonomía hacia los adolescentes, quienes disponen de amplios márgenes de libertad y apertura en relación al tránsito dentro de los mismos. En consecuencia, la matriz relacional entre trabajadores y adolescentes está atravesada por el desafío de generar plataformas de confianza mutua, aspecto que presenta como correlato la presentación de rutinas cotidianas donde se favorecen oportunidades en términos de las actividades socioeducativas. De esta forma, las prácticas laborales dentro de estos contextos están atravesadas por el desafío de configurar esquemas de cercanías con los adolescentes, a través de la generación de rutinas

edificadas desde horizontes vinculares interactivos, donde se procura la persuasión y la negociación como estrategia de regulación de los cotidianos y sus riesgos potenciales. Cabe destacar que la amenaza coercitiva de traslado hacia un centro de máxima seguridad permea dentro del imaginario de los adolescentes, quienes para mantenerse dentro de estos centros deben mantener un buen comportamiento, constituyéndose este aspecto en una herramienta de regulación de riesgos.

En otro orden, la pauperización de las condiciones edilicias se constituye en un eje de tensión que atraviesa a todo el sistema, imprimiendo múltiples limitaciones logísticas y ergonómicas para el desarrollo de las actividades, además de estructurar un campo complejo y restrictivo que se traduce en la irrupción de diversas conflictivas entre los trabajadores y los adolescentes. Este aspecto, a su vez, refleja la ausencia de planificación por parte de las esferas político-administrativas en términos de la gestión de riesgo. Dentro de este marco, se registran diversos nudos problemáticos asociados a las condiciones edilicias, que amplifican las zonas de riesgo sistémico y que se constituyen en factores estresores y ansiógenos que operan como condicionantes en lo relativo a las prácticas de trabajo: a) la falta de espacios de esparcimiento para los trabajadores, cuyo correlato implica la ausencia de válvulas de escape que puedan aliviar las tensiones emocionales inherentes a los cotidianos en escenarios prisionales; b) la ausencia de esquemas de planificación edilicia pensados para contextos carcelarios, aspecto que se visualiza en la presencia de múltiples materiales constructivos que son utilizados por los adolescentes como armas para la realización de “puntas” o “cortes” carcelarios, como barras de metales dentro de las paredes y en las ventanas; c) una distribución espacial inadecuada, que obstruye el desarrollo de una circulación fluida en relación a las actividades socioeducativas y que dificulta la gestión de conflictos violentos, como la presencia de pasillos pequeños en los módulos de los centros de tranca.

2. La confianza como estrategia frente a la incertidumbre y los factores de disrupción

Por la naturaleza vincular del trabajo en escenarios prisionales, los trabajadores deben, de forma inexorable, construir canales comunicacionales y marcos interactivos y dialógicos con los adolescentes. La generación de grupalidades reflexivas, signadas por lógicas de confianza cognitiva fraguadas desde relaciones de cooperación y reciprocidad, se constituye en uno de los enclaves estratégicos en términos de las capacidades de los

equipos de trabajo de poder afrontar la precipitación de múltiples situaciones de riesgo cambiantes y difusas. En este contexto, la estabilidad de los equipos y la configuración de canales de comunicación fluidos entre sus integrantes, se constituyen en los cimientos constitutivos de la confianza cognitiva y del conocimiento mutuo, aspecto sustantivo en términos de la acumulación empírica de comprensión situacional y práctica y, en consecuencia, en la edificación de rutinas y códigos de referencia comunes que permitan apuntalar prácticas consensuadas, amortiguar los riesgos emergentes y mitigar los focos de ansiedad e incertidumbre. Así pues, la generación y producción de referencias consensuadas que se reflejen en una armonía narrativa en términos de la articulación de los mensajes que se les envían a los adolescentes desde el mundo adulto, se constituye en un valor fundamental que permite regular los riesgos y reducir la incertidumbre de estos escenarios.

Cualquier grieta narrativa o fisura comunicacional en el discurso transmitido hacia los adolescentes que rompa los compromisos y consensos producidos a través de los procesos de traducción entre los distintos mundos implicados en la atención directa, puede resultar en un aumento de la incertidumbre y en una disrupción de los escenarios de encierro, imprimiendo segmentos de desconfianza progresiva entre los equipos de trabajo e instalando, de esta forma, dinámicas perversas e irreversibilidades. Dentro de este contexto, emergen diferentes factores de disonancia comunicacional que erosionan las reciprocidades y relaciones de cooperación dentro del mundo adulto y que operan como enclaves de producción de ambivalencias y tensiones operativas, dinamitando los lazos de confianza situacional y cognitiva y estructurando el escepticismo colectivo en relación a la capacidad de los equipos de regular los cotidianos. De esta forma, emergen tres núcleos disruptivos que operan como vectores de ambivalencia y de tensión dentro del mundo adulto, generando representaciones confusionales de trabajo:

1. Un mapa de premios y castigos difuso: Frente a la presencia de vacíos y lagunas en referencia a la codificación formal de los sistemas de premios y castigos, las jerarquías de las cadenas de mando burocráticas se constituyen en la fuente de legitimación de los mismos, registrándose una fuerte concentración de poder asociado a un personalismo discrecional centralizado en las direcciones de los centros. De esta manera, cuando no existen procesos de negociación dialógica que integren concesos comunes entre los actores involucrados en la regulación de los cotidianos de los centros, la discrecionalidad de las direcciones en términos de los beneficios y castigos hacia los adolescentes muchas

veces generan desacreditaciones cruzadas hacia educadores y coordinadores. Este aspecto que se constituye en un foco de conflictividad dentro del mundo adulto, que profundiza la fragmentación de los equipos y genera rivalidades cruzadas, fraguando un escenario de desconfianza generalizada que dificulta la gobernanza de los cotidianos y complejiza aún más la transmisión de narrativas consensuadas hacia los adolescentes.

2. El zapping gerencial: En contraposición a una lógica meritocrática estructurada desde concursos transparentes, las cadenas de mando dentro de INISA son enmarcadas dentro de sistemas de encargaturas y se constituyen en cargos de confianza discrecionales elegidos desde el poder político-administrativo, aspecto que genera rivalidades y que se constituye en una fuente de frustración y de intrigas internas. En efecto, la volatilidad producto de la arbitrariedad de los cargos expresa un trasfondo de precariedad y fragilidad laboral, generando un escenario donde la ausencia de una racionalidad meritocrática y la existencia de amiguismos y nepotismo como factores de ascenso y descenso componen el anverso y reverso de un contexto donde las cadenas de mando están sujetas a amplios márgenes de incertidumbre e indeterminación. La conformación de este escenario donde las direcciones son los fusibles y están sujetas a cambios constantes, genera un alto nivel de rotación de los equipos de trabajo, aspecto que erosiona la capacidad de configurar grupalidades reflexivas con una alta densidad de comprensión situacional, instándose la ambivalencia operacional dentro de los equipos.

