

Relaciones Interpersonales en el medio penitenciario

formación

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN.

El significado de la relación profesional del funcionario de Instituciones penitenciarias con los internos.

Estilos profesionales de los funcionarios penitenciarios.

Actitudes subyacentes en los distintos estilos profesionales.

Tipos de módulos de los centros penitenciarios.

2.- ORIENTACIONES GENERALES.

¿Qué recomiendan los veteranos expertos consultados?

1. Una idea general básica: fomentar la comunicación con los internos siempre trae ventajas.
2. Pasear y hablar con los internos.
3. Hay que conocer y utilizar sus nombres.
4. Es muy útil tener algo de información sobre el interno.
5. Cuando se tengan conversaciones con un interno y hable de cosas “delicadas” que le han pasado en la calle, conviene expresarle que no es nuestra intención entrometernos en su vida.
6. Siempre que se conozca que el interno tiene algún problema en la calle, se le puede brindar apoyo o consejo.
7. Todo profesional que trabaja en relación directa con los internos debería conocer y manejar el concepto de “deuda emocional”.
8. Si se les ha de llamar la atención, hay que evitar en lo posible hacerlo en público.
9. Cuando haya que dar un parte de hechos de un interno con el que se mantiene una buena relación, hay que hacerle saber que nos ha decepcionado.
10. Trabajar en un centro penitenciario en funciones de atención directa requiere que el funcionario tenga un buen conocimiento de sus emociones.
11. No debería importar pedir disculpas si el funcionario se ha equivocado.
12. La comunicación directa con los internos no excluye la aplicación de todas las actuaciones que exige la normativa penitenciaria.

3.- HABILIDADES PARA EL EJERCICIO INTELIGENTE DE LA AUTORIDAD

Poder y autoridad

Ejercicio de la autoridad en el medio penitenciario: distinción entre poder (ejercido) y autoridad (atribuida).

Obstáculos y dificultades en el ejercicio de la autoridad.

Objetivos finales del control en el medio penitenciario.

Ejercicio de la autoridad de acuerdo a las circunstancias personales de los internos.

La implantación de los límites.

Situaciones habituales en el ejercicio de la autoridad.

- **Impartir órdenes**

Entendiendo el procedimiento

Asegurando la eficacia

Las conductas básicas para impartir órdenes

- **Recibir quejas**

Entendiendo el procedimiento

Asegurando la eficacia

Las conductas básicas para recibir quejas

- **Dar noticias desagradables**

Entendiendo el procedimiento

Asegurando la eficacia

Las conductas básicas para dar noticias desagradables

- **Hablar en público**

Entendiendo el procedimiento

Asegurando la eficacia

Las conductas básicas para hablar en público

- **Mantener conversaciones con los internos**

Entendiendo el concepto

Asegurando la eficacia

Las razones de la ineficacia

Tipos de conversaciones que se pueden establecer

Iniciar, mantener y concluir conversaciones

Conversar con internos con los que hemos conversado en otras ocasiones:
reanudar conversaciones

Lo que no se debe hacer

Por último conviene destacar algunas características de los buenos conversadores

RELACIONES INTERPERSONALES EN EL MEDIO PENITENCIARIO

Fernando Bayón Guareño
Agustín Compadre Díez

1- INTRODUCCIÓN

El significado de la relación profesional del funcionario de instituciones penitenciarias con los internos

Los funcionarios de Instituciones Penitenciarias se ocupan de que en los establecimientos a su cargo se cumplan de forma permanente los objetivos de seguridad, orden e intervención que marca la legislación penitenciaria. La organización de los centros es una tarea compleja que está sometida a un estricto sistema de funcionamiento, el cual exige de la plantilla de funcionarios, sea cual sea su tarea, un uso competente de destrezas técnicas y habilidades sociales, habida cuenta de las especiales características de quienes allí se encuentran: personas privadas de libertad. La ausencia de libertad y la presencia simultánea en un mismo centro de internos que han sido reclusos, ya sea porque esperan ser juzgados o para cumplir una condena penal, es lo que determina de modo primordial la organización de la vida de los establecimientos, con sus especiales demandas legales, sus exigencias logísticas, la clasificación de los internos, la distribución de las tareas y el uso del tiempo de todos los que allí están forzados a convivir de forma obligada, contra su voluntad.

La vida de los internos en los centros se desarrolla en su totalidad bajo la supervisión de los funcionarios, y eso supone que todo cuanto hacen y pueden hacer depende de ellos o les afecta de manera directa. Una visión superficial, de alguien que poco o nada sepa de lo que supone la vida en una prisión, situaría el trabajo del funcionario de prisiones únicamente en la esfera del control de los internos, con el fin de que no consigan escaparse y de que eviten todo comportamiento incorrecto durante el tiempo que dura internamiento. Éstas son dos de las funciones regimentales que les están encomendadas legalmente, tal y como rezan en el capítulo VIII del título II del Reglamento Penitenciario (“De la seguridad en los Establecimientos”) y en el capítulo I del título III (“Del régimen de los Establecimientos Penitenciarios”), pero no son las únicas. El régimen está definido como “el conjunto de normas o medidas que persiguen la consecución de una convivencia ordenada y pacífica...” (art. 73.1), y en el punto 2 del mismo artículo se afirma que “las funciones regimentales de seguridad, orden y disciplina son medios para alcanzar los fines indicados”. Con respecto a las funciones de vigilancia, el art. 310 – d del R. D. 1201 /081, dice expresamente: observar la conducta de los

internos, conocerles personalmente y proporcionar las informaciones que sobre los mismos les sean requeridas. Pero la Ley y el Reglamento penitenciarios, como es lógico, no alcanzan a detallar los pormenores ni los matices que hay que tener en cuenta en el devenir de la vida cotidiana de los centros, ni pueden ocuparse de modo minucioso de las múltiples particularidades de cada uno de los internos con los que hay que tratar.

Los establecimientos penitenciarios son como ciudades cerradas, ciudades en las que los ciudadanos no tienen permiso para salir de su término. En cualquier ciudad existe un servicio de policía que tiene que garantizar la seguridad de sus ciudadanos, pero en las prisiones ese *servicio de policía* tiene además muchísimas más competencias, ya que para cualquier actuación sus *ciudadanos* deben contar con permisos o autorizaciones y además han de estar continuamente supervisados y vigilados. Esta parte que no contemplan en detalle ni la Ley ni el Reglamento, es la esencia de la vida en el interior de los Centros, porque hay que supervisar, literalmente, todo lo que sucede allí dentro. Eso significa que la labor del funcionario tiene un alcance sustancialmente mayor que la mera comprobación de que los internos no estén cometiendo, sin más, alguna falta contra las normas. Le corresponde de hecho promover una buena organización de su vida, de las 24 horas de cada día de sus vidas que pasen dentro de un establecimiento penitenciario.

En los centros hay múltiples actividades, algunas de ellas contribuyen al funcionamiento logístico diario y a su mantenimiento (cocina, carga y descarga, limpieza, etc.). Otras tienen fines productivos (talleres), educativos, culturales o terapéuticos, y las restantes permiten atender necesidades individuales, pero todas requieren de un personal que esté a su cargo para que se lleven a cabo. Las funciones de vigilancia, además del control para que no haya fugas ni alteraciones del orden, incluyen también el conocimiento de los internos, el acompañamiento y la supervisión de sus acciones. Supervisar hábilmente una tarea garantiza su éxito en mayor medida que si sólo se vigila a quien la realiza para que no cometa ningún error o falta, y el resultado es la escasez de partes disciplinarios que hay que redactar, ya que el núcleo de la tarea reside en este caso en las instrucciones, comentarios orientativos, aclaraciones o propuestas de solución a sus problemas. Es decir, que el control se ejerce de una manera firme pero cercana, y esa proximidad que da el conocimiento del interno permite establecer un clima de autoridad mucho más efectivo a la larga.

La forma de organizar la vida de los internos es a través de horarios, tareas y actividades, y esas tareas son las que consumen la mayor parte del tiempo y de las energías profesionales en cada jornada laboral. Todo parece resumirse en que la vida cotidiana del centro se desarrolle de forma adecuada en estos aspectos, que la actividad general fluya con normalidad. Ahora bien, aunque el término “vigilancia” parezca ser el que más caracteriza la labor del funcionario de instituciones penitenciarias, las tareas que de hecho han de llevar a cabo abarcan muchas más facetas, aspectos interesantes y complejos que están muy por encima de lo que supone el mero vigilar el comportamiento de personas y grupos. Vigilar es lo que hace un hombre uniformado que permanece atento a lo que sucede en la puerta de unos grandes almacenes, o lo que hace un militar o un profesional de las fuerzas y cuerpos de seguridad

del Estado situado en un puesto de guardia. Pero el trabajo del funcionario quedaría disminuido si se limitara a observar los movimientos de los internos tras un panel de cristal. Muy al contrario en los centros penitenciarios el método de trabajo debe responder al concepto de “vigilancia interactiva”: para controlar bien a los internos no basta con observarlos, hay que conocerlos. Y para conocerlos hay que tratar con ellos, interactuar de modo adecuado.

Dar una orden o una instrucción, pedir explicaciones por una tarea mal acabada o comunicar un acuerdo sancionador, son actuaciones básicas en el quehacer cotidiano de cualquier funcionario, y cabe decir que este tipo de interacciones resulta bastante sencillo de llevar a cabo cuando se desarrolla, como estilo profesional, una buena interacción con los internos. A las personas se las orienta mejor cuando se las conoce, se les exige más ajustadamente cuando sabemos de sus carencias y capacidades y se las comprende de una forma más certera cuando sabemos más de sus problemas. Por eso la premisa básica e imprescindible para conocer a los internos y lograr que la labor de organización y de convivencia sean mejores es la de tener una buena comunicación con ellos. Establecer de modo inteligente el contacto cotidiano con los internos proporcionará siempre ventajas y será un instrumento de prestigio para ser percibido como autoridad que sabe determinar adecuadamente el control.

Estilos profesionales de los funcionarios penitenciarios

Relacionarse con los internos de manera cercana no significa perder de vista que se tiene un rol de autoridad. Hay que tener en cuenta que muchas de las obligaciones que tienen que asumir los internos están lejos de sus habituales costumbres y estilos de vida. Las normas de un establecimiento están creadas para garantizar la normalidad que debe caracterizar a cualquier colectivo civil, y no hay que olvidar que los internos son personas que han ingresado en prisión precisamente por entrar en conflicto con las normas sociales en las que se basa la convivencia de nuestra sociedad. Metafóricamente hablando se puede decir que los centros penitenciarios se organizan y atienden como si fuesen una especie de hoteles, unos establecimientos muy especiales en los que todos los clientes son, por definición conflictivos en mayor menor medida, y cuya característica común es la de que ninguno ha querido ni quiere vivir en ese hotel.

Ejercer el papel de representación de la autoridad es una tarea importante pero difícil, que requiere planteamientos personales bien definidos para llevarla adelante. La manera de entender la naturaleza de dicho papel, al establecer relaciones con los internos, hará que cada funcionario se sitúe en posiciones más flexibles o más rígidas respecto a cómo conseguir el control sobre ellos. Los dos extremos son, por un lado, el de la búsqueda del máximo control a partir del ejercicio del poder coercitivo directo y, por el otro, el de alcanzar el control de la conducta de los internos a partir de un manejo adecuado de la interacción directa. Algunos funcionarios consideran que la

única herramienta de control social con la que cuentan es el poder coercitivo: limitarse a impartir órdenes inapelables e indiscutibles y la obligación de los internos de acatarlas sin más. En la otra posición están los funcionarios que piensan que el ejercicio de la autoridad se ha de desarrollar de muchas formas, siendo la mera impartición de órdenes una de tantas pero en modo alguno la única.

Actitudes subyacentes en los distintos estilos profesionales

Elegir una u otra postura profesional depende en gran parte del concepto que tengamos de los internos y, en general, del concepto que tengamos de todas las personas que nos rodean. En pocas palabras, de cómo pensamos que son los individuos, qué es lo que les mueve a ser educados y hacer bien sus tareas, qué es lo que les lleva a responsabilizarse de sus obligaciones, en qué consiste lo que desean para sí y de qué es lo que esperan de los demás. Cuando un profesional tiene que desempeñar un puesto de mando en una empresa, lo ejercerá de un modo autoritario o bien incluirá matices de cercanía y de participación, dependiendo en la práctica el estilo que desarrolle de la opinión previa que tenga de los subordinados.

Dentro de las teorías explicativas de la forma en que se ejerce la autoridad resulta interesante dar un breve repaso al modelo explicativo de McGregor. En general para este autor el adoptar un estilo *autoritario rígido* esta sustentado por opiniones del tipo:

- Las personas son vagas por naturaleza
- La gente sólo se esfuerza para ganar dinero y ventajas
- La motivación más fuerte es el miedo al castigo
- La gente prefiere que le digan lo que tiene que hacer y así no se esfuerzan en tener que pensar
- Todo el mundo necesita que le digan lo que tiene que hacer y cómo se hace
- Todo el mundo necesita que vigilen su trabajo y que le digan lo que hace bien y lo que hace mal
- **La gente sólo le preocupa lo material** e inmediato

En cambio quienes hacen un ejercicio de autoridad inteligente, que incluye un estilo de relación más cercano y participativo, suelen pensar que:

- La gente en general es activa y se motiva por hacer las cosas bien
- Para la mayoría su trabajo es un valor y trabajar bien produce satisfacciones
- Las personas desean hacer su trabajo con autonomía y responsabilidad
- Las personas con el tiempo y la experiencia son capaces de organizarse solos en su trabajo, llegando a realizar innovaciones

- La gente da sentido a su vida a través de sus valores personales y profesionales

En los centros penitenciarios el estilo que cada funcionario va a desarrollar en el trato profesional con los internos dependerá, en primer lugar, de su concepto general sobre las personas. Si piensa que las personas son vagas e interesadas por naturaleza, esta creencia se acentuará más aún al referirse a los internos. Cuando aceptamos a priori creencias tan globales como ésta, inevitablemente desarrollamos actitudes de desconfianza y distancia, estaremos esperando siempre que nos intenten engañar y que cada una de sus actuaciones encubra intenciones ocultas. Ciertamente los intereses de los internos vienen condicionados por su historia personal, y el delito cometido es una muestra evidente y probada de inadaptación a las normas sociales de convivencia ciudadana. Por este motivo se encuentran internados en los establecimientos penitenciarios y le corresponde a la institución penitenciaria intentar que aprendan a vivir asumiendo los principios básicos de respeto hacia los demás. Ahora bien, a partir de esta premisa de que el interno es alguien que ha ido contra la normativa social algunos profesionales tienden a concebir al interno como un posible enemigo. En este punto es esencial detenerse: conviene reflexionar acerca de que ser un funcionario de instituciones penitenciarias profesionalmente competente conlleva la obligación de ser muy cuidadoso para no dejarse arrastrar por prejuicios reduccionistas. El riesgo reside en que si se equipara a todo interno con alguien permanentemente colocado a la contra del funcionamiento del centro y de los funcionarios, se está deformando la realidad personal de todos los internos, perpetuando innecesaria y costosamente posiciones de ejercicio profesional de distancia y desconfianza extremas.

Tipos de módulos de los centros penitenciarios

En los centros penitenciarios españoles puede haber una distribución de los módulos de acuerdo con la pluralidad de las situaciones en que se hallen sus internos. Los tipos más habituales son los siguientes:

- . máxima seguridad (alta peligrosidad de los internos)
- . tipo (segundo grado: hombres; mujeres)
- . de respeto y libres de droga (auto-organización y programas de drogas)
- . CIS (artº 100 y tercer grado)

Asimismo, dejando de lado la población que se halla en situación preventiva, la distribución de los internos penados, en función del grado en el que están clasificados, era la siguiente en agosto de 2009:

Grado	Internos	Porcentaje
PRIMERO	877	1,9
SEGUNDO	36.353	80,4

TERCERO	8.042	17,7
---------	-------	------

Es evidente que existen internos cuyo comportamiento es muy conflictivo. Son quienes tienen completamente asumido *el código del recluso* y están convencidos de que los funcionarios son sus enemigos. Éstos son internos muy difíciles de tratar y con los que resultará necesario mantener posiciones de seguridad, firmeza, distancia personal y las medidas de prevención oportunas para hacer frente a sus frecuentes incumplimientos de todo tipo de normas. Pero frente a este reducido grupo en los Centros hay una mayoría inmensa de la población (el 98,1 %) cuyo comportamiento tiende a ser predominantemente normal.

Si se profundiza un poco más en las características de este grupo mayoritario, habría que considerar que un número muy elevado de ellos están adscritos a programas de intervención de distinta intensidad y ambición en los que se precisan y fomentan de modo principal comportamientos de cooperación en las tareas y de respeto entre las personas.

Por su parte los denominados Módulos de Respeto y la Unidades Terapéuticas han consolidado su funcionalidad con modelos de educación y organización comunitaria en los establecimientos penitenciarios. En el primer trimestre de 2009 las cifras eran elocuentes:

Programas	Internos	Centros
Unidades Terapéuticas	2.662	32
Módulos de Respeto	6.295	29

En estas unidades las relaciones entre internos se caracterizan por la escasa conflictividad. Paralelamente las relaciones de los profesionales con los internos, al fomentar y apoyar hábitos de convivencia sanos, adquieren una calidad que proporciona satisfacciones al colectivo de funcionarios y al de internos.

Lo más interesante de estas cifras es que representan una tendencia de intervención en expansión, por lo que resulta previsible que progresivamente aumenten tanto los centros como las unidades con esta metodología. Cada vez habrá más establecimientos en los que se trabaje con estos modelos y, simultáneamente, se requerirán también más profesionales con habilidades y preparación que les permitan impulsar y favorecer estos ambientes de calidad institucional. La conclusión es cada vez más clara: se camina hacia la consolidación de organizaciones, incluyendo la penitenciaria, en las que las posiciones humanistas demuestran su eficacia, y por consiguiente para ser un buen profesional penitenciario resulta cada vez más importante saber adoptar de modo inteligente el papel de autoridad dispuesta a conjuntar el ejercicio del control con el de esas posiciones que persiguen humanizar la organización.

2- ORIENTACIONES GENERALES

Comunicarse bien con los internos no es más que una modalidad más, referida al medio penitenciario, del saber comunicarse bien con cualquier persona. Para guiar la comunicación que mantenemos con los internos existe una doctrina magistral. Las situaciones que se van a exponer en el apartado 3.2 son sólo habilidades de comunicación sencillas que nos conviene aprender para trabajar con economía de esfuerzos. Pero lo importante en el trabajo del profesional penitenciario no se aprende memorizando frases hechas. El mantenimiento del orden y de la disciplina, la atención directa y el acompañamiento de la vida de los internos de un centro penitenciario requiere el cultivo de algunas actitudes personales presentes en todo buen comunicador.

Para abordar este abanico de habilidades y actitudes tan amplio se han recogido en este capítulo las propuestas y recomendaciones de algunos funcionarios de instituciones penitenciarias expertos, con más de 20 años de experiencia profesional en todo tipo de establecimientos, que reúnen las siguientes características:

- son reconocidos y calificados de “eficaces” por sus superiores
- son aceptados y apreciados por los internos
- su naturalidad en el trato y las buenas relaciones con los internos son valoradas por sus compañeros, que no dudan en afirmar que conocen bien a los internos y manejan bien los problemas que plantean
- afirman que conversar con los internos es un buen recurso para detectar y resolver muchos problemas penitenciarios.
- manifiestan que encuentran muchas satisfacciones en su trabajo.

Como puede comprobarse se ha consultado a funcionarios que experimentan en su trabajo la experiencia de bienestar profesional. Existen otros profesionales que, aun siendo eficaces, no tienen una opinión favorable de su propia profesión, es decir, no la refieren en términos de fuente de satisfacción, y por ese motivo no se han sondeado sus opiniones o propuestas. Muchos de los funcionarios que comienzan a trabajar en centros penitenciarios se van a encontrar con compañeros que llevan más de dos o tres décadas de experiencia a sus espaldas. Se ha preferido recoger y transmitir las actitudes y recomendaciones de quienes han sabido y saben sentirse bien con este trabajo, porque resulta legítimo buscar los medios para sentirse bien trabajando y transmitir ese bienestar a quienes sean compañeros.

