

CASOS PRÁCTICOS – MÓDULO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Caso 1. La comunicación eficaz en la práctica del ámbito penitenciario

La Prisión de la ciudad ABC, dirigida por la Sra. Martínez, se enfrentó a una grave crisis cuando se produjo un incidente violento entre internos que generó tensión y preocupación en la población carcelaria. Esta situación inesperada fue originada cuando un grupo de internos pertenecientes a diferentes bandas dentro de la prisión se involucraron en una pelea masiva en el patio. La pelea rápidamente se intensificó, y los internos empezaron a atacarse entre sí utilizando armas improvisadas, como objetos contundentes y armas blancas. El personal penitenciario, encargado de garantizar la seguridad y el orden en la prisión, se enfrentó a un desafío significativo al tratar de contener la violencia. La situación era caótica, con múltiples enfrentamientos ocurriendo simultáneamente en diferentes partes del patio. Los gritos, la confusión y la tensión en el ambiente se sumaban a la gravedad de la crisis.

Los funcionarios decidieron activar de inmediato los protocolos de emergencia para responder a la crisis. Solicitaron refuerzos y asistencia adicional de las fuerzas del orden externas. Al mismo tiempo, se emitió una alerta general para que todos los internos se dirigieran a sus celdas y se pusieran en confinamiento. Los equipos especializados en respuesta a emergencias de la prisión, equipados con equipo antidisturbios y capacitados en técnicas de control de multitudes, ingresaron al patio de recreo con cautela y determinación. Su objetivo era restablecer el orden y garantizar la seguridad de todos los involucrados, incluyendo a los internos y al personal.

La crisis de violencia carcelaria requirió una respuesta táctica y estratégica por parte del personal penitenciario. Se estableció un centro de comando para coordinar las operaciones y mantener una comunicación constante entre los diferentes equipos. Los oficiales de seguridad se distribuyeron estratégicamente para abordar los enfrentamientos y detener a los internos violentos.

La crisis se prolongó durante varias horas antes de que finalmente se lograra restablecer el orden y controlar la situación. Varios internos resultaron heridos y requirieron atención médica. El personal penitenciario se encargó de atender a los heridos y garantizar su traslado a la enfermería para recibir tratamiento.

Preguntas a discutir en clase:

1. ¿Qué acciones debería tomar la Dra. Martínez desde el punto de vista comunicativo?
2. ¿Qué herramientas y medios tiene para hacerlo?
3. ¿Cómo de importante es el tiempo de respuesta?
4. ¿Cómo gestionar la situación una vez fuese contenida la violencia?

Caso2. Gestión de un conflicto entre grupos en la Prisión Estatal XYZ

En la Prisión Estatal XYZ, había tensiones crecientes entre diferentes puestos directivos, agentes y reclusos. Había descontento entre los directivos sobre muchos aspectos: La gestión de los recursos, el estado de las instalaciones, las políticas de gestión, la gestión de los turnos de trabajo, la falta de comunicación efectiva y tensiones constantes entre agentes y los internos. Además, había un conflicto latente a punto de estallar entre dos grupos de internos: el Grupo A y el Grupo B. Estos grupos estaban involucrados en enfrentamientos y hostilidades constantes, lo que generaba un ambiente de violencia y amenaza en la prisión.

La directora de la prisión, la Sra. Hernández, decidió abordar el conflicto y se enfrentaba a las siguientes cuestiones

1. ¿Qué acciones debería tomar para gestionar los conflictos entre directivos y agentes?
2. ¿Cómo intervenir y gestionar el conflicto entre el Grupo A y el B, para que de manera efectiva se puedan prevenir incidentes graves y promover la seguridad y la convivencia pacífica en la prisión?

Caso 3. La gestión eficaz del tiempo en la prisión XYZ

En la Prisión Estatal XYZ, el director, el Sr. Martínez, se dio cuenta que cada vez se acumulaban más y más asuntos pendientes sobre su mesa. Empezó a pensar que algo no estaba haciendo bien, pues a pesar de disponer de un equipo de personas a su cargo altamente capacitados no era capaz de ser muy productivo. Tampoco conseguía nada quedándose dos horas extras fuera de su horario laboral. Pensó que debía encontrar la raíz del problema y empezó a apuntar sus rutinas.

Todos los lunes a primera hora tenía una reunión de 2 horas con su equipo para planificar y evaluar todas las tareas pendientes de la semana. De manera habitual, cada día entraba a su hora, a excepción de los martes y jueves que por conciliación familiar entraba 30 minutos después (que luego recuperaba). Durante las dos primeras horas de su jornada laboral (a excepción de los lunes) recibía llamadas constantemente de subordinados, proveedores y compañeros de otros centros. De forma simultánea tenía el ordenador abierto. Las siguientes dos horas realizaba visitas a diferentes estancias del centro penitenciario. Sobre mitad de mañana hacía un descanso y almorzaba aleatoriamente con cualquiera que se encontrase en la cantina. Después del almuerzo se ponía a supervisar el avance de la reforma de los módulos con el responsable de la empresa constructora. Esta reforma se estaba haciendo de forma gradual, pero cada módulo tenía un mes de ejecución y había que supervisar todos los detalles. Esta reforma era crucial pues el presupuesto había que ejecutarlo en la fecha acordada y que estuviera listo el módulo eliminaría las quejas de los internos. A última hora dedicaba el tiempo a recibir a proveedores, responder e-mails, hacer los cursos de formación online y ordenar su agenda. De vez en cuando recibía llamadas personales de amigos con los que jugaba al Pádel por las tardes para organizar partidas, así como de su mujer que estaba preocupada por el rendimiento escolar de sus hijos. También se dio cuenta que muchas de las actividades de sus subordinados y de las diferentes áreas había que supervisarlas. Tenía la impresión de que cada semana firmaba y autorizaba cosas que realmente no controlaba (presupuestos, permisos, etc.).

