

SUBCULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES QUE ALBERGAN A LOS JÓVENES QUE HAN INFRINGIDO LA LEY PENAL.

CECILIA TRAVNIK*

* Facultad de Psicología– Universidad de Buenos Aires (Argentina)

ceciliatravnik@hotmail.com



Resumen. La cultura organizacional permite conocer las determinaciones de los comportamientos que permanecen incuestionables a lo largo del tiempo en las organizaciones. Al interior de las mismas es posible diferenciar una cultura institucional dominante y diferentes subculturas subyacentes que afectan el funcionamiento de toda la institución y el comportamiento de los sujetos inmersos en ella (Schein, 1984). En este trabajo se presentan los resultados de un proceso de investigación cuyo objetivo principal es identificar la cultura organizacional del área de educación formal de un Centro Socioeducativo de Régimen Cerrado. Se intenta exponer las lógicas, punitiva y democrática, que coexisten al interior de esta particular institución que alberga a los adolescentes que han infringido la ley penal.

Palabras Claves. Cultura Organizacional – Subcultura – Adolescentes – Encierro – Institución.

Abstract. The organizational culture allows to know the determinations remain unquestioned behaviors over time in organizations. Within the same it is possible to distinguish a dominant institutional culture and different underlying subcultures. That affect the functioning of the entire institution and the behavior of immersed in it subjects (Schein, 1984). This paper presents the results of a research process are presented whose main objective is to identify the organizational culture of the area of formal education of a Socio-educational Closed Center. It tries to expose the logical, punitive and democracy, that coexist within this intramural school.

Keywords. Organizational Culture – Subculture – Teenagers – Confinement – Institution

Enviado. 28-03-2016 | **Aceptado.** 20-12-2016

Las instituciones que albergan a los jóvenes que han infringido a la ley penal, han tenido un cambio significativo en respuesta a cada momento socio histórico y político. En sus orígenes, a principios del siglo XX, se consideraba a los adolescentes infractores como objetos de tutela quedando internados a disposición del juez; luego de la Convención Internacional de los Derechos del Niño (1989) se los considera como sujetos de derecho. En este paradigma de desarrollo integral se establece, en el año 2007, el “Sistema de Protección Integral de Niños, Niñas y Adolescentes” cuyo órgano rector de políticas públicas en materia de

derechos de niñez y adolescencia es la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENNAF). Con este marco institucional se comienza a privilegiar la intervención desde el eje socioeducativo denominándolas Centros Socioeducativos de Régimen Cerrado (en adelante CSRC). Y se propone así abandonar enfoques sostenidos en la doctrina “minoril” que percibía al adolescente como objeto de cuidado y/o destinatario de un tratamiento psicoterapéutico.

La SENNAF explica el uso del término “Dispositivo Penal Juvenil para referirnos a una

modalidad particular de organización de las intervenciones del Estado como respuesta punitiva frente a la infracción o presunta infracción de la ley penal por parte de una persona menor de edad” (SENNAF & UNICEF, 2008, p. 38). En los Dispositivos de Régimen Cerrado se brinda educación en un contexto con características particulares por tratarse de una institución escolar que se encuentra en el interior de otra institución perteneciente al ámbito jurídico-penal. Los jóvenes son alojados en diferentes sectores de una misma institución según el recorrido educativo que han aprobado previamente a su ingreso. Dentro de cada Centro se los divide en nivel primario, que consta de tres trayectos, y en nivel secundario, el cual posee dos trayectos. Por lo tanto, hacia el interior de estas instituciones conviven dos lógicas de funcionamiento. Por una parte la escuela que intenta construir el sentido de responsabilidad y promover un proyecto a futuro en el joven allí alojado. Por otra parte también se encuentra la lógica punitiva que aísla al adolescente del mundo exterior como un fin en sí mismo.

