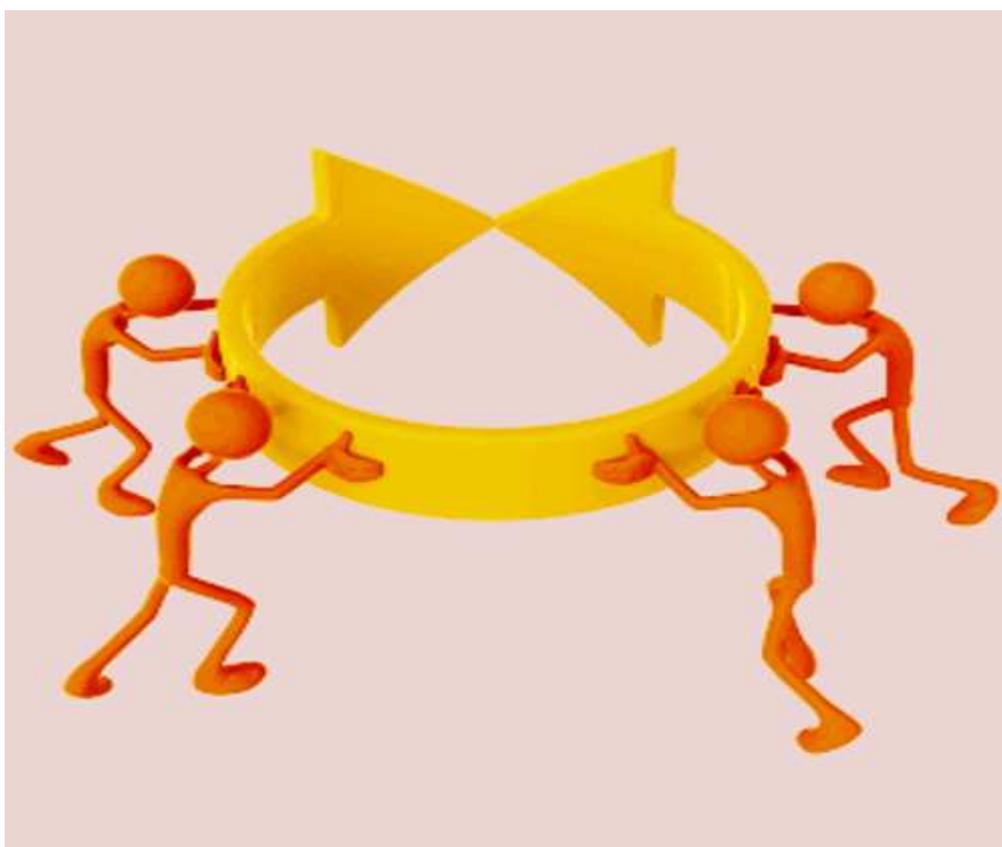


Liderazgo y Gestión en centros penitenciarios



ÍNDICE

	Págs.
1. Introducción	3
2. Contexto básico de la administración penitenciaria	4
2.1. <i>Clima social</i>	4
2.2. <i>Clima laboral</i>	6
2.3. <i>Tareas básicas de los centros</i>	6
2.4. <i>Elementos de la organización penitenciaria</i>	7
3. La actividad de dirigir: análisis bajo el prisma de la gestión y el liderazgo	9
3.1. <i>El factor humano en la organización. El rol del director</i>	11
3.2. <i>Toma de decisiones en la organización</i>	11
3.3. <i>Proceso directivo: estudio de las actividades principales realizadas por el Director</i>	12
3.4. <i>Actividad de planificar</i>	14
3.5. <i>Actividad de dirigir</i>	14
3.6. <i>Actividad de control</i>	15
3.7. <i>Satisfacción en el trabajo</i>	16
3.8. <i>Dirigir bajo presión</i>	17
3.9. <i>Canales de comunicación</i>	18
3.10. <i>Creación de una marca directiva</i>	19
4. Estilos de liderazgo y gestión	20
4.1. <i>El liderazgo. Tipos de liderazgo y su repercusión en la organización</i>	21
4.2. <i>El enfoque de la identidad social</i>	21
4.3. <i>Liderazgo transformacional y carismático</i>	22
4.4. <i>Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo</i>	22
4.5. <i>Liderazgo Resonante</i>	23
4.6. <i>Liderazgo humanístico & Ético</i>	23
4.7. <i>El liderazgo en instituciones penitenciarias</i>	25
4.8. <i>Premisas para una buena delegación en el ámbito penitenciario</i>	28
5. El perfil del directivo adecuado en instituciones penitenciarias	31
6. Competencias que tiene que desarrollar el directivo de instituciones penitenciarias	33
6.1. <i>Cualidades/características más destacadas para el perfil buscado en nuestra institución.</i>	36
<i>La Selección del candidato idóneo</i>	
7. Conclusiones	38
8. Bibliografía	41

1. INTRODUCCIÓN

Muy poco se sabe a nivel empírico de los funcionarios y más concretamente, de quiénes somos, qué pensamos, cómo nos organizamos, cómo delegamos, cuáles son nuestras inquietudes. Cómo toman las decisiones..... los directivos de las prisiones españolas. Pues bien este es el **CONTEXTO** en el que con mi humilde experiencia pretendo adentrarme.

A fin de que el trabajo responda a las expectativas del lector, pretendo combinar aspectos teóricos y prácticos y adentrarme en este mundo apasionante y al mismo tiempo muy complejo, con múltiples variables y casuísticas.

El nivel de compromiso de los directivos ha de ser muy alto y deben ser referentes para el colectivo de trabajadores e internos.

Intentaré analizar los problemas que plantea el liderazgo y gestión en centros penitenciarios, identificar los problemas que lo determinan en el presente.

Mi objetivo final es conseguir **definir un perfil de directivo adecuado** en instituciones penitenciarias.

Líneas básicas de investigación:

- ✚ L.I.1. El contexto básico de la administración penitenciaria
- ✚ L.I.2. El factor humano en la organización. El rol del director
- ✚ L.I.3. Proceso directivo: estudio de las actividades principales realizadas por el Director
- ✚ L.I.4. Actividad de planificar, de dirigir y de control. La satisfacción en el trabajo, dirigir bajo presión, canales de comunicación.
- ✚ L.I.5. La creación de una marca directiva.
- ✚ L.I.6.El liderazgo en instituciones penitenciarias. El liderazgo más adecuado, limitaciones.
- ✚ L.I.7. Premisas para una buena delegación en el ámbito penitenciario

2. CONTEXTO BÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN PENITENCIARIA

El descubrimiento de que la organización es un **entorno psicológicamente significativo** para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de “clima organizacional”.

Existen múltiples definiciones sobre el clima o clima organizacional, pero la que considero más adecuada para lo que aquí pretendo describir se refiere a “las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabaja en él, o están familiarizadas con él”¹.

2.1. Clima Social

El clima social en instituciones penitenciarias ha sido objeto de diversos estudios dentro y fuera de nuestro país². La prisión como institución total en la que el individuo se encuentra dramáticamente forzado a relaciones humanas estrechas y no deseadas que condicionan su comportamiento y actitudes, el clima social vendría a describir las percepciones y reacciones conductuales de los internos ante los diversos elementos físicos, organizativos y personales que configuran la vida en un centro penitenciario.

En este sentido tenemos que preguntarnos cómo funcionan los distintos sectores de la prisión, si son eficaces, consistentes programados, si satisfacen en la medida de lo posible, las necesidades de los internos de desarrollo personal, seguridad, salud, información, etc. si las condiciones ambientales, en definitiva, está favoreciendo un buen clima social o, por el contrario, producen insatisfacción general, stress, tensión, violencia, inseguridad.

2.2. Clima laboral

Analizaremos en un primer lugar los agentes estresores que creo yo más importantes y que pueden influir en nuestro trabajo a nivel general:

a). Ambiente laboral

Peligrosidad: La peligrosidad en las cárceles ha demostrado ser, según las investigaciones, el agente estresor más significativo descrito entre los funcionarios (Castle & Martin, 2006; Hernández y cols., 2006; Millson, 2000; Cullen y cols., 1985).

¹ Porter, Lawler y Hackman (1975)

² (González y Alonso 1990; Cano 1993; Carlson 1997).

Conflictos con pares: Una fuente recurrente de estrés son los conflictos y hostilidad entre compañeros de trabajo³. Entre las situaciones más reconocidas se encuentran: que un funcionario repetidamente exprese su frustración a sus colegas, competencias entre puestos limitados asignados, etc.

Interacción con los reclusos: Las constantes demandas y manipulaciones de algunos internos hacia los funcionarios resultan ser estresantes por momentos.

b) Actitud hacia el trabajo

Identidad institucional: Corresponde al grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo. Cuevas y cols. (1997) encuestaron a 102 funcionarios penitenciarios en Málaga, España, encontrando que un 71% de ellos se siente poco o nada identificado con las metas y valores vigentes en las instituciones carcelarias. En cuanto a la motivación para acceder a este trabajo, predominaron fuertemente los motivos económicos y la necesidad de trabajar, donde sólo un 6.8% de la muestra manifestó que le interesaba el medio penitenciario para desarrollarse laboralmente.

