

*Menichelli, Fernando Manuel; Pasquaré, Claudia Gabriela*

## INVESTIGAR LA CUESTIÓN DE GÉNERO EN INSTITUCIONES TOTALES: UNA EXPERIENCIA EN EL SERVICIO PENITENCIARIO BONAERENSE

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos y  
XIV Jornadas del Cono Sur

*1 y 2 de noviembre de 2019*

*Menichelli, F.M., Pasquaré, C. G. (2019). Investigar la cuestión de género en instituciones totales: una experiencia en el servicio penitenciario bonaerense. XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e Investigadores Universitarios en Recursos Humanos y XIV Jornadas del Cono Sur. Santa Fe. En RIDCA. Disponible en:*

<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5646>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-Sin Derivados 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>





**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

## **INVESTIGAR LA CUESTION DE GENERO EN INSTITUCIONES TOTALES. UNA EXPERIENCIA EN EL SERVICIO PENITENCIARIO BONAERENSE**

### **Área Temática**

Investigación

### **Autor**

Menichelli, Fernando Manuel

Pasquaré, Claudia Gabriela.

### **Email**

pasquare@uns.edu.ar

fmenichelli@uns.edu.ar

### **Institución de Procedencia**

Universidad Nacional del Sur- Bahía Blanca- Buenos Aires

### **Palabras Clave**

Instituciones totales, género, cultura, investigación.



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

## CONTEXTUALIZACION

El presente trabajo se encuadra en el marco del Proyecto de Grupo de Investigación “Conducción y género en establecimientos carcelarios” (24/ZC34)

Este proyecto partió de la hipótesis que existiría falta de equidad en el desarrollo de carrera en el Servicio Penitenciario Bonaerense. Esta se pretendió sustentar en la observación de indicadores concretos como lo es la posibilidad fáctica de ocupar cargos de conducción en relación a la variable género.

Esta investigación buscaba comprender, desde la interioridad de los actores sociales, las lógicas del pensamiento que guían las acciones sociales, estudiando la dimensión interna y subjetiva de la realidad social como fuente de conocimiento; rescatando la diversidad y particularidad haciendo especial énfasis en la valoración de lo subjetivo, lo experiencial y la interacción social en una organización Total.

El proyecto proponía usar como técnica de recolección de datos la entrevista semidirigida ya que este tipo de técnica permite acceder a través del análisis de los datos obtenidos a las percepciones psíquicas del trabajo, siendo la técnica de investigación propicia para acceder a este objeto de estudio.

Es importante tener en cuenta que nuestro objeto de estudio presenta ciertas particularidades que, de no ser contempladas a la hora de llevar a la práctica lo planificado en un proyecto de investigación, puede llevar a conclusiones falaces o dificultades al intentar llevar a cabo lo planificado.

Aunado a lo dicho en el párrafo anterior, es relevante considerar que este tipo de temáticas suelen no ser puestas en el tapete en los ámbitos institucionales y en este tipo de organización en particular.

La inclusión en el grupo de investigación de integrantes del Servicio Penitenciario Bonaerense, resultó desde un aspecto enriquecedora del trabajo ya que el aporte de la mirada de quienes investigan y son parte permiten generar



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

un conocimiento inédito y desde otro aspecto una limitación al comprometer su rol institucional en la ejecución de la investigación.

Estos y otros aspectos que se presentarán en el trabajo buscan lograr el siguiente objetivo: Analizar el impacto de la cultura organizacional en la recolección de datos en proyectos de investigación en establecimientos carcelarios.

## **ALGUNAS PALABRAS SOBRE ESTABLECIMIENTOS CARCELARIOS**

### **Las cárceles como organizaciones totales**

Una de las formas más acertadas de analizar como organizaciones a los establecimientos carcelarios es comenzar considerándolos como organizaciones totales.