El presente trabajo se enfoca en la perspectiva de intervención socioeducativa desde el campo de la Psicología Social Comunitaria. Es decir que se tomó como objeto de estudio a la cultura organizacional del área de educación formal de los CSRC, entendiendo que como tal conforma una subcultura dentro de esta institución. Esta fue la hipótesis que orientó el proceso de investigación. Este modo de abordaje de los dispositivos creados para el tratamiento de los jóvenes que han infringido la ley penal no se ha

encontrado en el relevamiento realizado. Como antecedentes relevantes se presentan tres líneas de investigación existentes: 1) las que se centran en los jóvenes que cometen delitos, se destacan las investigaciones que miden el grado psicopatología y realizan un perfil psicológico y psicosocial (Celener, Seidmann, Peker, & Rosenfeld, 2001); 2) las que indagan en las legislaciones que enmarcan la justicia penal juvenil (Giménez & Colomer, 1992; Bernus Beneitez & Fernández Molina, 2008); y 3) los estudios sobre las perspectivas de intervención para abordar la problemática de los jóvenes que delinquen (De la Cuesta Arzamendi, 2008; Sarmiento, Puhl, Izcurdia, Siderakis & Oteyza, 2011; Rodríguez, 2012). Es necesario señalar que la mayoría de las investigaciones encontradas provienen del campo de la Psicología Jurídica siendo estas un aporte valioso en lo que refiere a los antecedentes y al contexto normativo de esta investigación.

Este trabajo resume una investigación que se ha llevado a cabo para la obtención del título de Magister en Psicología Social Comunitaria. Tiene asiento en una beca de maestría otorgada por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires. Se integra al proyecto de investigación UBACyT, dependiente de la Secretaría de Investigaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, titulado *Cultura y Subcultura en las Organizaciones que Albergan Jóvenes Infractores a la Ley Penal: Aportes de la Psicología Jurídica y de la Psicología Institucional*.

Desde una perspectiva institucional al interior de las organizaciones es posible diferenciar una cultura institucional dominante y diferentes subculturas subyacentes. A tal efecto una de las subculturas identificadas es la del área de educación formal que se imparte en los CSRC. La conclusión a la que arribó el proyecto marco es que la cultura predominante en los Centros es la cultura del encierro, denominada por ellos como tumbera, en la cual se valora la agresividad y el ejercicio de la violencia (para más información ver Vitale & Travnik, 2013).

Siguiendo el enfoque propuesto por Schein (1984) la cultura organizacional está compuesta por tres niveles:

- 1) Artefactos culturales: hace referencia a los elementos tangibles y visibles en el recorrido por el espacio físico de la organización.
- 2) Valores expuestos: refiere al conjunto de ideas, capacidades, destrezas, actitudes, sentimientos y valores que constituyen la causa y consecuencia de los artefactos y que existen en el plano de la conciencia de los miembros de la organización -aunque con diferentes niveles de precisión o de compromiso-.
- 3) Presunciones básicas compartidas: describe a los valores naturalizados por el paso del tiempo, que permanecen incuestionables y que se convierten en verdaderos axiomas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización.

Por lo tanto una cultura o una subcultura organizacional se constituyen por el conjunto de

artefactos culturales, los valores expuestos y las presunciones básicas provenientes de los valores tácitos que han permanecido intactos a lo largo del tiempo.

La identificación de la cultura organizacional propia de esta particular organización escolar y su definición como una subcultura propicia nuevos interrogantes acerca de la tensión observada entre la lógica que tiende a la responsabilización de los jóvenes y la lógica punitiva que tiende a la represión y al encierro.

Metodología

Los resultados que se presentan en esta oportunidad, se han obtenido a través de la implementación de las observaciones, el registro en campo y la técnica de entrevista en profundidad, para la cual se ha construido una guía con los ejes temáticos relevantes a partir del objetivo de identificar los componentes de la cultura organizacional del área de educación formal de un CSRC.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos:

Observación participante: permitió la posibilidad de “vivenciar” el funcionamiento de la escuela del Centro, de este modo se llevaron a cabo observaciones durante las clases, los recreos, acto de fin de ciclo y jornadas específicas en la semana de la educación en contexto de encierro. Según Sabino (1986) es recomendado para procesos exploratorios en tanto permite al

investigador ser testigo “desde adentro” de la comunidad estudiada.