Satisfacción laboral: Estudios entre los miembros del personal penitenciario han demostrado niveles relativamente bajos de satisfacción laboral (Castle & Martin, 2006; Serler, 2006; Tewksbury, R. & Higgins, 2006).

c) Factores externos a institución

Destacaré aquí el escaso reconocimiento social

d) Factores organizacionales

- Personal insuficiente
- Trabajo por turnos

e) Conflicto de rol: Se define⁴ como una dificultad de los funcionarios en lograr un equilibrio entre el compromiso de sus responsabilidades custodiales (mantener la seguridad, prevenir fugas e incidentes por parte de los reclusos) y las funciones de apoyo a la reinserción social (ayudar a los internos a rehabilitarse).

³ (Finn, 2000; Schaufeli & Peeters, 2000).

⁴ Taylor (2003) y Finn (2000)

f) Ascensos en la carrera funcionaria: Estudios actuales indican que los funcionarios presentan un disgusto generalizado por la falta de promoción profesional (Arroyo, Lopez & Lacal, 2004).

g) Formación de los trabajadores⁵

2.2.1. Valoración del clima laboral en mi centro de trabajo

Resulta importante de cara a afrontar el día a día de nuestro trabajo, el saber cuales son las fortalezas y debilidades en cuanto al clima laboral ya que con ello afrontaremos mejor el día a día de la gestión del centro.

Las conclusiones sobre esta materia se basan en las aportaciones de los representantes de los trabajadores, y en lo transmitido al que suscribe en las múltiples reuniones de trabajo con las distintas áreas y en mi experiencia personal como profesional penitenciario:

- ❖ Existe conflicto de rol, aunque intentamos el equilibrio en las responsabilidades tratamentales y de seguridad.
- ❖ Tanto que el personal sea insuficiente como el trabajo por turnos son factores que influyen sobremanera en la dinámica del centro.
- ❖ Trabajamos el campo de la identidad institucional, pero muchos funcionarios no se sienten identificados psicológicamente con el trabajo.
- ❖ La falta de promoción profesional y la formación inadecuada hacen que la motivación no sea la adecuada

2.3. Tareas básicas de los centros

El enclave jurídico de la institución penitenciaria está constituido básicamente por la ley 1/1979 y el reglamento contenido en el Real Decreto 190/1996.

⁵ Nos centraremos al final del trabajo en la formación de directivos

Siguiendo estos textos, enunciaremos esquemáticamente las **tareas básicas de los establecimientos penitenciarios** que, siendo espacios para el alojamiento temporal de personas, han de proceder, desde la admisión de cualquier hombre o mujer en sus dependencias y siguiendo unos pasos consecutivos, a:

- Separar adecuadamente a los internos según una agrupación interior predeterminada
- Mantener un clima de convivencia ordenado de los internos dentro de los espacios que han de compartir
- Proporcionar a los internos unos servicios básicos generales
- Desarrollar actividades para el desarrollo personal (educación básica, formación especializada, deporte, trabajo, ocupación del tiempo libre, aplicación de técnicas psicosociales para el cambio de comportamiento) y los contactos con el exterior (comunicaciones, información, cultura).
- Disponer todo lo anterior, al servicio de unos fines supremos, que dan sentido a toda la actividad y razón de ser a la propia institución (Art. 25.2 de la Constitución Española)

2.4. Elementos de la organización penitenciaria

Como cualquier organización, la penitenciaria consta de **cuatro elementos**:

1. Misión:

Es inconcebible una organización sin objetivos. Estos pueden definirse como los resultados preestablecidos pretendidos por la actividad. Es cometido de la dirección identificar y definir los objetivos de la organización, de forma que todos sus integrantes los conozcan, comprenda y acepten. Para ello, se verá constreñida por diverso condicionantes de tipo político, presupuestario y normativo.

Al ser la penitenciaria un tipo especial de organización, es decir una institución estable creada por la necesidad de alcanzar logros a largo plazo, sus metas fundamentales vienen recogidas en la ley:

- Reeducación y reinserción de sentenciados a penas y medidas penales privativas de libertad.
- Retención y custodia de detenidos, presos y penados
- Asistencia y ayuda para internos y liberados

2. Medios:

Tradicionalmente los medios con que cuenta una organización para el logro de sus metas son de dos tipos, materiales y humanos.

A su vez, **los medios materiales** son:

1. las infraestructuras y sus equipamientos
2. el dinero con que hacer frente a los gastos corrientes

El **personal** es un medio organizativo sui generis, tanto que algunos autores se cuestionan su misma denominación de medio o recurso.

No añadiré mucho más sobre los medios del establecimiento penitenciario, salvo que se planifican y proveen en función de los objetivos a cumplir por el mismo.

3. Estructura

De manera simplificada diremos que la estructura consiste en un esquema formal de cometidos y relaciones de las personas que constituyen la organización. Sentada la misión, y conocidos los medios disponibles, la dirección del establecimiento penitenciario ha de diseñar la estructura con la idea de que sume (o al menos no reste) eficiencia y, si determinada fórmula no sirve, habrá de indagar otras soluciones estructurales.

Al contrario de lo que sucede con los medios, cuyo control por la dirección del centro es limitado, aquí cuenta con mayores cotas de libertad creativa.

Básicamente, lo que hará el director (dentro de sus limitaciones) para crear la estructura del establecimiento, será asignar tareas a personas (o, si se prefiere, servicios a órganos – puestos de trabajo de la RPT), explotando sus mejores aptitudes y capacidades, y fijar los tipos de relaciones de conexión.

4. Dirección de la actividad

Las funciones directivas de cualquier organización consisten fundamentalmente en ⁶:

- planificación y control de la Actividad
- coordinación de trabajadores
- adopción de decisiones en el ejercicio rutinario de la autoridad

⁶ No entraremos aquí en cuestiones más amplias en relación a la función directiva (comunicación interna...), ya que se abordará a lo largo del trabajo

3. LA ACTIVIDAD DE DIRIGIR: ANÁLISIS BAJO EL PRISMA DE LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO

Habitualmente se ha realizado la siguiente distinción entre liderazgo y gestión:

El cometido de los **gestores** es aportar orden y consistencia, planificar, presupuestar, diseñar, controlar, organizar.

Es cometido de los **líderes** ayudar a las organizaciones a manejar el cambio, seleccionar metas, fijar la dirección, motivar y servir de modelo e inspiración.

En la práctica, en una organización tan compleja como la nuestra a los directivos se les exige que sean activos y creativos en la búsqueda de soluciones y en el logro de los objetivos y ello no es simplemente una tarea administrativa y de gestión. También es cierto que los directores para ser efectivos tienen que convencer de nuevas maneras de trabajar, de aplicar continuas reformas, etc.

El director tiene que seleccionar metas y lograr que los miembros **compartan la visión**, tiene que ganarse su confianza, de manera que la gestión puede verse, como verse como un elemento integrante del liderazgo⁷.

Se habla en muchas ocasiones del perfil ideal del director (ver apartado 6.3). Aunque no hay una receta mágica, está claro que hay una serie de conocimientos, competencias, actitudes o aptitudes que son las adecuadas para controlar y dirigir.



⁷ Martínez y Morales, 2011

A continuación en el siguiente **gráfico** paso a detallar a grandes rasgos: ¿Cómo debe ser un buen líder/ gestor de un centro penitenciario?:

LA LABOR COMO GESTOR/LIDER DE UN CENTRO PENITENCIARIO ¿Cómo debe ser?

Establecer una red de objetivos	Configuración y composición de equipos de trabajo.
Hay que ser un buen gestor	Atender a las metas e intereses personales
Tener una visión y hay que persuadir y convencer de esa visión	Ser un líder transformacional
Puesta en marcha de auténticos procedimientos participativos	Circunstancias motivadoras adaptadas al centro (cada prisión es un mundo).
Capacidad de decisión (es muy importante saber decir que no y tomar decisiones a veces muy difíciles)	Dispuesto a asumir la responsabilidad (en algunos casos se accede al puesto pero no se asume ninguna responsabilidad).
Dirigir coordinar a las personas mediante la motivación de los subordinados. Un proceso de guía a fin de conseguir los objetivos de la organización	Informar al entorno adecuadamente respecto a las actividades de la organización. Presentar adecuadamente los proyectos. Comunicación fluida con los miembros de la organización
Las decisiones que tome deben ser justas y coherentes. Mantener criterios conocidos por mis subordinados (Justicia/equidad)	Buscar la creatividad, innovar en cada momento y encontrar en el grupo a los que hagan posible esas ideas
Disponer de habilidades sociales	Atento al ambiente social y al que le rodea.
Crear y transmitir la importancia de la misión de cada uno de los miembros de la organización	Intentar que tanto los trabajadores como los internos vean en él alguien en el que poder confiar; honesto: integridad

3.1 El factor humano en la organización. El rol del directivo

El factor humano es uno de los elementos fundamentales a tener en cuenta en la organización. En las organizaciones formales, en las que podría incluirse a la Administración pública se ha prestado mucha atención a la norma y a la racionalidad de los procesos y poco al factor humano de las instituciones.

La escuela de relaciones humanas ha demostrado con creces la importancia del análisis del colectivo (personas) que forman la organización.