Las organizaciones totales deben su denominación a Erving Goffman, quien en su ya clásico texto “Internados: Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales” (1972), desarrolla un extenso y exhaustivo trabajo de campo en clínicas psiquiátricas de los Estados Unidos. Posteriormente, las cárceles e institutos de menores pasarán a ser consideradas dentro de la misma categoría, así como las actuales “comunidades terapéuticas”.

El rasgo central de las organizaciones totales consiste en una estructura específicamente diseñada para la supresión de las subjetividades individuales, más acá de los objetivos institucionales explícitos de curación o resocialización. (Goffman, 1972, 126) Desde la organización de los tiempos y las tareas hasta la configuración arquitectónica, las organizaciones totales se caracterizan por ejercer un control permanente sobre los movimientos de los individuos internados. (Foucault, 1989, 189) En este punto cabe señalar como una variable decisiva que los sujetos reclusos en las organizaciones totales derivan en esa condición de encierro contra su voluntad. Por esta razón los hospitales o los conventos no estarían incluidos rigurosamente en esta categoría. Otra



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

especificidad de las organizaciones totales es que, a través de una serie de discursos y prácticas científicamente legitimados – la Psiquiatría, la Medicina, la Psicología, el Trabajo Social, el Derecho – instituye un conjunto de dispositivos que clasifican a los individuos, produciendo un barrido de las subjetividades individuales que da lugar a una serie de homogeneizaciones y codificaciones precisas. (Foucault, 1989, 204)

La eficacia de los dispositivos que imponen un saber acerca de los individuos recluidos es replicada por un conjunto de prácticas de control y regulación permanente. Desde la higiene corporal hasta la alimentación, desde los tiempos de vigilia y de sueño hasta los de actividad y reposo, desde las ínfimas conductas cotidianas hasta los pensamientos y la sexualidad, las Organizaciones Totales se adueñan de la vida y la voluntad de los individuos aislados en ellas. Esta vocación de omnipresencia se materializa en una arquitectura diseñada especialmente para dicho fin, siguiendo los parámetros que su creador, Jeremías Bentham, definió como panóptico. (Foucault, 1989, 178) En este marco de control total es previsible que las interacciones y vínculos sociales se vean debilitados, así como las relaciones basadas en la confianza o la solidaridad. Por el contrario, la necesidad de autopreservación fomenta la traición, la sospecha y la delación.

Resulta necesario señalar finalmente la diferencia entre lo total y lo totalitario. Se remite a lo total para referirse a las organizaciones de encierro que suprimen el deseo y las producciones de subjetividad, se denomina totalitario a una forma de gobernabilidad o régimen político que restringe las libertades individuales básicas y suprime los derechos colectivos. La distinción conceptual se comprueba fácilmente al verificar que no ha existido Estado Nación sin cárceles ni manicomios, sea cual fuere su régimen político o sus modalidades de gobernabilidad sobre la población. Lo que puede variar en cada régimen son los usos posibles de las instituciones totales. En los totalitarismos abundan los presos políticos y los delirios paranoicos, en los neoliberalismos prevalecen los presos pobres y los trastornos bipolares más diversos. El núcleo común es que



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

las organizaciones totales constituyen el espacio de encierro de los inadaptados, los desviados y los improductivos. (Foucault, 1989, 105)

Para ser más precisos, para Goffman (1972, pág. 13),

“Una institución total puede definirse como un lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un periodo apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente.”

Las cárceles suelen ser concebidas como cajas negras difíciles de penetrar y conocer a cabalidad, ya que registra una gran variedad de planos oscuros por develar; es ahí donde toman forma también sus propios estereotipos muy relacionados con una imagen socialmente colectivizada de una organización legada de un régimen militarizado.