A continuación se van a exponer sus propuestas y recomendaciones, ampliando y comentando cada una de ellas.

¿Qué recomiendan los veteranos expertos consultados?

1. Una idea general básica: fomentar la comunicación con los internos siempre trae ventajas

Es muy razonable sentir una curiosidad sana por las personas a las que vemos y tratamos con frecuencia. La curiosidad sana se llama interés por los demás. Saber algo de su vida y sus costumbres, que dejen de ser esas caras **desconocidas** de gente cuya vida nos resulta ajena e indiferente. Por desgracia en las ciudades grandes la educación social no promueve demasiado estas actitudes y habilidades. Las personas viven físicamente muy próximas entre sí y socialmente muy alejadas unas de otras. Las personas duermen a menos de dos metros de las camas de sus vecinos y, sin embargo, se ignoran profundamente entre ellas. Admitimos como normales estos hábitos antinaturales.

Pues bien, en un centro penitenciario la sana curiosidad por la vida de los internos es una actitud que nos conviene cultivar, y no para “hacer amigos”, que no es un objetivo profesional, sino para facilitar una relación que por nuestras funciones resulta inevitable y potenciar la eficacia y la satisfacción del ejercicio profesional.

2. Pasear y hablar con los internos

El término pasear puede resultar extraño para los funcionarios de nueva incorporación cuando prestan por primera vez servicio en un centro tipo: zonas de seguridad que invitan a permanecer en ellas con su calefacción en invierno y aire acondicionado en verano y lugares donde siempre hay compañeros con los que compartir información o novedades. Además, cuando un funcionario recorre las dependencias es probable que lo haga solo, pues los demás estarán atendiendo a otras tareas. Si recorres solo las dependencias eres el blanco de miradas, preguntas, peticiones, etc. Para los internos la información es un bien escaso y el funcionario es una fuente privilegiada. Naturalmente uno puede sentirse incómodo cuando le asaltan con preguntas o consultas que no puede resolver y más aún con peticiones que no puede autorizar. Pero esa incomodidad desaparece en poco tiempo. Los internos más pesados acaban aceptando que no te dejas manipular y terminan por desistir.

Es importante proponerse pasear y hablar, mantener conversaciones informales siempre que se está de servicio. Los internos se habitúan a que el funcionario esté por allí (sala de TV, aulas culturales, talleres ocupacionales, comedor, etc.) y lo más importante es que los demás compañeros también se acostumbran a que estés fuera de la cabina conversando con unos y otros internos.

3. Hay que conocer y utilizar sus nombres

Las personas nos sentimos consideradas, “tenidos en cuenta”, cuando quien nos habla nos llama por nuestro nombre. Que se dirijan a uno con un “oiga usted” no resulta grato. Tampoco a nosotros nos gustaría que nuestros jefes se dirigieran a nosotros de ese modo. Cuando un Director se dirige a cualquier funcionario utilizando su nombre crea un efecto de “reducción de la distancia social profesional”: tan cómodo resulta sentir que tus jefes saben quién eres como incómodo sentirte como un trabajador anónimo de la empresa.

Usar el nombre del interno cuando se habla con él proporciona varias ventajas: el funcionario es percibido como una autoridad que tiene en cuenta al interno en cuanto persona para que sienta que el trato es personalizado, el interno se hace más receptivo a lo que se le diga y permite que las órdenes e instrucciones resulten más impactantes oyendo el propio nombre.

4. Es muy útil tener algo de información sobre el interno

Es muy importante tener datos sobre la situación de los internos en el centro (sus datos penales básicos, módulo o prisión de procedencia, actividades en que participa, etc.), pero más útil resulta aún saber algo de su situación personal. A las personas nos gusta hablar de aquello que constituye un centro de interés para nuestra vida, cuestiones sobre la familia, el barrio, los amigos, el pueblo, etc. Y también necesitamos hablar de aquello que nos preocupa. Los internos suelen hablar de su situación jurídica o administrativa siempre que se pueden producir cambios en ellas: clasificación, revisión de grado, estudio de permiso, expedientes disciplinarios, etc. El grueso de estas conversaciones tiene lugar con otros internos. No suelen confiar sus preocupaciones a los funcionarios sin que antes se haya creado con algunos una mínima relación de confianza, o dicho en un lenguaje más exacto, sin que antes se haya reducido la desconfianza básica que tienen hacia nosotros.

El acercamiento empieza a producirse con mayor eficacia a partir de las conversaciones breves sobre temas de carácter no judicial (aficiones, costumbres, pareja, familia, etc.). Para la mayoría no resulta difícil comentar cosas de su vida si nuestros comentarios son casuales y sencillos. Por ejemplo, sabiendo la región de procedencia de un interno, podemos hablar sobre costumbres o lugares que les resulten familiares. Si se les habla de algo que él asocia a momentos buenos (las fiestas y peculiaridades de su zona de procedencia) es probable que esos comentarios les hagan sentir el bienestar que cualquier persona asocia a esos recuerdos. Este recurso se muestra más potente cuando lo empleamos con internos extranjeros. A través de la Trabajadora Social o del Educador podemos saber de qué país proceden y de qué región. Con esa información tan simple podemos interesarnos por algunas particularidades relativas a lo que ha sido su tierra y costumbres. Por ejemplo, un funcionario explicaba cómo entabló conversación con un interno de Mali al

preguntarle si era dogón, y le bastó con informarse de que ésa es una etnia local. Los internos se sorprenden de que el funcionario posea una cultura que llegue a lo que para ellos es un saber tan arraigado de sus orígenes o procedencia.

5. Cuando se tengan conversaciones con algún interno y hable de cosas “delicadas” que le han pasado en la calle, conviene expresarle que no es nuestra intención entrometernos en su vida

Una forma sencilla de expresarlo es: “lo pasado, pasado está. Yo voy a valorarte por lo que hagas aquí, día a día.” Este tipo de afirmaciones les permite sentirse libres de hablar acerca de su vida en la medida que quieran, sin temor a que eso les pueda perjudicar. No hay que mostrar curiosidad ávida, porque se dará la impresión de que se les estás interrogando o cotilleando. Mostrar interés no es “tener interés”, sino un respetuoso reconocimiento por su historia personal hasta el punto en que quiera compartirla con el funcionario.

Cuando se le deja clara al interno esta posición, se evita que interprete que, por “contarnos sus penas”, está satisfaciendo nuestra curiosidad y, por tanto, que se fragüe la idea de que podría pedirnos a cambio algún favor extraordinario más adelante. Hay que tener en cuenta que cuanto más se abran los internos al funcionario, más va a ser aceptado como “alguien importante” en esta parte de su vida que están viviendo: su estancia en prisión. Desde el punto de vista de la seguridad, es muy poco probable que hagan algo que perjudique a aquellos profesionales con los que pueden tener un poco de confianza para hablar de su vida y de su historia personal.

Cuando un interno le cuenta anécdotas o preocupaciones personales a un funcionario eso es algo diferente a la descripción de su vida que hacen en una entrevista con el Psicólogo o la Trabajadora Social: estos profesionales preguntan al interno, mientras que los funcionarios de interior “conversan” con él. Para un interno resulta muy difícil vencer la cultura carcelaria de la desconfianza general hacia los funcionarios, por lo que conceden un gran valor a mantener una buena relación con algunos de ellos, al tiempo que procurarán no echarla a perder defraudándoles con cualquier acción antirreglamentaria.

6. Siempre que se conozca que el interno tiene algún problema en la calle, se le puede brindar apoyo o consejo

Si un lunes por la mañana un interno le dice al funcionario que le han dicho en la comunicación que su madre está hospitalizada, el funcionario se puede ofrecer a llamar a la Trabajadora Social para que se ponga en contacto con su familia cuanto antes y le informe de cómo está situación. Para un interno resulta muy reconfortante comprobar que estamos para algo más que para vigilarle y dar parte de sus incumplimientos.

Los internos configuran una imagen de cada profesional que se nutre de todo lo que hace y dice en sus jornadas de servicio. Los profesionales

inteligentes saben cuidar esa imagen poniendo especial atención en la relación que establecen con los internos.

7. Todo profesional que trabaja en relación directa con los internos debería conocer y manejar el concepto de “deuda emocional”

En ocasiones hay que tener en cuenta sus necesidades emocionales. Veámoslo con un ejemplo: un interno está hablando por teléfono, la comunicación tiene un tiempo autorizado. El tono de voz con el que habla puede indicarnos un evidente estado de preocupación, desconsuelo o dolor. Podemos apreciar que puede estar intentando consolar o calmar al familiar que se encuentra al otro lado de la línea. No tenemos por qué saber con exactitud los motivos de su afección o de lo que le ocurra a su familiar, pero eso no impide que actuemos con sensibilidad e inteligencia. En casos como éste los profesionales saben que es importante alargar un poco el tiempo de la comunicación telefónica, permitiendo con tacto que el interno vaya concluyéndola, para que la situación emocional presente se cierre de manera no abrupta. Un sencillo gesto silencioso y no apremiante es suficiente para hacerle saber que tiene que ir conduciendo a su familia hacia el fin de la conversación.

Una vez acabada la llamada, tenemos que transmitirle que hemos tenido con él un detalle especial en función de lo delicado de la situación. Pero eso no hace falta decirlo con esas palabras. La frase que propone uno de los veteranos expertos es ésta: “te he dejado dos minutos más porque he visto que estabas afectado, pero que sepas que me debes una”. Si se dice esto en un tono cercano y amigable emite un mensaje sencillo que posee varias lecturas:

1. *Me doy cuenta cuando alguien está afectado-- soy una persona sensible*
2. *Tengo en cuenta los problemas de los internos-- soy considerado*
3. *Mi obligación es cortar la comunicación cuando se ha agotado el tiempo -- estoy haciendo algo que está por encima de mi obligación*
4. *Es normal que espere de ti la misma consideración-- tenemos una “deuda emocional”.*

Como ha podido verse, eso es una forma más de acumular situaciones cargadas de pequeños gestos que transmiten no sólo el estilo profesional, sino la forma en que se quiere que él corresponda a ese estilo. Este principio de deuda emocional puede también emplearse cuando se considera que ha incumplido alguna norma cuya levedad aconseja soslayar su incumplimiento. El que se actúe de esta manera no significa que uno no se dé cuenta de lo que hace, que no se esté atento o que haya conseguido engañar. Por eso conviene hacerle ver que no es así: el funcionario sabe que hay algo (de muy leve gravedad) que no ha hecho bien y que ha optado por dejarlo pasar. Basta con gesto elocuente o con unas pocas palabras: “sé que se ha dejado el material sin recoger; que no vuelva a pasar, ¿de acuerdo, Antonio?”.

8. Si se les ha de llamar la atención, hay que evitar en lo posible hacerlo en público

Llamarles la atención delante de los demás afecta a la imagen que ellos tienen ante sus iguales. En esas situaciones los internos se sienten entre dos bandos y puede que su reacción natural de aceptar el error y pedir disculpas se enturbie por no querer que los otros internos vean que lo hace. A veces la cultura carcelaria les impone dar muestras de señales de rebeldía, aunque no tengan razón en lo que dicen. Nuestros errores son nuestros y sólo nuestros. A cualquier persona le turbaría, e incrementaría su malestar, que un jefe le llamara la atención en presencia de sus compañeros.

Pero esta regla tiene una excepción: cuando lo que el interno hace está perjudicando a los que están presentes, por ejemplo, si un interno intenta colarse en la cola del comedor. En estos casos se puede hacer una llamada de atención aséptica y sin subir el tono de voz. Sólo deben escucharlo los que están más próximos (son los perjudicados). Se está emitiendo un mensaje muy claro: el funcionario no admite abusos ni favoritismos.

9. Cuando haya que dar un parte de hechos de un interno con el que se tiene una buena comunicación, hay que hacerle saber que nos ha decepcionado

Una buena relación con los internos siempre legitima la actuación profesional. Aun cuando se deba intervenir porque se ha comportado incorrectamente, el efecto sobre él debe subrayar la segunda lectura del comportamiento inadecuado: no sólo ha incumplido una norma, también ha decepcionado a un funcionario correcto que se preocupa por ellos.

En esos casos se deben utilizar fórmulas verbales sencillas, del tipo “no esperaba esto de usted, Miguel Ángel”.

10. Trabajar en un Centro Penitenciario en funciones de atención directa requiere que el funcionario tenga un buen conocimiento de sus emociones

10.1 Es posible, e incluso normal, que el comportamiento de algún interno le decepcione al funcionario

Que un interno hacia el que se tiene un cierto aprecio decepcione al funcionario es algo que cabe dentro de lo posible. Que un interno con buen comportamiento se evada en un permiso es algo que ocurre en cualquier centro (lo normal es que para obtener un permiso haya mostrado antes buen comportamiento ante todos los funcionarios). Pero haber informado favorablemente de un interno que después se evade nos causa un cierto malestar profesional y personal:

1. Profesionalmente

- podemos pensar que no se ha sabido observarle y conocerle adecuadamente. Estas ideas, que afectan al autoconcepto del funcionario pueden, sin embargo, estar equivocadas. En muchas ocasiones desconocemos los motivos por los que un interno no se reincorpora a su Centro al concluir su permiso. Pueden haberse producido circunstancias familiares y sociales que ni él era capaz de prever; también puede que haya entrado en una espiral de consumo de drogas que no ha sabido atajar; a lo mejor en el centro se mantenía abstinente y por eso su problema de toxicomanía no había sido tratado y explotó de nuevo al salir de permiso...

2. Personalmente

- el funcionario puede pensar que se ha dejado engañar, que es demasiado ingenuo. Tampoco es cierto. Nunca se trabaja con suficientes datos como para asegurar que se tiene toda la información al alcance. Por tanto nunca uno puede estar libre de error. En Instituciones Penitenciarias el funcionario siempre está aprendiendo. De todos modos, aunque no se deje que estos hechos le afecten, el funcionario tiene que estar protegido de los comentarios de algunos compañeros que los convierten en tema irónico de conversación. A veces hacen comentarios del tipo: “¿éste que no ha regresado del permiso es el que tú decías que se portaba bien?”, “¿así que iba a funcionar bien en el destino?”.

Dentro del colectivo profesional penitenciario hay funcionarios que se instalan en la permanente barricada de los estereotipos: “todos son delincuentes y no tienen remedio”. Desde esta posición la intervención, la educación, la formación profesional, etc., no son más que formas de “perder el tiempo”. El problema de este tipo de mentalidades es que cada vez que un interno infringe la norma se valen de la anécdota para legitimar su postura y, tácita o expresamente, minusvalorar a quienes son partidarios de la intervención educativa y el establecimiento de una buena comunicación con los internos, manteniendo siempre la necesaria disciplina. A veces hay que impermeabilizarse frente a los comentarios de compañeros que parecen estar en desacuerdo con uno de los objetivos primordiales de la Ley Penitenciaria que se supone deben cumplir.

10.2 Las emociones del funcionario pueden influir en la imagen que los internos tienen de él

Conocer las propias emociones da seguridad y permite mejorar la calidad de la comunicación. Si uno está apremiado porque quiere terminar una tarea, lo normal es hablar muy deprisa y hacer movimientos bruscos y nerviosos. Si uno se da cuenta de lo perturbador de ese estado de ánimo, puede hacer algo para controlarlo (por ejemplo llamar al encargado y avisarle de que tardará un poco más en terminar la revisión, los cacheos, etc.) y seguir haciendo el trabajo ya con más tranquilidad. La imagen que se transmita revelará una mayor seguridad en uno mismo.

Igualmente el conocer las propias emociones permite saber la imagen que uno quiere dar ante el interno. No hay que confundir simpatía con debilidad. Se puede ser agradable y a la vez negar una petición a quien no le corresponda. Pero negar con gesto de enfado, distancia o malestar, no mejora nuestra autoridad, sólo ensucia la propia imagen, estereotipa la “autoridad” del funcionario alterado. Conocer las emociones es saber lo que uno siente ante cada situación concreta del trabajo, y con esa información controlar el estado de ánimo, pues la salud mental depende de que lo que hagamos lo hagamos con el máximo estado de equilibrio y bienestar posible.

Conocer cuál es la imagen que perciben los internos del funcionario es un factor clave a la hora de evitar influir desfavorablemente en el clima de un departamento. Si en nuestro trabajo el funcionario actúa con irritación y malos modales los internos notarán esa alteración y eso hará que desconfíen del funcionario alterado. Es muy fácil de entender: si uno de nuestros jefes denota en sus gestos y su tono de voz un estado de irritación, trabajaremos con un estado de crispación y desconfianza de lo que pueda hacer o decir y eso influirá en nuestro rendimiento.

10.3 Una emoción natural: el miedo

Otra de las emociones de las que pocos profesionales, hablan pero que a todos afecta, es el miedo. El miedo es una emoción natural y tan frecuente como poco reconocida en la relación funcionario – interno.

El interno teme muchas cosas de los funcionarios: le vigilan y siente su presencia. Le controlan y ha de tenerlos en cuenta para hacer lo permitido y evitar lo prohibido. Teme sus exigencias y sus reconvenciones. Pueden dar parte de sus actuaciones irregulares y hacerle perder beneficios y libertad de movimientos. Los funcionarios temen las reacciones de los internos. A pesar de que no ocurre con frecuencia, pueden comportarse violentamente. Pero pensar en la posibilidad de que ocurra ya crea una sombra de temor, aunque luego nunca se produzca. El miedo se despierta al pensar en lo que puede suceder más que en lo que sucede.

Pues bien, este mutuo temor callado, casi inconsciente, es como un telón de fondo que sustenta actitudes de recelo y desconfianza. Si estas actitudes se exacerban, las relaciones se vuelven distantes y frías, compatibles con un clima de hostilidad. La frialdad, el resquemor y la sospecha de la intención engañosa se traducen fácilmente en las expresiones de los funcionarios y despiertan reacciones simétricas en los internos. Sin darse cuenta unos y otros actúan como si las emociones de unos se reflejaran en el espejo de las de los otros y viceversa. Esto que podría ser una forma de estar en guardia y de protegerse de sus presuntas intenciones, en la mayor parte de las situaciones sólo fomenta una tensión innecesaria muy difícil de diluir.

Muchos internos han vivido durante muchos años dentro de una historia personal de conflicto social. Nosotros somos, o deberíamos ser un ejemplo de

normalidad social. Ellos tienen dificultades para entender y expresar sus emociones, mientras que los funcionarios, en teoría, no deberían tenerlas o aprender a que no fuera así.

10.4 En general, el conocimiento de las propias emociones nos conduce a preconizar dos reglas básicas:

- Cuando un interno acude al funcionario dando muestras de tensión (mirada recelosa y distante, expresión dura, etc.) hay que tratar de recibirle suavizando el tono de la conversación. Es necesario estar atentos para no dejarse contagiar por su tensión. Resulta muy útil escucharle mostrando interés y hacerle preguntas para que explique los detalles de su petición. Eso permite orientar su energía a que hable y razone. Pero escuchar e interesarse por lo que quiere no significa que vayamos a concedérselo. Buscar una solución a sus demandas o negárselas con la explicación que proceda se pueden llevar a cabo con una sonrisa, con un tono tranquilo. Siempre es posible decir que no desde una actitud comprensiva y profesional. Pero esto resulta muy complicado si se es consciente de los cambios de estado de ánimo en el trabajo
- Cuando haya que decirle algo a un interno que pueda contrariarlo, primero es preciso pensar en lo que se teme para decidir cual será la forma más neutra de planteárselo. Si el funcionario se tensa porque anticipa que el interno reaccionará con tensión, estará contaminando sus palabras y transmitiendo, sin darse cuenta, esa tensión anticipatoria. Es difícil estar irritado o preocupado porque esperamos de él una reacción desagradable y, a la vez mostrarse relajado. Identificar la propia emoción de fondo en estas situaciones ayuda a elegir mejor el tono de las respuestas que se van a emplear.