A nivel individual, los rasgos de personalidad de los directivos, la percepción del trabajo y el entorno, el aprendizaje laboral y educativo, el sistema de valores y actitudes, etc. tienen enorme incidencia en la organización en su conjunto.

El directivo también es factor humano pero desempeñando un **rol muy especial**. En una organización, el directivo (o ápice estratégico con el máximo poder ejecutivo) se ocupa de que la organización cumpla efectivamente con su misión y que satisfaga los intereses, individuales y colectivos, de las personas que componen la organización.

3.2. Toma de decisiones en la organización

La teoría de la toma de decisiones parte de la hipótesis de que el directivo es el solucionador de problemas o tomador de decisiones. Pero los directivos al tomar una decisión no siguen siempre el mismo modelo. Algunos optan por un proceso consultivo, otros, por el contrario, por uno más autoritario, donde prevalecen únicamente sus opiniones.

Existen cuatro categorías básicas⁸:

1. **Estilo autocrático:** El directivo soluciona el problema o toma las decisiones por su cuenta sin contar con los subordinados y/o colaboradores. También se habla de un proceso autocrático cuando el administrador obtiene de sus subordinados o subordinado la información necesaria y decide después por su cuenta la solución del problema.

En este estilo, puede comunicar o no a los subordinados cual es el problema. El rol que juegan los subordinados es, en consecuencia, el de proporcionarle la información necesaria y no el producir o evaluar soluciones alternativas

⁸ Buceta, J.M. y Lopez de la Llave, A., 2009

2. **Estilo consultivo:** Es radicalmente distinto al anterior. En este modelo, el directivo comparte individualmente el problema con los subordinados apropiados, obtiene sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Después toma la decisión y ésta puede o no reflejar o no la influencia de los consultados.
3. **Estilo participativo o democrático:** Cuando el directivo comparte el problema con los trabajadores, en cuanto grupo, la toma de decisiones responde a un proceso grupal. El grupo produce, evalúa alternativas e intenta llegar a soluciones consensuadas. El rol de directivo se parece bastante a un presidente de asamblea. No influye sobre el grupo para que adopte <<su solución>> y está dispuesto a aceptar y poner en práctica cualquier solución con el apoyo de un grupo.
4. **Estilo delegativo:** El directivo delega la decisión en alguno, algunos o todos los miembros del grupo, sin involucrarse en la decisión.

No existen modelos estándar adaptables a todos los casos, y aunque es aconsejable un estilo de dirección donde se tenga en cuenta las opiniones del colectivo humano que forma la organización (consultivo, democrático y delegatorio); en la práctica en nuestra “casa” se dan todo los tipos de estilos en base a la innumerable y compleja casuística que se surge en el día a día.

Es importante que **el líder (director) sea capaz de decidir** el estilo más adecuado en función de las circunstancias en que se va a tomar la decisión.

3.3 Proceso directivo: estudio de las actividades principales realizadas

Entenderemos aquí la actividad de dirigir como <<guiar o encauzar una serie de personas o actividades hacia un fin>>. <<Las actividades de dirección... consten en determinar que debe ser hecho comunicando sus decisiones a sus subordinados y anticiparles ciertas actuaciones que éstos deben seguir, y a continuación observar y examinar los resultados y consecuencias de tales decisiones; después de estas etapas poner en marcha otras etapas derivadas de nuevas decisiones que darán lugar a actuaciones futuras continuándose dicho ciclo indefinidamente⁹.

⁹ F. de la Sierra y otros. Los directores de grandes empresas españolas ante el cambio social. Pág. 119

Evidentemente, un directivo dirige, planifica, programa, coordina, comunica, controla y examina las actividades y las personas. Pero, no todos los directivos desarrollan estas actividades de la misma forma. Es decir, no existe una única forma de dirigir las organizaciones.

En el cuadro que sigue intentaré sintetizar las actividades directivas que se realizan, con más o menos frecuencia e intensidad.

ACTIVIDADES A LAS QUE DEDICAN MAYOR ATENCIÓN Y ENERGÍA (EN PORCENTAJES)	
<i>Estudiar y planificar</i>	11,5
<i>Reuniones y despacho diario</i>	10,5
<i>Explicar y dar información</i>	11,2
<i>Atención a trabajadores</i>	10,5
<i>Dar órdenes</i>	5,5
<i>Atención a familias e internos</i>	2,5
<i>Inspeccionar personalmente</i>	10,5
<i>Resolver conflictos</i>	3,3
<i>Ratificar y corregir las decisiones de otros</i>	4,5
<i>Obtener información</i>	9,5
<i>Estudiar proyectos</i>	4,5
<i>Fijar normas y directrices</i>	6,5
<i>Realización de informes</i>	6,5
<i>Otras no especificadas</i>	3

Dependiendo de cómo se ejerza la autoridad, se planifiquen las actividades, se delegan las responsabilidades, se organice el trabajo, etc., los resultados serán distintos, el grado de satisfacción de las personas que integran la organización también variará y, por último se configurará un estilo de dirección particular.

Me detendré a continuación en analizar con más detenimiento **tres actividades de las que considero más importantes** y que conforman casi todos los ítems del anterior cuadro:

3.4 Actividad de planificar

<<La planificación establece el esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a los no administradores. Cuando todos sabe a dónde se dirige la organización y lo que se espera que contribuyan para alcanzar los objetivos, deben existir mayor coordinación, cooperación y trabajo en equipo. La carencia de planeación puede fomentar el <<zigzaguo>> y por tanto evitar que la organización se dirija en forma eficiente hacia sus objetivos¹⁰.

Anualmente los directivos a finales de año se planifican e intentan consensuar los objetivos, para el año siguiente con el equipo directivo, los representantes de los trabajadores y las diferentes áreas; siguiendo las pautas marcadas por los servicios centrales.

Para llevar a buen término esa planificación se debe realizar **un procedimiento lógico** que podría resumir en:

- Valoración de la situación actual
- Propuesta de objetivos genéricos y su traducción en objetivos específicos
- Búsqueda de la implicación de los trabajadores
- Asignación de recursos materiales y humanos
- Escalonamiento en el tiempo y en el espacio de cada una de las acciones a realizar

3.5. Actividad de dirigir

En este apartado debemos centrarnos en la dirección de las personas, ejercicio de la autoridad y toma de decisiones, la importancia de la información en el proceso de toma de decisiones y aspectos concretos de las relaciones laborales y los conflictos institucionales.

- ✚ **La dirección del personal:** Para ejercer eficazmente la función de dirección es imprescindible conocer el comportamiento individual y colectivo de las personas a su cargo.

¹⁰ P.R. Stephe. Administración. Teoría y práctica, I vol. Pág. 115

Un buen directivo debe canalizar debidamente los intereses individuales y colectivos en pro de la persecución de los objetivos de la organización. En consecuencia, en el proceso de dirección uno de los factores más importantes a tener en cuenta es la motivación de los trabajadores.

- ✚ **Ejercicio de la autoridad y toma decisiones:** Los directivos influyen a través de la actividad formal. En su trabajo dedican aproximadamente un 12, % del tiempo en dar órdenes y fijar normas y directrices.

Pero la autoridad es sólo una de las fuentes de influencia en una organización. Uno no necesita tener autoridad para tener poder, es decir, puede influir en la toma de decisiones sin tener una posición administrativa con poder. Y esto es así porque en la actividad directiva hay que **tener en cuenta el liderazgo ejercido**.

La capacidad de influencia del director está íntimamente relacionada con el liderazgo. Si es un buen líder conseguirá que sus decisiones sean asumidas por el grupo. De lo contrario, surgirán líderes, desde el interior del grupo, capaces de influir en el colectivo.

- ✚ **La importancia de la información en el proceso de toma de decisiones:** En las organizaciones, la información se refiere tanto a los canales de información entre ápice estratégico y operarios como a los sistemas de información. La información también representa un elemento indispensable para la actuación administrativa. Se necesita tanto para la toma de decisiones como para el desarrollo de una eficaz planificación y un correcto control.
- ✚ **Las relaciones laborales y los conflictos institucionales:** Uno de los temas más difíciles con los que se encuentra un director es, sin duda, la canalización de los conflictos y relaciones laborales.

3.6. Actividad de control

La actividad de control (o inspección) permite analizar los resultados de las actuaciones, comparándolos con los objetivos previstos, y adoptando las decisiones oportunas para corregir las desviaciones y aumentar el grado de eficacia de la organización. En definitiva, se persigue que la realidad se ajuste al plan previsto.

En la práctica, aconsejo que el **sistema de control** se realice mediante el siguiente **procedimiento**:

- a) **Conocimiento in situ**, y evaluación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la actividad. Es fundamental hablar con todas las personas afectadas. Utilizar todos los sistemas de información
- b) **Comparación de los resultados** obtenidos con las previsiones efectuadas en el plan, poniendo de manifiesto cualquier desviación producida
- c) **Análisis y evaluación** de las desviaciones para, a partir de ahí, conocer las causas que las motivaron.
- d) **Corrección y ajuste** de las realizaciones futuras con objeto de conseguir un mayor acercamiento a los objetivos previstos

3.7. Satisfacción en el trabajo

Haciendo un esfuerzo de síntesis, podemos decir que los directivos están medianamente satisfechos con su trabajo. Son muchos¹¹ los aspectos que les satisfacen pero otros lo logran superar los rasgos indicativos de la insatisfacción.