Las cárceles, entendidas como una organizaciones coercitivas y totalitarias, se estructuran ante los conceptos ideales de trabajo y educación y de disciplina y castigo como agentes de control. Se asume como un modelo abstracto que tiene a su cargo la producción de individuos normalizados. Para identificar brevemente los orígenes sociales de este modo particular de organización, Foucault (1976) señala que desde la Edad Media se apartaba a la población leprosa, la cual era marginada por tener una enfermedad contagiosa e incurable, evitando contacto alguno con el resto de la sociedad; era expulsada en grandes embarcaciones, sin destino fijo, a mar abierto. Había que deshacerse de ella. Tal antecedente de exclusión y rechazo social adquirió otras dimensiones cuando las ciudades europeas fueron atacadas por la peste –específicamente Francia– y se incorporan los primeros mecanismos de control y vigilancia, si bien era imposible expulsar una población entera, se efectuaban separaciones entre enfermos y no enfermos. La ciudad infectada era cercada y vigilada minuciosamente por un cuerpo administrado al mando y una serie de puestos encargados de observar a detalle que la peste no saliera de control en esa área asignada. Se pasaba lista tres veces al día, si un integrante de alguna familia no asomaba la cabeza por la



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

ventana o puerta era indicio de enfermedad, entonces el cuerpo de mando lo desalojaba por la fuerza y lo incorporaba a la parte de los enfermos. Éste es el preludeo que las sociedades occidentales modernas han tomado como modelo para sustentar una maquinaria institucional destinada a apartar a los enfermos de los no enfermos, a los delincuentes de la gente honrada. La cárcel, como institución y organización, proyecta una intencionalidad sustentada en la protección incondicional de la comunidad de quienes constituyen un peligro intencional; éstos, al haber infringido el orden social impuesto, merecen un castigo y ser privados de lo más valioso que posee el individuo: su libertad.

Las cárceles se erigen como espacios organizacionales donde se espera una rehabilitación, y donde la educación y el trabajo son elementos de transformación. Ésta se logra al cabo de la pena designada.

### **Las cárceles como organizaciones públicas**

El estado es el responsable de arbitrar los medios para la creación y funcionamiento de las cárceles tal cual se plantean en la Constitución Nacional. Esto lleva a analizar otro aspecto que influye en la caracterización de este tipo de organizaciones, y es su caracterización de organizaciones burocráticas públicas.

Las burocracias desde un punto de vista descriptivo presentan características adicionales ya que incluyen consideraciones específicas respecto de la actitud de los miembros y de los fundamentos racionales del sistema.

El proceso de formalización intenta ofrecer una representación explícita de las conductas esperadas de los miembros pero, a diferencia de lo que ocurre en los modelos burocráticos, ello no implica admitir que solamente dichas normas pueden utilizarse en los hechos para explicar las decisiones individuales, ni que las regulaciones formales aseguren por sí mismas la racionalidad del sistema.

Las organizaciones para desarrollarse necesitan que su propio sistema de operación incluya cierto grado de flexibilidad y posibilidad de adaptación, ello



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

requiere promover y preservar las capacidades de iniciativa e innovación de sus miembros, en lugar de mantener un rígido control sobre la aplicación de los procedimientos definidos por sus estructuras internas.

El bajo grado de desarrollo de dicha capacidad es una característica distintiva de las organizaciones burocráticas y con referencia a ello Michel Crozier (1974, 123) ha señalado que: "de todas maneras, en cualquier organización se encuentra con igual fuerza la tendencia a escapar de la realidad. Es una tentación a la que todas las organizaciones sucumben por lo menos parcialmente, y corresponde con exactitud al fenómeno burocrático que hemos tratado de definir... En la mayor parte de los casos, sin embargo, esa conducta huidiza no llega muy lejos. La organización está sujeta a una multitud de informaciones que la ponen al tanto de las consecuencias de lo que se haga y la obligan a mirar de frente sus errores y rectificarlas".

Se debe reconocer que las organizaciones públicas y la administración son algo más que organizaciones. Son entidades alentadas e impulsadas por actores políticos y creadas para lograr metas políticas. Por consiguiente, cualquier evaluación que se haga de ellas, no sólo debe contemplar valores relativos a la organización como tal sino también valores políticos. Esto crea una limitación ya que no suelen coincidir los criterios de efectividad organizacional con los criterios políticos.