3. El fuego cruzado entre el sindicato y las autoridades político-administrativas: La configuración de un clima de tensión entre el sindicato y los representantes institucionales del sistema político se ha constituido en una invariante ya estructural dentro del INISA. Y, frente a la imposibilidad de fraguar canales dialógicos de procesamiento interno de las tensiones, el fuego cruzado entre ambas esferas permeó dentro del espacio público, que se ha constituido en una extensión más de la arena de disputa y ha sido objeto de una prolífica difusión de hechos noticiosos violentos, generando la sensación omnipresente en la trama representacional del trabajador de que los sucesos del trabajo pueden irrumpir, de un momento para otro, en la prensa. Así pues, dentro del espacio público, las disputas constantes tuvieron su epicentro en la publicación del famoso video de CEPRILI en el 2015 que derivó en la tipificación del delito torturas y el procesamiento con prisión de 16 trabajadores -luego absueltos-, generando una inflexión institucional cuyas consecuencias ejercen su influencia hasta el día de hoy. En efecto, a través del video se generó un nihilismo pasivo dentro de la institución, en el sentido de que se disolvieron los esquemas

de confianza en relación a los sistemas de acción y rutinas establecidas, pero sin una propuesta clara y sistemática sobre cómo orientar las prácticas dentro de los escenarios de privación de libertad. Este aspecto profundizó la representación de miedo generalizado y desamparo dentro del universo de los trabajadores, instalándose posicionamientos defensivos reactivos que confluyeron en muchas ocasiones en una parálisis colectiva, amplificando potencialmente los riesgos dentro del cotidiano. Otro corolario del fuego cruzado entre el sindicato y las autoridades político-administrativas es la profundización de inseguridades jurídicas, generando un nudo representacional donde, frente a esquemas de acción ambivalentes y confusionales, el temor a ser objeto de sumarios o de juicios externos permeó dentro del imaginario de trabajo como un núcleo ansiógeno.

3. La construcción del oficio frente al desamparo institucional

Ante la ausencia casi absoluta de planes formativos y estrategias de soporte emocional elaboradas desde las esferas político-administrativas, la construcción de las prácticas y rutinas de trabajo, además de las estrategias de gestión de los riesgos y de contención afectiva frente a situaciones ansiógenas, están sujetas a procesos de regulación autónoma, edificados desde redes empáticas y solidaridades grupales de forma artesanal y práctica. En efecto, el aprendizaje de los quehaceres del oficio de la atención directa se compone a través de la exposición situacional, desde canales de supervisión informales, improvisados y estructurados a partir de los marcos de socialización espontánea dentro de los grupos de trabajo.

Dentro de este contexto, si bien se registra un esfuerzo desde las esferas político-administrativas en términos de la preparación de procesos de instrucción desde el 2018, los mismos han sido significados por parte de los trabajadores como una declaración de buenas intenciones, pero vacíos de contenido práctico generativo de herramientas concretas de trabajo, reflejando de esta manera un desconocimiento del trabajo real y situacional. En este sentido, se observa una fuerte distancia e incompreensión entre el trabajo prescripto representado desde la racionalidad político-administrativa, más inspirada desde el lenguaje de los objetivos formales del mundo de los derechos, y los procesos del trabajo real, que están anclados a una fuerte exigencia vincular asociada a la demanda constante de los adolescentes, además de estar sujetos a fuertes contornos de incertidumbre y múltiples zonas de riesgo sistémico.

Así pues, la ausencia de puentes dialógicos y canales comunicacionales que instituyan procesos de traducción y que configuren procesos reflexivos signados por relaciones de reciprocidad y cooperación entre el mundo político-administrativo y el mundo del trabajo en los cotidianos de los presidios de adolescentes, obstruye la posibilidad de edificar un sistema de acuerdos consensuado a través de esquemas reflexivos de aprendizaje organizacional, que se traduzca en una optimización de la gestión de los riesgos y en la edificación de buenas prácticas socioeducativas. De esta forma, se promueve la instalación de configuraciones de representaciones de los quehaceres de trabajo ambivalentes y reglas de juego opacas, difusas y cambiantes. Por consiguiente, frente a la multiplicidad de riesgos dentro de contextos de encierro, la ambivalencia organizacional materializada en las lagunas formativas y en la ausencia de planes psicoeducativos, imprime un escenario confusional en términos de los marcos referenciales desde donde se apuntalan las prácticas laborales, aspecto que jaquea la predictibilidad de las rutinas, desarticula la confianza cognitiva y situacional e instituye incertidumbres y complejidades en referencia a la posibilidad de anticipar cognitivamente los comportamientos de los colegas.

4. La cultura de la inmediatez

Frente a un escenario complejo signado por una amenaza de conflictividad potencial o real, los actores del sistema desarrollan esquemas reactivos configurados desde una cultura de la inmediatez, sin una perspectiva sistemática ni reflexiva que apunte a la edificación de una cultura de riesgo eficiente, que integre, a través de procesos de negociación dialógica, a los múltiples mundos que conforman a la institución desde horizontes y referencias comunes. Ante la precipitación de un evento crítico protagonizado por los adolescentes, como puede ser una pelea violenta entre pares, la violación de una norma interna o un conflicto con algún adulto referente producto de roces cotidianos, en términos globales se automatizan líneas de acción generales donde se priorizan reflejos represivos y punitivos que amplifican el encierro, como las sanciones y los traslados de centro, en contraposición a la apertura de oportunidades dialógicas que apunten a respuestas institucionales luego de un diagnóstico situacional del suceso crítico. La consolidación de este entorno imprime irreversibilidades y genera efectos no deseados: como sostienen muchos entrevistados, a mayor encierro y recorte de actividades, más ocio vacío y tensión situacional, aspectos que aumentan las posibilidades de violencia potencial por parte de los adolescentes. Desde este enclave de sinergia donde

se automatizan las opciones reactivas e inmediatas más represivas y punitivas en contraposición a los esquemas más socioeducativos y dialógicos, se profundiza el establecimiento de lógicas perversas en la gestión de los conflictos, donde se generan esquemas de representación de riesgos circulares y tautológicos, atravesados por sistemas de profecías autocumplidas, en el sentido de que, frente a la precipitación de eventos críticos, los reflejos represivos como las sanciones y traslados amplifican la tensión y crispación de los adolescentes, quienes operan con mayor violencia y confirman, de esta manera, el imago reduccionista que ubica al adolescente como un potencial agente de agresión.