Estas dos reglas se desarrollarán con amplitud y detalle en el apartado 3.2.

11. No debería importar pedir disculpas si el funcionario se ha equivocado

Confundirse es algo que a cualquiera puede ocurrirle. El funcionario puede equivocarse en los datos que incluye en un parte o un informe, pero una vez detectado el error se procede a rectificarlo. La emisión de un informe complementario permite a la Comisión Disciplinaria o a la Junta de Tratamiento modificar sus acuerdos. Si al interno se le ha incoado un expediente o no ha sido aprobado su permiso, la rectificación implicará que la decisión de cada órgano se ajuste a la realidad esclarecida.

Aun así, si se tiene en cuenta la afección causada en quien se ha sentido injustamente valorado, pedirle disculpas es un gesto adecuado y elegante. Esto es algo que todos los funcionarios deberían hacer con naturalidad, tanto en la comunicación horizontal como en la vertical. Si un jefe se equivoca al juzgar nuestro trabajo y, más adelante, se percata de su error, puede decírnoslo o

callarse. Cuando un jefe sabe pedir disculpas nos parece más claro, fiable y su autoridad resulta más legítima. El que se calla nos parece menos capaz de ostentar el cargo y nos suscita desconfianza. Pedir disculpas no es un signo de debilidad, no socava la autoridad, la afianza. Basta con hacerlo con naturalidad y nunca dar señales de humillación. En palabras de los expertos profesionales, “los tiempos del “Funcionario – Dios” se acabaron hace muchos años”.

12. La comunicación directa con los internos no excluye la aplicación de todas las actuaciones que exige la normativa penitenciaria

Relacionarse de forma directa con los internos, conocer su nombre y vicisitudes, pasear con ellos, ser cuidadoso y hábil en el manejo de la comunicación, brindarles apoyo y consejo, etc., no significa en modo alguno olvidar cuáles son sus características personales y cuál es su incidencia en la vida cotidiana del centro. Algunos de ellos suelen mostrar un comportamiento anómalo y deben ser objeto de una vigilancia más atenta para localizar las contravenciones y ponerles freno, otros son más proclives a ser objeto de abusos o humillaciones y es preciso preservar de un modo especial su seguridad y cortar de raíz todas las actuaciones que impidan su normal integración en la convivencia, otros se mueven por el centro de una manera ordenada participando en actividades con normalidad e independencia, etc. Los internos clasificados en primer grado suelen mostrar un grado de distancia y frialdad en la comunicación mayor que los incluidos en el régimen general, y los internos que suelen estar sancionados con frecuencia o los más prisionizados (los que siguen más de cerca el “código del recluso”) presentan una mayor ambigüedad en la relación con los funcionarios. Las diferencias entre los internos son notables y hay que tenerlas muy en cuenta siempre, dado que hay que adaptar la intensidad y modalidad de la actuación profesional a ellas. Ahora bien, la cautela y la precaución exigibles con los internos más difíciles y complicados no son sinónimos de ausencia de interacción directa y natural, que siempre serán posibles dentro de los límites que las circunstancias aconsejen.

El funcionario verdaderamente profesional sabe que debe hacer un esfuerzo importante para poder combinar la observación, la vigilancia, las actuaciones encaminadas a eliminar con determinación los comportamientos antirreglamentarios y el mantenimiento en general del funcionamiento adecuado de todas las parcelas de la vida cotidiana del centro, con esta otra importante faceta del trato considerado y humano con los internos. Un centro penitenciario no es un campo de concentración ni un cuartel militar, pero debe haber una disciplina claramente marcada por la normativa penitenciaria, en la que el orden establecido garantiza la seguridad. Pero en él puede y debe prevalecer una interacción lo suficientemente cercana e inteligente como para permitir un clima social de convivencia entre internos y funcionarios, clima que resulta imprescindible para dar cabida a las actuaciones encaminadas a la intervención educativa, laboral o terapéutica. Ciertamente la falta de libertad y las reticencias y la oposición de los internos serán siempre un elemento que va a condicionar la convivencia y la intervención, pero los funcionarios son quienes tienen en su mano las pequeñas y grandes alternativas para que pueda existir un espacio suficiente en el que las relaciones interpersonales

sean más tranquilas y naturales, facilitando así que las acciones más específicamente tratamentales sigan siendo una alternativa viable.

3- HABILIDADES PARA EL EJERCICIO INTELIGENTE DE LA AUTORIDAD

3.1 PODER Y AUTORIDAD

El ejercicio de la autoridad en el medio penitenciario: distinción entre poder (ejercido) y autoridad (atribuida)

Ya se han avanzado algunas ideas sobre la conveniencia de adoptar el rol de autoridad de un modo inteligente y ajustado a las exigencias de la organización de los departamentos y al tipo de internos que allí se encuentren destinados. Hablar de ejercer la autoridad requiere una matización importante: en un Centro Penitenciario la única persona que ostenta la autoridad es el Director. El reglamento lo especifica al afirmar que es el representante del Centro Directivo y de los Órganos colegiados del establecimiento. Por tanto los funcionarios *stricto sensu* no ostentan la autoridad sino que, cada cual en su departamento y en el ejercicio de sus funciones, representa a la autoridad legítimamente constituida.

Los internos no tienen con los funcionarios una relación de subordinación en el sentido laboral del término. Sin embargo en todo lo referido a la organización, al orden y a la convivencia, están reglamentariamente obligados a acatar las normas del régimen interior y las órdenes del personal penitenciario. Para ejercer del modo más eficiente ese papel de “representación de la autoridad” los profesionales disponen de un poder delegado, que es el recurso con el que se cuenta para que los internos cumplan con sus obligaciones.

El poder es un recurso que ha de ser correctamente comprendido. Existen unas normas concretas que lo legitiman (art. 5. 2. b y c), pero hay que emplearlo observando que la legislación deja abierto un amplio abanico para la intervención. No se especifican las diferentes maneras de aplicarlo y se deja un margen de libertad a los profesionales a la hora de establecer la relación con los internos, con los límites que expresa el art. 4. 2. b.

Veamos un ejemplo de esta diversidad, en el caso de un funcionario que quiere influir en la conducta de un interno para que cambie su actitud ante las

normas de limpieza. Su objetivo es el de provocar un cambio gradual y duradero en el interno y decide hacerlo de forma escalonada:

A) en la primera de sus inspecciones utiliza lo que designamos como “poder informativo”, que consiste en describir al interno la forma en que deben quedar colocadas sus pertenencias, cada día, cuando abandone la celda para ir a sus actividades. La utilidad de esta actuación se basa en que el interno ha escuchado al funcionario, ha tenido delante de él a una persona con autoridad que le ha dado información relevante. En realidad esto posee más impacto que leerlo en el tablón o que se lo cuente un colega: desde ese momento sabe que ese funcionario se ha preocupado de informarle, le ha dedicado un rato de su tiempo y, por tanto, se ha creado un estado no escrito de “compromiso de ejecución” con el profesional. Es más, posiblemente haya muchos funcionarios que nunca hayan tenido con él diálogos de este tipo.

Este uso sencillo y sutil del “poder” resulta eficaz para muchos internos, pues cuando dejan algo en desorden en cualquier momento, este funcionario podrá llamarle la atención empezando por recordarle la conversación anterior: “recuerde Vd. lo que le indiqué acerca de...”

B) otra forma de abordar este tipo de situaciones consiste en poder hacer evidente el “poder de supervisión”. En ese caso un funcionario puede inspeccionar una celda y decirle al interno: “he observado que la colcha estaba arrugada y que ha dejado una playera sobre la cama. Estire la ropa correctamente y coloque las zapatillas donde corresponde”. En este caso el funcionario está señalando descriptivamente lo que el interno *no ha hecho bien* y le está *ordenando* ya que rectifique. Hay elementos valiosos en este modo de ejercer el poder:

- 1- *describir* (“la colcha estaba arrugada y ha dejado una playera sobre la cama”), en vez de calificar (“su celda está hecha un asco”)
- 2- *ordenar la rectificación* en lugar de castigar por el incumplimiento, abriendo así caminos al cambio de conducta del interno

C) otro abordaje que implica un escalón más alto en la exigencia del cambio, es el que se emplea con sujetos que tras haber rectificado algo que hacían deficientemente, con el paso del tiempo, vuelven a dejar mal su celda. En ese caso se trata de que el interno cambie al hacerle saber que lo que hace mal le va a traer *consecuencias*. En este caso se emplea el “poder de control”. Se trata de que el interno recuerde que además de supervisar comportamiento tenemos control sobre sus acciones. La fórmula comunicativa sería: “en mi guardia anterior le indiqué lo que había dejado en desorden en su celda para que usted lo rectificara; hoy he observado que su cama está sin hacer, así que

si en mis siguientes inspecciones encuentro fallos de este tipo formularé un parte de hechos”. Ahora el funcionario anuncia con claridad las medidas que va a adoptar si no se produce un cambio en la conducta del interno: le explica las consecuencias que acabará acarreado si persiste en desobedecer y continuar haciendo algo deficientemente.

Pero puede haber casos de internos que, pese a haber recibido avisos de este tipo vuelvan a incurrir en los fallos anteriores. La regla ha de ser invariable: cuando se ha anunciado una consecuencia y se vuelve a producir un incumplimiento, siempre se debe aplicar la consecuencia. Por tanto, en nuestro ejemplo, el funcionario formulará un parte de hechos. Ahora bien, formular un parte no es suficiente: hay que hablarle al interno y explicarle que se ha formulado el parte del modo más objetivo posible. Una posible fórmula sería: “he comprobado que su celda vuelve a presentar defectos de limpieza, pues no la ha ventilado y ha dejado una camiseta y unos calcetines arrugados en el suelo. Usted sabía que tenía que dejar todo recogido y limpio, y como no lo ha hecho he presentado el parte de hechos, tal y como le anuncié en la ocasión anterior”. Al hablarle de esta manera el interno percibe una actitud de rectitud en el funcionario, ya que le explicó con suficiente antelación lo que debía hacer y lo que podría suceder si desobedecía, y ahora ha cumplido con lo que anunció. Además se lo está diciendo directamente, en lugar de entregar el parte y que varios días después le llegue la notificación. Lo que está sucediendo además es que el interno, pese al parte, sabe que el funcionario ha sido justo, porque le ha tratado como a una persona madura a la que se le invita a ser responsable para realizar lo correcto, pero a la que se le exige que asuma sus consecuencias cuando no lo hace. La clave ha residido en la concatenación de los diversos “poderes”, y el efecto final es el de que el interno reconoce que el poder ha sido correctamente ejercido por el funcionario, pero ahora lo acepta porque por haberlo hecho así ese funcionario tiene “autoridad”

D) el modelo opuesto al método que se ha expuesto hasta aquí sería el que siguen algunos funcionarios que parten de la idea de que con el interno no hay que perder el tiempo dándole explicaciones: las normas están escritas y ya las conocen, eso es todo. Esta forma de actuar corresponde al empleo en exclusiva del “poder coercitivo”. Así pues estos profesionales, tras inspeccionar la celda y encontrar defectos, proceden a dar un parte de hechos, y después se limitan a decirle al interno que “tiene un parte”. Incluso, algunos, no llegan a decirle nada al interno y se entera unos días después, cuando recibe la comunicación de la apertura del expediente disciplinario. Los problemas derivados de esta forma de ejercer la autoridad son los típicos de cualquier empresa en la que la comunicación funciona mal y tanto jefes como empleados se amargan mutuamente la vida.

Obstáculos y dificultades en el ejercicio de la autoridad

Como se ha podido ver, el ejercicio de la autoridad es, sobre todo, una labor de destreza social, que se asienta en el uso inteligente de la comunicación. Pero la comunicación humana es una función que no todo el mundo maneja adecuadamente. En ciertos ambientes de trabajo, como es el caso de los establecimientos penitenciarios, existen factores que obstaculizan la comunicación de un modo u otro.

Aunque todos somos diferentes a la hora de comunicarnos con los demás, no es la variabilidad individual la que ocasiona las mayores dificultades a la hora de entendernos, sino la cultura de cada grupo humano que, por desgracia, puede enfrentar a sus individuos con otros pertenecientes a colectivos diferentes. En el caso del trabajo del profesional penitenciario los internos están supeditados a una cultura de internamiento, a una prisionización en la que adoptan unas señas de identidad como presos, a partir de las cuales generan actitudes de distancia y recelo hacia el colectivo de los profesionales. De entrada les consideran como “enemigos” que se limitan a controlarlos para impedir que hagan cuanto quisieran. Incluyen en su “código del recluso” la predisposición a evitar el diálogo, a recelar en todo momento de nuestra intervención, a alejarse, si pueden, de nuestra presencia. Son normas no escritas que marginan a aquellos internos que tienen un trato más directo con el funcionario por si se tratara de chivatos que pudieran desvelar sus trasuntos e intenciones ocultas. Este comportamiento de distancia, recelo y oposición resulta especialmente agudizado en aquéllos que participan de lleno en los círculos de venta y consumo de drogas, ya que son los que más riesgos corren cuando sus actos resultan descubiertos.

La reacción de un modo recíproco casi inevitable ante esta cultura grupal de los internos, es la de que los profesionales desarrollen una cultura equivalente de prevención y desconfianza frente al engaño, convencidos sobradamente de que siempre existen segundas intenciones en sus actuaciones y peticiones. La casuística de subterfugios para conseguir hacer lo que no les está permitido es tan abundante que, aunque no sean comportamientos de los que todos participen, los funcionarios suelen desconfiar globalmente de todo el colectivo. La *desconfianza* es la nota predominante de las relaciones entre profesionales e internos.

Sin embargo, tal y como se exponía en la introducción, a partir de las cifras de internos que residen en los Módulos de Respeto esta cultura de prisionización tradicional empieza a reducirse de manera gradual. De hecho, en estos módulos la vida se organiza a partir de la confianza, la delegación de la auto-organización y la cooperación entre presos y los profesionales. Por ello conviene ser cauto y prevenirse frente al fenómeno de la “cultura de enemigos” que ha puede predominar en el trato y trabajo con los internos. Las consecuencias de participar en este tipo de cultura profesional es que nos lleva de manera casi inevitable a dar por válidos unos estereotipos que se convierten de forma automática en prejuicios. Las creencias más comunes de estos estereotipos afirman que:

- Los internos siempre van a intentar engañar al funcionario
- Los delincuentes siempre van a ser delincuentes
- La reinserción social es una utopía
- No existen “presos de confianza”
- Sólo participan en las actividades por los beneficios (permisos, progresiones, etc.) y no para rehabilitarse
- Cuando salgan a la calle van a volver a lo mismo que hacían antes

Es evidente que si se piensa de esta manera acerca de los internos el profesional penitenciario va a estar predispuesto a recelar y a distanciarse lo más posible de ellos. Por otra parte, cuando los compañeros profesionales piensan de ese modo, resulta difícil desmarcarse de estos prejuicios sin sentir que uno está oponiéndose a sus opiniones. Ahora bien, las opiniones al respecto deben ser personales y nadie está obligado a pensar del mismo modo que los demás. Por eso son opiniones y no verdades.

Un segundo tipo de obstáculo a la comunicación con los internos procede de las barreras arquitectónicas creadas en el diseño de nuestros Establecimientos. La creación de espacios separados para los profesionales no es un problema, pero que las distintas funciones obliguen a permanecer una gran parte de la jornada en esos espacios impide el establecimiento de encuentros y de diálogos con los internos. Se reduce la comunicación a lo esencial: preguntas, respuestas y autorizaciones.

Resulta muy recomendable, como veíamos en las opiniones de los profesionales recogidas en el capítulo 2, encontrar oportunidades para establecer pequeñas conversaciones con los internos en sus espacios de actividades cotidianas. Deben sentir que el funcionario está presente, que forma parte de su vida y que habla también de cosas que les suceden a ellos en el día a día.

El tercer tipo de obstáculos que limita la comunicación y la oportunidad de ejercer la autoridad forma cercana es la que tiene que ver con el margen de decisión que tiene el funcionario a la hora de dar soluciones a los problemas que pueden presentar los internos. Un centro penitenciario es una organización jerárquica en la que muchas respuestas requieren autorizaciones de escalones superiores (Jefes de Servicio, Subdirectores, Director) por lo que no es posible dar respuesta o autorización a algunas de sus demandas. Ante esta limitación real una práctica nada recomendable es la de zanjar la conversación afirmando que no es asunto suyo, diciendo al interno que presente su petición en una instancia. En pocas palabras, demostrarle al interno que uno se lava sin más las manos ante su demanda. Es verdad que hay temas que exceden la competencia de un funcionario en concreto y sin embargo sí tiene capacidad para explicarle los procedimientos a seguir, contarle lo que suele ocurrir en casos parecidos, sugerirle algún tipo de alternativa, etc. Por lo tanto orientarles siempre está al alcance de su mano, y eso es lo que sigue otorgando autoridad al funcionario, aunque no posea la solución: su disposición a ofrecer apoyo informativo al interno. La máxima más acertada es que no hay peor respuesta que no dar una respuesta.

Pero sin duda lo más perturbador para el funcionamiento de un centro penitenciario y, en definitiva, para la de vida profesional, es el concebir el trabajo como un mero ejercicio de apertura y cierre de cancelas o celdas, como una vigilancia mecánica, callada y pasiva. No hay que olvidar que cada profesional, en su puesto y con sus objetivos concretos, está organizando cada pequeña parcela de la vida diaria de los internos, y por eso cada acto de comunicación, por breve que sea, tiene valor de influencia y de mejora del clima social en el centro. Por ejemplo, cuando un padre le dice a su hijo que se lave las manos antes de cenar, está acostumbrándole a prevenir enfermedades y, a la vez, transmitiéndole una norma educativa. Y cuando a un interno se le dice que tiene que dejar limpia y ordenada su celda, se está actuando en esa línea de proceso educativo recordando, o tal vez inculcando por primera vez, normas y hábitos en la vida del interno. Estos actos profesionales, tan sencillos, son también la base de una labor educativa que tendrá que durar tanto tiempo como dure su permanencia en el centro.

Objetivos finales del control en el medio penitenciario

Una de las divisiones artificiales que más confusión y frustración profesional han podido crear en el pasado reciente de la institución penitenciaria es que el Régimen y el Tratamiento son competencias que se inscriben en compartimentos estancos y se atribuyen en exclusiva a profesionales diferentes. Esto ha llevado a muchos profesionales a minusvalorar su trabajo equivocadamente. Los internos, les guste o no, cuando están en un centro han de recibir indicaciones para vivir en comunidad, que son extrapolables para la vida en la sociedad. Muchos de los internos muestran la evidencia de que las familias, las instituciones educativas o la sociedad han fracasado en su cometido de inculcarles el respeto y aprecio de unas normas para convivir cooperando con sus semejantes.

La organización de la vida en la prisión, por su condición de microcosmos organizado, puede contribuir a que muchos de sus internos vivan y aprendan esos principios normativos. Los pueden aprender en la escuela, en los talleres formativos o en el equipo de fútbol, pero el escenario básico en el que pueden practicar y adquirir los hábitos esenciales (higiene, limpieza, orden, respeto a la autoridad, etc.) es en el día a día, siguiendo las pautas que reciben de los profesionales que prestan servicio en sus departamentos. Aprenden de sus instrucciones, de su supervisión y, en último término, de la exigencia de un permanente comportamiento cívico y social. Educar es acostumbrar a las personas a usos y hábitos con los que vivir en equilibrio en sociedad.