Algunas características de la organización Burocrática son, la impersonalidad de las reglamentaciones y la centralización de las resoluciones, están de tal modo estabilizados que se convierten en parte integrante de su equilibrio interno. Cuando una regla no permite efectuar las actividades prescriptas de manera adecuada la presión así disfuncional no concluye con el abandono de la regla sino, por el contrario, en su amplificación y su fortalecimiento.

Este enfoque supone que las conductas no pueden explicarse como una reacción directa a estímulos externos y menos aún que las respuestas están determinadas solamente por las tecnologías o las formas organizativas



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

existentes. La explicación debe incluir variables intermedias, como la percepción de la realidad, su definición particular de la realidad por parte del agente, su definición particular de la situación, los significados que los miembros atribuyen a las disposiciones de estructura y los motivos personales que intervienen en cada situación.

Si se consideran al conjunto de organizaciones, organismos e instituciones que constituyen la administración del estado en sus distintos ámbitos y se las considera como unidades estables que comparten una historia y una experiencia de forma continuada, entonces se podría hablar de la cultura de la administración pública. Incluso dentro de ésta podemos encontrar sectores o ámbitos específicos de la administración con subcultura propia como lo podrían ser los establecimientos carcelarios.

“Cada cultura... se basa en supuestos muy distintos acerca de la importancia del poder y la influencia, acerca de lo que motiva a las personas de cómo estas piensan y aprenden, de cómo pueden cambiarse las cosas. Estos supuestos dan como resultado distintos estilos de gestión, estructuras, procedimientos y sistemas de incentivos" (Handy, 1985, 11.)

La cultura en la administración pública está conformada por un conjunto de subculturas que comparten diversas claves o asunciones basadas en la función y en la estabilidad de sus actividades; siendo los procesos lógicos, secuenciales, analíticos y despersonalizados de la gestión aquellos que configuran su imagen más visible. Comparten la forma de distribución del poder que emana de la función que se ejerza o de la posición que se ostente, y las formas de motivación e incentivación que estarán sustentadas en el orden, la previsión, la seguridad y el estatus.

Hasta el momento hemos analizado las cárceles como organizaciones con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa y un sistema de autoridad jerárquico previsto por las normativas del país y de la provincia respectiva. Además, posee un sistema de comunicación; formal y



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

predominantemente descendente en el contexto organizacional y un grupo de comunicaciones públicas. Dentro de un entorno autorizado por el gobierno, que tiene como meta final u objetivo sacar al interno de la criminalidad y a la reinserción del preso a la sociedad.

## **NUESTRO OBJETO DE ESTUDIO: EL SERVICIO PENITENCIARIO BONAERENSE, SU CONDUCCION Y LA VARIABLE GÉNERO**

Focalizando en nuestro actual objeto de estudio, se analizarán algunas características generales y las normativas que específicamente se asocian al a cuestión de género y conducción para finalizar con algunas estadísticas.

El funcionamiento Servicio Penitenciario Bonaerense está regulado por la Ley Orgánica Decreto Ley 9079/78, la cual regula, entre otras cosas, el desarrollo de carrera.

Características generales que adquieren relevancia al momento de pensar la problemática de las cárceles son aspectos intrainstitucionales emergentes de una realidad particular producida por el aislamiento, la falta de recursos humanos, dificultades en la incorporación de personal, su capacitación y desarrollo, como así también la contaminación del personal por las pautas tácitas e implícitas del sistema carcelario: actitudes, formas de hablar, conductas; una cultura organizacional (ya mencionada en el apartado anterior); las mismas pueden ser pensadas como mecanismos de adaptación del personal a la institución.

Otro aspecto destacable la variable económica, gran presupuesto asignado a la creación de cárceles para evitar “la destrucción social”. Erogación de recursos que no suelen ser una inversión en resocialización, sino muchas veces un costo social a pagar por las fallas inherentes al sistema; tal condición tiende a mantener el status quo social e institucional.