A su vez, se registra una polarización entre los marcos de acción laboral signados por la seguridad y el control y aquellos actores que orientan sus prácticas desde esquemas socioeducativos, edificando un escenario laboral marcado por mapas representacionales disruptivos y antagónicos, incapaces de articular formatos de negociación dialógica de significados que generen consensos. De esta forma, frente a la falta de comunicación fluida y a la ausencia de procesos de traducción entre estas dos hermenéuticas y universos prácticos diferenciales, se instituyen grietas narrativas hacia los adolescentes, obstruyendo la posibilidad de construir vínculos de confianza con los mismos y generando un universo comunicacional confusional, donde por momentos priman apuestas socioeducativas mientras que por otros se contraen las actividades formativas y se favorecen entornos de encierro.

Asimismo, la cultura de la inmediatez tiene un fuerte anclaje en un escenario laboral signado por una desconfianza generalizada entre los actores y los programas que lo pueblan. En efecto, las fuertes dificultades para configurar un sistema de acuerdos desde una perspectiva sistémica y armónica en la que se involucren de forma integral los distintos mundos programáticos del INISA, se traducen en la existencia lenguajes y representaciones múltiples y ambivalentes entre los actores que intervienen con los adolescentes. De esta forma, más que un sistema funcionando a través de una cultura de riesgo atravesada por un esquema de acuerdos comunes y lazos de cooperación, existe una realidad fragmentada entre los mundos programáticos de INISA, que se desliza muchas veces desde una lógica insular y organizada en “chacras” o archipiélagos ensimismados y solipsistas, con poca vocación hacia la negociación y comunicación, impidiendo la construcción de representaciones comunes y estrategias de intervención y de regulación de riesgo integrales.

5. Los impactos psicosociales del trabajo en el encierro

Las dinámicas de la prisionización se erigen en un polo de tensión que conjuga efectos de inflexión existencial, donde se quiebra el continuum identitario y se configuran sistemas adaptativos a los enclaves del encierro que progresivamente totalizan los marcos de experiencia y los mapas cognitivos de los sujetos. Dentro de este contexto, como se ha referenciado dentro de este trabajo, no solo son los internos quienes sufren las inscripciones de la violencia endémica y de los múltiples riesgos de lo carcelario, sino que la esfera del mundo del trabajador también está sujeta a las coordenadas complejas del micro-mundo de la cárcel y su correlato en términos de los procesos de prisionización. Y, dentro de este contexto, es importante señalar algunas características diferenciales que conjugan distintos nudos que atraviesan al mundo de los impactos psicosociales del trabajo en los contextos de encierro en general y en INISA en particular:

1. En primer lugar, se subraya que el campo vincular, que se constituye en un imperativo dentro del trabajo, está anclado en la incertidumbre. Producto de los efectos de la privación de libertad, existen una pluralidad de procesos que escapan a la capacidad de acción directa y al control de los trabajadores y que se traducen en la presencia de múltiples los focos de desestabilización emocional sobre los internos, entre los que se destacan, entre otros, los siguientes: la aceptación del encierro forzoso y su correlato en términos de la lejanía de sus redes de contención familiares y de sus vínculos afectivos; el atravesamiento de procesos de abstinencia a las drogas; los conflictos y disputas entre bandas rivales que permean dentro de la cárcel como plataforma de peleas tejiendo un clima de guerra; y el constante goteo de noticias trágicas que, por las características violentas del mundo del delito, generan múltiples ruidos dentro del agitado mundo del encierro. Así pues, lo carcelario opera como una plataforma de frustraciones sobre los internos, inscribiéndose vectores de violencia y conductas disruptivas que se traducen en un polo de tensión que introduce complejidades dentro del mundo de los adultos de la institución, quienes muchas veces son los depositarios de las ansiedades de los adolescentes y quienes deben interceder bajo la perspectiva de cuidados frente a los conflictos para salvaguardar la integridad física de los internos, poniéndose en riesgo a sí mismos. Como corolario de este escenario, se configura un enclave paradójico de alta complejidad en términos de los equilibrios emocionales, en el sentido de que, por la definición de su rol, los trabajadores tienen que desplegar una posicionamiento empático, dialógico y comprensivo con los adolescentes, quienes, a su vez, son representados como

agresores potenciales.

2. En segundo lugar, se observa la presencia de estrategias de afrontamiento dentro del mundo del trabajo que emergen como posicionamientos defensivos que, si bien operan como factores que amortiguan cognitivamente las ansiedades e incertidumbre del mundo del trabajo, operan desde una formación reactiva donde se invisibilizan riesgos y se introducen dinámicas perversas que instituyen silencios organizacionales que conllevan a una falta de reflexividad institucional y, por consiguiente, a una pauperización de las condiciones de trabajo: a) Un primer mecanismo a destacar es la existencia de una cultura del martirio entre los trabajadores, en función de la que se despliega un esquema valorativo donde se premia la exposición y asunción de riesgos, generándose una naturalización de una amplia tolerancia hacia el sufrimiento psíquico, donde los trabajadores aceptan, de forma acrítica y desde un tamiz fatalista, un contexto laboral signado por la exposición a múltiples fuentes de violencia y a situaciones humillantes y degradantes; b) De forma análoga, se registra una sensibilidad fatalista, donde las condiciones de trabajo se visualizan como inamovibles y son aceptadas desde una quejosa pasividad a través de un fuerte naturalización; c) Por otro lado, se observan procesos de inmunidad subjetiva, en función del que los trabajadores conjugan una perspectiva acrítica en relación a los riesgos, afirmándose en la ilusión de que nada les va a suceder producto de sus habilidades prácticas adquiridas; d) además se registran mecanismos de atención selectiva, donde el núcleo de trabajadores desmiente los escenarios de riesgo potencial desde acuerdos tácitos que derivan en una ceguera colectiva; e) Por último, frente a escenarios donde se instalan dinámicas sinérgicas que derivan en un clima de conflictividad y violencia constante, donde las lógicas ansiógenas y el mapa perceptivo de riesgo son amplificadas, se instituye la emergencia de defensas reactivas como el ausentismo laboral a través de múltiples certificaciones médicas. De esta forma, se instalan dinámicas perversas, donde al haber menos funcionarios y más conflictividad, disminuye la capacidad de dar respuesta desde el mundo de los trabajadores frente a las demandas situacionales de los internos, aspecto que amplifica los márgenes de conflictividad sobrecalentando a los equipos de trabajo.