Registro de la información: se realizó un registro detallado de las observaciones, de las características espaciales y del lenguaje corporal de los sujetos que conforman el Centro durante la toma de entrevistas para luego poder realizar un análisis integral e intensivo de la temática (Gallart, 1992).

Entrevista en profundidad: Se realizó la toma de dos entrevistas en profundidad (Taylor & Bogdan, 1987) a directivos, miembros del equipo técnico, personal de seguridad, operadores socioeducativos, coordinadores pedagógicos, docentes y alumnos. Siempre en el ámbito laboral de los entrevistados, acordando previamente las condiciones y la confidencialidad que se sostuvo ya que los datos personales no fueron ni serán divulgados. Las preguntas han sido realizadas en plural para que se responda en tanto miembro de la institución.

Universo y muestra

El universo de investigación estuvo compuesto por los Centros Socioeducativos de Régimen Cerrado que alojan a jóvenes por disposición judicial y que poseen en su interior un área de educación formal. Se ha seleccionado el Centro de Régimen Cerrado que alberga a jóvenes varones de 17 años. Esta población se la considera más representativa porque sobre la totalidad de los adolescentes infractores y presuntos infractores a la ley penal alojados en establecimientos residenciales, el 90% son

varones mientras que el 8% son mujeres, permaneciendo el 2% sin datos. Respecto a la edad se observa que un 72% de los adolescentes son mayores de 16 años, mientras que el 17% son menores de 16 años, no se han encontrado datos para el 12% del total de los jóvenes (SENNAF & UNICEF, 2008).

En una actitud coherente con la ética y el secreto profesional, en el presente escrito se preserva la identidad de los participantes. Por lo tanto se referirá al Centro por características generales sin mencionar su nombre específico.

Asimismo el muestreo fue intencional ya que se han escogido “sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia” (Sabino, 1986: 124). Siguiendo este planteo se seleccionó la muestra, la cual está compuesta por todos los actores que conforman la institución que aloja a los jóvenes de 17 años.

Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo compuesta por el área de educación formal del CSRC objeto de estudio. La misma se conforma por: docentes del nivel primario, docentes del nivel secundario, operadores socioeducativos, coordinadores pedagógicos y alumnos.

Es necesario destacar que esta área depende del Ministerio de Educación jurisdiccional, inserta en un Centro de Régimen Cerrado, los cuales funcionan dentro de la órbita de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y

Familia que depende del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. De este modo se señala la existencia de dos dependencias institucionales diferentes, con sus respectivas modalidades de funcionamiento, ideologías y autoridades. Esta doble dependencia acarrea instancias de fragmentación institucional ineludibles.

Resultados

Artefactos Culturales

Portones y rejas con candados: indica cómo es la circulación por los espacios y las áreas restringidas en esta organización. Desde la teoría, Goffman (1961) explica que la tendencia totalizadora está representada en todos los obstáculos que se establecen entre el exterior y el interior de estas instituciones. En este caso las trabas para el acceso a la escuela se materializan en las puertas rejas, los candados y los mecanismos de control que se ejercen para ingresar a esta.

Salón donde se guardan los útiles: Allí se guardan bajo llave los útiles que el Centro les otorga a los alumnos. Se hizo referencia a este lugar como una diferencia con una escuela “externa”, “abierta” o “normal” dado que el alumno sólo puede hacer su tarea y práctica escolar sólo en momentos de clase. Por lo tanto su relevancia cultural reside en que se utiliza para el relato de cómo se despliega la posibilidad de aprendizaje en esta escuela en contexto de encierro. Además el cuidado de los

útiles es un punto sumamente delicado en la dinámica institucional, ya que han existido agresiones de unos jóvenes contra otros con estos elementos.