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

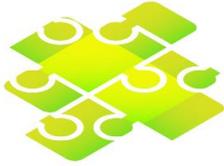
Con relación a la dimensión tecnológica: falta de recursos y equipamiento actualizados para el personal y un adecuado y actualizado soporte administrativo que facilite y mejore la dinámica y eficiencia institucional.

A continuación se analizarán reglamentaciones, en las cuales en ciertos artículos, no se le dio espacio a la mujer en los roles de conducción, debido a que históricamente estos roles en instituciones militarizadas fueron ocupados por el hombre, entendiéndose que eran quienes tenían la capacidad para desarrollar este tipo de tareas.

De esta forma el Artículo 52 del Decreto Reglamentario 342/81 de la Ley de Personal 9578/80, expresa que los agentes penitenciarios, pertenecientes al escalafón cuerpo general, personal superior, podrán desempeñar de acuerdo a su nivel jerárquico las funciones que para cada caso se indican en el anexo 1. Exceptuándose al personal femenino que accedan a la máxima jerarquía para cubrir los cargos de Director de Seguridad y Régimen Penitenciario.

Este artículo es modificado en el Decreto 886/92 en el cual se señala que conviene precisar asimismo los alcances de la norma prevista en el artículo 52º del citado Decreto Reglamentario, desarrollándolo a efectos de determinar los alcances del sistema y que se establece respecto de las Direcciones de Seguridad y Régimen Penitenciario, en razón de la naturaleza de la actividad que allí se desempeña, que limitaría la factibilidad del acceso femenino al grado máximo en esos ordenes.-

Así también en el Art 65 del Decreto Reglamentario 342/81 de la Ley de Personal 9578/80 se establece que el personal femenino del escalafón del cuerpo general, se subordinara al personal masculino del mismo escalafón, en procedimientos propios del servicio de seguridad, salvo los que sean relacionados específicamente con lo que correspondan al personal femenino. Siendo con posterioridad derogado en el Decreto N° 1675/04 en el que se establece que desde el ingreso a la Escuela de Cadetes de dicha Institución, los aspirantes a cadetes deben cumplir con idénticos requisitos y planes de estudios,



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

como así también las exigencias físicas e intelectuales para obtener la jerarquía de Adjutor (E.G.) no existiendo diferencia ni limitación alguna basada en el sexo. Que en el Decreto 2.458/94, se han equiparado los tiempos mínimos de permanencia en el grado para acceder a la jerarquía inmediata superior, tanto para el personal masculino como para el femenino. Por último podemos señalar en tal sentido, mediante la sanción de la Ley 12.029, se ha suprimido toda diferencia y limitación basada en el sexo, igualando de esa forma a todos los agentes del Servicio Penitenciario Bonaerense. El propósito de esta ley es eliminar los obstáculos legales que impiden a las mujeres integrantes del Servicio Penitenciario Bonaerense acceder a los cargos máximos dentro de cada escalafón.-

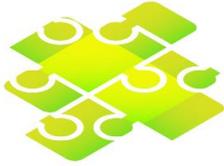
Buscando eliminar la distinción que entre hombres y mujeres que realizaba la legislación y remarcando que quienes poseen iguales obligaciones, deben gozar de iguales derechos, sin hacer diferencias que tomen como sustrato los aspectos relativos al género.

El análisis de los antecedentes legales da cuenta de un primer momento en el cual se planteaban limitaciones de acceso a puestos jerárquicos en función del género, un segundo momento en donde fueron derogados ciertos artículos que planteaban discriminación por hombre o mujer. Se hace necesario señalar que por datos estadísticos propios del Servicio Penitenciario Bonaerense, obtenidos de la Revista Institucional Cambio, se enuncia la modernización por la que atraviesan las Fuerzas de Seguridad.