3. Como consecuencia de los escenarios descritos, sumamente ansiógenos y atravesados por la presencia de múltiples riesgos y esquemas confusionales de trabajo que se traducen en reglas de juego ambivalentes, emergen diversas patologías profesionales, que se constituyen en expresiones singulares de dinámicas colectivas instaladas a nivel

organizacional.

En primer lugar, se destaca que el cúmulo de situaciones estresantes, ansiógenas, de alta exigencia emocional y atravesadas por un estado de alerta constante irrumpen, muchas veces, a través de la presentación del síndrome de Burnout y su correlato en términos de fatiga crónica y su tríada sintomática (agotamiento cognitivo, despersonalización y baja realización personal). A los efectos de graficar presencia del Burnout, que tiene una mayor prevalencia en los centros de máxima seguridad, a continuación se presenta la caracterología de este síndrome dentro de INISA. En primer término, se subraya que se ha registrado un alto nivel de despersonalización en relación a las inclinaciones de los trabajadores asociadas a la construcción del vínculo con los adolescentes, aspecto que se traduce en la generación de un frialdad relacional que se despliega desde un vaciamiento de los contenidos socioeducativos del desarrollo del trabajo y en una maximización de los aspectos instrumentales en función de los que el rol queda reducido a su mínima expresión en clave de satisfactor de necesidades. De forma análoga, la ausencia de reflexividad institucional que se traduzca en ámbitos psicoeducativos de contención y en la construcción de herramientas operativas para los trabajadores desde su dimensión práctica, se constituye en un aspecto que obstruye significativamente el desarrollo de prácticas orientadas desde lo socioeducativo y, en consecuencia, se constituye en un polo de frustración constante que impacta en la emergencia de una autoimagen signada por una baja realización personal. Asimismo, el estado de alerta constante y la percepción de riesgo generalizada a nivel imaginario donde todo puede estallar exponencialmente de forma repentina, se constituye en el telón de fondo de un caldo de cultivo propicio para el agotamiento cognitivo.

En otro orden, muchos trabajadores, inspirados desde la mejor lectura de su profesión, ofician como caja de resonancia frente al sufrimiento y establecen canales empáticos en la configuración de su matriz vincular con los adolescentes. De esta forma, se genera un escenario estructurado desde una alta exigencia emocional, en función del que los trabajadores se exponen a historias signadas por un alto nivel de vulnerabilidad, desamparo y marginalidad socio-comunitaria, permeadas muchas veces por la violencia del mundo del narcotráfico y atravesadas, en diversas oportunidades, por historiales de abusos propiciados por adultos. Dentro de este contexto, son múltiples las experiencias traumáticas cargadas por un historial trágico de desvalimiento psicosocial que se instalan dentro del campo vincular e introducen un caldo de cultivo propicio para el desarrollo del

Síndrome de Desgaste por Empatía. En efecto, muchos trabajadores de trato directo quedan ligados y aprisionados empáticamente desde el plano cognitivo a estas situaciones trágicas, fraguándose residuos psíquicos que progresivamente impactan cognitivamente y se extienden por fuera de los muros del sistema. Estos procesos de afectación de la vida personal se generan a través de la presentación de sintomatologías como la presencia de rumiaciones y flashback, afectaciones en términos fisiológicos como la presentación de trastornos del sueño, irritabilidad, además de un repliegue del mundo social y una retracción en términos a la inclinación hacia la realización de actividades.

4. En sintonía con lo antedicho, las intensidades del mundo ominoso e incierto del encierro, genera en los trabajadores la inscripción de procesos disruptivos que instituyen un quiebre del continuum identitario, generando muchas veces una disolución de la vida personal que presentaban antes de su ingreso al sistema. En efecto, ha sido recurrente el planteo de que, producto de las intensidades y las vivencias particulares dentro del micro-mundo de la privación de libertad, se torna muy difícil encontrar interlocutores válidos fuera del sistema que oficien como cajas de resonancia sobre las múltiples peripecias asociadas al trabajo, aspecto que se traduce en un progresivo repliegue de los círculos sociales previos. Este escenario presenta como correlato que el mundo social se redirija hacia las redes de solidaridades grupales y de contención empática de los compañeros de trabajo, proceso que confluye en la configuración de un ámbito laboral endogámico que progresivamente totaliza y absorbe la subjetividad del trabajador.

5. Por último, se subraya que existe, cierto grado de indignación generalizada por parte de los trabajadores frente al escaso reconocimiento social extra-muros, aspecto al que visualizan como desmotivante. En efecto, la percepción global desde el mundo del trabajo es que la proliferación de noticias trágicas y violentas asociadas al INISA que han sido difundidas desde las esferas mediáticas, han influido en la configuración de un apriorismo donde se ha instalado una visión peyorativa y disminuida del trabajador a nivel público en función de la que se los visualiza desde un plano estigmatizante, bajo la sospecha de propiciar malos tratos hacia los adolescentes. En consecuencia, los espejos públicos del reconocimiento social son anticipados de forma peyorativa desde las representaciones de los trabajadores, constituyéndose este aspecto en un factor de riesgo psicosocial, debido a que instituyen líneas desmoralizantes que vacían de sentido social a la realización del trabajo, amplificando los factores de angustia y de sufrimiento psíquico.

Para finalizar las reflexiones finales, se vuelve necesario establecer algunas dimensiones que se pueden constituir en el puntapié para futuras investigaciones. Así pues, para una mayor comprensión del fenómeno del riesgo como eje que transversaliza a las condiciones de trabajo, tomando como referencia que la dimensión vincular se incorpora como un vector clave en la concepción de las prácticas laborales en estos contextos, se podría incluir, además de la voz de los trabajadores -como se realizó dentro de este estudio-, la perspectiva de los adolescentes desde su capacidad de influencia dentro del campo vincular en términos de la definición de las representaciones de riesgo. En este sentido, sería pertinente desarrollar estudios cualitativos que apunten a comprender las formas en que representan los adolescentes a la incertidumbre como recurso de poder y cómo operan desde su influencia e intereses en la estructuración de los riesgos, tanto físicos como psicosociales, que impactan dentro del mundo de los trabajadores. Por otro lado, sería importante también incorporar de forma directa en futuros estudios la perspectiva de actores del mundo de la gestión político-administrativa asociados a la temática de la penalidad juvenil y desarrollar interrogantes que funcionen como disparadores sobre sus formas de representar al mundo del trabajo de trato directo dentro de INISA.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

AGEV-OPP (2016): “Rendición de cuentas y balance presupuestal. Parte I. Contexto y Resultados en Áreas Programáticas”. Montevideo. Recuperado de: <https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-10/A%C3%B1o%202016.%20Tomo%20II.%20Parte%20I.%20Contexto%20y%20resultados%20en%20%C3%A1reas%20program%C3%A1ticas.pdf>

Beck, U. (1998). “La sociedad del riesgo”. España: Paidós.