Las actividades de Régimen o de Tratamiento influyen sobre los internos abordando desde distintos caminos los aspectos básicos de la socialización. Lo podemos ver con un ejemplo de una situación normal en un centro, el reparto de la comida. Es una actividad elemental en el funcionamiento de cualquier grupo que vive en estrecha convivencia, y todo lo que sucede durante su desarrollo está sustentado en normas que expresan unos valores sociales (orden, tranquilidad, urbanidad, limpieza, etc.):

- que la fila mantenga su orden
- que respeten el turno
- que los internos hablen sin dar voces
- que utilicen los cubiertos para comer
- que vacíen las bandejas con cuidado para no manchar la pared ni el suelo...

Cuando un funcionario supervisa estos actos corrigiendo la conducta de quien no sigue adecuadamente alguna de estas normas, está contribuyendo no sólo a mantener el orden del establecimiento, sino también a la educación de los internos de su unidad. Hay que decir que, lamentablemente, hay funcionarios que se inhiben de estar atentos al correcto cumplimiento de estas prácticas en la creencia de que su función no es la educativa. Esto es similar a lo que ocurre en algunos colegios e institutos, donde algunos profesores afirman que ellos únicamente están allí para enseñar su asignatura y no para educar a los alumnos con ocasión de su asignatura. Suelen decir que “que eso es cosa que sólo compete a sus padres”. Esta postura exclusivista contribuye a que toleren comportamientos inadecuados, deterioro del material, faltas de respeto entre los alumnos y, con el tiempo, faltas contra el propio profesorado. En definitiva, algunos de esos alumnos no bien educados en la incorporación de valores y conductas básicos, con el tiempo son los que pueden acabar habitando los centros penitenciarios.

La idea central es la de que en las prisiones todos los funcionarios promueven con su actuación la educación de los internos. Es irreal hablar de educación si un interno no respeta y asume las normas básicas de socialización, y es indudable que esa base educativa la adquieren primordialmente de quienes más horas permanecen supervisando su vida y corrigiendo, en su caso, su conducta. A partir de este planteamiento se perfila con más claridad el papel del funcionario: es una figura de autoridad que conoce, orienta, corrige y exige al interno. Es decir, que acompaña su evolución.

Quizá la mejor forma de situar ese papel es la de considerar su doble incidencia sobre el interno: la **exigencia** y la **atención**. Si nos situamos en el extremo de la exigencia, el ejercicio de la autoridad empleará de manera exclusiva el poder coercitivo; esta posición se llama autoritarismo, es el modelo autoritario que trata de imponerse por la mera fuerza, la distancia, la humillación y el servilismo. Y si por el contrario el funcionario se instalase en el extremo de la preocupación por sus problemas, la justificación de sus errores y la disculpa de sus inhibiciones, la posición será la de amigo o colega. Ambas posiciones son claramente equivocadas por anti-educativas, pues ignoran que por término medio los internos ni son irrecuperables ni son unas pobres víctimas víctimas de las circunstancias que les ha tocado vivir.

El ejercicio de la autoridad de acuerdo a las circunstancias personales de los internos

Nunca ha sido fácil definir cuáles son las posiciones profesionales idóneas en el medio penitenciario, entre otras cosas porque la disposición profesional hacia el interno tiene que adaptarse a sus características personales. Es decir, que debe ser tratado con arreglo a su actitud de colaboración o resistencia a las normas. Sin embargo, resulta fácil recurrir a la experiencia para recordar las figuras educativas que a lo largo de nuestra vida hemos identificado como ecuanímes y respetables. Todos pueden recordar a ese profesor que era capaz de juzgar con bastante acierto las actitudes e intenciones de cada alumno, entendiendo, aconsejando y apoyando a los que requerían comprensión para que finalmente cumpliesen los deberes escolares y, al tiempo, exigiendo estrictamente sus obligaciones a quienes dejaban de esforzarse o intentaban engañarles.

El estilo de autoridad así referido es el del profesional respetado y, a la vez, apreciado. En las prisiones hay muchos funcionarios que desempeñan eficazmente ese papel de ejercicio de la autoridad. No necesitan redactar muchos partes disciplinarios porque los internos les atribuyen autoridad y eso significa un especial respeto hacia su forma de ser funcionario, y el respeto del interno facilita su aquiescencia mucho mejor que el mero temor al castigo. Eso sucede porque su comportamiento profesional se adapta y ajusta bien al tipo de interno con el que tratan en cada ocasión. Esto equivale a dominar sin exclusión los siguientes aspectos de la profesión:

1. Exigir de manera firme (no colérica), a los que tratan de incumplir cualquier norma o eludir sus obligaciones
2. Escuchar y comprender los problemas de quienes se sienten ahogados por preocupaciones o dificultades
3. Valorar y reconocer los comportamientos correctos de los internos comunicándoselo directamente, sin temer que se pierde la autoridad por decirle a un interno que ha hecho bien su trabajo
4. Diferenciar su punto de vista y su actuación con respecto al punto de vista o actitud de los compañeros profesionales que no están dispuestos a prestar atención a las dificultades de los internos y que evitan dialogar con ellos.

La implantación de los límites

Uno de los puntos más difíciles de discernir es el de saber establecer en cada momento, cuando se mantiene cualquier interacción con los internos, cuáles son las fronteras acerca de lo que se les debe expresar como admisible, aceptable, apropiado o acertado. Y eso se debe a que la natural proximidad y frecuencia en la convivencia con ellos puede hacer que a veces no se esté seguro del tipo de relación que se está manteniendo; o lo que es lo mismo, que al funcionario se le presenta la duda de si le corresponde ocupar una posición simétrica y de igualdad, lo cual supone “estar del lado” del interno, o más bien la postura de superioridad que le permite discrepar, ordenar, corregir, etc.

La comunicación es uno de los instrumentos más importantes con los que cuenta el profesional penitenciario para convivir y manejar a los internos y, como se ha visto anteriormente, tiene poderosos efectos sobre sus actitudes y conducta. No hay que olvidar nunca que los internos no cesan de observar a los funcionarios. Todos sus comportamientos, y no sólo el mero hablar, los interpretan como comunicación y todas esas comunicaciones afectan a su conducta. Cuando el tipo de intercambio con un interno es simétrico, es decir, al mismo nivel, el efecto producido es el de cercanía, porque se está activando preferentemente la dimensión afectiva de la relación. La cercanía produce tranquilidad, pero puede tener sus riesgos. Por el contrario, cuando el funcionario mantiene una interacción de superioridad, el efecto es el de aclaración y ordenación, porque la dimensión es la referida a su condición de autoridad. Ahora bien, sucede que en ocasiones el interno trata de que el funcionario pase de la segunda a la primera, que por así decirlo olvide su papel de funcionario encargado de hacer respetar la estructura normativa, para de esta manera evitar una norma o una corrección. Captar ese salto que da el interno y responder a él sin caer en esa trampa es a veces complicado, y eso explica que muchos funcionarios opten por permanecer de modo constante e invariable en la posición de distancia en la que su ejercicio de la autoridad no se verá nunca contaminado por esos lazos emocionales de difícil resolución.

El interno siempre busca, en cualquier relación con el funcionario, ratificar la imagen que quiere que se tenga de él, su “auto-definición”. Su principal pretensión es la de que se le considere una persona inteligente, necesitada de ayuda y comprensión, válida, responsable, digna de confianza, capaz, merecedora de beneficios o privilegios, etc., pero no siempre estas pretensiones coinciden con la realidad de lo que el interno es o le corresponde, y en esos momentos el funcionario debe tener bien claro cuáles son los límites o fronteras de lo que puede y debe reconocer al interno sin que se vea socavada ni su capacidad de cercanía ni su obligación de cumplir con la normativa. Vamos a verlo con un ejemplo:

- un interno se acerca al funcionario y le dice que se acaba de enterar de que un hermano suyo acaba de llegar al módulo de ingresos, y le pide que le autorice a salir de su módulo para ir a verlo
- el interno siempre ha mantenido una buena relación con el funcionario; es una persona abierta, formal y cumplidora, por lo que al funcionario le cuesta especialmente tener que decirle que es ya la hora de la comida y que no es posible salir del departamento, porque debe prescindir del estilo de relación simétrica frecuente que mantiene con él y desempeñar otra de superioridad
- está claro que el mensaje final debe ser el de respeto a la norma (“no se puede salir del módulo durante el reparto de la comida”), pero se puede mantener al tiempo la que hemos denominado su “auto-definición” (= el interno se ve como una persona de confianza que merece una especial consideración por parte del funcionario en este caso, y además en este momento está emocionalmente afectado por la llegada de su hermano):

. en primer lugar el funcionario CONFIRMA al interno en esa auto-definición, pero lo hace a su manera y en función de las circunstancias (“ya sé que *para usted es muy importante* ver a su hermano cuanto antes para saber cómo está y que además *regresaría enseguida* para coger finalmente la bandeja de la comida...”)

. y en segundo lugar NIEGA al interno la autorización, cumpliendo así la normativa al respecto (“... pero ahora nadie puede salir del módulo y no le puedo dar permiso para ir al de ingresos”)

- el interno insistirá, y el funcionario lo único que debe hacer es repetir esta doble respuesta de CONFIRMACIÓN de su “auto-definición” (en la que se le reconoce que sabemos que tiene una necesidad, importante para él, y que además es digno de confianza) y de NEGACIÓN, que corresponde a su estatus de superioridad que le obliga a mantener el cumplimiento de las normas.

Como puede verse, este mismo esquema de atención emocional (CONFIRMACIÓN) y normativa (NEGACIÓN) puede aplicarse a todo tipo de internos y de circunstancias. El grado mínimo de confirmación podría consistir simplemente en escuchar los razonamientos del interno y decirle que se da cuenta de que para él es importante, necesario, imprescindible, etc., pero que no es posible atender a su petición, o que debe de todas maneras cumplir la orden porque eso es lo que corresponde. Con la confirmación el interno percibe que el funcionario se ha dado cuenta de su estado o situación (“auto-definición”) y gracias a eso será más factible que se avenga, aunque le disguste, a la instrucción que viene a continuación. Los límites han quedado claros: el funcionario es una persona que entiende al interno como persona, y se lo hace saber de modo expreso, y que además en cada caso le toca hacer respetar el orden y las normas de la situación.

Los conflictos surgen sobre todo no de la negación, es decir, de presentar al interno el criterio y límites de las actuaciones viables que ha de hacer, sino del desinterés, de hacerle ver al interno que nos da igual lo que piense o sienta, “pasando” de él, diciéndole incluso directamente que no le interesa escucharle y que le deje en paz. A esto se le llama DESCONFIRMACIÓN (“a usted, funcionario, no le interesa lo que me pasa y me lo hace saber”) o desatención. Es el estilo comunicativo que está implícito en el ejercicio coercitivo del poder, es la antítesis del estilo humanitario de ejercer la autoridad y además provoca a medio y largo plazo reacciones en contra que deterioran gravemente el clima social del centro penitenciario. Confirmando, y si es preciso negando cuando corresponda, el funcionario se está moviendo entre dos dimensiones que le garantizan la preservación de su estatus de persona cercana y, simultáneamente, de correcto implantador de la autoridad en el centro. Los internos suelen calificar a quien tiene este tipo de comportamiento como un funcionario “legal”. Exigente, sí, pero en el que se puede confiar porque es justo y les respeta. Y de hecho, aunque no estén de acuerdo con muchas de las normas que ese funcionario debe aplicar, saben

que es su cometido y aprecian su coherencia por llevarlo a cabo y hacerlo de esa manera en la que ellos también cuentan.

3.2 SITUACIONES HABITUALES EN EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD

3.2.1- IMPARTIR ÓRDENES

Hoy el funcionario Félix H. tenía el objetivo de que se hiciera correctamente la limpieza del comedor del módulo 4. Ha conseguido su propósito manteniendo cinco conversaciones cortas con los internos que tienen ese destino.

Impartir órdenes requiere saber lo que se quiere conseguir y planificar cómo va uno a hacer para que los internos hagan su trabajo y cumplan con su obligación.

1.1) Entendiendo el procedimiento

El funcionario Félix H. está destinado en un centro penitenciario en el que hay 1.280 internos. Hoy está prestando servicio en el módulo 4, aunque normalmente suele estar en el 10. Con las vacaciones y permisos por exámenes en el mes de julio resulta muy complicado mantener la estabilidad en los puestos. Esto supone que tiene que trabajar con internos a los que no conoce bien. No es nada nuevo que los internos intenten aprovecharse de estas circunstancias para hacer “algo menos” de lo que hacen habitualmente.

El encargado del módulo le ha dicho que hay un problema con la limpieza del comedor y hay que estar pendiente de ello. Ha comprobado en las dos últimas guardias que los internos que tienen ese destino están desatendiendo la limpieza de las mesas. Recogen las migas y pasan un trapo pero, si pueden, no usan detergente. Así no hay que aclarar y lo despachan de una sola pasada, con el resultado de que no está tan bien como debiera. Lo mismo ocurre con el rincón donde se dejan los cubos, y en los azulejos de la pared se suelen quedar marcas de gotas que han escurrido. En total hay siete destinos para el comedor. Ocurre que tres de ellos están en el destino a partir de las 13:00 porque tienen que ir a la escuela. Por la tarde, otros dos tienen

Curso de Electricidad: “si además otro está de permiso y a otro le ha llamado la Trabajadora Social, miras la lista y nunca están todos...”. Con esto tienen una excusa más para que “nunca les dé tiempo a todo” lo que habría que hacer.

El funcionario Félix tiene bastante trabajo con las entradas y salidas de internos a las actividades, por lo que se plantea darles instrucciones inequívocas y controlar los resultados del modo más práctico posible. Él lleva trabajando en prisiones desde febrero de 1994 y ha manejado situaciones parecidas con internos de todo tipo, así que, por economía de esfuerzos recoge previamente la siguiente información:

1. Toma la lista de destinos y marca al lado de cada uno el horario real de presencia, descontado tiempo de Escuela o Taller de Electricidad
2. Comprueba si alguno está de permiso
3. Comprueba que tienen el material de limpieza necesario

A partir de esa información estructura la manera en que se va a dirigir a ellos y continúa con los siguientes pasos:

4. A las 09:00 h. les dice que quiere hablar con ellos un momento cuando sean las 09:30 h., una vez que todos los internos del módulo hayan terminado de desayunar. En ese momento un interno le dice: “D. Félix, el cordobita y yo tenemos que estar a las 09:30 h. en la escuela”. Félix responde con naturalidad: “Sí, ya lo sé, pero hoy vais a subir un poco más tarde. Ya aviso yo a la Maestra”.

Si un interno no está presente en el momento en que se imparten las instrucciones, nunca hará ni asumirá sus tareas. Eso de que sus compañeros se lo transmiten no funciona en una prisión. Abortado pues el primer intento de escaqueo, a las 09:30 h. se reúne con ellos en la zona de reparto y pasa lista para identificar a cada interno. Acto seguido les dice:

“Ya sé que Ordóñez, López y Hernández tenéis escuela por la mañana y volvéis a la 13:00 (al decir los nombres mira a cada interno que nombra), y también sé que Mateo y Heredia tienen Curso de Electricidad por la tarde. Por eso voy a explicaros la parte de trabajo que vais a hacer cada uno:

. vosotros cuatro, que estáis en el comedor esta mañana, vais a limpiar las mesas, pero quiero una limpieza de *dos pasadas*. La primera con detergente del bote azul, que he comprobado que hay en el armario. La segunda para aclarar el detergente. Nada de pasar una vez sólo con agua.

. a las 11:00 h. vengo a revisar. Después de que yo lo revise, podréis fregar el suelo.”

5. A las 11:00 h., después de la revisión, les dice:
. “Vale. Está bien. Ya podéis fregar el suelo”

6. A las 16:00 h. se dirige a los cinco que están esa tarde y les dice:
. “Habréis comprobado que las mesas estaban hoy muy limpias y olían bien, por el detergente. Esta mañana vuestros compañeros han hecho una buena limpieza. Ahora os toca a vosotros. Vais a limpiar los azulejos de la pared. Lo mismo que esta mañana: una pasada con detergente y luego otra para aclarar. A las 18:00 h. quiero revisarlo. El suelo lo fregaréis después. Cuando yo haya revisado la pared.”
7. a las 18:00 h. vuelve al comedor y les dice:
. “Está bastante bien, pero en el rincón de los cubos sigue habiendo alguna mancha que aún no ha salido. Pasadlo de nuevo con detergente y después pasáis el suelo.”

1.2) Asegurando la eficacia

El funcionario de este ejemplo ha tenido en cuenta algunos principios básicos que aseguran la eficacia de las órdenes impartidas:

a) Que lo que va a ordenar pueda ser realizado

Para ello se necesita:

- información específica sobre las condiciones que en ese día, en concreto, afectan al trabajo: ¿alguno de los internos de ese destino está de permiso?, ¿ha salido alguno a diligencias? Si no hay suficientes internos, será difícil que los que quedan hagan todo el trabajo
- información sobre la disponibilidad de medios: en ocasiones no ha llegado el pedido de productos de limpieza o ha faltado alguno, con lo que la orden está condenada al fracaso.

b) Tener información sobre los internos que han de realizar el trabajo

No basta con tener definidos los objetivos y las tareas. Las características personales de cada interno pueden influir en su forma de trabajar o evitar esforzarse. En este ejemplo el funcionario ha utilizado la información que le ha proporcionado el encargado del módulo, pues Félix no conocía bien a estos internos. Se ha informado de lo que suelen hacer habitualmente (limpiar sólo con agua) y las condiciones particulares de cada uno (asistencia a la Escuela o al Taller de Electricidad).

Pese a que el Reglamento deja claro que los internos deben cumplir las órdenes de los profesionales de la institución, nuestras órdenes deben compatibilizarse con otras obligaciones de los internos. Si Félix obliga a quedarse a todos los internos hasta que terminen el trabajo ordenado, los Profesores informarán de su absentismo a la

Subdirectora de Tratamiento y ésta preguntará al Jefe de Servicios y éste preguntará al Encargado de Módulo, etc. A veces un exceso de escrúpulo en la exigencia de una tarea puede llevarnos a perder de vista el funcionamiento del resto de los Departamentos del Centro y eso siempre genera una cadena de conflictos.

c) Tener en cuenta la forma habitual en que se vienen realizando las cosas

Si en este módulo y en este comedor ese “escaso rendimiento” se venía produciendo desde hace tiempo, no sólo hay que culpar a los internos, sino a quiénes han permitido que eso ocurra. Un mal hábito no se genera en un solo día. Los cambios se deben introducir cuidadosamente. Por eso no sería suficiente reunirles a las 09:30 h., darles instrucciones y olvidarse del tema. Félix lo sabe perfectamente y por eso les hace ver que está pendiente de su trabajo a lo largo de toda la jornada.

d) Dirigirse a los internos en grupo

Si damos instrucciones a cada cual por separado, lo más probable es que cuando estén juntos cada cual tenga su propia versión de lo que “hay que hacer” y que no se pongan de acuerdo. Entonces harán lo menos posible, para no discutir entre ellos y no equivocarse. En el ejemplo les ha reunido a las 09:30 h. a todos, para que **todos** escuchen lo que les tiene que decir y que **todos** escuchen exactamente lo mismo.

e) Al dirigirse a los internos, hay que exponerles el *qué* y el *cómo* queremos que realicen la tarea, y *cuándo* debe estar terminada

Nunca se deben emplear frases del tipo:

- “lo quiero ver todo muy limpio”
- “tiene que quedar perfecto”

Estas frases son expresiones generales que no precisan detalles. Félix ha dicho que quiere que limpien con “dos pasadas”, especificando que la primera tiene que ser con detergente. Además les ha dicho que a las 11:00 h. vendrá a revisarlo y que después podrán fregar el suelo. De ese modo se asegura de que, al llegar, no esté el suelo mojado y no pueda pasar para ver lo que han hecho.

f) Controlar el resultado

Los internos tienen que tener presente que su trabajo va a tener que “pasar” un control de calidad. Si creen que nadie va a revisar lo que hacen, posiblemente lo hagan de forma superficial, lo justo para cumplir.