A continuación focalizamos en esos datos propios:

En la actualidad, el 85,5% de las mujeres que se desempeñan dentro del sistema carcelario, lo hacen en alguna de las distintas Unidades perteneciente a este y solo el 11,5% desarrollan actividades en la Jefatura del Servicio Penitenciario Bonaerense o en alguna dependencia administrativa o educativa.-

Sobre un total de 19.715 empleados, 5.861 son del sexo femenino representando un 30%, siendo el 42,7% perteneciente a la oficialidad y el 57,3% se desempeña



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

como personal subalterno, mientras que 13.854 empleados, o sea el 70%, son masculinos.-

La incorporación de mujeres al sistema penal, no solo surge como respuesta a las necesidades institucionales sino también a la creciente demanda femenina por acceder a la institución.-

La primera incorporación de mujeres al Servicio Penitenciario Bonaerense fue en 1978 y a partir de 1989, se sistematizó la incorporación de la mujer cada dos años, teniendo en cuenta la demanda institucional, incorporándose anualmente a partir de 1996, ya que la mujer ha logrado ganar un lugar cumpliendo satisfactoriamente con la labor cotidiana dentro de la Institución.

## **NUESTRA EXPERIENCIA**

Hasta el momento se ha presentado un recorrido relativo a la evolución del marco normativo y legal de las condiciones de accesibilidad a cargos de conducción de la mujer en el Servicio Penitenciario Bonaerense, y cómo de forma paulatina el criterio género adquiere visibilidad a nivel del estatus político e institucional. Ha y cómo a través de nuevas leyes y reglamentaciones, se pretende subsanar la desigualitaria accesibilidad a cargos basada en estereotipos y estigmas que conllevaban a prácticas discriminatorias fundadas en el criterio género.

Ahora bien, a la hora de trabajar en el campo para el abordaje cualitativo planteado en la investigación se encontraron obstáculos en la concreción de nuestro objetivo basado principalmente en la imposibilidad fáctica de obtener las autorizaciones formales para acceder a él.

Si bien a la hora de avanzar con la propuesta se obtuvieron los acuerdos necesarios, los mismos nunca lograron formalizarse.

Estas observaciones, nos permitieron percibir la existencia de otras variables que no habían sido tenidas en cuenta hasta el momento y que constituyen el problema planteado en este trabajo.



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

La primera interpretación de tipo lineal en relación a la causalidad de dicho fenómeno observado, reflexionando inicialmente sobre aspectos técnicos-metodológicos del procedimiento e instrumento de recolección de datos para luego concluir en que este primer resultado poco alentador podría tener su origen en aspectos de la cultura organizacional.

Profundizando en el análisis de las experiencias vividas por los integrantes del grupo, se pudo pensar en diferentes causalidades que podrían estar coactuando en la emergencia de los primeros obstáculos en la implementación de la técnica.

A partir de reflexionar en relación a conceptos epistemológicos, ligándolo a la vivencia concreta como investigadores, se avanzó hacia contextos más inciertos y poco determinados considerando la necesidad de un abordaje en el cual se entienda la producción de conocimiento como policausal.

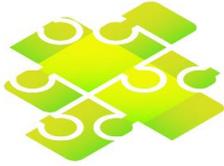
Se enumeran sólo algunas de las variables que se entiende intervinieron:

- En relación a lo social, un contexto que ha puesto en el tapete la cuestión de género.
- Dimensión legal, la necesidad de que la normativa se revise permanentemente en instituciones totales altamente burocratizadas.
- Una cultura predominantemente rígida que dificulta los cambios.
- Cambios en las formas de gestión y liderazgo.

No obstante lo expuesto, al considerar que la cultura influye en todos los aspectos anteriormente mencionados, nos detendremos a recordar algunos conceptos importantes referidos a ella.

Un entendimiento más profundo de las variables culturales organizacionales, resulta necesario no sólo para descifrar lo que pasa en ella, sino lo que es incluso más importante, para individualizar las cuestiones prioritarias para los líderes y el liderazgo.

La cultura y la socialización son los aspectos más centrales de la conducta de los individuos, de los grupos y de la propia organización como entidad total.



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

La cultura es intangible, no está especificada en normas concretas ni la podemos encontrar en el manual de la organización. Sin embargo tiene una influencia decisiva sobre el comportamiento de todos sus miembros; es decir es intangible pero observable.