La “no-puerta” en las aulas: La mayoría de las aulas no posee puertas, es decir está el marco de las mismas y a veces se encuentran las bisagras pero no está la puerta. Esta ausencia existe, según los empleados de seguridad, ya que en caso de tener que ingresar porque esté ocurriendo en el aula un hecho de violencia física entre los jóvenes se logra más rápido sin la puerta. Otros entrevistados no han percibido la falta de las mismas

Valores Expuestos

Disciplina: es identificada como un conjunto de destrezas y actitudes que deben ponerse en marcha frente a un “problema de conducta” por parte de un alumno. Abarca tanto las normas explícitas, en este caso la normativa interna, como actitudes de los docentes que ocurren en un nivel más tácito. Al interior del aula puede suceder una situación conflictiva o “un problema de conducta” como no respetar al docente y/o a sus compañeros. Cuando esto sucede los docentes llaman al operador o al guardia y “se lo llevan”, es decir retiran al alumno de la escuela y lo acompañan hasta la habitación o celda.

Violencia: conforma una idea construida por todos los miembros que componen el área de educación formal. Desde la perspectiva de los jóvenes quienes han cometido un delito de mayor gravedad o más cantidad de delitos

adquieren mayor respeto y popularidad entre sus pares.

Autonomía: conforma un valor propio de su cultura porque es una capacidad que adquieren sus miembros para poder desempeñarse en la misma. Los docentes y operadores socioeducativos poseen autoridades distintas a las de la dirección del Centro, además de tener una diferente dependencia institucional. Con las otras áreas del CSRC si bien existe el respeto por su función, parecerían no tener criterios para actuar en conjunto.

Frustración: es un sentimiento que experimentan todos los miembros que conforman el área y es considerado un valor expuesto porque determina su comportamiento. En los docentes y operadores emerge este sentimiento por la falta de reconocimiento de su trabajo. En los alumnos por la falta de "utilidad" de los conocimientos adquiridos. Asimismo en la dirección y en el personal de seguridad la frustración se relaciona con los constantes cambios institucionales, ya sea desde la redefinición de su rol de trabajo hasta el viraje en la perspectiva de intervención.

Circularidad: es una actitud que los miembros que conforman la escuela poseen respecto a los cambios que presentan en el funcionamiento institucional. Durante el proceso de investigación han sucedido desvinculaciones que afectan la dinámica organizacional. Aquellos más significativos son los cambios en la dirección y la fusión del equipo de operadores convivenciales con el equipo de operadores educativos que dio origen al cargo de operadores socioeducativos.

En estos cambios se ha observado la asignación de tareas "nuevas" que anteriormente se habían suprimido como parte de esa función.

Presunciones Básicas Compartidas

El encierro logra la disciplina: este axioma dirige tácitamente el comportamiento de los miembros que conforman el CSRC. Es necesario para indagar este nivel de la cultura organizacional incluir la dimensión histórica. El edificio en el cual se emplaza esta institución ha formado parte del sistema tutelar enmarcado en la Ley del Patronato, el encierro era la solución para aquellos menores que se encontraban en una situación irregular. Esta historia permanece en el funcionamiento actual, se hace visible en la exclusión del aula frente a un problema de conducta y su posterior encierro en la habitación. Es decir que el encierro vuelve a ser la respuesta institucional frente a la falta de disciplina. En esta nueva perspectiva de intervención aún existen prácticas exclusivas antiguas.

El egreso de la escuela es válido: el egreso puede ocurrir porque el joven ha cumplido la mayoría de edad y debe alojarse en otra institución, o porque el juez ha decidido que no debe permanecer más en el régimen cerrado trasladándolo a otro dispositivo. Estas situaciones pueden ocurrir en el medio del ciclo lectivo, pocas veces un alumno cursa un año completo del mismo. Por lo tanto el egreso de la escuela coincide con el egreso de la institución y no con el término de un proceso educativo.