Aspectos que más le gusta de su trabajo

- Relación directa con personal e internos
- Atención a familiares
- Labor social
- Poder ayudar a los demás
- Trato con personas
- Capacidad de decisión

Aspectos que menos le satisfacen en su trabajo

- Cantidad de horas de trabajo
- Excesiva burocracia
- Conflictos con trabajadores
- Comunicar malas noticias a familiares
- Dedicación total y absoluta
- Desgaste psíquico

¹¹ CARMEN RUIDÍAZ. Estilos de dirección en las prisiones españolas. EEP. 1992

3.8. Dirigir bajo presión

Nadie duda que el trabajo bajo presión caracteriza sobremanera el rol de directivo de un centro penitenciario.

La sobrecarga laboral, los conflictos puntuales con los trabajadores (500 en un centro tipo), la dedicación total y absoluta, la comunicación de malas noticias a familiares, la realización de actividades divergentes, el tiempo ajustado para la toma de decisiones, el estrés... Son algunos de los factores que identifican su **trabajo bajo presión**.

Intentado dar un paso en la **concreción de las variables** que se pueden utilizar para predecir las consecuencias de la dirección, expongo a continuación las conclusiones a las que he llegado en mi experiencia como directivo tomando como punto de partida los rasgos de personalidad y los estilos profesionales que creo definen a los responsables de los centros:

- a) **El locus de control:** Se debe disponer de un locus de control interno moderado, ya que permite afrontar de manera más eficaz las situaciones problemáticas y potencialmente estresantes.
- b) **La personalidad resistente** (Hard personality): Esta dimensión implica tres conceptos que modulan la resistencia al estrés:
 - Compromiso: creer en lo que haces y en lo que eres
 - Desafío: para ti las situaciones complejas son un reto y consideras que entran dentro del ciclo vital
 - Control: adquieres responsabilidad con respecto a lo que te acontece en el trabajo
- c) **El apoyo social:** El respaldo de la familia y amigos es fundamental para compensar los sentimientos negativos producidos por el trabajo, y proporcionan autoestima, aceptación y sentido de dignidad personal
- d) **La experiencia laboral:** Permite desarrollar habilidades y estrategias que facilitan el desempeño del puesto y sirven como factor importante para la protección del estrés.

Para concluir este apartado y en la línea de evitar los efectos negativos que puede producir la sobrecarga laboral, la vorágine que significa la labor del directivo de un centro, al que muchas veces se le acumulan los papeles, los problemas, las cuestiones pendientes....; encima de la mesa y en su cabeza, hay que aprender con el tiempo a dar una gran importancia a **la buena estructuración del tiempo**.

¿Qué debemos hacer para organizar el tiempo?:

- ◆ No abordar cuestiones difíciles cuando estás cansado
- ◆ Escuchar tú propio ritmo
- ◆ Relativizar las cuestiones pero eso sí, abordándolas
- ◆ Delegar determinadas tareas
- ◆ Anotación en la agenda de las cosas más importantes del día siguiente
- ◆ Cuando surgen tres llamadas telefónicas continuadas, anotar lo que me queda pendiente de la 1ª. Ej: A veces llaman para que los llames y sino lo anotas te olvidas.
- ◆ Dedicar tiempo a ti mismo, para reflexionar. Aunque sueles tener abierta la puerta del despacho, cerrarla en esos momentos
- ◆ Dedicar tiempo a planificarte
- ◆ Organizar cuidadosamente la jornada

3.9. Canales de comunicación

En las organizaciones, la información se refiere tanto a **los canales** de información entre ápice estratégico y operarios como a **los sistemas** de información.

Por lo que respecta al primer aspecto, un buen directivo (líder/gestor) debe saber canalizar las opiniones de los trabajadores y establecer unos canales eficaces de comunicación interpersonal.

Un buen sistema de información persigue suministrar a la organización, en todos los niveles, directivos y no directivos, información sobre los objetivos alcanzados, el estado de los mismos, factores que impiden su desarrollo, etc., establece los canales de comunicación a través de los cuales se transmiten las decisiones de la dirección expresadas en notas informativas, órdenes, instrucciones u otro tipo de información y, también coordina a todos los miembros de la organización para alcanzar el grado de relación necesaria entre ellos para conseguir los objetivos.

La comunicación es un proceso mediante el cual se transfiere información desde unas personas a otras. La comunicación es muy importante para el directivo. La dirección implica conseguir que se lleven a cabo las tareas a través de otros.

En consecuencia resulta obvio pensar una comunicación fluida con muchos miembros de la organización.

3.10. Creación de una marca directiva

Ser directivo aumenta la influencia en el entorno profesional, en la vida de otros y en el bienestar y enriquecimiento percibido al trabajar en la empresa. Los directivos, son sin duda una de las imágenes más directa de los valores de la institución, y de su marca corporativa.

La imaginación inspira, la creatividad contextualiza, la innovación impulsa, los resultados demuestran y los valores mantienen y diferencian. Los directivos deben cultivar todos estos aspectos pero también deben ser capaces de cuidarlos, comunicarlos y gestionarlos. Como las marcas. Una vez más se rompe el modelo cartesiano: razón/emoción, profesional/ personal, analógico/digital.

La marca directiva es un producto único en sí mismo, único e indivisible y necesita establecer **una estrategia de inteligencia del conocimiento y del sentimiento** de su marca personal o reputación (personal branding)¹².

Cuando la **marca directiva** consigue convertirse en una dirección efectiva, un liderazgo adecuado, una correcta ejecución de exigencia y apoyo, **los empleados se sienten más comprometidos con la organización y más ilusionados por su trabajo**¹³.

En cuanto a la marca personal, está unida a la marca directiva. Saber cómo eres, quién eres, cuáles son tus valores y que es lo que te diferencia, te hará ser más capaz de influir en la marca directiva y viceversa.. Es importante **saber bajo que atributo** (ej: confiable, seguridad en ti mismo, iniciativa en la vida, etc..) **llegas hasta los demás**, puesto que son ellos los que se tiene que enganchar a tu marca. Podemos decir que la marca personal es lo que soy, mientras que la marca directiva es el papel que represento como directivo en base a lo que soy.

No voy a analizar aquí la **marca corporativa**, ya detallada en los primeros apartados de este trabajo, ni en los valores de la organización pero si voy a desglosar algunos de los comportamientos concretos que creo debe intentar llevar a cabo los directivos, y que concretaré en el siguientes apartados, en el que intento con más o menos acierto poner en marcha una marca directiva diferenciada.

¹² Personal Branding. Hacia la excelencia y la empleabilidad por la marca personal. Mónica Deza. Fundación La Caixa

Algunos de esos comportamientos concretos deben de estar relacionados con:

- a) **Coherencia:** Intentar tener un criterio sólido
- b) **Predictibilidad:** Ser fiable y dar confianza
- c) **Autenticidad:** Intentar ser tú mismo en cada situación aunque resulte complicado

4. ESTILOS DE LIDERAZGO Y GESTIÓN

Es cometido de los **gestores** aportar orden y consistencia, planificar, presupuestar, diseñar, controlar, organizar.

Es cometido de los **líderes** ayudar a las organizaciones a manejar el cambio, seleccionar metas, fijar la dirección, motivar y servir de modelo e inspiración.

David Casares¹⁴ cita a **Stodgil** (1974), que luego de revisar la literatura sobre el tema, sugiere once perspectivas desde las que los distintos estudios definen el liderazgo:

1. como una función de los procesos de grupo;
2. Como parte de la personalidad;
3. Como el arte de buscar consenso;
4. Como la capacidad de influir;
5. Como una forma de persuadir;
6. Como conductas o comportamientos específicos;
7. Como una relación de poder;
8. Como un instrumento para obtener los objetivos;
9. Como un efecto de la interacción;
10. Como un papel o rol;
11. Como el inicio de una estructura.

A continuación selecciono una **definición** de liderazgo en la que coincido con diferentes investigadores: Como el **proceso de influir** en otras personas de tal forma que se las anima a contribuir voluntariamente a la consecución de los objetivos grupales.

Algunos directores, se dedican más a tareas administrativas y de gestión pero otros son mucho más activos y creativos. Unos consiguen implicar, motivar, convencer y ganarse la confianza de los miembros del grupo generando cambios; otros hacen lo justo y necesario y los menos practican el *laissez faire* (que las cosas fluyan...).

¹⁴ Liderazgo/Capacidades para dirigir. David Casares. Cuarta reimpresión 2003

4.1. El liderazgo. Tipos de liderazgo y su repercusión en la organización

A partir de la década de los ochenta asistimos a un renovado interés por el liderazgo que se tradujo en la aportación de nuevas teorías o corrientes.

El liderazgo es un tema de una creciente importancia en el ámbito del estudio de las organizaciones. Algunos estudios han demostrado la relación entre liderazgo y dirección estratégica¹⁵ el impacto del liderazgo sobre las pequeñas y medianas empresas¹⁶; el impacto del liderazgo sobre las organizaciones públicas¹⁷.