Beck, U. (1996) “Teoría de la Sociedad de Riesgo”. En; Beck, U., Giddens, A. y Luhmann (1996). *Las consecuencias perversas de la modernidad. Modernidad, contingencia y riesgo*. España: Cultura Libre.

Caetano, F. (2018a) “Trabajar en el encierro: notas acerca de los efectos del punitivismo legislativo sobre las condiciones de trabajo en el sistema penal juvenil uruguayo”. En González, L y Leopold, S. (Coord) *Cuadernos del Diploma en Penalidad Juvenil*. (123-138) Montevideo. UdelaR. CISC. Casa Bertolt Brecht.

Caetano, F. (2018b) “Intervenciones en tensión: el INISA entre lo tutelar y el lenguaje de la protección integral”. En González, L y Leopold, S. (Coord) *Cuadernos del Diploma en Penalidad Juvenil*. (156-170) Montevideo. UdelaR. CISC. Casa Bertolt Brecht.

Caetano, F. (2020) “Trabajar en el INISA: un estudio exploratorio sobre las representaciones de riesgo de los educadores encargados del “trato directo” en el sistema penal juvenil uruguayo”. En González, L y Leopold, S. (Coord) *Cuadernos del Diploma en Penalidad Juvenil* (199-224). Montevideo: UdelaR. CISC. Casa Bertolt Brecht.

Caetano, F. (2021) “Algunas notas sobre el trabajo en cárceles y sus impactos en el psiquismo”. En: *Revista Desvalimiento Psicosocial* 8 (1) Recuperado de: <https://publicacionescientificas.uces.edu.ar/index.php/desvapsico/article/view/1176>

Callon, M. (1992) “Sociologie des sciences et économie du changement technique: l’irrésistible montée des réseaux technico-économiques”. En: *Ces réseaux que la raison ignore*. Centre de sociologie de l’innovation. París: L’Harmattan

Castillo, J. y Prieto, C. (1981). “Una técnica subjetiva de investigación en condiciones de trabajo: las encuestas de satisfacción”. En: *Reis* N°13. Estudios

Castillo, J. y Prieto (1983) “Condiciones de trabajo. Hacia un enfoque renovador de las condiciones de trabajo”. Madrid: C.I. S

Clemmer, P. (1940). “The prison community”. Boston: Christopher Publishing Co.

Comisión de Presupuesto Integrada con Hacienda, (30 de agosto de 2016) Cámara de Senadores, Poder Legislativo, Uruguay. Recuperado de: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/CAMARA%20DE%20SENADORES%20-%20Distribucion7889338.HTML#>

Dejours, C. (1992) “A locura do trabalho: um estudo de psicopatologia do trabalho”. São Paulo: Cortéz, Oboré

Dejours, C. (1999) “A banalização da injustiça social”. Rio de Janeiro: Fundacao Getulio Vargas

Uval, N. (27 de mayo de 2014) “En los papeles”. *La Diaria*. Recuperado de : <https://ladiaria.com.uy/articulo/2014/5/en-los-papeles/>

De la Garza (2010) “Hacia un concepto ampliado de trabajo. El mundo del trabajo en América Latina”. 11 (111-140) Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160216041739/07.pdf>

Douglas, M (1996). “La aceptabilidad del riesgo según las ciencias sociales”. Barcelona: Paidós.

Ezquerria, P (2018) “La cultura organizacional en la transición SIRPA-INISA”. (Tesis de Maestría en Sociología). Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de la República, Montevideo

Ferrando, F (2013) “Después de Babel... una mirada a los paradigmas de implementación de medidas socio-educativas a menores en conflicto con la ley dentro del Semeji-INAU”. (Monografía de Grado en Sociología). Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de la República, Montevideo

El Observador (16 de diciembre de 2016) “Funcionarios de Inau absueltos por tortura” *El Observador*. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/funcionarios-de-inau-absueltos-por-tortura-20161216500>

Furtado, A. (2000) “A Saúde sob Custódia: um estudo sobre agentes de segurança, a Penitenciária no Rio de Janeiro”. (Tesis de Maestría en Salud Pública) Fundación Oswaldo Cruz, Río de Janeiro. Recuperado de: <http://arca.icict.fiocruz.br/handle/icict/5181>

García Méndez, E. (2017) “Infancia: ¿para dónde van sus derechos?”. Buenos Aires, Didot.

Gentry, E. (2003) “Desgaste por empatía: el desafío de la transformación”. En *Psicotrauma, para Iberoamérica* 2(2) (4-17)

Giddens, Anthony (1993) “Consecuencias de la Modernidad”, Madrid. Alianza

Giddens, A. (1995) “La constitución de la sociedad”. Buenos Aires: Amorrortu

Glaser, B. y Strauss, A. (1967) “The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research”. New York: Aldine Publishing Company

Goffman, E. (1974). “Frame analysis: An essay on the organization of experience”. Harvard University Press.

Goffman, E. (1979) “Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales”. Buenos Aires: Amorrortu

González C. Leopold S. (2013) “De crisis y reformas. El actual funcionamiento del sistema penal juvenil en Uruguay desde la perspectiva de sus actores y expertos”. (pp. 45-70). En: González, C., Leopold, S., López, L. Martinis. P. (Coord). *Los sentidos del Castigo. El debate uruguayo sobre la responsabilidad en la infracción adolescente*. (45-70). Montevideo. Trilce.

González, C. Leopold, S. (2016) “Usos y sentidos de la implementación de la privación de libertad en la adolescencia en Uruguay”. En: *Adolescentes y Privación de libertad en Uruguay. Aportes académicos al debate*. (37-45) Montevideo: Casa Bertolt Brecht

Harrison, D. (1999), “Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d’innovation”. En: Thuderoz, C.; Mangematin, V. y Harrisson, D. Gaëtan. *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. París: Gaetan Morin Editeur.

INDDHH (2014) “Compendio de recomendaciones sobre los Centros en los informes MNP a marzo 2014”. Recuperado de: <https://www.gub.uy/institucion-nacional-derechos-humanos-uruguay/comunicacion/publicaciones/compendio-recomendaciones-sobre-centros-informes-mnp-marzo-2014>

INISA (1 de noviembre de 2019) “Proyecto de construcción de Campus Socioeducativo” [Video] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=MlSoAxKmZCo>

Juncal, V., Canta, B. y Rodríguez (2015) “Censo de funcionarios y funcionarias.