Las frases del tipo “luego me voy a pasar a verlo”, o “antes de la comida quiero que esté acabado”, no precisan un momento concreto. Félix ha marcado una hora concreta utilizando un lenguaje preciso.

Además ha llegado a la hora anunciada, con lo que los internos pueden comprobar la exactitud y fiabilidad de sus palabras. En el lenguaje de los internos significa que “don Félix es de los que hacen lo que dicen”.

Los internos están siempre atentos a este tipo de actuaciones porque hay funcionarios que “dicen” y luego “no hacen”. En el caso del ejemplo, los internos que por la mañana han limpiado las mesas advertirán a los que trabajarán esa tarde que “don Félix llegó a las once en punto y lo miró todo, mesa por mesa”.

g) Entender las órdenes como un proceso de principio a fin

Impartir órdenes es un proceso que comienza cuando pensamos en los resultados a conseguir, continúa en las distintas interacciones que tenemos con los internos y concluye cuando hemos completado la supervisión de los resultados. Impartir órdenes no es crear frases magistrales que, escuchadas por los internos, les hacen trabajar como si fueran palabras mágicas.

h) Cuidar la calidad de la relación con los internos

La relación debe ser cercana. Se trata de internos que realizan un destino habitualmente y saben cómo hacerlo, aunque no siempre se esmeren demasiado. La relación tiene que ser cercana, pero no amigable. Debe parecerse lo más posible a la relación de cualquier jefe con sus empleados. El autoritarismo tampoco sirve. Una orden no es una amenaza, es una instrucción de trabajo y un criterio de calidad en su resultado.

Con la supervisión ocurre lo mismo. Se trata de afirmar lo que está bien hecho o de señalar lo que está incompleto o equivocado. Ambas cosas sin euforias ni irritaciones. Cualquier profesional tiene derecho a que sus superiores reconozcan su labor. Los internos también. Siempre resulta ventajoso ser comunicativo en nuestras inspecciones. Esto afianza nuestra relación y fomenta el hábito de trabajar bien. Aun sin pretenderlo, estas breves interacciones les llevan a acostumbrarse a lo que supone la relación jefe-empleado. Y este hábito es el que más utilidad les va a reportar cuando, en régimen de tercer grado o ya en Libertad Condicional, empiecen a trabajar en cualquier empresa en la calle. Como puede verse, el correcto ejercicio de la autoridad tiene repercusiones educativas de gran alcance.

1.3) Las conductas básicas para impartir órdenes

Las circunstancias de la vida cotidiana de un centro, y los tipos de órdenes que corresponde impartir, son muy variados. Por eso hay que tener siempre muy claro cuáles son las conductas básicas que hay que realizar para que quede perfectamente claro qué es lo que se le está exigiendo al interno

que debe hacer. En el ejemplo anterior las acabamos de ver desplegadas en la cadena de situaciones que se iban sucediendo. El armazón esencial de tales conductas a la hora de dar cualquier tipo de órdenes el siguiente:

- DIÁLOGO DIRECTO CON LENGUAJE OBJETIVO

- mirada fija y atenta a los ojos del interno
- cuerpo orientado hacia el interno hacia el que se dirige el funcionario
- tono de voz cordial pero firme
- lenguaje objetivo: exposición de hechos y aspectos que componen el contenido de la orden, expuestos de forma clara y ordenada

Impartir una orden significa marcar una pauta de comportamiento al interno, decidir lo que debe hacer o no hacer y cómo ha de ser esa conducta. Por consiguiente es necesario que perciba desde el primer momento que el funcionario, a la vista del modo en que le mira y se dirige a él, se ha colocado en una posición de superioridad y de firmeza a la que le va a seguir una orden que ha de cumplir. De lo contrario podría suceder que, por causa de la cercanía y convivencia en el mismo escenario, el interno pretendiese estimar que lo que le dice el funcionario es una sugerencia que puede o no llevar a cabo: la mirada fija a sus ojos y la posición frontal son la señal inequívoca de la interpelación directa, el tono de voz cordial pero firme no es el de un mero comentario sino el que se usa para expresar la intención de que lo que le indica se ha de cumplir, y el lenguaje objetivo es la exposición de contenidos hecha de tal forma que al interno no le quepa una interpretación ambigua de lo que ha de hacer. Objetividad del lenguaje significa ausencia de contenidos semánticamente imprecisos (por ejemplo, “acabe esto cuanto antes” es ambiguo respecto a “tiene que estar acabado a las 11 h.”; “vaya recogiendo sus cosas para cambiarlo de celda” es impreciso respecto a “recoja sus cosas en las bolsas para cambiarlo de celda dentro de 20 minutos”).

- AGUARDAR LA RÉPLICA

- permanecer en silencio mirando al interno mientras habla
- mantener el cuerpo orientado hacia el interno
- asentir con la cabeza para expresar que se le escucha de modo activo

El interno puede responder al funcionario tras recibir la orden, bien sea para pedir alguna aclaración o para presentar algún tipo de resistencia a su cumplimiento. En ambos casos el funcionario debe continuar en la misma posición física y mantener la mirada del interno. Escuchar al interno significa reconocer que merece ser escuchado, confirmarle la importancia de que es una persona que en ese momento precisa que el funcionario oiga sus preguntas o sus argumentos, y tendrá esa importante percepción si se le deja hablar sin interrumpirle y se le demuestra, con asentimientos de cabeza o con palabras de atención (“ajá”, “ya... ya”, “sí... sí”, etc.) que se está verdaderamente atento a su exposición.

- **ESTABLECER COMPROMISO PERSONAL**
 - dar un punto de comprensión
 - repetir en lenguaje objetivo la orden usando la primera persona aclarando bien los contenidos
 - establecer el compromiso
 - justificación del sentido de la orden si fuera preciso

Escuchar la réplica del interno no significa negociar con él, sino permitir la oportunidad de que pida aclaración de dudas o de que se oiga su posible resistencia. Para ello el funcionario le da ese punto de comprensión al interno (por ej., “entiendo lo que quiere decir”, “ya veo que no le parece bien que...”), y a continuación le hace ver que la orden debe ser indefectiblemente cumplida. Para ello le aclara las dudas, si las hubiere, le detalla de nuevo lo que ha de hacer, utilizando la primera persona para dar mayor énfasis a la orden (“lo que yo quiero que usted haga es...”) y establece el compromiso de la supervisión (“así que me yo pasaré por aquí a las 11 h. a ver si lo ha hecho”, “dentro de veinte minutos yo vendré para llevarlo a su nueva celda”, etc.). En el caso de que lo estime preciso, el funcionario puede añadir la justificación de la orden para aclarar mejor su sentido y oportunidad (por ej., “hay que revisar los desagües de las celdas de esta planta”, “todos los internos deben entrar al comedor a la hora de la comida”).

3.2.2- RECIBIR QUEJAS

Siempre suele haber algún problema con las comunicaciones vis-a-vis. A veces todo empieza con la fijación del día de la comunicación, bien sea porque no es posible concederla por estar todos los turnos ya ocupados con otros internos o por haber surgido una incidencia que le impide al familiar acercarse el día que estaba señalado, resultando imposible cambiarlo a última hora por otro. También puede suceder que se haya producido un error y no conste de hecho la comunicación que el interno creía tener fijada. Lo cierto es que los retrasos, errores o cualquier tipo de contratiempo que afecten a los internos en cualquier aspecto de la vida de la prisión, traen como consecuencia que presenten quejas al funcionario.

Saber recibir las quejas de los internos es una habilidad profesional que hay que dominar, porque cuando se producen suele haber una mezcla de la estricta exigencia de derechos y de una forma tal de expresarla que podría derivar en falta de respeto, insubordinación o conflicto. Por eso es tan importante tener bien clara cuál debe ser la disposición del funcionario ante la situación, y cómo encauzar la queja para que pase de ser un momento crítico a un trámite más de su tarea, que le permita una razonable solución de la demanda.

1.1) Entendiendo el procedimiento

El funcionario Antonio F. está prestando servicio en el módulo de ingresos de su centro penitenciario. Es un módulo que conoce bien y en el que realiza su tarea de forma profesional, ya que sabe cómo escuchar y orientar a los internos que durante las primeras semanas todavía les cuesta adaptarse a la ausencia de libertad para que se integren con normalidad en la vida diaria del centro. Hoy es viernes por la tarde y el interno Felipe H.G. tiene prevista su primera comunicación vis-a-vis con su madre, justo después de la hora de la siesta. Los internos están saliendo ya al patio, pero el interno Felipe H.G. no escucha por megafonía que le llamen para dirigirse al departamento de comunicaciones. Transcurren diez minutos y se encuentra muy inquieto tras haber oído los nombres de los otros internos que van a comunicar, pero no el suyo, así que se dirige hacia el funcionario don Antonio que en ese momento está en el patio y alzando la voz, mostrando evidentes signos externos de nerviosismo, le expone su queja, y a medida que habla su voz se va convirtiendo casi en un grito:

- “D. Antonio, ¡pero qué coño pasa en esta mierda de prisión que no me llaman para el vis-a-vis que tengo con mi madre, joder! ¿Es que me van a quitar diez minutos de comunicación por la puta cara, eh? ¡¡Me caguen la leche...!!

Tras decir las últimas palabras el interno ha bajado la cabeza hacia el suelo y mueve los pies hacia atrás y hacia delante. Los internos que estaban más cerca han podido escuchar lo que dice su compañero y han dejado de pasear, se han girado y miran atentos los acontecimientos de esta escena, que parece presagiar una bronca. Al interno le tiemblan un poco las manos y mira de modo desafiante al funcionario. Antonio se ha dado cuenta de que en ese momento son ya el centro de atención de todos los internos que hay en el patio. Su compañero de servicio está abriendo la cancela para que salgan los internos cuyos nombres sí se han oído por megafonía, y que coinciden con los de la lista que les han entregado por la mañana, lista en la que tampoco aparece el interno Felipe H.G.

El funcionario don Antonio se da cuenta de que es bastante posible que sea cierto el contenido de la queja del interno, pero sabe al mismo tiempo que la forma en que está demandando que se solucione su problema no es en absoluto correcta, ya que el interno:

- está gritando
- ha empleado varias palabras malsonantes
- la última expresión viene acompañada de unos gestos corporales que indican de modo preocupante una posible pérdida de control

En principio cabe considerar que todo lo que tiene que ver con las comunicaciones no es competencia de Antonio, y en caso de haberse producido un error o un olvido circunstancial quien tiene que resolverlo son los

compañeros que se ocupan de las comunicaciones, no él. Ahora bien, la situación que tiene delante, en su propio departamento, sí que le corresponde y atañe directamente:

- Felipe H.G. es un interno que está en el módulo en el que él presta servicio
- si tras esta queja la situación deriva hacia una insubordinación o falta de respeto, a él le va a tocar controlarla
- la forma en que maneje esta situación de queja está siendo observada por el resto de los internos, que esperan del funcionario que haga “lo que tiene que hacer... y como lo tiene que hacer”, porque para eso es la autoridad en ese departamento

En definitiva, el funcionario debe resolver la situación, darle una salida, y eso incluye varios objetivos:

- 1- reconducir las formas expresivas del interno para que sean las correctas
- 2- recoger con claridad los contenidos de la queja del interno
- 3- enunciar los límites de su margen de capacidad para resolver el asunto
- 4- actuar como mediador en la posible resolución de la queja

Partiendo de este sencillo esquema de objetivos, estructura los elementos de conducta que pasa a ejecutar a continuación, dirigiéndose al interno tras haberle escuchado de modo atento mientras estaba hablando:

- 1- “Si quiere que le atienda tiene que hablar de forma más pausada, sin alzar la voz y sin ninguna frase malsonante ni amenazante”.

Es decir, lo que el funcionario le está diciendo es que para dirigirse a una figura de autoridad ha de guardar esas mínimas reglas formales, sin las cuales no será atendido, pese a que sus razones de fondo sean justas. Se puede comprender que esté enfadado y alterado, pero no se puede admitir que su enfado le autorice a hablar con falta de corrección y respeto. En el caso de que el interno vuelva a hablar y no siga las pautas que le acaba de dar, el funcionario Antonio se las reitera y de nuevo le apunta que o lo hace así o no lo va a atender.

- 2- El funcionario escucha con atención, mirando atentamente al interno, en qué consiste su queja, haciendo si es necesario preguntas de aclaración para comprender bien de qué se trata.

El interno Felipe ha tenido que acoplarse a las pautas que le ha marcado el funcionario, y eso le está suponiendo un ejercicio de auto-control bastante exigente, dado el estado de nerviosismo en el que se encuentra, pero a cambio está recibiendo una atención intensa, y eso lo denotan la mirada del funcionario, la escucha en silencio, las preguntas de aclaración, etc. En definitiva, el interno se ve a sí mismo como una persona necesitada de atención porque quiere que le resuelvan algo que para él es muy importante, y

ahora está comprobando que el funcionario, tras reconducirle las formas, le confirma que él también ve que es importante lo que le está diciendo.

3- “Mira, Felipe, ya veo qué es lo que pasa, pero yo no te puedo dejar salir a comunicar si no estás en la lista. Pero lo que sí puedo hacer es llamar a comunicaciones y enterarme de qué es lo que está pasando, porque veo que a ti te respondieron en la instancia que tenías la comunicación con tu madre hoy, justo después de la siesta”

El funcionario Antonio le está exponiendo hasta dónde puede hacer él para resolver el asunto de su queja, y no debe extralimitarse en su margen de actuación prometiendo lo que no está en su mano hacer (por ej., “tranquilo, ya te lo soluciono yo”), ni tampoco minimizar o ridiculizar sus posibilidades como mediador (por ej., “bueno, yo llamo a comunicaciones a ver qué pasa, pero igual me dicen que les deje de dar la lata con tonterías”). Ser realista es el punto ideal, y es muy importante además mostrar determinación a la hora de transmitírselo al interno, para que perciba que el funcionario está ahí no sólo para que obedezcan sus órdenes, sino también para actuar si hace falta a fin de que todo lo que tenga que ver con los internos, aunque sea como en este caso responsabilidad de otros funcionarios, él se va a preocupar en mediar en la solución dentro de su margen de actuación al respecto. En este caso, dada la urgencia del momento, sólo está en su mano recabar información del departamento de comunicaciones, porque es evidente que el interno no puede hacerlo.

4- El funcionario llama a dicho departamento, comenta que tiene la instancia del interno en la que consta que se le ha autorizado la comunicación para ese día y hora, se interesa por lo que haya podido suceder y su posible solución, y luego se lo transmite al interno.

La gestión final de la queja la puede hacer el propio funcionario, pero en otros casos podría ser suficiente con aclararle con detalle las vías de solución que tendría que iniciar el propio interno para resolver su asunto (por ej., “ya veo que no le han autorizado el vis-a-vis para la semana próxima, pero si quiere que le digan lo que debe hacer para tener la comunicación íntima con esa persona, debe dirigirse al Trabajador Social para que le explique bien la documentación necesaria que es necesario aportar”).

En el fondo lo importante a la hora de recibir una queja es que el interno vea una salida realista, y viable en lo posible, a los contenidos que plantea, siempre que sean justos. Si no lo son, o si siéndolo en abstracto resultan manifiestamente inviables (por ej., “a ver, señor funcionario, ¿por qué no puedo estar de permiso 8 ó 9 días para irme a Canarias con mi familia, si el Juez de Vigilancia me ha concedido ya el cupo de 18 días para este semestre?”), el funcionario prescinde de los pasos 3 y 4 antes presentados y simplemente se limita a decirle que entiende lo que quiere, pero que no es posible (“la legislación penitenciaria no permite salidas de permiso superiores a 7 días”).

1.2) Asegurando la eficacia

El funcionario de este ejemplo ha tenido en cuenta algunos principios básicos que aseguran la eficacia de su actuación a la hora de recibir la queja de un interno:

a) Que siempre que se dirija al funcionario debe hacerlo de forma correcta si quiere ser atendido

Esto implica:

- que haya ausencia de cualquier expresión malsonante, insulto, amenaza o gestos de su cuerpo que muestren falta de control; el interno tiene derecho a sentirse molesto, enfadado, preocupado o angustiado, pero al mismo tiempo tiene el deber de mostrar esos estados de ánimo de forma correcta a la hora de dirigirse a un funcionario
- informar al interno en ese mismo momento, si es preciso, y de forma detallada, acerca de cómo deben ser sus modales para presentar la queja, y en caso de que no lo haga se le reitera, avisándole que de no hacerlo no se le atenderá, y que si además añade cualquier falta de respeto, el funcionario hará un parte de hechos minucioso en el que aparecerán reflejadas todas esas conductas inaceptables

b) Tener una información acerca del funcionamiento general del centro, para saber atender la queja en función de dicho conocimiento

No es suficiente con decirle al interno, como fórmula general, “mire usted, no sé de qué va lo que me dice, así que voy a llamar al Jefe de Servicios a ver si me aclara algo y luego se lo digo”. Esto puede valer para el funcionario que acaba de llegar nuevo a un centro, pero para ser un funcionario verdaderamente profesional hay que conocer lo mejor posible el funcionamiento de todos los departamentos y servicios de su establecimiento. Informarse de todo ello le va a proporcionar conocimiento, y con ese conocimiento podrá orientarse mejor en su actuación, y orientar al interno cuando acuda a él con preguntas o con quejas. El funcionario que sabe, siempre es percibido por los internos como un funcionario con más autoridad que el que se limita a decir que no sabe gran cosa, aparte de los servicios elementales del funcionamiento rutinario de su departamento.

c) Tener en cuenta las características personales del interno que presenta la queja

No todos los internos poseen el mismo grado de auto-control ni manejan de igual forma sus emociones. Por eso no

todos son capaces de presentar sus quejas de forma correcta, como ocurría en el caso del ejemplo del interno Felipe H.G. Las emociones son productos con un significado personal, que depende de aquello que para cada uno es importante y de las cosas que uno cree sobre sí mismo y el mundo en general. El significado que le damos a los acontecimientos y a las condiciones de nuestra vida es lo que hace que uno se sienta enfadado, ansioso, culpable, feliz, etc. Sólo cuando una persona logra aprender sobre las propias emociones puede adquirir un cierto control sobre ellas, sobre todo si son emociones que producen angustia, perjudican el manejo de situaciones sociales e interpersonales o perturban su equilibrio personal.

Los internos están sometidos a un estado de privación de libertad que influye también en su capacidad de control de sus emociones. Por eso no es de extrañar que a la hora de reclamar derechos, reales o imaginarios, ciertos o equivocados, su forma de hacerlo dependa de manera muy notable de su capacidad general de auto-control, del nivel de significación del asunto y de las expectativas de resultado que espera obtener dependiendo de cómo presente la queja (algunos internos son dados a pensar que a mayor grado de “presión expresiva”, mayores opciones de conseguir que se les haga caso, especialmente si creen que el funcionario se va a sentir amedrentado o coaccionado por las formas en que se expresen). Cuando el funcionario tiene un mejor conocimiento de quién y cómo es el interno que le está presentando la queja, aplicará de forma más adecuada los pasos a seguir para que reconduzca sus expresiones y formule correctamente la queja.

d) Actuar sabiendo que esa forma profesional de recibir la queja tiene también repercusión en el resto de internos

Al funcionario le observan constantemente los internos. Todos sus gestos, palabras, decisiones y movimientos son analizados y “traducidos” por los internos de acuerdo con los siguientes parámetros:

- accesibilidad y sentido del humor
- rigor y exigencia
- justicia, equidad y coherencia en sus decisiones
- conocimiento de la “cultura del patio”
- capacidad de resolución de las situaciones
- ascendencia y uso que hace de su poder

Puede decirse que el funcionario está sometido a un proceso de “evaluación continua”, y que en los momentos críticos o tensos es donde su prestigio se la juega de cara a los internos. Un exceso en la aplicación de las órdenes o cualquier mala manera de resolver una queja, como en este caso, modifican a la baja su autoridad y aumentan el fenómeno de la unanimidad frente al funcionario. Pero al mismo tiempo, cuando actúa tranquilizando, estructurando y preocupándose por

que las cosas funcionen bien, está consiguiendo dos cosas: un aumento de su prestigio y una lección genérica hacia los que le han observado acerca de cómo deberán comportarse ellos si en el futuro quieren presentar alguna queja.

e) Al dirigirse al interno, hay que exponerle el *qué* y el *cómo* queremos que sea su conducta

Es decir, indicarle de modo muy concreto y con detalle todas las conductas que debe hacer, y las que debe evitar. Nunca hay que decir frases que no marquen exactamente las conductas necesarias, porque un interno con cierto grado de alteración las entenderá como un contra-ataque (por ej., “hábleme con respeto”, “haga el favor de cambiar esos modales”, “deje de emplear ese tono conmigo”, “no va usted a ninguna parte por ese camino”, “contrólese o no le hago caso”).