En efecto, las primeras teorías sobre liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más bien genéticamente que socialmente, y dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas.

En los últimos años, los trabajos académicos han tendido a concentrarse en el estudio del liderazgo transformacional y transaccional;¹⁸ al igual que otros dos tipos de liderazgo muy importantes debido a las **competencias** que se tiene que desarrollar en nuestra organización: el liderazgo resonante y el liderazgo humanístico

4.2. El enfoque de la identidad social

Parte del supuesto que la pertenencia a un grupo contribuye a la definición del yo.

El modelo de identidad social proporciona una perspectiva muy diferente desde la que se trata de entender los procesos de liderazgo. Una perspectiva que sugiere que **la membresía del grupo tiene una fuerte influencia en las actitudes y conductas** cuando los individuos se identifican más con el grupo y la membresía del grupo es más saliente.

Este enfoque sugiere que las características de la membresía del grupo del líder son un determinante importante de la eficacia del liderazgo.

Este es el punto de partida del Modelo de Identidad Social del Liderazgo Organizacional (SIMOL) que proponen van Knippenberg y Hogg (2003).

¹⁵ (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2006);

¹⁶ (Rodríguez-Ponce, 2007)

¹⁷ (Pedraja-Rejas et al., 2004)

¹⁸ al no considerarlo importante para nuestra organización no lo incluyo en este trabajo

4.3. Liderazgo transformacional y carismático

El término liderazgo transformacional fue acuñado por Burns (1978) y desarrollado principalmente por Bass y Avolio (1994; Bass, 1998; 1999).

Estos autores diferencian entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. **Bass** (1999), retomando una conocida frase de J.F. Kennedy, afirma que **el líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país, frente al líder transaccional que pone el énfasis en lo que el país puede hacer por ti.**

Para Bass gran parte de las teorías desarrolladas sobre liderazgo tienen cabida en la teoría de liderazgo transaccional, pues la interacción entre líder y seguidores es considerada como un tránsito rutinario arropado por las transacciones –o la posibilidad de que se produzcan- para el logro de objetivos. Por el contrario, el liderazgo transformacional, según estos autores, iría más allá de ese comportamiento rutinario.

Entre las características atribuidas a los líderes carismáticos están la habilidad en tareas importantes para el grupo, expresividad emocional, auto-confianza, autodeterminación y convicción en sus creencias (Bass, 1990).

Pero estas características por si mismas no son suficientes. Los líderes han de conseguir que sus seguidores se identifiquen con ellos. La esencia del carisma es ser percibido como extraordinario por los seguidores que son dependientes del líder. La esencia del líder transformacional está en inspirar y facultar/habilitar (empowerment) a los seguidores.

4.4. Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo

El liderazgo transformacional se considera como un recurso laboral de tipo social que puede tener un **impacto sobre el capital psicológico positivo de los trabajadores** (ej., afecto positivo, *engagement*) y en los *outputs* o resultados organizacionales.

Desde esta perspectiva se puede considerar el liderazgo transformacional como uno de los recursos sociales por excelencia y, por tanto, uno de los elementos de las organizaciones saludables.

La relevancia de este estilo de liderazgo se hace patente por cuanto los líderes transformacionales van más allá de las relaciones de intercambio, mediante la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada y, por tanto, actúan como recursos clave para la salud de la organización y de los trabajadores.

¿Qué hace el líder transformacional?

- ✚ **Visión** : define lo que la organización debe ser/hacer
- ✚ **Plan**: estructura la visión siguiendo un plan
- ✚ **Estrategia**: formula procedimientos y medios
- ✚ **Influencia**: promueve compromiso

4.5. Liderazgo resonante

Es un novedoso concepto mencionado por Goleman (2004) donde se manifiesta la relevancia de las emociones ante las habilidades técnicas de los líderes, y teniendo como hipótesis que los directores actuales mantienen conductas diferentes en comparación con gestiones anteriores, donde el funcionario público se le catalogaba como un ser indiferente ante los problemas, sin sensibilidad humana, duro, inflexible, no comprensible, egoísta...

Goleman define al liderazgo resonante como el tipo de **liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva**

Uno de los signos más evidentes del líder resonante es el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus subordinados. La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo.

Este tipo de líder sabe movilizar en los demás el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando su empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados.

Un objetivo importante actual y futuro sería reforzar y fortalecer el nivel de este tipo de liderazgo, obtenido en los directores a través de desarrollo de habilidades con expertos, práctica diaria y búsqueda de directores referentes. Igualmente se debería realizar evaluaciones periódicas a estos directores para verificar los logros obtenidos a través de la capacitación y la experiencia.

4.6. Liderazgo Humanista& Ético

Los actuales cambios en el entorno de las organizaciones se oponen en gran medida a los desafíos éticos de los líderes. Una postura no ética resulta ser el camino a seguir por muchos de nuestros líderes, que con una visión empresarial enmarcada sólo en términos de eficacia, pierden ese perfil humanista que debe caracterizar a un buen líder.

No puede haber un buen liderazgo si éste no se ajusta a principios éticos. Y ello no significa dejar de lado la eficacia, porque ésta es condición necesaria mas no suficiente para denominar un comportamiento como liderazgo.

La eficacia (atraer personas, lograr resultados) es el nivel mínimo para el liderazgo ético; pero debe estar ordenada a un fin bueno y comprender medios igualmente adecuados a dicho fin.

Liderar personas no es un mero producir o hacer cosas, tal como ordenar piezas en un tablero, dirigir robots o darle instrucciones a un ordenador. Lo dirigido no es una cosa, un medio, sino una persona o un grupo de personas, con una identidad y dignidad propias.

Esta es la esencia del Liderazgo: que quien lidera es una persona y lo liderado son otras personas, y ello nos indica que **el juicio ético se hace indispensable** en el actuar del líder¹⁹.

¿Qué es el liderazgo humanista?

El liderazgo humanista parte de un principio claro: la organización (empresa, institución..) es una comunidad de personas, gira en torno a la realidad "persona". La organización la constituyen fundamentalmente, personas. El liderazgo **se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas**.

Este principio tan sencillo de explicitar y tan complicado de llevar a la práctica es el que fundamenta el liderazgo humanista. La raíz de la organización son las personas que la integran.



¹⁹ Montes P., Juan Sebastián, "Liderazgo efectivo y liderazgo ético", IX Coloquio de Ética empresarial y económica, Barcelona, 4 y 5 de noviembre, 1999.

4.7. El liderazgo en instituciones penitenciarias

¿Qué tipo de liderazgo es más adecuada para el medio penitenciario?

- Los mejores y más eficaces líderes son aquellos que pueden hacer uso con **flexibilidad** de las diferentes modalidades de liderazgo y que pueden pasar de uno a otro estilo en función de las circunstancias que se presentan. Cuantos más estilos sea capaz de desplegar un líder, más eficaz será su gestión.
- No obstante, en la línea de este trabajo destacaré aquí los que parecen que incluyen las cualidades más adecuadas para el medio penitenciario. **¿Por qué?:**
 - ✚ En algunos momentos necesitarás ser un líder transformacional
 - Ya que necesitas motivar a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se pueden producir cambios e innovaciones en nuestra organización, en los grupos, las organizaciones. Una relación de confianza en los trabajadores que van a participar en el programa estimulando la iniciativa e incluso asumiendo riesgos.
 - Estimular cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo (discrepancias entre el personal de tratamiento y seguridad).
 - Debe tener conocimiento de las necesidades de los trabajadores de las diferentes áreas.
 - Algunas de las características de personalidad del líder transformacional definen con claridad lo adecuado para la institución:
 - Creativo: búsqueda de nuevas ideas para afrontar el futuro
 - Interactivo: escucha con interés y mantiene una postura abierta
 - Visionario: fomenta que la visión sea compartida
 - Empowering: promueve responsabilidad trasladándola a la gente
 - Apasionado

✚ En otras un líder resonante:

- Sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva.
- Los estados de ánimo positivos nos ayudan a percibir más favorablemente los hechos y las personas, contribuyendo a un grado mayor de conciencia de los recursos disponibles para alcanzar un determinado objetivo.
- Nuestra organización necesita ser emocionalmente inteligente: Convencida y orgullosa de sus capacidades, que reconoce sus puntos fuertes y débiles, y que sabe convivir con el nivel de tensión adecuado para mantener su posición competitiva sin menoscabo de la salud individual de sus miembros y de la salud de sus relaciones interpersonales y colectivas.
- La creación y mantenimiento de organizaciones emocionalmente inteligentes es una de las principales responsabilidades del líder.
- La capacidad intelectual, por sí sola, no hace al líder; este debe alentar un clima de cooperación y confianza que solo es posible mediante la inteligencia emocional.

✚ En otros un líder humanista:

- Se necesita en nuestro medio ser un ejemplo constante y diario, no sólo para los trabajadores sino también para los internos.
- Es importante “saber que no sabes todo” y por tanto, ser consciente de que vas a necesitar el conocimiento de los demás.
- Debes estar continuamente ilusionando a la gente. En nuestro trabajo hay muchos altibajos.
- Hay que ser dinámicos y estar en constante movimiento

Principales limitaciones que presenta la institución penitenciaria para el ejercicio de un liderazgo adecuado. Acciones de mejora.