Pensaba que se había convertido en un autómatas del papeleo, pero sin embargo cuando entró hace años en ese puesto pensaba que podría tomar decisiones importantes y estar al cargo de la estrategia del centro penitenciario que se le había asignado.

Cuestiones a discutir:

1. Utilice la matriz de Eisenhower para realizar una gestión eficaz del tiempo para el Sr. Martínez.
2. ¿Puedes describir los pasos para construir la matriz?

CASO 4. Dirección Estratégica en una prisión desde una perspectiva de género

En la Prisión Estatal ABC, el director, el Sr. Rodríguez, se dio cuenta de varias cuestiones importantes. En primer lugar, observó que la mayoría de los hombres ocupan puestos de mayor jerarquía y responsabilidad, mientras que las mujeres se concentran en roles administrativos y de apoyo. A este respecto, en el centro penitenciario, la mayoría de los altos cargos de liderazgo, como el director y los jefes de departamento, están ocupados por hombres. Las mujeres, por otro lado, tienen menos oportunidades para ascender a puestos de alto nivel y tomar decisiones estratégicas.

Además, las mujeres suelen ser asignadas a tareas administrativas y de apoyo, como la gestión de archivos, el trabajo de oficina y la atención al visitante. Mientras tanto, los hombres son asignados a tareas más operativas y de seguridad, como la supervisión de los internos y el manejo de situaciones conflictivas.

Por otro lado, existe una diferencia en las oportunidades de desarrollo y capacitación proporcionadas a hombres y mujeres en el centro penitenciario. Los hombres suelen recibir más oportunidades de formación en áreas especializadas, lo que les brinda más posibilidades de promoción y crecimiento profesional. Así mismo, las mujeres tienen una menor participación en la toma de decisiones estratégicas y en los procesos de planificación. Sus voces y perspectivas a menudo no se tienen en cuenta, lo que puede resultar en políticas y prácticas que no abordan adecuadamente las necesidades y experiencias de las internas y del personal femenino.

Para evitar esta situación, decidió atajar estos temas en la nueva planificación estratégica y directiva de los próximos años.

¿Qué pasos piensas que debe seguir el Sr. Rodríguez para que esta nueva planificación sea efectiva y libre de brechas de género?

Caso 5. Mejorando la gestión de la eficacia del equipo de seguridad en el Centro Penitenciario Delta

En el Centro Penitenciario Delta, el director, el Sr. Martínez, reconoció la importancia de mejorar la eficacia del equipo de seguridad para garantizar la seguridad de los internos, el personal y la comunidad en general. Decidió implementar una estrategia de gestión de equipos para fortalecer la cooperación, la comunicación y la eficiencia en el departamento de seguridad.

Los pasos tomados por el Sr. Martínez:

1. Evaluación de las habilidades y competencias: Se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de las habilidades y competencias de cada miembro del equipo de seguridad. Esto incluyó la identificación de fortalezas individuales y áreas de mejora, así como la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo profesional.
2. Establecimiento de objetivos claros: Se establecieron objetivos claros para el equipo de seguridad, alineados con la misión y los valores del centro penitenciario. Estos objetivos incluyeron mejorar la eficiencia en los procedimientos de registro y control, fortalecer la comunicación interna y externa, y garantizar la aplicación efectiva de las políticas de seguridad.
3. Fomento de la comunicación y el trabajo en equipo: Se implementaron medidas para fomentar la comunicación abierta y efectiva dentro del equipo de seguridad. Se organizaron reuniones regulares de equipo, se establecieron canales de comunicación claros y se promovió el intercambio de información relevante para una toma de decisiones informada y coordinada.
4. Capacitación y desarrollo profesional: Se brindó capacitación y oportunidades de desarrollo profesional para fortalecer las habilidades y conocimientos del equipo de seguridad. Esto incluyó programas de formación en técnicas de seguridad, gestión de crisis, resolución de conflictos y trabajo en equipo. También se promovió la participación en conferencias y seminarios relacionados con la seguridad y la gestión penitenciaria.
5. Evaluación y retroalimentación continua: Se implementó un sistema de evaluación y retroalimentación continua para monitorear el desempeño individual y del equipo. Se realizaron revisiones regulares para identificar áreas de mejora y reconocer los logros alcanzados. La retroalimentación constructiva se proporcionó de manera oportuna para apoyar el crecimiento y el desarrollo profesional.
6. Reconocimiento y recompensa: Se estableció un sistema de reconocimiento y recompensa para motivar y recompensar el desempeño destacado del equipo de seguridad. Esto incluyó la celebración de ceremonias de reconocimiento, la entrega de premios y la promoción de una cultura de aprecio mutuo.
7. Resultados: Gracias a la implementación de la estrategia de gestión de equipos, el Centro Penitenciario Delta logró mejorar la eficacia del equipo de seguridad. La comunicación y la cooperación entre los miembros del equipo mejoraron significativamente, lo que resultó en una mayor eficiencia en los procedimientos de seguridad, una respuesta más rápida a situaciones de emergencia y un ambiente más seguro y controlado dentro del centro penitenciario.

¿Qué te parecen estos pasos? ¿echas en falta alguno? ¿cómo serían estos pasos si el Sr. Martínez fuese un líder transaccional?