Por el contrario, el tono firme de la voz del funcionario y la enumeración pausada pero comprensible de las instrucciones para que modifique su forma de expresarse (“baje el volumen de la voz y hábleme sin gritar, de forma pausada para que le entienda y sin ningún taco ni palabra amenazante”), significan un freno al descontrol del interno y una estructuración sencilla de cómo puede hacer de modo correcto y fructífero su queja.

f) Ofrecer pistas realistas o viables de resolución

Como se ha dicho anteriormente, cumplir adecuadamente con el servicio implica está lo mejor preparado posible para hacer frente a cualquier eventualidad que se le presente al funcionario. El funcionario debe aspirar a que los internos lo vean como una referencia permanente de seguridad, y debe ser previsible a la hora de cumplir de modo excelente con su servicio: mantener el orden, coartar las situaciones anómalas e injustas, garantizar un normal clima de convivencia, ser ágil a la hora de manejar los movimientos y desplazamientos de los internos en las diversas actividades y situaciones del día a día, tranquilizar a quienes presenten alteraciones, actuar con justicia y tener un buen conocimiento de lo que corresponde hacer en cada momento.

Resolver situaciones es una expresión muy amplia, en la que caben distintos niveles de actuación. El máximo es cuando la solución corresponde en exclusiva al funcionario (por ej., cambiar a un interno de celda porque se le ha estropeado la ducha y hasta el lunes no se puede arreglar), y la más pequeña es la de informar al interno de los pasos que él debe dar para resolver lo que desea. El funcionario tiene en cada situación que se le plantea un abanico variable de opciones a su alcance, y el interno espera que se implique en dar siempre la que sea más eficaz y viable.

g) Entender la recepción de la queja como uno más de los servicios que ha de realizar el funcionario

Es erróneo interpretar que cuando los internos le presentan a un funcionario una queja están tratando de menoscabar su autoridad, forzándolo a que se ocupe de lo que no le compete. La autoridad se prestigia con la atención al interno que está en un estado de cierta necesidad, y quien presenta una queja piensa que su necesidad es imperiosa y que alguien de la institución debe darle una respuesta. La tarea del funcionario es la de ser el primer eslabón de esa respuesta, y a veces incluso el primer y único peldaño, aunque la mayor parte de las veces siempre suele haber otros a los que el funcionario consulta o a los que deriva a los internos para que se dirijan directamente a ellos.

h) Cuidar la calidad de la relación con los internos

Éste es el colofón de saber recibir quejas. Quien atiende debidamente las quejas de los internos, corrigiendo y estructurando si es necesario al que lo hace incorrectamente, está ejerciendo su autoridad por otros medios distintos al mero hecho de impartir órdenes. La relación del funcionario con el interno no es la de un sargento con sus soldados en tiempo de guerra, sino la de un líder que se amolda a las situaciones que surgen para reconducirlas hacia donde conviene y seguir preservando así su influjo y autoridad. Los internos que le han expresado sus quejas y que han recibido de él este trato de atención y firmeza, saben ya que en lo sucesivo pueden contar con el funcionario, pero sólo cuando su forma de relacionarse con él se mantenga en los cauces de corrección y respeto que su figura de autoridad exige.

1.3) Las conductas básicas para recibir quejas

El armazón esencial de las conductas más importantes a la hora de recibir una queja por parte de los internos es el siguiente:

- ESCUCHA ACTIVA
 - mirada fija y atenta a los ojos del interno
 - cuerpo orientado hacia el interno mientras está hablando
 - gestos de asentimiento que demuestren que se le escucha

Recibir una queja significa inicialmente escuchar al interno mientras habla. Si su forma de contar aquello de lo que se queja y lo que quiere al respecto tiene lugar de forma correcta, sin gritos ni palabras malsonantes o de otro tipo que demuestren agresividad, se puede pasar directamente al tercer paso, que es el de ofrecer las vías de solución existentes. Pero si esto no ha sido así y el interno se ha excedido de modo negativo en la forma de expresarse empleando términos o modos inadmisibles, hay que emplear el segundo paso para estructurar formalmente al interno a la hora de presentar su queja

- RECONducir LAS FORMAS

- indicar al interno de forma detallada cómo debe hablar para ser atendido
- si el interno no modifica sus formas inadecuadas, se le reiteran las instrucciones y se le apunta que no se le atenderá si persiste en ellas

Es fundamental que el encuentro entre el interno y el funcionario discorra siempre por cauces de la mayor normalidad y tranquilidad posibles, incluso cuando el interno estima que se le ha conculcado algún derecho o está perdiendo un beneficio que le corresponde. La tensión o la ansiedad no son óbice para que la corrección formal esté presente, y eso lo debe imponer el funcionario marcando las pautas exactas, sin ambigüedad ni lugares comunes, a fin de que el interno vea qué debe hacer y evitar y qué puede suceder, como mínimo, si lo incumple. Porque la siguiente consecuencia, si hubiese una insubordinación o falta de respeto hacia el funcionario, sería ya un parte de hechos que pasaría a ser considerado por la Comisión Disciplinaria.

- OFRECER VÍAS DE SOLUCIÓN

- enunciar con realismo los límites o márgenes de lo que está al alcance del funcionario
- plantearle las alternativas de mediación viables
- llevar a cabo, en su caso, las tareas de mediación

Lo importante es que el interno vea que el funcionario, una vez que se ha expresado de una manera correcta, bien desde el principio o tras la reconducción de sus formas, acomete lo que está a su alcance para buscar una solución a su demanda. En unos casos lo podrá resolver directamente el propio funcionario, en otros se ocupará de buscar personalmente él la información pertinente al respecto y, por último, habrá otras situaciones en las que le remitirá a la persona que puede proporcionarle los datos o las soluciones que necesita.

3.2.3- DAR NOTICIAS DESAGRADABLES

La situación del interno dentro de un centro penitenciario conlleva una serie amplia de aspectos desagradables que provienen, en primer lugar, de la falta de libertad, a los que se añaden los derivados de las vicisitudes cotidianas que tienen que ver con las condiciones de vida (clasificación modular, compañeros de internamiento, alimentación, higiene, actividades, etc.) y con las variaciones y novedades de índole administrativo, procesal y penal de cada interno. En pocas palabras, al igual que le puede ocurrir a cualquier persona, a un interno también le suceden cosas negativas, y en ocasiones esas

cosas nada apetecibles se las tiene que comunicar personalmente el funcionario.

Dar noticias a los internos es uno de los servicios que ha de llevar a cabo el funcionario. Algunas de ellas son desagradables y provocan en ellos una reacción adversa. Es difícil anticipar cuál será esa reacción, ya que depende de múltiples factores (la trascendencia de la noticia, las expectativas previas del interno al respecto, su personalidad, etc.), pero en todo caso el primer testigo y receptor de dicha reacción es el funcionario, de modo que lo que haga en ese momento influirá en gran medida en el comportamiento posterior del interno.

Dar noticias desagradables a los internos es algo que también es desagradable para el funcionario. Le corresponde hacerlo en muchos casos, y ha de tener muy presente que el impacto de una noticia de esas características es mucho mayor cuando una persona, por estar privada de libertad y carecer de la amplitud de recursos o movimientos que desearía para hacer frente al asunto negativo de que se trate, se siente especialmente inerme o desasistida. Por consiguiente hay que ser extremadamente cuidadoso a la hora de darla, y conviene caer en la cuenta de que el interno está teniendo un sentimiento de pérdida o de frustración muy importante, al que no se le debe añadir la desconsideración o la indiferencia del que le está dando la noticia. Por otro lado, el cuidado que muestre el funcionario en estas situaciones repercutirá, en primer lugar, en la recuperación emocional del interno y tendrá, además, efectos notables en lo que se refiere al fortalecimiento de su autoridad. No hay que olvidar nunca que un interno mal o deficientemente tratado en estos casos, puede pasar a convertirse en alguien decidido a torpedear en lo sucesivo la actividad de los funcionarios, como respuesta “equivalente” a la falta de humanidad demostrada con él.

1.1) Entendiendo el procedimiento

Al funcionario Andrés C. le han dejado en la oficina un acuerdo de la Secretaría General acerca de la clasificación inicial del interno Rodrigo G. Se trata de un interno que ya fue condenado años atrás y que ha vuelto a entrar en prisión para cumplir una condena pequeña por una causa cuyos hechos son previos a su primer ingreso. Durante el tiempo en el que estuvo en libertad rehizo su vida, se casó, tiene un hijo de dos años y estuvo trabajando de albañil en la construcción. Rodrigo está convencido de que la vida ordenada que ha mantenido desde que salió de prisión tras su primera condena, y el hecho de que se trate de algo que se remonta a un momento anterior a ella, serán razones suficientes para que ahora le clasifiquen inicialmente en tercer grado. Mientras ha estado en situación preventiva no ha perdido el tiempo en el centro: está realizando un curso de informática por las mañanas, cumple el destino de limpieza de patio y por las tardes entrena en el equipo de fútbol-sala que está a cargo de un monitor deportivo del ayuntamiento en el que radica el centro penitenciario. Aunque tuvo al poco de entrar un par de sanciones, una

vez centrado y decidido a cumplir lo mejor posible su condena, se considera a sí mismo un interno “modelo”.

Acaba de oír su nombre por megafonía para que acuda a la cabina del funcionario. Hoy está don Andrés de servicio en el módulo, un funcionario con el que Rodrigo tiene confianza, porque es una persona seria y que sabe ser cercana. Han hablado algunas veces de fútbol y es también quien le dio las instrucciones de cómo debía hacer la limpieza del patio cuando empezó a realizar ese destino. Tiene unos papeles en la mano y seguramente son los del acuerdo de la clasificación en tercer grado que está esperando. Don Andrés está de pie y solo en la cabina, y le dice que pase y cierre la puerta. Encuentra extraño que tenga un rostro tan serio, pero hace lo que le ha indicado y se dispone a escuchar lo que le va a decir.

El funcionario Andrés conoce el pasado penitenciario de Rodrigo y sabe que tras salir en libertad su vida ha sido normal y sin incidencias. Esta nueva condena por algo del pasado le cayó por sorpresa, pero es una persona que no se ha venido abajo y que desde que ingresó ha dado muestras constantes de estar muy lejos del perfil de preso marginal habituado a las triquiñuelas de la prisión. La notificación que va a darle es un jarro de agua fría: le han clasificado inicialmente en segundo grado, echando así momentáneamente por tierra sus planes de conseguir cuanto antes un tercer grado con el que poder salir pronto a una Sección Abierta y continuar cumpliendo condena trabajando en la obra y atendiendo de paso a su familia. Don Andrés no sabe cuál será la reacción de Rodrigo al ver la notificación, pero tiene claro que no se va a limitar a darle sin más el papel para que lo lea y firme que lo ha recibido. De igual manera piensa que en el caso de que se tratase de otro tipo de interno, por ejemplo alguien que tuviera varias faltas en su expediente, también le correspondería ser muy cuidadoso al darle una noticia desagradable, ya que muy posiblemente su reacción tendría algún grado relevante de violencia y acarrearía consecuencias ciertamente negativas.

En ambos casos su misión, como parte del ejercicio de su autoridad, es la de dar la noticia, pero entre los objetivos esenciales que debe considerar está el del empleo de un cierto grado de comprensión que vaya en consonancia con la índole de lo que notifica:

- 1- tener en cuenta que la noticia supone un perjuicio, pérdida o contrariedad para el interno
- 2- darla con claridad y de forma ordenada
- 3- escuchar la reacción del interno de forma atenta
- 4- mostrarle comprensión de la situación de diversas formas, en función de la importancia de la noticia

Las noticias desagradables no siempre se entregan por escrito, sino que a veces se dan de forma verbal; por ejemplo, comunicarle a un interno, que ha estado viviendo solo en una celda de dos camas, que va a tener que compartirla ya con otro compañero, o decirle que se le va a cambiar a otro módulo cuando lleva tiempo en el actual y tiene en él a sus conocidos y amigos. Toda variación que suponga algo desagradable para los internos les

recuerda su estado actual de dependencia de las decisiones ajenas, y aunque la causa inmediata de dicha variación no se deba al funcionario que se la está comunicando, para el interno ese funcionario forma parte del sistema o del entramado global de personas u órganos que le están perjudicando, y hacia él dirigirá en primer lugar su reacción de desagrado o de pesar.

Partiendo de ese sencillo esquema de objetivos, el funcionario Andrés estructura los elementos de conducta que va a emplear en el caso de la notificación al interno Rodrigo:

- 1- El funcionario le llama a la cabina para darle en privado la noticia desagradable, y le manda cerrar la puerta para estar con él en privado, porque el asunto es importante y merece que se le conceda un trato personalizado y al margen de sus compañeros.

Este conjunto de aspectos no va a eliminar que la noticia le resulte adversa, pero está teniendo lugar en un ambiente más próximo, con el que el funcionario le quiere demostrar humanidad hacia esa circunstancia que acaba de conocer. Darle la noticia en privado significa consideración hacia su intimidad, que pueda recibir la noticia sin que nadie más la oiga, para que si lo desea pueda tener la ocasión de mostrar su reacción de pesar o contrariedad precisamente con él, que es la autoridad más inmediata en ese momento.

- 2- “Hola, Rodrigo. Le he llamado para entregarle la notificación de su clasificación inicial. No es una buena noticia porque, como puede ver, le han clasificado en segundo grado”.

Mientras le habla, el funcionario le está mirando directamente a los ojos y utiliza un tono de voz cercano, que denota comprensión afectiva de una noticia que sabe que echa por tierra sus expectativas de tener un tercer grado. Se puede añadir alguna frase que evidencie más a las claras su actitud de comprensión (“siento que sea una mala noticia”, “lo siento”, “siento que haya sido así”, etc.). El interno ha de percibir con nitidez que el funcionario es consciente de que la noticia le afecta negativamente y que entiende que él está pasando por un mal momento. El funcionario, aunque no puede cambiar la situación que se encierra en el contenido de la noticia, al menos muestra proximidad ante su frustración o desánimo. En definitiva, don Andrés es una autoridad cercana y eso es digno de agradecimiento y de respeto: le está hablando con calma, mirándole a los ojos, y le ha adelantado lo que dice la notificación, ha añadido que sabe que es una mala noticia y ahora está guardando silencio de forma respetuosa, mientras él lee la notificación.

Cuando a un interno se le da una noticia desagradable de esta manera, se potencia la probabilidad de que en ese mismo espacio de privacidad muestre su reacción ante lo que le acaban de decir, que consistirá en expresiones de disgusto, tristeza, rabia o desesperación en mayor o menor grado, y mientras la expresa (y siempre que no pierda las formas, tal y como se vio en la recepción de quejas, en cuyo caso contrario habría que reconducir

dichas formas) lo que el funcionario debe hacer es permanecer en la misma actitud de atención hacia el interno, escuchándole de acuerdo con las siguientes pautas:

- 3- Mirarle a los ojos de la forma más serena posible pese a sus expresiones emocionales, manteniendo el cuerpo orientado hacia él y haciendo asentimientos de cabeza que le indiquen que comprendemos todo lo que está sintiendo.

Resulta bastante duro y fatigoso tener que escuchar estas reacciones en las que los internos se lamentan de la mala noticia que le acaban de dar, pero cumplen una importante función, que es la de ser el primer elemento de mitigación del efecto producido y la de proporcionar al funcionario la posibilidad de orientar en cierta medida la recuperación o el afrontamiento por parte del interno. La noticia es desagradable, pero el interno no siente que la autoridad le haga el vacío y le deje solo a su suerte para que se las apañe como pueda. Por la forma en que se le está escuchando, se le está mostrando que su situación es digna de consideración, y si además el funcionario le da pistas, bien sea emocionales o prácticas, para empezar a afrontar ese aspecto negativo que se acaba de conocer, se está promoviendo con dicha iniciativa el proceso de resolución o mitigación por parte del interno:

- 4- - “Comprendo que esta clasificación en segundo grado le haya roto sus expectativas de salir a la calle y seguir trabajando como estaba... yo también me sentiría igual de mal...”
 - “No se venga ahora abajo, Rodrigo, que usted es una persona que nos ha demostrado aquí que sabe hacer frente a las cosas...”
 - “Yo creo que debería acercarse a hablar con alguien del Equipo de Tratamiento para que le diga qué es lo mejor que puede hacer...”

Estas o similares respuestas del funcionario Andrés a la reacción del interno no son las “soluciones”, pero sí es lo que el interno espera y agradece que el funcionario haga al respecto: entenderlo, mostrar algún grado de afinidad con su situación emocional negativa, resaltarle alguna faceta de su auto-estima en la que apoyarse para empezar a superar el mal trago, remitirle a personas o gestiones que le den más aclaración sobre lo que pueda ser el abordaje de su situación adversa, etc. Cuando el interno Rodrigo salga de la cabina del funcionario, su malestar no habrá desaparecido, pero ha transcurrido un tiempo en el que se ha dado cabida a la expresión de sus emociones y en el que alguien con autoridad ha sentido con él (tiempo “afectivo”), y ese alguien además le ha invitado a mirar en la dirección en la que puede concentrar parte de sus esfuerzos y energías para asumir o resolver la noticia desagradable.

1.2) Asegurando la eficacia

El funcionario de este ejemplo ha tenido en cuenta algunos principios básicos que aseguran la eficacia de su actuación a la hora de dar noticias desagradables a un interno:

a) Que siempre que se da una noticia desagradable a un interno hay que hacerlo en privado para poder manejar de forma personalizada la situación

Esto implica:

- retirarse a un lugar en el que se pueda establecer una diálogo con el interno sin la presencia de nadie más, ni internos ni funcionarios
- informar al interno del asunto de que se trate (si es una notificación escrita, hay que haber leído previamente su contenido) de modo sencillo, directo y claro, incluyendo expresiones y conductas que denoten cercanía y comprensión, para tratar de enfatizar todavía más el carácter de trato personal y de comprensión hacia la circunstancia que se le comunica

b) Tener una información suficiente acerca del interno, que permita manejar algunos elementos para el desarrollo del encuentro

No basta con limitarse a decirle sin más, “mire usted, lo siento, pero le han vuelto a dejar en segundo grado”, sin conocer algunas características personales del interno que pueden utilizarse para que se sienta comprendido de un modo verdaderamente “personal” y no “genérico”. La diferencia entre una y otra forma es muy evidente: cuando el empleado de una taquilla de tren nos dice “lo siento, ya no quedan más billetes para ese tren que usted quiere”, nos está dando un punto de comprensión genérico, ya que no nos conoce de nada y se limita a dar la misma respuesta de amabilidad que puede dar a la siguiente persona de la fila que quiere también un billete para el mismo tren. El trato personal supone saber algo de la persona que le permita al funcionario añadirlo en esta ocasión de noticia desagradable. Se debe decir su nombre (“entiendo, Antonio, que le duela que le hayan dejado de nuevo en segundo grado en esta revisión...”), y en cada caso hacer referencia a los elementos personales que signifiquen apoyo, orientación o atención afectiva. Por ejemplo:

- “Antonio, usted es una persona que lo lleva muy bien, los informes del taller dicen que es muy cumplidor y...”,
- “mire, Antonio, yo le he visto a usted desde que entró, ha tenido varias faltas y eso seguramente ha influido en que le hayan dejado en segundo grado, pero sé que si usted se lo plantea y lo habla con los miembros del Equipo de Tratamiento, puede demostrar todo lo que puede hacer...”
- “Antonio, es usted una persona que ha superado, como me dijo, cosas muy complicadas estando en la calle, y ésta también la va a superar...”.