Unidad de Planificación estratégica”. Uruguay: SIRPA-INAU

Macagno, M.; López, A Palummo, J. (2017) “Prácticas judiciales en los procesos infraccionales a adolescentes”. Maldonado, Montevideo, Paysandú y Salto. 2005–2013 Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF-URUGUAY. Recuperado de: https://www.bibliotecaunicef.uy/doc_num.php?explnum_id=173

Malach, C., y Jackson, S. E. (1981). “MBI: Maslach Burnout Inventory Manual”. Palo Alto: University of California, Consulting Psychologists Press

Mangematin, V. (1999), “La confiance: un mode de coordination dont l’utilisation dépend de ses conditions de production”. En: Thuderoz, C.; Mangematin, V. y Harrisson, D. Gaëtan. *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. París: Gaetan Morin Editeur.

Miles, M. B. y Huberman, A.M. (1994) “Qualitative data analysis: An expanded sourcebook” (2a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Morás, L. (2012) “Los hijos del Estado. Fundación y crisis del modelo de protección-control”. Montevideo: SERPAJ.

Nión, S.; Franco, S; Miranda, F.; Fagundez, D.; Marroig, S. y Correa, N. (2011): “Fundamentos teórico-metodológicos para abordar la percepción del riesgo laboral en una industria de alta complejidad”. En Leopold, Fagundez, Sobrera (Comp): *Investigaciones e Intervenciones Innovadoras en el campo de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo: El estado del arte* (pp. 177, 194). Montevideo: Psicolibros.

Nión, S. (2012) “La construcción social del riesgo laboral. Los trabajadores de la fase rural de la industria forestal uruguaya”. (Tesis de Maestría en Sociología) Facultad de Ciencias Sociales- Universidad de la República, Montevideo

Núñez, B. (19 de abril de 2011) “Sin lugar para las fugas”. *Brecha*. Recuperado de: <https://brecha.com.uy/sin-lugar-para-las-fugas/>

Quiñones, M., Supervielle, M., Acosta, M. (2015) “Introducción a la Sociología cualitativa. Fundamentos epistemológicos y elementos de diseño y análisis”. Montevideo: FCS-CSEP

Latour, B. (1994) “Sociologie des sciences, analyse des risques collectifs et de situations de crise”. París: CNRS, 1994. Séminaire du Programme Risques Collectifs et Situations de Crise. CNRS, France noviembre 1994

Leopold, S. (2002) “Tratos y destratos: Políticas públicas y atención a la infancia en el Uruguay (1934-1973)”. (Tesis de Maestría en Trabajo Social) Universidad Federal de Río de Janeiro, Río de Janeiro Recuperado de: <http://www2.convivencia.edu.uy/web/wp-content/uploads/2013/12/Tratados-y-Destratados.pdf>

Lourenço, L. (2010) “Batendo a tranca. Impactos do encarceramento em agentes penitenciarios da Regiao Metropolitana de Belo Horizonte”. En: *Dilemas*. Revista de Estudos de Conflito e Controle Social. 3(10), (11-31). Recuperado de: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/7181/5760>

Paternain, R (2013). “Los laberintos de la Responsabilidad”. En: González, C., Leopold, S., López, L. Martinis. P. (Coord). *Los sentidos del Castigo. El debate uruguayo sobre la responsabilidad en la infracción adolescente* (121-140). Montevideo: Trilce.

Peiro, J. M. (2001) “El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva”. En: *Revista Investigación Administrativa*. Nro. 88 (31-40). Recuperado de: <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/88/ART3.pdf>

Peiró, J. y Prieto, F. (1996) “Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen 1. La actividad laboral en su contexto”. Madrid: Editorial Síntesis.

Perrow, C. (1984). “Normal Accidents”. New York: Basic Books

Pinatel, J. (1969). “La sociedad criminógena”. Madrid: Aguilar.

Pucci, F. (2004). “Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo”. Montevideo: CINTERFOR.

Pucci, F. y Walter, J. (2007). “La gestión del riesgo y las crisis: personas, culturas organizacionales e instituciones”. Universidad De San Andrés. Buenos Aires: Ateneo/Universidad de San Andres/FONCSI

Pucci, F., Levin, R., Trajtemberg, N. y Bianchi, C. (2006). “La negociación de los umbrales aceptables de riesgo en la industria de la construcción uruguaya”. Informe Final del Proyecto CSIC. Montevideo: CSIC-FCS-UdelaR

Pucci, F. Nión, S. y Mannise, S. (2014) “La regulación autónoma del riesgo: el caso de una empresa papelera”. En: *El Uruguay desde la Sociología* 12. Montevideo: FCS-UdelaR.

Pucci, F; Nión, S; Ciapessoni, F. (2013) “La Gestión del riesgo en la industria forestal uruguaya”. En: *Laboreal* 9 (1) Recuperado de: <https://journals.openedition.org/laboreal/6021?lang=en>

Pichón Riviére, E. (1985). “El Proceso Grupal. Del psicoanálisis a la psicología social”. Buenos Aires: Nueva visión.

Rocha, R (2017) “Los espacios de debate y el poder de actuar en la construcción de la seguridad de las organizaciones”. *Laboreal*. Vol 13. Nro. 1. Disponible en: <https://journals.openedition.org/laboreal/800>

Romero Miranda, L. (2019). “Prisionización: estructura y dinámica del fenómeno en cárceles estatales del sistema penal chileno”. *URVIO. Revista Latinoamericana De Estudios De Seguridad*, (24), (42-58) Recuperado de: <https://doi.org/10.17141/urvio.24.2019.3791>

Shirom, A. (2009). “Burnout and health: expanding our knowledge”. En *Stress and Health*. (281–285). Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smi.1283>

SERPAJ (2021) “Informe: Pandemia en la Privación de Libertad Adolescente La respuesta siempre es el encierro”. OMCT-SERPAJ. Recuperado de: <http://www.serpaj.org.uy/wp-content/uploads/2021/05/Pandemia-en-la-Privaci%C3%B3n-de-Libertad-Adolescente.pdf>

Simard, M. (1998) “Cultura y gestión de la seguridad. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo”. Páginas: 59.4- 59.8. OIT, Génova

SIRPA (2014) “Revista Institucional bimensual” (SIRPA-INAU) Año 1, Edición Nº 7. Disponible en: <http://www.inau.gub.uy/index.php/adolescencia/sirpa/revista-sirpa>

Thomas, W. (1928) “The child in America: behavior problems and programs”. New York: Alfred A. Knopf

Ulloa, F. (1995) “La novela psicoanalítica. Historial de una práctica”. Buenos Aires: Paidós

Vigna, A. (2014). “Funcionarios penitenciarios: condiciones de trabajo en un modelo en transición”. Trabajo presentado en VII Congresso Latino-Americano de Estudos do Trabalho. *O trabalho no Século XXI. Mudanças, impactos e perspectivas*. San Pablo, Brasil. Recuperado de: <http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/373.pdf>

Zucker, L. (1986) "Production of trust: institutional sources of economic structure: 1840-1920". En: *Research in Organization Behaviour*, 8 (53-111). Greenwich, Conn: JAI Press.