Según Edgar Schein, el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque, repetida y adecuadamente, llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los artefactos y valores, en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura pero no la esencia misma de ella.

## **A MODO DE CONCLUSION**

La sociedad en general y las instituciones carcelarias en particular, se encuentran frente a un contexto que le marca la necesidad de un cambio, evidenciándose un desajuste entre los tiempos internos de ella y el tiempo demandado cronológicamente por estos cambios.

Los establecimientos carcelarios tienen características que no facilitan los procesos de cambio. No pudiendo ubicar el conflicto en el seno de la organización, sino percibiendo que es algo impuesto desde afuera y sin ser algo ocasional sino una nueva forma de funcionamiento del medio en el cual se encuentra inserta y la constituye, ya que la misma nace para responder a necesidades sociales.

Nuestro objeto de estudio es la cárcel, se partió del supuesto que como organización destinada a la resocialización y reinserción y mostrando



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

públicamente una tendencia a la modernización sería permeable a este tipo de estudios. Por el contrario lo que se evidenció fue una resistencia no exteriorizada explícitamente.

Se expresó por parte de los diferentes actores organizacionales la aceptación del proyecto y su pronta viabilización, sin embargo, en términos fácticos se encontró la no autorización formal para acceder al campo.

Es en ese momento que se pudo pensar que se investigaba una organización con historia y que el proyecto podría pecar de pragmático y sincrónico sin dar cuenta de numerosos aspectos por faltar la visión diacrónica y política de la organización estudiada.

Sin embargo es destacable que paulatinamente han existido más prácticas de incorporación a la mujer en el Servicio Penitenciario Bonaerense, también los datos estadísticos muestran una paulatina accesibilidad en el ingreso de la mujer a esta fuerza. También los medios de comunicación social, notas y programas televisivos visibilizan que las mujeres ocupan cargos de conducción en la actualidad en este tipo de organización.



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

## BIBLIOGRAFIA

- Battista, G.(2012). *Revista Cambio*. Nro 15 Pág. 38
- Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Ed. Plaza y Janes.
- Goffman, E. (2009) *Internados. Ensayo sobre la situación social de los enfermos mentales*. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina
- Hall, R. (1996), *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*, México.
- Hunt, John (1993), *La dirección de personal en la empresa*, España.
- Ley N° 24.430. Constitución de la Nación Argentina. Boletín Oficial N° 28.057 - Suplemento. Argentina, Buenos Aires. Sancionada 15 Diciembre de 1994. Promulgada el 03 de Enero de 1995. Publicada 10 de Enero de 1995.
- Decreto Ley 9578/80 *Régimen del personal del Servicio Penitenciario*. Argentina, Buenos Aires. La Plata, 11 de agosto de 1980
- Vander Zanden, J. W., (1986) *Manual de Psicología Social*. Paidós Buenos Aires, Argentina

### Fuentes digitales y sitios web institucionales

Centro de Información Naciones Unidas CINU. 2000 [http://www.cinu.mx/acerca/Declaración Universal de los Derechos Humanos](http://www.cinu.mx/acerca/Declaración%20Universal%20de%20los%20Derechos%20Humanos)  
<http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Decreto 886/92. Artículo 52° [www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/92-886.html](http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/92-886.html)

Decreto 2.458/94 <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/04-1675.html>

Ley 12.029 <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/04-1675.html>



**APUARH**

XXIII Jornadas Nacionales de Docentes e  
Investigadores Universitarios en Recursos Humanos  
y XIV Jornadas del Cono Sur 2019

«La Gestión de Recursos Humanos frente  
a nuevos retos y oportunidades»

FCE

UNL

Ley Orgánica del servicio Penitenciario N° 9079 Texto actualizado con las modificaciones introducidas por la Ley 10158, 10316, 10358 y 11257  
[www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-9079.html](http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-9079.html)

Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros. Boletín Oficial e Impresiones del Estado [www.gob.gba.gov.ar](http://www.gob.gba.gov.ar)