Así pues la información previa es la que le da al funcionario los instrumentos con los que puede en cierta medida “confirmar” al interno, es decir, la que le da pie para demostrarle que le vemos como él quiere que se le vea en esa situación: un ser humano dolido, abatido, contrariado, enfadado, necesitado de reconocimiento y afecto, pero también capaz de afrontarlo, en la línea de esos datos personales utilizados por el funcionario y que él reconoce como suyos.

c) Actuar sabiendo que esa forma profesional de actuar en estas situaciones críticas y difíciles para el interno también tiene repercusión en el resto de internos

En este caso los demás internos no están viendo con sus propios ojos lo que está sucediendo entre el funcionario y el interno al que le está dando la noticia desagradable, pero sí que observan a su compañero a continuación, o le pueden escuchar si les comenta posteriormente lo sucedido. En esta ocasión el comportamiento del funcionario cuando da una noticia de este tipo va a ser analizado de acuerdo con estos parámetros:

- discreción y privacidad
- naturalidad y claridad
- equidad y coherencia en sus expresiones
- conocimiento de algunas características significativas del interno
- grado de comprensión y cercanía expresado

Una de las características que más aprecian los internos es la de que el funcionario les escuche debidamente, que se les preste atención mientras dicen lo que tengan que decir y que no se les trate como a números que están almacenados en un módulo. Y en segundo lugar, que el funcionario sea justo, equilibrado en sus decisiones y actuaciones. En este caso ambas cualidades deben estar presentes de modo muy explícito. El interno es especialmente sensible a la falta de equidad y de coherencia, tanto cuando no se atienden sus razonamientos o méritos como cuando el funcionario, por un afán equivocado de ser “bueno” o de marcarse tantos, le atribuye virtudes y excelencias que el interno sabe que no tiene. La irrealdad duele tanto como la desconsideración: decirle a un interno, para “consolarle”, que es “el mejor”, que han cometido con él una injusticia, que si recurre va a conseguir “con toda seguridad” que se cambie la decisión, etc., es totalmente contraproducente. Suena a falso, a un afán de darle vaselina a la situación para que el interno se vaya anestesiado de la cabina. El efecto producido es el contrario del que se busca, ya que el interno sacará la siguiente conclusión: “al funcionario le da igual, me ha dado muy buenas palabras que no me creo ni loco...”. Cuando se anima o se hace un cumplido a un interno en situaciones críticas, hay que ser objetivo y certero, porque el interno sí puede asumir o superar mejor lo desagradable cuando parte de lo que en su caso es verdadero. Lo contrario lo vivirá como falsedad o cinismo, y el funcionario le habrá

inoculado recelo y desconfianza en lo sucesivo, y así se lo transmitirá a sus compañeros.

d) Entender que el modo cercano de dar noticias desagradables es uno más de los servicios que ha de realizar el funcionario, con el que cabe demostrar de forma especial la calidad de la relación con los internos

Una vez más el funcionario tiene en sus manos la ocasión de sacar a la luz una faceta más del desempeño de su autoridad. La autoridad no se ciñe exclusivamente a imponer el orden y la disciplina, sino que comprende asimismo la faceta del cuidado de las personas en las situaciones delicadas, como ésta de dar noticias desagradables. Las relaciones con los internos no siempre son fluidas ni fáciles, existen roces, resistencias a cumplir las instrucciones, alteraciones del orden, expresiones y tonos agrios en las conversaciones. Eso puede provocar que ante la imposibilidad reglamentaria de dar un parte de hechos, algunos funcionarios encuentren el momento de su “desquite” en ocasiones como ésta en la que hay que dar una noticia desagradable, y la ocasión se aprovecha para mostrarle su desdén y su indiferencia - cuando no a veces su desprecio-, al interno que no les cae bien, al que tiene un delito horrible o al que suele tener un comportamiento a la contra (“¡pues a mí qué me dice si le han dejado en segundo grado, allá usted...!”), “¡cómo que es injusto: no le eche tanta cara, por favor...!”). Ciertamente puede resultar difícil resistirse a actuar así con algún tipo de internos, pero el ejercicio de la autoridad le exige al funcionario verdaderamente profesional que preste este servicio dominando la expresión externa de su rechazo al interno y aplicándose a expresar al menos un mínimo de comprensión, aunque por supuesto tiene derecho a seguir manteniendo en su fuero interno el sentimiento adverso que le produce esa persona.

1.3) Las conductas básicas para dar noticias desagradables

El armazón esencial de las conductas más importantes a la hora de dar noticias desagradables a un interno es el siguiente:

- **PRESENTACIÓN ACTIVA DE LA NOTICIA EN PRIVADO**
 - llevar al interno a un lugar en el que se pueda hablar en privado
 - mirada fija y atenta a los ojos del interno mientras se le da de forma ordenada y clara la noticia
 - tono de voz y expresiones que denoten comprensión afectiva de la trascendencia negativa de la noticia

La experiencia de lo desagradable merece ser vivida en un ámbito lo más privado posible. Estar falto de libertad acrecienta sobremanera el impacto de cualquier cosa adversa que se viva, ya que quien está interno en un centro

penitenciario está permanentemente sometido a un sistema de vida en el que se le priva de multitud de posibilidades de tomar iniciativas propias e independientes para resolver las cosas negativas que le sobrevienen. La persona que es autoridad en este ámbito es quien puede moderar y mediar, aunque sea en esta pequeña escala, en la recepción de la noticia desagradable, dándole al interno un espacio retirado, añadiendo cercanía mediante el tono de voz y alguna expresión cortés de pesar. La indiferencia o el desdén ante el contenido de la noticia son siempre contraproducentes, mientras que mostrar iniciativa e interés le muestra al interno una nueva faceta importante de la autoridad.

- **ESCUCHAR CON ATENCIÓN LA REACCIÓN DEL INTERNO**

- mirarle a los ojos de forma fija y atenta mientras el interno muestra su reacción
- mantener el cuerpo orientado hacia él y hacer asentimientos de cabeza para mostrar que se está en actitud de captar todo lo que dice

Las reacciones del interno pueden ser muy variadas, y su común denominador es la que se le está tratando de forma injusta, que él no se merece lo que le acabamos de comunicar. La forma de expresar ese malestar más o menos profundo no es nada agradable de escuchar por parte del funcionario: maldiciones, palabras malsonantes, intenciones de tirar la toalla, etc., e incluso en ocasiones lágrimas y expresiones de desesperación. El funcionario, salvo que el interno lo insulte o amenace, debe permanecer sereno ante esta primera explosión, manteniendo la mirada y la postura hacia el interno, para a continuación iniciar el tercer paso de ofrecimiento de apoyo y vías de solución. Dicha serenidad suele tener ya de por sí un primer efecto de amortiguación de la reacción del interno, y es absolutamente imprescindible para autorizarlo a mostrar, justo a continuación, sus ofertas de atenuación o solución, por livianas que puedan parecer.

- **OFRECER VÍAS DE SOLUCIÓN**

- mostrar algún punto de comprensión hacia lo que supone la noticia
- presentarle alternativas emocionales o prácticas para comenzar a afrontar la situación adversa

El interno sabe que el funcionario que le acaba de dar la noticia desagradable y que ha escuchado su reacción no posee, la mayor parte de las veces, las soluciones que le interesan. Es un mero mensajero, pero no un cartero que le ha dejado una notificación negativa en su buzón y se ha largado por ahí: se la ha dado aparte, le ha dicho que lo siente, le ha escuchado mientras emitía su reacción y le acaba de decir que comprende bien que esté enfadado, desanimado, etc. Por todo ello se sentirá a su vez más proclive a escuchar, dentro de su estado de mayor o menor alteración, lo que le dice acerca de sus posibilidades de hacer frente al asunto (sus expectativas positivas de que podrá con ello, la remisión a otros profesionales o las fórmulas

que puede tomar en consideración). El funcionario le está teniendo en cuenta no sólo como interno sino como ser humano en un momento crítico, y eso, cuando se está preso, no tiene precio.

3.2.4- HABLAR EN PÚBLICO

El sábado a mediodía de un día de verano el Jefe de Servicios llama por teléfono al funcionario Gonzalo F. media hora antes de que los internos pasen al comedor. La llamada es para informarle de que esa tarde, tras la siesta, no tendrá lugar en el salón de actos la actuación del grupo musical que estaba prevista. Como suele suceder cuando surge un imprevisto que priva de cualquier acontecimiento o circunstancia que los internos esperan, lo más seguro es que surjan algunas reacciones adversas. El Jefe de Servicios le indica que debe dar el aviso mientras están en el comedor, y le indica algunas pistas para que los internos tengan algunas alternativas para esa tarde.

Como sucede cuando se trata de impartir órdenes, a la hora de hablar ante un grupo numeroso de internos para dar un aviso o trasladarles cualquier tipo de información, también es necesario saber lo que se quiere conseguir y planificar, y cómo el funcionario va a actuar para que los internos reciban correctamente el mensaje y se atenúen, en lo posible, las reacciones adversas que puedan surgir. Hay que tener en cuenta además que la propia situación de agrupamiento crea de un modo espontáneo en los internos la propensión a expresar incompreensión del mensaje, oposición, protestas, etc.

1.1) Entendiendo el procedimiento

El funcionario Gonzalo F. está trabajando en un módulo que no presenta especiales problemas de funcionamiento ni de convivencia. Su relación con los internos es directa y franca. La vida cotidiana discurre por cauces de normalidad. No suele haber situaciones que exijan la presentación de partes disciplinarios y hay una más que aceptable convivencia entre los internos, y de éstos con los funcionarios. No obstante es muy consciente, y además así se lo ha expresado el Jefe de Servicios, de que la supresión de la actuación va a levantar con toda seguridad protestas entre los internos, porque se trataba de un grupo muy conocido que era esperado con verdadero interés. Este funcionario ya ha dado otros avisos con anterioridad en el comedor, pero siempre eran asuntos menores, generalmente novedades de cambios de horarios respecto a algunas actividades, pero nunca asuntos de gran relevancia. De hecho hablar en público en esas ocasiones le resultó bastante

sencillo y sólo tuvo que seguir unas reglas básicas y elementales. Pero ahora el contenido del mensaje y las circunstancias que lo rodean –se les priva a los internos de algo que tenía un gran interés para ellos- le va a exigir llevar a cabo de un modo muy preciso esos pasos que ya conoce para hablar ante todos los internos del módulo. Es decir, que en esta ocasión va a tener que mostrar más acentuadamente serenidad, convicción y firmeza al dirigirse al grupo de internos en el comedor, y además debe ofrecer a los internos algunas alternativas que le ha sugerido el Jefe de Servicios con las que atenuar las reacciones del grupo y permitir que el clima social del módulo siga estando en límites aceptables.

Lo primero que se debe tener en cuenta a la hora de dar un aviso en público al conjunto de internos es la elección del momento más oportuno. Si están en el comedor suele ser más adecuado hacerlo cuando ya han terminado de comer, porque la expectativa del interno al entrar en el comedor sigue una pauta muy precisa: recoger la comida, sentarse en la mesa con los conocidos y comer. Este breve proceso tiene un comienzo y un final, es lo que se espera que suceda, siempre es así. Y una vez que ese ciclo de entrar en el comedor-recoger la comida-sentarse y comer ha concluido, a una indicación del funcionario el siguiente paso es levantarse de la mesa y salir fuera de ese recinto. Pues bien, el funcionario Gonzalo F. lo que hace es tener en cuenta cómo funciona ese ciclo habitual y dejar que el tiempo dedicado a la comida tenga lugar sin ninguna alteración ni sobresalto, para que concluya con normalidad y tranquilidad. De esta manera se está asegurando que los internos se encuentren satisfechos y listos para el siguiente paso, que es el de la salida. Sin embargo en esta ocasión, justo antes de que se levanten y se vayan, va a proceder a darles un aviso importante, para lo cual tiene en cuenta las siguientes pautas:

- preparación personal para hablar
- pasos de conducta para exponer el aviso, con presentación de alternativas, aclaración de dudas, resumen final y despedida

Estas pautas son las que le van a permitir alcanzar respectivamente los siguientes objetivos:

- 1- manifestar la intención clara de que va a hablar en público y de que le deben prestar atención en silencio
- 2- asegurar que el mensaje les llega de un modo claro y accesible a la comprensión de todos
- 3- mostrar -en este caso- que se tiene en cuenta las consecuencias del mensaje y que se han previsto alternativas viables
- 4- permitir la expresión de dudas y aclaraciones, que serán atendidas y aclaradas
- 5- garantizar la comprensión final de los contenidos básicos del aviso

La *preparación personal para hablar* es muy importante para mostrar de manera patente a los internos que en ese momento el funcionario va a hacer

algo que exige la atención silenciosa de todos los internos. Para ello lleva a cabo las siguientes conductas:

- se coloca en un lugar visible para todos los internos, nunca detrás de mesas, mostradores o cualquier elemento que actúe como barrera interpuesta
- mantiene una postura erguida y dirigida de modo directo y frontal a los internos, sin gestos inútiles que desvíen la atención
- mira directamente a los internos haciendo un barrido suave hacia derecha e izquierda

La suma de todas estas posiciones y gestos significa que el funcionario se dispone a hablarles y que lo va a hacer de manera abierta y directa, en el ejercicio de su autoridad. Por eso se coloca ante ellos de esa manera y les mira con normalidad para que todos se sientan observados. La economía de gestos es importante para no desviar el foco de atención, ya que de lo contrario se desconcierta a la audiencia, que estaría entonces más atenta a ese “espectáculo paralelo” que al mensaje como tal. De igual manera es esencial mantener la mirada dirigida al grupo durante todo el tiempo que dure la alocución, ya que así se indica seguridad y convicción en lo que se está diciendo, por fastidioso que pueda ser para la audiencia.

Los *pasos de conducta* para exponer el aviso son sencillos, pero deben seguirse de forma ordenada para asegurar la recepción correcta del mensaje y mantener la atención del grupo. Los internos valoran de un modo especial que quien les va a hablar demuestre aplomo y claridad, y esas dos cosas sólo se logran cuando el funcionario concita su atención mediante la sucesión de los pasos que la hacen posible:

- llamada de atención, mediante palmadas o alguna frase (por ejemplo, “por favor, un momento de silencio que debo darles un aviso importante”, “atención, guarden silencio durante unos momentos para que oigan un aviso muy importante para ustedes”)
- ordenación de los contenidos a medida que se van exponiendo, numerándolos (“en primer lugar..., en segundo lugar..., en tercer lugar..., en cuarto lugar..., y por último...”), incluyendo las alternativas si las hubiere, empleando un lenguaje objetivo de tipo descriptivo
- preguntar a los internos si les ha quedado claro o tienen alguna duda al respecto, y dar las respuestas que las resuelvan
- hacer un resumen final recordatorio (“así que ya lo saben: en primer lugar..., en segundo lugar..., en tercer lugar..., en cuarto lugar..., y por último..., ¿de acuerdo?”)
- dar las gracias por su atención e indicar que ya pueden salir de la sala

La duración de la exposición debe ser breve, las diferentes partes del mensaje deben exponerse de manera económica y sin frases ni explicaciones profusas o complejas, y las respuestas a las preguntas también han de seguir este criterio de brevedad. Hay que tener en cuenta que no todos los miembros de la audiencia son igualmente capaces, por lo que el funcionario debe pensar bien

las frases antes de hablar para que le pueda entender quien sea el menos capacitado de todos ellos. Ése es el interlocutor “implícito”, y si tenemos el cuidado de adecuar el mensaje a él, con toda seguridad lo entenderán también el resto de los internos. Además nunca hay que dejar frases inacabadas, el vocabulario ha de ser accesible y sencillo, y hay que eliminar repeticiones superfluas, así como latiguillos, jerga o expresiones de duda (por ejemplo, “mmm...”, “esteeee...”, “o sea...”, “eeeh?”, etc.).

Paralelamente no hay que olvidar algunos detalles importantes, imprescindibles para asegurar que los pasos de conducta anteriores están siendo presentados en las mejores condiciones posibles. Se trata del manejo de la voz y del ritmo de la exposición. Cuando se está ante una audiencia amplia el grupo se convierte, por así decirlo, en una “persona especial”, a la que por lo tanto hay que hablar de una manera también “especial”:

- emplear un volumen de voz adecuado al número de internos y las condiciones acústicas de la sala donde se esté, con un tono de voz no chirriante aunque se emplee un volumen elevado (es diferente hablar alto que gritar)
- ritmo expositivo más pausado que el habitual, para dar énfasis a cada una de las frases, dejando pausas breves entre frases e ideas, dando así tiempo a que todos vayan incorporando comprensivamente los contenidos

Puede resultar conveniente en algunos casos comenzar a hablar preguntando si oyen bien su voz los que están al fondo (“¿me oyen bien los que están al fondo?”), para eliminar la posibilidad de que alguien interrumpa al funcionario desde detrás con el consabido y molesto “¡que no se oye...!”. El ritmo expositivo ha de ser cadencioso, sin prisas. Existe la opción de que al enumerar los contenidos y dejar una muy breve pausa entre uno y otro, algún interno pregunte algo al término de cada contenido (por ej., “¿y por qué se ha suspendido la actuación?”), a lo que el funcionario puede responder inmediatamente (“porque el grupo ha llamado diciendo que el cantante se ha puesto enfermo”) antes de pasar al siguiente punto (“en segundo lugar...”). El funcionario puede también organizar la exposición indicando a los internos que en primer lugar expondrá el mensaje completo y a su término es cuando ellos pueden plantear sus dudas o pedir que se les aclare algún punto que no hayan comprendido. En cualquiera de ambas modalidades, lo significativo es que el funcionario es el que está estructurando el esquema de cómo va a funcionar su aviso en público, y cuando lo hace de modo manifiesto y taxativo también está marcando a los internos lo que se espera que ellos hagan.

En el caso de que surgiera alguna pregunta o cuestión no prevista, para la cual el funcionario no tenga respuesta, lo que ha de hacer es decir a los internos que en ese momento no tiene la respuesta, pero que en cuanto hayan salido de la sala se informará debidamente para darles luego el resultado de su consulta. Esto no suele ser muy común, pero el hecho de posponer la solución a un momento posterior, consultando a los responsables pertinentes, es igualmente una señal de aplomo y de profesionalidad que no merma la autoridad del funcionario. En realidad él está dando un mensaje que proviene de una instancia superior, y por eso está habilitado para volver a acudir a ella si

hay algún punto relevante que no ha sido tenido en cuenta. Mostrar ese interés es percibido por los internos como una señal de que el funcionario no se limita a ser un portavoz neutro, sino que se preocupa de sus legítimas demandas, y eso siempre refuerza la autoridad del funcionario.