Análisis y Articulación Teórica de los Resultados

Se vislumbran las dos lógicas de funcionamiento que conviven en las organizaciones que albergan a los jóvenes que han infringido la ley penal. Existe una lógica democrática que se sostiene en la intervención socioeducativa para construir la responsabilidad sobre el acto cometido, y la lógica punitiva que se puede relacionar con la cultura dominante del encierro. Estas dos lógicas están en constante tensión aún al interior del área de educación formal. Como se planteó la cultura organizacional del área de educación formal actúa como una subcultura de dentro del CSRC que determina su funcionamiento y el comportamiento de sus miembros. La misma posee en sus componentes valores compartidos con la cultura dominante como la violencia y la frustración, los que ponen de relieve la lógica punitiva, y a su vez se identificó el valor de la autonomía y la construcción del artefacto cultural de la juegoteca que se corresponden con la lógica democrática. Se considera que existe en la dinámica del funcionamiento institucional, momentos en los que se hacen visibles encuentros y desencuentros en la cultura dominante y las subculturas que pugnan por predominar. Esta tensión se observa en la denominación del joven alojado, mientras que para el área de educación formal es un alumno, para los profesionales del equipo técnico es un paciente y el personal de seguridad lo considera un interno. Esto sucede aún cuando se promueve el uso del término joven o adolescente dentro del Centro por parte de la SENNAF.

El área de educación formal está inserta dentro de los dispositivos penales juveniles los CSRC forman parte del sistema penal argentino. En este punto se toman los aportes de Zaffaroni (2011) quien describe a este sistema con dos características inherentes al mismo: la compartimentación y el doble discurso.

La compartimentación refiere a la falta de una dirección común que sea autoridad para la totalidad del personal que se encuentre allí trabajando. El jurista explica:

La compartimentación hace que carezcan de una dirección común, incluso cada una depende de una autoridad diferente. El conjunto es algo así como una orquesta sin director (o con muchos directores) o una fábrica en la que cada sección tiene su propia gerencia general y su propio control de calidad del producto. Nadie es responsable del producto final; por el contrario, suelen imputárselo recíprocamente (Zaffaroni, 2011, p. 290-291).

Como se ha explicado, al interior del CSRC objeto de estudio existen numerosas áreas que poseen autoridades propias. Este hecho dificulta su funcionamiento diario ya que de cada área parten directivas diferentes. Esta particularidad se relaciona con la identificación de la autonomía como un valor expuesto de la cultura propia de la organización objeto de estudio. La compartimentación hace que para realizar una actividad en estas instituciones se deba contar con autorización de las distintas autoridades. Los conflictos pueden suceder por situaciones nimias y convertirse en graves hechos de violencia: en estos casos se hace necesaria la

acción coordinada, efectiva y rápida y no un funcionamiento autónomo e inconexo.

La segunda característica planteada por Zaffaroni es el doble discurso. Para definirla el autor divide un discurso “público”, que será el discurso “RE” haciendo mención a los objetivos de resocialización, reinserción y/o rehabilitación; de un discurso “interno” que se encuentra al interior de estas instituciones el cual debe prevenir las fugas y los motines (Zaffaroni, 2011). En el proceso de investigación se observó que en el funcionamiento institucional hay mecanismos, instrumentos y restricciones especialmente diseñadas para evitar el escape de los jóvenes. Estos coexisten con las actividades que se realizan en el área de educación formal. Cuando en este funcionamiento institucional emerge la disciplina, todo parece ser parte de un mismo “discurso”.

La cultura propia de la organización escolar es una subcultura que pugna frente a la dominante que es la del encierro. Parecería que el discurso se correspondería con la subcultura de la escuela y el discurso interno con la cultura dominante. Vuelven a estar presentes ambas lógicas señaladas, en este caso observadas desde los aspectos culturales de la organización.