IX. ANEXO

1. Anexo I: Pauta de referencia para las entrevistas

Se destaca que las siguientes secciones dentro de la pauta de entrevista no se constituyen en un enclave cerrado y en una finalidad en sí misma, sino en una guía de estímulos que apuntan a la producción de categorías emergentes sobre los tópicos rectores de la presente investigación. Así pues, al ser entrevistas en profundidad, si bien cada sección dispone de una batería de preguntas, se priorizó de forma sistemática la configuración de un clima dialogal que priorizara la interacción y el rapport durante el encuentro. En efecto, en muchas oportunidades, al emerger asuntos considerados de suma relevancia, se optó sistemáticamente por profundizar dentro de estos puntos emergentes (vivencias críticas personales asociadas al trabajo; miedos extra-muros asociados a una imagen negativa del trabajo y a la construcción de representaciones que anticipan una peyorativización concomitante; vivencias extramuros vinculadas a la instalación de imágenes intrusivas y rumiaciones relativas a episodios violentos intra-muros o a las historias de vida de los adolescentes; situaciones de incertidumbre altamente sensibles; relatos vinculados a situaciones entre compañeros que generaron riesgos). Por esta razón, la pauta no se constituyó en un anclaje que digitaba un orden preestablecido a priori que estructuró el devenir de la entrevista, sino que simplemente ofició como guía de tópicos a introducir durante los encuentros por parte del investigador a los efectos de abrir dimensiones de comprensión sobre los fenómenos estudiados.

Presentación

Presentación de la investigación y explicitación de los objetivos. Garantización de la absoluta confidencialidad. Recabar la siguiente información del entrevistado:

- 1) Edad
- 2) Sexo
- 3) Centros donde trabajó y donde trabaja
- 4) Formación

Función y trayectoria institucional

Aquí se realizan preguntas que funcionen como estímulos en relación a una apertura discursiva que verse sobre la trayectoria y funciones desempeñadas dentro del sistema. En el desarrollo de este módulo se puede preguntar:

- ¿Cuáles son las funciones que desempeñó a lo largo de su trayectoria laboral?
- ¿Cómo las caracterizarías?

- ¿Cuáles son las competencias que consideras necesarias para el desempeño de las mismas?

Objetivos del sistema y tensión “Seguridad-Reinserción”

- ¿Cuál es el objetivo del sistema de reclusión?
- ¿Cuáles son los aportes que desde tu área de trabajo realizas para alcanzar los mismos?
- ¿Cómo caracterizarías a la población con la que trabajas?
- ¿Cuáles son los factores que determinan un buen proceso socioeducativo del interno dentro del sistema? ¿y uno malo?
- ¿Cómo se mantiene la seguridad en un Centro de privación de libertad?
- ¿Cómo crees que debería funcionar el sistema para mantener un buen equilibrio entre el mantenimiento de la seguridad y las actividades orientadas hacia el mejoramiento de las posibilidades de reinserción de los internos?

Características de las tareas que desempeña y representación de riesgos asociados al trabajo

- ¿Cuáles son las particularidades, objetivos y responsabilidades asociadas al rol que desempeña actualmente?
- “Hábleme un poco acerca de sus actividades, rutina...” ¿Podrías describir el día a día de su trabajo? ¿Cómo se constituye su cotidianidad laboral?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentas en el marco de tu rutina laboral?
- ¿Consideras que tu trabajo es riesgoso? ¿Cuáles son los principales riesgos vinculados al desarrollo de su trabajo?
- ¿Cómo son las condiciones de trabajo dentro del sistema? ¿Han existido cambios significativos en términos de las condiciones de trabajo durante los últimos años? De ser así, ¿cuáles?

Relacionamiento con los internos y particularidades de los Centros

- ¿Cuál es el perfil de los internos en el Centro en el que trabajas?
- ¿Cómo caracterizarías el vínculo entre los trabajadores y los internos en tu Centro? ¿y en los otros Centros?
- ¿Cuáles son las reglas que signan el vínculo entre los trabajadores y los internos?
- ¿Cómo se construye la confianza y el vínculo con los internos?
- ¿En qué momentos de tu rutina diaria se configuran los momentos de mayor tensión en términos del relacionamiento con los internos?
- ¿Se siente seguro en el marco del desarrollo de sus labores?
- ¿Ha vivenciado alguna situación de peligro generada por los adolescentes?
- ¿Cuáles son los factores que generan la emergencia de eventos problemáticos propiciados por los mismos?
- ¿Cómo se reconstituye el vínculo con los internos luego de la irrupción de una situación crítica y peligrosa?
- ¿Alguna vez se ha sentido desbordado por una situación?

Estrategias frente a los riesgos

- ¿Cuáles son las estrategias para afrontar las dificultades e incertidumbres de su trabajo? (nivel personal y grupal)
- ¿Cómo valoras la solidaridad y la confianza en tu equipo de trabajo?
- ¿Existen estrategias preventivas de situaciones críticas a nivel de tu equipo de trabajo? ¿y a nivel institucional? (Luego de las primeras entrevistas, en vez de situaciones críticas, se empezó a enumerar dentro de esta sección de forma directa las siguientes situaciones: motines; requisa; traslados, problemas entre los adolescentes, intentos de autoeliminación de los adolescentes, jóvenes reticentes a las propuestas socioeducativas; agresividad producto de la prisionización, etc.)
- En su opinión, ¿cómo debería funcionar el sistema para minimizar los riesgos asociados a las rutinas de trabajo?

Impactos del trabajo

- ¿Cuáles son los efectos e impactos del trabajo en su vida cotidiana?
- ¿Percibes algún cambio vinculado a tu vida desde que comenzó a trabajar en el sistema?
- ¿Has vivenciado situaciones de presión y estrés?
- ¿Existen estrategias de cuidados dentro de los equipos de trabajo? ¿Te sentís contenido dentro de los mismos? ¿Y a nivel institucional, te sentís amparado y cuidado?