- **Limitación:** A veces los directivos utilizan el laissez faire y el liderazgo por excepción (actúa solamente cuando las cosas van mal). Incluso en pocos casos hay líderes no íntegros.
- **Acciones de mejora:** proceso de selección de directivos y de formación adecuados. Auditorias e inspecciones programadas.
- **Limitación:** Dificultad para inducir altas expectativas de realización (acceden muchos funcionarios con titulación que es difícil que se sientan realizados en una labor compleja).
- **Acción de mejora:** Transmitir adecuadamente los valores de la institución. Analizar su nivel de competencia y conocimientos y asignarlo a una tarea adecuada a sus características. Rotación de responsabilidades. Redistribución del trabajo.
- **Limitación:** Las áreas de trabajo son muy independientes. Unos no saben lo que hacen los otros y la dificultad que eso conlleva para conseguir los objetivos de la institución.
- **Acción de mejora:** Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos en todos los niveles y áreas de la organización.
- **Limitación:** Sobrecarga de trabajo, tensiones emocionales que a veces concluyen en los síntomas que definen el burnout
- **Acciones de mejora:** Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al persona.
- **Limitación:** Preocupación por que los objetivos de la institución logren asimilarlo los distintos profesionales entorno a una visión compartida.
- **Acciones de mejora:** el directivo/líder debe asumir diferentes roles, adquirir mayor protagonismo e impulsar la dinamización de sus colaboradores.

4.8. Premisas para una buena delegación en el ámbito penitenciario

La delegación no es la abdicación de responsabilidades y funciones para liberarse de la carga de trabajo que corresponde. Delegación **es planificar y programar la transferencia** de niveles de autoridad a otros para que ejecuten determinados trabajos dentro de límites de responsabilidad establecidos de común acuerdo.

Quizá la base fundamental para conseguir que los demás se impliquen en las funciones que le asignamos sea la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones de las personas que nos rodean.

Implica también sobremanera ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Este objetivo general depende de las siguientes destrezas:

- ✚ Habilidades comunicativas
- ✚ Manejo de conflictos
- ✚ Capacidad de influencia
- ✚ Liderazgo

En la institución penitenciaria es imprescindible delegar. Muchas veces por la inmediatez de la casuística de nuestro trabajo. Queremos que las cosas estén perfectamente hechas y ya. No estamos tranquilos si no nos aseguramos que la tarea está perfecta y rápidamente ejecutada. Esos perfeccionismos nos limitan. Sobre todo al inicio de nuestra labor directiva caemos en ese error.

Cuando vamos “educándonos”; adquiriendo habilidades directivas nos damos cuenta de que hay que “invertir”. Hacer más tarea, mejor y en menos tiempo requiere primero de una inversión de tiempo, y de que no estén las cosas tan perfectamente hechas por una temporada.

Hay muchas claves²⁰ para aprender a delegar eficazmente pero entre ellas destaco:

1. **Invertir el tiempo necesario en enseñar:** Una de las grandes razones por las que no se delega, es porque se piensa equivocadamente que se pierde tiempo, pero con ese pensamiento seguiremos corriendo y apagando fuegos eternamente. Aunque haya un pequeño retraso inicial por detenerte a enseñar a tus colaboradores, más adelante acabarás ganando tiempo con el que no contabas, pudiendo así realizar más acciones y ganar en calidad de vida.

²⁰ Ana Zabaleta. Estrategia y Dirección estratégica 2011

2. **Demuestra confianza:** Si le demuestras confianza a tu colaborador, conseguirás más y mejores resultados del mismo. Ocurre que cuando ponemos nuestras mejores expectativas en una persona, esta suele responder de la mejor manera posible con el ánimo de demostrarnos que no nos equivocamos.

Lo normal es que le apetezca dar el cien por cien. Sin embargo **si le transmitimos falta de confianza y que no esperamos gran cosa de esa persona, lo más probable que se le quiten las ganas de hacer el más mínimo esfuerzo**, pues cree que no va a ser valorado.

3. **Ir de menos a más:** La mejor manera de delegar con gran efectividad es empezando por pequeñas y sencillas tareas, para ir poco a poco aumentándolas y añadiéndoles complejidad.

Al ir poco a poco, se hará más sencillo para todos. Y si hay alguna dificultad será más fácil localizar en qué punto exacto se da la misma.

4. **De los errores se aprende:** No pasa nada si tus colaboradores se equivocan. **El error es necesario en todo aprendizaje y es parte de tu inversión en ellos.** Además gracias a diferentes errores que ni siquiera habías contemplado, puedes descubrir nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Pero concretemos las **premisas** que para mí son fundamentales para llevar a cabo una buena **delegación en el ámbito penitenciario**:

- a) Hay que **tener en cuenta las distintas motivaciones** de los trabajadores para optimizar su rendimiento. Destacarían sobremanera la necesidad de logro y afiliación. El deseo de dar algún paso más y tener un deseo de hacer las cosas mejor. La necesidad de identificarse con el grupo.
- b) Otra cuestión fundamental para conseguir que los demás se impliquen en las funciones que le asignamos es la **habilidad para relacionarnos** adecuadamente con las emociones de las personas que nos rodean.

Debemos implicarnos en los cambios y en manejo de las relaciones.

- c) Mejora del estilo y habilidades de **comunicación**²¹.
- En primer lugar, la necesidad de atender tanto a los elementos verbales como no verbales de la comunicación.
 - Un segundo aspecto importante en el estudio de la comunicación son los efectos diferenciales de un mismo mensaje en función de las características personales y situacionales.
- d) En el caso de que surjan problemas relacionados con el conflicto y ambigüedad de rol, recurrir a la técnica de negociación de roles, dónde se especifique de forma negociada las responsabilidades de cada rol.
- e) Facilitar **la participación** de los trabajadores en la toma de decisiones:
1. Los trabajadores deben de estar identificados psicológicamente con la participación
 2. Deben aceptar la conveniencia de la participación. No porque el jefe tenga razón sino porque las actuaciones que se realizan repercuten muy positivamente sobre el clima de la institución y su trabajo.
 3. Las circunstancias externas deben reunir necesariamente algunas condiciones para que la participación resulte provechosa. Destacaré aquí:
 - Disponer de tiempo suficiente para convocar, escuchar y analizar.
 - Hay que establecer canales de comunicación eficaces a través de los cuales los trabajadores participen en la toma de decisiones.
- f) Es muy importante **otorgar a los trabajadores más control sobre su desempeño laboral**
- g) Con la obtención de niveles de información clara y directa sobre el desempeño de su trabajo (**retroalimentación**) conseguimos mayor motivación. Facilitamos información sobre los resultados conseguidos.
- h) Importancia de establecerse **metas** específicas siempre que no superen un nivel a partir del cual su obtención parezca imposible.

- i) Facilitar la **motivación**. Debemos centrarnos en ¿Cómo podemos diseñar que el trabajo asignado resulte intrínsecamente más satisfactorio?.
- Evitar el carácter rutinario de la tareas
 - Más margen de flexibilidad en la actuación
 - Favorecer la responsabilidad individual
 - Procurar una asignación igualitaria de trabajo
- j) Otra premisa importante y que en nuestro se realiza es el **trabajo por objetivos**. Es decir, definir el rol de cada miembro del equipo así como los objetivos a alcanzar, tanto a corto como a largo plazo, realizando una revisión periódica acerca de su consecución y valorando los posibles obstáculos e impedimentos que coartan o limitan su superación.
- k) Por último y una vez que se ha llevado a cabo la delegación, es conveniente realizar una **revisión formal de los resultados**. Todo el que en la institución penitenciaria tenga la autoridad para asignar tareas deberá evaluar el resultado de las tareas encargadas, corrigiendo, mejorando y cuando proceda felicitando en público y por escrito.

Una mención a las buenas prácticas sirve para motivar y aumentar la autoestima del equipo multidisciplinar.

5. EL PERFIL DEL DIRECTIVO ADECUADO EN INSTITUCIONES PENITENCIARIAS

Habitualmente los directivos de los Centros Penitenciarios tienen que aplicar normativas, instrucciones, etc... que les vienen dadas de la dirección general, por lo que como vemos en la figura, el papel de la dirección del centro en el proceso de innovación y cambio está centrado en la defensa, desarrollo, validación/modificación de dicho cambio²². No obstante, siempre hay un **margen para la innovación y cambio** en las organizaciones en algunos de sus ámbitos. Y mi experiencia me dice que ese margen de innovación y cambio es amplio

El líder como venimos diciendo es aquel con visión de futuro, que comunica, motiva; pero, también es aquel que controla, elabora planes, crea estructuras (es un directivo). En cualquier caso, consideremos o no la gestión como parte del liderazgo o no (dejando de lado este debate), lo que resulta claro es que el director debe asumir funciones tanto de líder como de gestor, y más si de lo que se trata es de lograr el cambio.