Conclusión

García Mendez explica el principio del completo institucional remontándose a los comienzos del siglo XX cuando las instituciones totales

europeas debían tener en su interior todos los servicios que pudieran necesitar los adolescentes privados de su libertad, “desde la escuela al cementerio” (2004, p. 42). Estos primeros reformatorios resultaron ser la base sobre la que se asentó la doctrina tutelar en nuestro país que consideraba al menor como objeto de tutela; luego del cambio de paradigma pasa a considerárselos como sujetos de derechos. Sin embargo, y a pesar de las transformaciones que impulsaron las leyes en vigencia, hay ciertas prácticas y comportamientos que parecerían obedecer al antiguo paradigma.

El autor propone tornar la institución total lo más dependiente posible del mundo exterior, es decir que la comunicación con el exterior debería ser abierta, continua y productiva. Se plantea la necesidad de orientar, tanto las investigaciones como las políticas, hacia la incompletud de estas instituciones. De este modo el conocimiento de las determinaciones que orientan el comportamiento de los miembros del área de educación formal intenta ser un primer paso para lograr una transformación en esta dinámica institucional. Conocer por qué se sostienen las prácticas contradictorias actuales es la base para la consecución de un cambio sustantivo a futuro.

Referencias

- Bernus Beneitez, M. J., & Fernández Molina, E. (2008). La gestión de la delincuencia juvenil como riesgo. Indicadores de un nuevo modelo.

- Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 10-13, 1-20.
- Celener, G.; Seidmann, S.; Peker, G.; Rosenfeld, N. (2001). Contribuciones a la temática de la resiliencia a partir de la técnica de Evaluación Psicológica. *Memorias de las VII Jornadas de Investigación en Psicología. Tomo II*, pp.109–112. Buenos Aires: Facultad de Psicología. UBA.
- De la Cuesta Arzamendi, J. L. (2008). ¿Es posible un modelo compartido de reeducación y reinserción en el ámbito europeo?. *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 10, 9.
- Giménez, E., & Colomer, S. (1992). La justicia de menores en el siglo XX. Una gran incógnita. En Bustos, J. (ed). *Un derecho penal del menor*. Santiago de Chile: Ed. Jurídica ConoSur.
- Gallart, M. A. (1992). La integración de métodos y la metodología cualitativa. Una reflexión desde la práctica de la investigación, En Forni, F. H.; Gallart, M. A. & Vasilachis de Giardino, I., *Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- García Mendez, E. (2004). Entre el autoritarismo y la banalidad: Infancia y Derechos en América Latina. En *Justicia y Derechos del Niño*. Chile: UNICEF.
- Goffman; E. (1961). *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Rodríguez, J. (2012). El propósito de la intervención profesional en los dispositivos penales juveniles. *Memorias del IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XIX Jornadas de Investigación. Octavo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Buenos Aires: Facultad de Psicología.
- Sabino, C. (1986). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Humanitas
- Sarmiento, A. Puhl, S. M., Izcurdia M. A., Siderakis, M., & Oteyza, G. (2011) Un estudio sobre los adolescentes en conflicto con la ley penal. *Anuario de Investigaciones XVIII*, pp. 435–440. Buenos Aires: Facultad de Psicología - UBA.
- Schein, E. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Cambridge: Sloan Management Review.
- SENNAF & UNICEF (2008) *Adolescentes en el sistema penal. Situación actual y propuestas para un proceso de transformación*. Buenos Aires: Unicef.
- Taylor, S. J., & Bogdan R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.
- Vitale, N. & Travnik, C. (2013). Desculturación y subcultura como parte de la cultura organizacional de los Centros de régimen cerrado. *Anuario de Investigaciones XX*, pp. 259–264. Buenos Aires: Facultad de Psicología - UBA.
- Zaffaroni, E. (2011). *Lacuestión criminal*. Buenos Aires: Planeta.