Formación

- ¿Cuáles son las competencias y habilidades que precisa un coordinador y/o educador y/o director para el desempeño de su trabajo?
- ¿Consideras necesaria la formación para el desarrollo de tu tarea? ¿En qué se deberían fundamentar los planes formativos?
- ¿Cuál es tu opinión en relación a las propuestas formativas institucionales?

2. Anexo 2: Notas sobre el Censo de trabajadores

Se subraya que, antes de iniciar los primeros mapeos para la selección de casos, un primer acercamiento a las características sobre el universo global de trabajadores dentro de la institución fue el Censo de trabajadores realizado en 2014, que fue realizado cuando la institución era denominada SIRPA (Juncal et al., 2015) y que se constituye en el único estudio desarrollado de estas características. Como datos significativos se destacan:

- Si tomamos como referencia el sexo, encontramos una distribución casi equitativa, registrándose un 49,5 por ciento de mujeres y un 50,4 por ciento de hombres.
- La mayoría de los trabajadores reside en Montevideo (62 por ciento) mientras que un 33,1 por ciento reside en Canelones, aspecto sintoniza con el hecho de que más de la mitad de los adolescentes internados dentro del sistema recalán en la Colonia Berro, que se ubica a pocos kilómetros de las ciudades de Suárez y Pando (Departamento de Canelones).
- Si tomamos la edad, la franja etaria con mayor prevalencia es la de 31- 40 años, con un 35 por ciento, siguiéndole la de 41-50, con un 32 por ciento. Dentro de este tópico resalta la poca cantidad de menores de 30 años, registrándose solamente un 9 por ciento de la totalidad de trabajadores dentro de este criterio de clasificación.
- En relación al nivel educativo más alto alcanzado y finalizado, se remarca que un 80 por ciento de los trabajadores no alcanzó nivel terciario. El nivel más alto se distribuye entre primaria (18 por ciento), ciclo básico (34 por ciento) y bachillerato (28 por ciento), mientras que solo un 12 por ciento presenta estudios terciarios, que se distribuyen entre universitarios (9 por ciento) y de magisterio o profesorado (3 por ciento). Por último, un 2 por ciento presenta posgrado o maestría, mientras que un 5 por ciento no contesta.

3. Anexo 3: Apuntes sobre los mundos programáticos institucionales de INISA

La gestión de los cotidianos dentro de los entornos prisionales de INISA, está atravesada por diversos “mundos programáticos”, que componen una compleja madeja de departamentos y siglas y que ejercen fuerte influencia sobre la dinámica cotidiana dentro de los centros en distintos sentidos, sin estar involucrados directamente en la gestión de los cotidianos. De esta manera, al incidir en el humor y climática de los cotidianos de los centros de reclusión, sus decisiones u omisiones se traducen en riesgos potenciales.

Con el objeto de graficar un mapa institucional que permita profundizar dentro de este tópico, a continuación, se sintetizará una breve descripción de los principales “mundos programáticos” que inciden dentro del terreno del cotidiano del trabajo en los centros:

- Programa de Privación de Libertad: Tiene como objetivo fundamental la administración y gestión general de todos los centros de reclusión, articulando de forma general al sistema de centros en su globalidad. Tiene una fuerte incidencia en la selección de los cargos de dirección de los centros y coordinadores de turno -la última palabra la tiene la administración política- y oficia como nexo entre las directivas generales de la administración política de la institución y la operacionalización de las mismas “in situ”, dentro del terreno de la práctica. A su vez, gravita fuertemente en clave de la selección de los recursos humanos por cada centro, administrando los traslados de educadores. Asimismo, esta dirección es clave en términos de la gestión de los traslados de los adolescentes de un centro al otro, coordinando y gravitando fuertemente en las “Juntas de Traslado”.
- Programa Técnico Psicosocial: Nuclea, organiza y gestiona el trabajo de los psicólogos y trabajadores sociales, quienes desarrollan tareas asociadas a los seguimientos técnicos de los procesos socioeducativos dentro de los centros, configurando distintas líneas de intervención que apuntan a la responsabilización y desistimiento de los adolescentes. Además, operan como informantes del poder judicial. Se destaca que integran la Junta de Tratamiento, incidiendo directamente en las definiciones sobre los procesos de los adolescentes.
- Programa de Inserción Social y Comunitaria (PISC): Son los actores institucionales que diseñan y configuran redes extra muros a los efectos de construir oportunidades formativas y laborales para los adolescentes. Operan tanto

desde el sistema durante la medida judicial de los adolescentes -consiguiendo, por ejemplo, cursos extra-muros a realizarse desde la privación de libertad-, como desde la generación de planes de acción tomando como referencia el afuera institucional al egreso de los internos. En este contexto, realizan entrevistas periódicas a los adolescentes, construyen perfiles y participan de espacios de reunión de equipo institucionalizadas, como las Juntas de Tratamiento.

- Programa de Educación y Deporte: Es el encargado de administrar las áreas de educación formal dentro del sistema, gestionando la concurrencia de los adolescentes a la realización de estudios primarios y secundarios. Además de ejecutar los programas educativos a través del dictado de clases, los actores de este programa participan también de las Juntas de Tratamiento, principalmente los maestros de escuela que trabajan dentro de los centros y que operan ejecutoriendo los programas de educación primaria y coordinando espacios pedagógicos de apoyo para los adolescentes que concurren al liceo. Por otro lado, desde esta dirección también se edifican y coordinan los programas de deportes.
- Programa de Salud: Es el encargado de garantizar la salud física y mental de los adolescentes. Lo integran enfermeros, médicos generales, psiquiatras y técnicos en tratamiento de adicciones de la Unidad de Consumo Problemático (UNICOP) Se destaca que los técnicos en tratamiento de consumo de sustancias psicoactivas, pueden participar de la Junta de Tratamiento de los centros, además de tener que elaborar informes de forma periódica a elevar a la sede judicial.
- Programa de Seguridad y Traslado: Lo componen quienes operan en el traslado de los adolescentes hacia actividades fuera de los centros. También está integrado por el grupo de intervención frente a la precipitación de situaciones críticas que desbordan la capacidad de contención de los trabajadores de los centros.
- Departamento de Estudios Periciales de Adolescentes Cautelares (DEPAC): Está integrado principalmente por psicólogos y se encargan de establecer la primera perfilación de los adolescentes. Desde esta área, se realiza un primer informe de los adolescentes que se encuentran cumpliendo medidas cautelares y se eleva al poder judicial. A su vez, se establecen recomendaciones asociadas al tratamiento y traslado de los adolescentes dentro del sistema, incidiendo, en consecuencia, en

el ulterior desarrollo del proceso socioeducativo de lo internos.