Pero como este trabajo intenta acercarse a la práctica diaria, y en este caso, mi experiencia; intentaré realizar a continuación:

Un breve perfil integral de la persona que ejerce el puesto de Director de un centro penitenciario, y que hace referencia a los aspectos que deben ser valorados por los responsables de los recursos humanos:

a) Estilos de pensamiento:

- ❖ **Índice de aprendizaje:** Debe saber realizar trabajos complejos con relativa eficiencia y tener fuertes habilidades para la solución de problemas.
- ❖ **Capacidad verbal:** Debe aplicar de una forma precisa la comunicación para tomar decisiones correctas.
- ❖ **Razonamiento verbal:** Su análisis de conceptos relacionados con la comunicación debe ser efectivo.
- ❖ **Capacidad y razonamiento numérico:** por un lado la capacidad para hacer cálculos numéricos y por otro lado la destreza al utilizar números como base en el razonamiento y la solución de problemas.

b) Rasgos de comportamiento:

- ❖ **Sociabilidad:** Ha de ser una persona sociable, orientada a participar con otros en actividades
- ❖ **Manejabilidad:** Debe saber aceptar la orientación y sugerencia de otros
- ❖ **Actitud:** Disposición a mostrar confianza en las personas y en los resultados
- ❖ **Actitud de dirigir:** Debemos tener tendencia a hacernos cargo de personas y situaciones
- ❖ **Nivel de energía:** Debemos tener tendencia a demostrar resistencia y capacidad para ir a un ritmo rápido
- ❖ **Determinación:** Seguridad en asumir el riesgo al tomar decisiones a tiempo, contando con la información disponible

- ❖ **Complacencia:** Reconocer la necesidad de trabajar en equipo y compartir recursos e información.
- ❖ **Independencia:** Tener confianza en uno mismo, ser autosuficiente y tomar nuestras propias decisiones.
- ❖ **Objetividad:** Nuestros juicios y opiniones deben reflejar un equilibrio entre el sentido común y la experiencia práctica.

c) **Intereses profesionales:** Aunque ya hemos hecho mención a alguno de ellos, en este caso estos intereses deben relacionarse con la compatibilidad de la persona/directivo con las áreas más importantes para el puesto

Principales intereses para el puesto

1. Servicio a personas
2. Financiero/Administrativo
3. Creativo

Intereses menos importantes para el puesto

1. Técnico
2. Emprendedor
3. Mecánico

6. COMPETENCIAS QUE TIENE QUE DESARROLLAR EL DIRECTIVO DE INSTITUCIONES PENITENCIARIAS

Los cambios que se están gestando en múltiples campos de la vida humana como por ejemplo en el desarrollo de la ciencia y la tecnología han revolucionado la organización de los procesos productivos como nunca antes se había visto en la historia. Por ello **es necesario formar un nuevo perfil de competencias en los directivos**, que sean ejes fundamentales para enfrentar los requerimientos del nuevo mundo laboral.

Podemos notar que, tradicionalmente, las organizaciones, sean gubernamentales, industriales educativas o médicas, han sido administradas mediante una distribución jerárquica del poder.

La mayor parte de las críticas se centran hacia el ejercicio de la actividad directiva; no cuestionan la legitimidad de los directivos, pero sí **la falta de procesos de selección, contratación y evaluación** que garanticen la eficacia de su quehacer cotidiano, ya que, sin lugar a dudas, el ejercicio de la dirección se aprende en el desarrollo de la función.

Por tal motivo, en lugar de ser un ejercicio sencillo en los primeros meses, es causa de frustración para las personas que conforman la organización.

La dirección "es la función ejecutiva de guiar y coordinar para entregar resultados"²³. De ahí la importancia del desarrollo de las competencias de directivos que está también relacionado con el desarrollo de las competencias de los diferentes actores de la institución penitenciaria (subdirectores, coordinadores de las diferentes áreas, personal de tratamiento, responsables administrativos, personal de apoyo..). Debido a que una dirección eficiente sólo se tendrá en conformación con un equipo honesto y competente que coadyuve para lograr los objetivos y las metas organizacionales. Cuando esto no ocurre, el entorno de la dirección se vuelve complejo.

Un directivo será un líder, o una **persona que deberá ser percibida como una figura de autoridad**, en una situación, está lo suficientemente seguro de sí mismo y de su relación con los demás de manera tal que experimenta una confianza básica en la capacidad de los demás para pensar por sí mismos, para aprender por sí mismos.

Nuestro país todas las instituciones y sobremanera la institución penitenciaria están inmersas en el proceso de cambio acelerado en todas las esferas de la vida humana.

Es por esto que resulta necesario formar un nuevo perfil de competencias en las personas que dirigen los centros penitenciarios, donde la **inteligencia-conocimiento-autonomía** sean **ejes fundamentales** para enfrentar los requerimientos de la sociedad actual, además de las exigencias que se plantan con respecto a los internos/as a nivel de ofertarle alternativas suficientes para su incorporación en las mejores condiciones en la sociedad (reinserción e inclusión social).

El perfil profesional, de los responsables de nuestra institución debiera empezarse a tener muy en cuenta, ya que no deben ser consideradas como simples administradores.

Las prisiones requieren garantías de que sus directivos y el resto del personal sean formados sistemáticamente en contenidos y competencias que conjuntamente con una reflexión sobre sus experiencias, tengan la potencia de hacer frente a las complejas problemáticas a las que tienen que dar respuestas cotidianamente, incorporando una lectura del mediano y largo plazo, y no exigidas por la urgencia de lo inmediato.

En la institución penitenciaria se vuelven cada vez más complejas y el directivo penitenciario enfrenta el reto, de acuerdo con sus competencias directivas y personales, de que su formación le brinde los referentes para abordar la problemática de la institución.

²³ (Torres,2003, p.33).

El desarrollo de las competencias de los directores debe sustentarse en la **experiencia**, pero, también, en una **sólida formación** académica y de educación continua que le permita incorporar nuevas habilidades, tecnologías y procedimientos organizacionales.

A los penitenciarios nos corresponde proponer en foros de intercambio de experiencias la implementación, diseño, ejecución y evaluación de programas de formación, capacitación y actualización del personal directivo encargados de la conducción y dirección de las instituciones penitenciarias, así como favorecer la opinión donde el director sea seleccionado por su experiencia y por su formación.

En el caso de los trabajadores penitenciarios, que tienen interés en ser directores es esencial un **tránsito entre el puesto de trabajo** que habitualmente desarrolla y la dirección de los centros penitenciarios, con alguna función intermedia que permita a un aspirante a directivo adquirir una serie de conocimientos (administración, gestión, relaciones humanas, habilidades sociales y directivas, desarrollo organizacional) y experiencias inmediatas a la gestión.

Es indispensable en el interior de las instituciones **implementar evaluaciones de una forma sistemática**, desarrollar determinadas habilidades con expertos, analizar la práctica y buscar directores referentes, que permitan a quien ocupa el cargo de director contar con los escenarios reales para realizar su gestión.

En el caso de los directivos de IIPP., es apremiante la implementación programas de **capacitación permanente** como directivos para el desarrollo de sus competencias en los siguientes aspectos:

- ✚ Desarrollo de su personalidad; carácter, manejo de emociones, valores éticos y morales, perspectivas, conocimientos de su limitación, aptitudes y actitudes.
- ✚ Conocimientos en la administración penitenciaria, sobre todo en el desarrollo organizacional.
- ✚ Identificar con la visión, misión, filosofía, metas y objetivos de la institución que dirige.
- ✚ Ser un buen gestor y saber desempeñar el rol de liderazgo, adaptándose a las diferentes circunstancias
- ✚ Integridad: tanto los trabajadores como los internos deben ver en él a alguien en el que poder confiar
- ✚ Saber poner en marcha auténticos procedimientos participativos

- ✚ Dirigir coordinar a las personas mediante la motivación de los subordinados. Un proceso de guía a fin de conseguir los objetivos de la organización.
- ✚ Informar al entorno adecuadamente respecto a las actividades de la organización. Presentar adecuadamente los proyectos. **Comunicación** fluida con los miembros de la organización.
- ✚ Justicia/Equidad: Las decisiones que tome deben ser justas/coherentes. Mantener criterios conocidos por mis subordinados.
- ✚ Buscar la **creatividad**, innovar en cada momento y encontrar en el grupo a los que hagan posible esas ideas.
- ✚ Tener una **marca personal (Directiva)**. Ser coherente, Fiable y auténtico
- ✚ **Marketing público**: Mejorar la comunicación tanto de los servicios que presta nuestra institución como una mejora en los flujos de comunicación entre la administración y los trabajadores, familiares e internos.

6.1. Cualidades/características más destacadas para el perfil buscado en nuestra institución. La Selección del candidato idóneo

A lo largo de este trabajo he expuesto las diferentes características y estrategias que conforma lo que sería un buen directivo, pues bien la Subdirección General de Recursos Humanos para seleccionar debiera tener una base de datos de **candidatos idóneos** y por supuesto de solicitantes²⁴.

La función del **responsable de recursos humanos** consiste en ayudar a la organización a **identificar** al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

La trayectoria profesional, su formación y una serie de cualidades (ver **cuadro siguiente**)²⁵ servirán para realizar un proceso de selección adecuado.

Las pruebas de idoneidad (exámenes psicológicos, ejercicios que simulan las condiciones de trabajo, pruebas de respuestas gráficas....) creo que no son las más adecuadas para el perfil del directivo que aquí nos ocupa.

Si creo importante, una vez que se seleccionan los candidatos idóneos, la realización de una **Entrevista de Selección** de estructura mixta (preguntas estructuradas y no estructuradas).

²⁴ Nos encontramos en nuestra "casa" con un gran problema no a la hora de conseguir candidatos idóneos sino de solicitantes ya que existe poca motivación intrínseca y extrínseca

²⁵ Detallo aquí lo que mi experiencia me dice que es necesario para ser un buen directivo en un mundo tan complejo como el nuestro.

CUALIDAD/CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
ORGANIZADOR	Determinar las tareas a realizar, quién las debe realizar, cómo se agrupan las tareas..
LIDERAZGO	Actividad de dirigir y coordinar a las personas mediante la motivación de los subordinados. Un proceso de guía a fin de conseguir los objetivos de la organización
COMUNICADOR	Informar al entorno adecuadamente respecto a las actividades de la organización. Presentar adecuadamente los proyectos. Comunicación fluida con los miembros de la organización
JUSTICIA, EQUIDAD	Las decisiones que tomes pretenden ser justas y coherentes. Mantener criterios conocidos por los subordinados
POSITIVO	Centrarse en los componentes del grupo que generan energía positiva para fortalecer y arrastrar al resto del grupo más apático o negativo
ESTRATEGIA	Seguir procesos de pensamiento creativo e intuitivo. Pensar en alternativas ante un planteamiento no aceptado por el grupo
INTELIGENCIA SOCIAL	Comunicar lo que hace con emociones, e intentar ser consciente de los motivos y emociones de los demás
GENERADOR DE IDEAS	Buscar la creatividad, innovar en cada momento y saber encontrar en el grupo a los que hacen posible esas ideas
INTEGRIDAD	Intentar que tanto los trabajadores como los internos vean en ti alguien en el que poder confiar; honesto
FORMACIÓN ADECUADA	En este apartado incluiría los cursos, formación académica, Master, formación directiva...
TRAYECTORIA PROFESIONAL	Contrastar su curriculum. Emisión de informes de diferentes áreas. Valoración de los anteriores puestos de trabajo. Intereses profesionales
RASGOS DE COMPORTAMIENTO	Nivel de energía, actitud a dirigir, sociabilidad, manejabilidad, independencia, objetividad.....

7. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la exposición del trabajo, estamos en condiciones de extraer las siguientes conclusiones:

- ✚ Que en la institución penitenciaria existe actualmente un **clima social** adecuado pero mejorable.
- ✚ Que resulta urgente sugerir la puesta en marcha de **estudios e intervenciones** psicosociales y organizacionales dirigidas a promover y favorecer el **clima laboral**.
- ✚ El directivo también es factor humano pero desempeña un **rol muy especial**. En una organización, el directivo (o ápice estratégico con el máximo poder ejecutivo) se ocupa de que la organización cumpla efectivamente con su misión y que satisfaga los intereses, individuales y colectivos, de las personas que componen la organización.
- ✚ El directivo tiene que seleccionar metas y lograr que los miembros **compartan la visión**, tiene que ganarse su confianza, de manera que la gestión puede verse, como verse como un elemento integrante del liderazgo
- ✚ Que en cuanto a **la toma de decisiones**; no existen modelos estándar adaptables a todos los casos, y aunque es aconsejable un estilo de dirección donde se tenga en cuenta las opiniones del colectivo humano que forma la organización (consultivo, democrático y delegatorio); en la práctica en nuestra “casa” se dan todo los tipos de estilos en base a la innumerable y compleja casuística que se surge en el día a día.
- ✚ Que en la **actividad de dirigir** debemos centrarnos en la dirección de las personas, ejercicio de la autoridad y toma de decisiones, la importancia de la información en el proceso de toma de decisiones y aspectos concretos de las relaciones laborales y los conflictos institucionales.
- ✚ Que la **satisfacción en el trabajo** es una variable difícil de medir, debido a la gran cantidad de factores que intervienen en ella.

- ✚ Para evitar los efectos negativos que puede producir la sobrecarga laboral, la vorágine que significa la labor del Director de un centro, al que muchas veces se le acumulan los papeles, los problemas, las cuestiones pendientes....; encima de la mesa y en su cabeza, hay que dar una gran importancia a la buena **estructuración del tiempo**.

- ✚ En cuanto a los **canales de comunicación**; en las organizaciones, la información se refiere tanto a los canales de información entre ápice estratégico y operarios como a los sistemas de información. Por lo que respecta al primer aspecto, un buen directivo (líder/gestor) debe saber canalizar las opiniones de los trabajadores y establecer unos canales eficaces de comunicación interpersonal.

- ✚ Para llevar a buen término una **planificación adecuada** el directivo debe llevar a cabo un procedimiento lógico que podría resumir en:
 1. Valoración de la situación actual
 2. Propuesta de objetivos genéricos y su traducción en objetivos específicos
 3. Búsqueda de la implicación de los trabajadores
 4. Asignación de recursos materiales y humanos
 5. Escalonamiento en el tiempo y en el espacio de cada una de las acciones a realizar

- ✚ La **mejora continua** en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- ✚ Ser directivo aumenta la influencia en el entorno profesional, en la vida de otros y en el bienestar y enriquecimiento percibido al trabajar en la empresa. Los directivos, son sin duda una imagen directa de los valores de la institución, y de **su marca corporativa**.

- ✚ Los **Objetivos Estratégicos** suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

- ✚ El **liderazgo transformacional** se considera como un recurso laboral de tipo social que puede tener un impacto sobre el capital psicológico positivo de los trabajadores (ej., afecto positivo, engagement) y en los outputs o resultados organizacionales.
- ✚ En cuanto al **liderazgo resonante**. Un objetivo importante actual y futuro sería reforzar y fortalecer el nivel de este tipo de liderazgo, obtenido en los directores a través de desarrollo de habilidades con expertos, práctica diaria y búsqueda de directores referentes. Igualmente se debería realizar evaluaciones periódicas a estos directores para verificar los logros obtenidos a través de la capacitación y la experiencia.
- ✚ **Liderar personas no es un mero producir o hacer cosas**, tal como ordenar piezas en un tablero, dirigir robots o darle instrucciones a un ordenador. Lo dirigido no es una cosa, un medio, sino una persona o un grupo de personas, con una identidad y dignidad propias. Esta es la esencia del Liderazgo: que quien lidera es una persona y lo liderado son otras personas, y ello nos indica que el juicio ético se hace indispensable en el actuar del líder
- ✚ **La dirección "es la función ejecutiva de guiar y coordinar para entregar resultados"** . De ahí la importancia del desarrollo de las competencias de directivos que está también relacionado con el desarrollo de las competencias de los diferentes actores de la institución penitenciaria
- ✚ **La delegación** no es la abdicación de responsabilidades y funciones para liberarse de la carga de trabajo que corresponde. Delegación es planificar y programar la transferencia de niveles de autoridad a otros para que ejecuten determinados trabajos dentro de límites de responsabilidad establecidos de común acuerdo.
- ✚ **A los penitenciarios nos corresponde proponer** en foros de intercambio de experiencias la implementación, diseño, ejecución y evaluación de programas de formación, capacitación y actualización del personal directivo encargados de la conducción y dirección de las instituciones penitenciarias, así como favorecer la opinión donde el director sea seleccionado por su experiencia y por su formación.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ✚ ANA CORCÉS y LEONARDO ARAGÓN. Gestión calidad de prestaciones y servicios públicos
- ✚ F. DE LA SIERRA. F. Y OTROS. "Los directores de grandes empresas españolas ante el cambio social". Edit. Centro de Investigaciones sociológicas. 1.985
- ✚ STEPHEN P. ROBINS. Administración: Teoría y práctica. Prentice Hall. 1994
- ✚ FUNDACIÓN LA CAIXA. Personal Branding. Hacia La excelencia y La empleabilidad por La marca personal. 2011.
- ✚ CARMEN RUIDÍAZ. Estilos de dirección en las prisiones españolas. EEP.1992
- ✚ DAVID CASARES. Liderazgo/capacidades para dirigir. Fondo de Cultura Económica. 1993
- ✚ ANA ZABALETA. Estrategia y Dirección Estratégica. Gestipolis.com 2011
- ✚ HUSE, E. F. Y BODWITCH, J.L. El comportamiento humano en la organización. Ediciones Deusto.1980
- ✚ LLORENS, S.SALANOVA, M. y LOSILLA, J.. Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo. Un estudio de caso en una empresa de construcción. Directivos construcción. <http://www.wont.uji.es>. 2009
- ✚ GOLEMAN D.; BOYATZIS R. MCKEE (2003). El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Plaza & Janés.
- ✚ Montes P., Juan Sebastián, "Liderazgo efectivo y liderazgo ético", IX Coloquio de Ética empresarial y económica, Barcelona, 4 y 5 de noviembre, 1999.
- ✚ Spaemann, R.: Personas, acerca de la distinción entre "algo" y "alguien" (EUNSA, Pamplona)
- ✚ Torres, Hernández Zacarías (2003). Fundamentos de Administración. Editorial ESCA.