1.2) Asegurando la eficacia

El funcionario de este ejemplo ha tenido en cuenta algunos principios básicos que aseguran la eficacia a la hora de hablar en público:

a) Que lo que va a decir signifique un asunto de interés general

Para ello se necesita:

- tener la información específica sobre el asunto o asuntos de los que va a hablar, y que además concierna al grupo de internos en su conjunto, bien de modo directo o indirecto. Esto significa que en algunas ocasiones se hablará en público para todos los internos, mientras que habrá otras en las que se tendrá que reunir en un espacio solamente a un conjunto de internos específico (por ejemplo, los internos que salen por la tarde al campo de fútbol, los internos que asisten al curso de formación laboral de panadería, etc.)
- tener la información del tipo complementario sobre alternativas y ampliación de más datos, dadas las posibles demandas de aclaración que puedan hacer los internos respecto a la información o aviso que se les va a transmitir

b) Tener en cuenta la forma habitual en que se vienen realizando los servicios

Esto quiere decir que el funcionario debe tener un conocimiento suficiente acerca del asunto acerca del cual va a informar. Es decir, que si va a decir algo respecto a la escuela, el comedor, el cine, los talleres, las comunicaciones, etc., debe conocer cómo es el funcionamiento general de esos departamentos y servicios, porque cualquier cosa nueva que deba decir sobre ellos va suponer una variación o matización de una situación o circunstancia previa de la vida del centro. El funcionario es el portavoz del aviso, pero no puede limitarse a exponerlo como si fuese una cinta de audio. Por ejemplo, si tiene que decir que por la razón que le haya indicado el Jefe de servicios el fin de semana siguiente hay algún cambio en el horario de las comunicaciones, el funcionario debe saber también cómo funcionan habitualmente las comunicaciones, porque eso le permitirá explicar mejor su aviso y responder a las preguntas que le hagan a continuación los internos. Por eso no es suficiente dar el mensaje y prescindir de lo demás, porque los internos

se dirigirán a él en la convicción de que está al tanto del funcionamiento general de los distintos servicios.

c) Dirigirse a los internos en grupo

A veces se piensa que el esfuerzo que hay que hacer para hablar en público ante un número amplio de internos es innecesario o demasiado gravoso para las posibles ventajas que se obtienen (internos que protestan o que dicen no entender las cosas, etc.). Sin embargo la razón por la que algunos avisos hay que darlos a un grupo más o menos numeroso es que de esta manera el funcionario se asegura de que el mensaje se ha dado a todos por igual, eliminando que haya distintas versiones. Es decir, que al hablar en público para todos los implicados, una vez se más garantiza que **todos** escuchen lo que se les tiene que decir, y que **todos** escuchen exactamente lo mismo.

d) Asegurar la ordenación de los pasos conductuales que hay que seguir

Seguir los pasos antes descritos en la forma que se ha expuesto no es una cuestión que deba dejarse al albur de las circunstancias. Cuando un funcionario incorpora este formato de actuación al hablar en público, está acostumbrando a los internos a que en ese tipo de circunstancias corresponde atender, porque la información que el funcionario les va a dar es significativa y además la pueden comprender con facilidad. Uno de los factores claves en la vida de cualquier comunidad es la información sobre su propio funcionamiento, y lo que el funcionario ofrece en esas ocasiones es precisamente ese tipo de información relativo a su propia rutina de vida. Las variaciones y cambios, las novedades y las confirmaciones, cuando se les hace llegar de manera inequívoca y comprensible, siempre son percibidos como algo positivo, en el sentido de que despeja las dudas, clarifica sus opciones y estructura sus posibilidades. La cercanía al grupo del funcionario que les transmite esta información, su actitud que revela que conoce bien de lo que está hablando, etc., es un elemento más de ascendencia del funcionario sobre los internos.

1.3) Las conductas básicas para hablar en público

Las circunstancias de la vida cotidiana de un centro incluyen variaciones y novedades de todo tipo. Hay varias formas de dar esos avisos a los internos (por escrito, por megafonía, etc.), pero en ocasiones lo más conveniente es hacerlo de modo directo y ante un conjunto más o menos amplio de internos, ya sea por la trascendencia de lo que se les va a decir como por la necesidad de despejar todas las dudas en grupo para que todos entiendan lo mismo. De esta manera se asegura que la nueva información les ha llegado de manera cierta y verdadera, y además se pueden conocer las dudas o demandas que hacen los internos al respecto, para resolverlas en el acto mismo o para

considerarlas por quien corresponda, en orden a clarificar y organizar la situación o servicio de que se trate. Como se ha visto, los pasos de conducta que hay que seguir le van a permitir al funcionario hacerse con la atención del grupo, transmitir los contenidos de forma ordenada y comprensible y responder a las dudas y cuestiones que planteen los internos a la vista de todos. La seguridad y eficacia exhibidas por el funcionario en el desarrollo del aviso dado en público confirmará su autoridad ante los internos. El armazón esencial de los pasos que hay que seguir es el siguiente:

- PREPARACIÓN PERSONAL PARA HABLAR

- colocarse en un lugar visible para todos los internos, nunca detrás de mesas, mostradores o cualquier elemento que actúe como barrera interpuesta
- mantener una postura erguida y dirigida de modo directo y frontal a los internos, sin gestos inútiles que desvíen la atención
- mirar directamente a los internos haciendo un barrido suave hacia derecha e izquierda

Hablar en público requiere dirigirse a un grupo más o menos amplio de internos, para lo cual se hace necesario presentarse ante ellos de una manera que les indique de antemano que les va a hablar a todos, mostrando simultáneamente seguridad y una actitud plena de convicción. Eliminar obstáculos interpuestos, colocarse en un lugar que sea bien visible para todos, mirales a los ojos en un barrido suave de cabeza, etc., es lo que la audiencia espera que haga el funcionario cuando quiere ser escuchado por todos a la vez. Por así decirlo, la propia circunstancia de agrupamiento “exige” que el funcionario se deba presentar de esta forma ante el grupo para recabar inicialmente su atención.

- PASOS DE CONDUCTA PARA EXPONER EL AVISO

- llamada de atención, mediante palmadas o alguna frase (por ejemplo: “por favor, un momento de silencio que debo darles un aviso importante”)
- ordenación de las ideas numerándolas (“en primer lugar..., en segundo lugar..., en tercer lugar..., en cuarto lugar..., y por último...”) , empleando un lenguaje objetivo
- preguntar a los internos si tienen alguna duda y responderlas
- hacer un resumen final recordatorio
- dar las gracias por su atención e indicar que ya pueden salir de la sala

Si al llamar la atención el funcionario se asegura de emplear términos como “dar un aviso *importante*”, “un aviso que les *va a interesar a todos*”, “un aviso que *les afecta a todos*”, etc., la dosis de atención aumenta y es más fácil que se haga el silencio y que entre ellos mismos se ocupen de que todos se callen para atender a eso que es “importante” o que les “afecta”. El hecho de emplear los términos “en primer lugar... en segundo lugar...” es una forma de que los datos que se van desgranando se fijen en la mente de los internos. No

hacerlo supone el riesgo de que confundan un contenido con otro. El lenguaje objetivo es el lenguaje descriptivo hasta entrar en los detalles precisos para eliminar cualquier duda; por ejemplo, no es lo mismo decir “estar tarde se abrirán las celdas un poco más tarde” que decir “se abrirán a las 16’30 h.”. No hay que tener reparos en dar los datos de forma minuciosa, explicando hasta la saciedad el qué, el cómo, el cuándo, etc. A mayor concreción descriptiva, más segura y clara será percibida la información que se da y menos espacio quedará para las interpretaciones dispersas. Preguntar a los internos si les ha quedado claro o tienen alguna duda es una forma de comprobar que el mensaje ha sido entendido en su integridad, y al resolver las preguntas (que muchas veces no son más que peticiones de que se les vuelva a decir la misma información) se reiteran los contenidos del mensaje y el conjunto de los internos, y no sólo quienes lo preguntan, se asegura su comprensión.

El resumen final que recuerda la información, así como el dar las gracias en la despedida, significan tres cosas: en primer lugar que lo último que escuchan es la información del aviso de forma sucinta (por si hubiese ocurrido que la fase intermedia de preguntas y respuestas hubiera generado confusión), y eso va a acentuar la incorporación de los datos que se les transmite; en segundo lugar, que el funcionario está concluyendo su intervención de una manera amable reconociéndoles su comportamiento durante ese tiempo; y en tercer lugar, que el funcionario les está dejando claro que es él quien decide cuándo hay que dar por concluido el encuentro.

3.2.5 – MANTENER CONVERSACIONES CON LOS INTERNOS

1.1) Entendiendo el Concepto

¿Qué quiere decir “mantener conversaciones” con internos? Pues consiste sencillamente en hablar con ellos, con las personas a las que los funcionarios vigilan y atienden. Es decir, considerar que los funcionarios trabajan en una comunidad humana en la que sólo van a poder conseguir de verdad sus objetivos profesionales si se comunican con naturalidad y eficacia.

En las anteriores ediciones de este Manual, dentro de lo que se denominaba *Situaciones habituales en el ejercicio de la autoridad*, sólo se presentaban las cuatro situaciones básicas analizadas más arriba. Sin embargo, al hacer una amplia consulta a funcionarios veteranos sobre las necesidades formativas detectadas en las nuevas promociones, todos coincidían en afirmar que la dificultad de fondo de la mayoría de los profesionales estaba en la escasa comunicación que mantenían con los internos (conversaciones escasas, tendencia a estar con ellos el menor tiempo posible, desconocimiento general de sus problemas, etc.).

Los funcionarios que con mayor facilidad y menos gasto de energía resuelven los conflictos y se anticipan a su aparición, por lo general se apoyan en el conocimiento que obtienen de las diferentes conversaciones que han mantenido con ellos. Los funcionarios expertos insisten en que la base de una buena gestión de los problemas de la vida diaria en los Centros procede de los frutos que produce cultivar la relación comunicativa con los presos, que permite:

- obtener información relevante de cada interno y de la vida social del colectivo de internos
- crear una buena relación funcionario–interno para que sus consejos, opiniones, decisiones y órdenes resulten más plenamente aceptadas.

Hablando en sentido figurado, cada vez que los funcionarios entran de servicio a esa micro-ciudad que es la cárcel, llegan de “fuera”, y ese “fuera” para los internos está muy lejos, tanto como determina la cuantía de su condena. El hecho de que acudan a hacer su trabajo les sitúa en una paradójica posición frente a ellos: aparentemente están de paso, aunque intervienen y deciden sobre muchos aspectos de su vida. Pero sin bucear en los entresijos de su vida cotidiana, nunca llegarán a ser más que extranjeros con poder en una ciudad ajena.

Para saber qué está pasando en el Centro ciertamente se dispone de todas las novedades que nos transmiten los profesionales a los que relevan, y las de aquéllos con los que comparten las jornadas de trabajo. Y en este conjunto no están exclusivamente los que tienen idénticas funciones. Cuanta más información se comparta con los diferentes profesionales, más claras y acertadas serán las decisiones y más reveladores los informes. Pero estas fuentes de conocimiento son irremediablemente limitadas y además suelen estar marcadas por el sesgo profesional de las propias funciones. En cambio, saber de la vida de los internos a través de ellos mismos permite:

- **entender sus decisiones y sus reacciones:**

Nada de lo que hacen los internos es tan imprevisible e inexplicable. Cuando sabes de su vida y sus problemas todo lo que hacen se ajusta a una lógica patente. Incluso los comportamientos que rompen una línea de conducta acaban entendiéndose. Un interno que habitualmente ha sido pacífico, puede protagonizar un incidente que promueva su traslado a otro departamento. El conocimiento de los cambios en sus circunstancias personales, familiares y de relación con otros internos, suele aclarar completamente los motivos de esas reacciones imprevistas

- **anticiparse a conflictos impidiendo que estallen**

Las relaciones entre internos suelen tener un pasado que se remonta a lo sucedido en otros centros o en su barrio de origen, años atrás. Es relativamente frecuente que algún interno solicite un cambio de departamento sin que en principio nos parezca que se encuentre mal donde está. En estos casos suelen aducir razones superficiales (por ejemplo, que

allí está un amigo de su hermano, que hay un equipo de fútbol y quiere apuntarse, etc.). Cuando el interno ha establecido una relación de confianza con algunos funcionarios, éstos son los que acaban sabiendo de las rencillas y cuentas pendientes que explican esas decisiones (que han venido en conducción dos internos a los que acusan de un robo y van diciendo que él fue quien se chivó a la policía...).

1.2) Asegurando la eficacia

Las habilidades para establecer conversaciones no pueden estructurarse como el resto de las situaciones antes descritas. No hay unas reglas únicas que conduzcan a un objetivo predeterminado. Si un funcionario ordena una limpieza de un almacén que lleva mucho tiempo cerrado, sus órdenes tienen una finalidad bien definida: que el local quede en perfecto estado para ser utilizado. Ahora bien, cuando establecemos conversaciones informales, el objetivo y el método son la misma cosa: “tener un rato de conversación, para lo cual conversamos”.

No se puede acudir a fórmulas estructurales de secuencias verbales típicas, como ocurre cuando, por ejemplo, se trata de transmitir noticias desagradables o se imparten órdenes, pero sí se puede echar mano de unas orientaciones generales muy eficaces, similares a las que usamos todos cuando entablamos conversaciones informales en nuestra vida cotidiana, en nuestro tiempo libre. En este sentido vamos a empezar por entender las razones por las que algunos funcionarios EVITAN mantener conversaciones con los internos:

Las razones de la ineficacia:

- **creer que las habilidades para conversar son un don natural (“don de gentes”) que algunos tienen y otros no**

Se trata de un error de concepto. Desde el momento en que las personas sabemos hablar y entender lo que otros dicen, ya tenemos las herramientas básicas. Que algunas personas sean especialmente sociables sólo significa que aprendieron a ser comunicativos hace mucho tiempo, y por hacerlo como algo habitual disponen de bastante entrenamiento previo.

LA ALTERNATIVA: deshacerse de prejuicios, de ideas erróneas. Toda persona que puede dialogar puede acabar siendo un gran conversador.

- **La falta de habilidades interpersonales**

No todas las personas son brillantes “relaciones públicas”. Como se acaba de ver, las que están acostumbradas a hablar con todo el mundo (con los vecinos, el conductor del autobús, la cajera del súper, el vendedor de periódicos, etc.), siempre tienen a mano algún comentario, alguna pregunta casual (siempre recuerdan que la vecina ha estado con lumbalgia y al cruzarse con ella en la escalera le preguntan “¿qué tal está de su espalda?”). Otras, en cambio, están menos acostumbradas a iniciar conversaciones (hacen la compra en silencio y no saludan a la cajera, si ésta no lo hace antes; se cruzan con los vecinos y desvían la mirada para no tener que dar las buenas tardes, etc.).

LA ALTERNATIVA: decidirse a aprender. Cuando una persona está poco acostumbrada a comunicarse, debería plantearse que le conviene mejorar en esa área de su vida y que debería dejar atrás ese aislamiento silencioso. Cada cual debe reconocer hasta qué punto dispone de habilidades y hábitos conversadores en su vida cotidiana. Cuando uno se propone desarrollar sus habilidades sociales para tratar con los internos, lo que en realidad está haciendo es desarrollarlas para tratar con todo el mundo. Es un crecimiento personal muy valioso.

- **Marcarse una distancia insalvable con los internos**

Las justificaciones que emplean quienes actúan de este modo son demasiado simplonas: “yo sólo hablo con los presos de las cosas del trabajo”; “si me preguntan alguna cosa, les contestaré si tiene que ver con mis funciones”; “yo aquí sólo estoy aquí para decirles lo que está prohibido y lo que no”... Estos planteamientos, más que limitar las conversaciones, las imposibilitan de todo punto.

LA ALTERNATIVA: deshacerse de este tipo de prejuicios. Situar siempre en una posición de apertura mental con planteamientos más edificantes. Por ejemplo: “yo puedo hablar con los internos de todo, de fútbol, de ocio, de su barrio, de los libros que leen, de las clases a las que asisten, de las visitas que reciben, del póster que ponen en su celda, etc.”. Esta disposición requiere que uno sepa diferenciar con claridad cuándo está ejerciendo su función de control–exigencia–orientación y cuándo está conversando informalmente con un interno. Es decir, saber en qué plano estamos situados, el formal–administrativo o el informal–humanista. Ambas posiciones son distintas pero complementarias.

- **La convicción de que cualquier acercamiento al interno nos va a ocasionar problemas**

Creencias que identifican esta actitud: “se van a coger unas confianzas que no les corresponden”, “te van a tomar por un colega suyo”, “si piensan que quieres llevarte bien con ellos, creerán que te falta seguridad y autoridad”.

LA ALTERNATIVA: nuevamente se trata de clarificar las propias actitudes. Ser educado y amable nunca ha menoscabado la autoridad de ningún funcionario. Para entender esta postura y evitar equívocos al interno, hay que dejar claro algo que es básico, y es que nunca se puede tratar al interno como si fuera un amigo, porque entonces se creará una idea equivocada. Que no seamos nosotros la fuente de su error. Volveremos sobre esta idea en el apartado *“Lo que no se debe hacer”*.

- **El temor a recibir críticas de compañeros o jefes por conversar con los internos**

Las creencias erróneas son del tipo: “si los compañeros o el Jefe me ven charlado con los internos, van a burlarse diciendo que si soy amigo suyo”, “a ver si van a decirme que no pierda el tiempo con esta gente... o que si me he creído que soy su Trabajadora Social”.

LA ALTERNATIVA: tener claridad y seguridad en nuestros principios y valores personales. Es posible que algún funcionario se haya visto sometido a este tipo de presiones y críticas destructivas. Nadie elige a sus compañeros de trabajo y cada cual es libre de tener sus propias opiniones. Por eso nadie tiene por qué aceptar críticas fundamentadas en prejuicios clasistas, impropios de una sociedad en la que una actitud de corte humanista nunca está reñida con el principio de autoridad.

- **El esfuerzo de tomar la iniciativa**

Es muy difícil que los internos rompan la barrera de la distancia y se aproximen para conversar con los funcionarios cuando no los conocen bien. Sólo lo harán para las cuestiones imprescindibles (presentar instancias, pedir información sobre horarios, etc.). Los internos son muy precavidos y temen tanto el rechazo como la humillante sensación de la indiferencia por parte del funcionario. Además siempre temen que otros presos les observen y piensen que “se están chivando de algo que ha hecho alguien”.

LA ALTERNATIVA: conversar con los internos requiere decisión, iniciativa. Es decir, movilizar energía: salir de la cabina, pasear entre ellos, observar lo que hacen, cómo tienen adornada la celda, el programa de TV que prefieren y, finalmente, empezar la conversación.

En Los centros penitenciarios ocurre que un hecho social tan sencillo como “hablar” está sometido a muchos obstáculos. Por eso tenemos que aceptar que para muchos profesionales no es tan fácil, y que para otros es algo no aceptado e incluso temido. Es cierto que no es como conversar de cualquier cosa y con cualquier persona, como si de un vecino se tratara. La relación funcionario–interno está marcada por una relación jerárquica y por los condicionantes de algunos intereses contrapuestos. Un funcionario no puede

decir lo que quiera ni de la forma que quiera e, incluso, hay temas y formas que siempre se deben evitar. Creemos pues necesario proponer algunas orientaciones básicas:

1. Qué tipo de conversaciones se pueden establecer
2. Cómo iniciarlas, mantenerlas y concluir las
3. Cómo reanudarlas
4. Lo que no se debería hacer
5. Las características comunes a los buenos conversadores

1.2.1) Tipos de conversaciones que se pueden establecer

La clasificación más sencilla de niveles de conversación que pueden darse entre un funcionario y cualquier interno se puede reducir a cuatro, que varían en la medida en que el contenido de la conversación se adentre más o menos en la vida del interno:

1. Formal – Administrativa
2. Superficial – General
3. Personal – Pública
4. Íntima – Privada

Formal – Administrativa	Superficial - General	Personal – Pública	Íntima – Privada
Orientaciones, órdenes, solución de problemas, control y, en general, todo lo que le afecta administrativamente.	Se tratan temas ajenos que difícilmente le van a repercutir directamente:	Se habla de cuestiones directamente relacionadas con la vida del interno pero al margen de las decisiones administrativas.	En este caso se trata de tener acceso a partes de su vida que normalmente no comparte con casi nadie dentro del centro.
La palabra del funcionario compromete al interno y al propio funcionario.	Noticias de un telediario, los resultados de un partido de fútbol, películas, cultura, etc.	Actividades en las que participa, estudios que está realizando, aficiones que tiene, la raza de su mascota, la última vez que pasó unas	Queda siempre a la libre elección del interno el contar cuestiones de su vida que para él suponen un cierto compromiso.

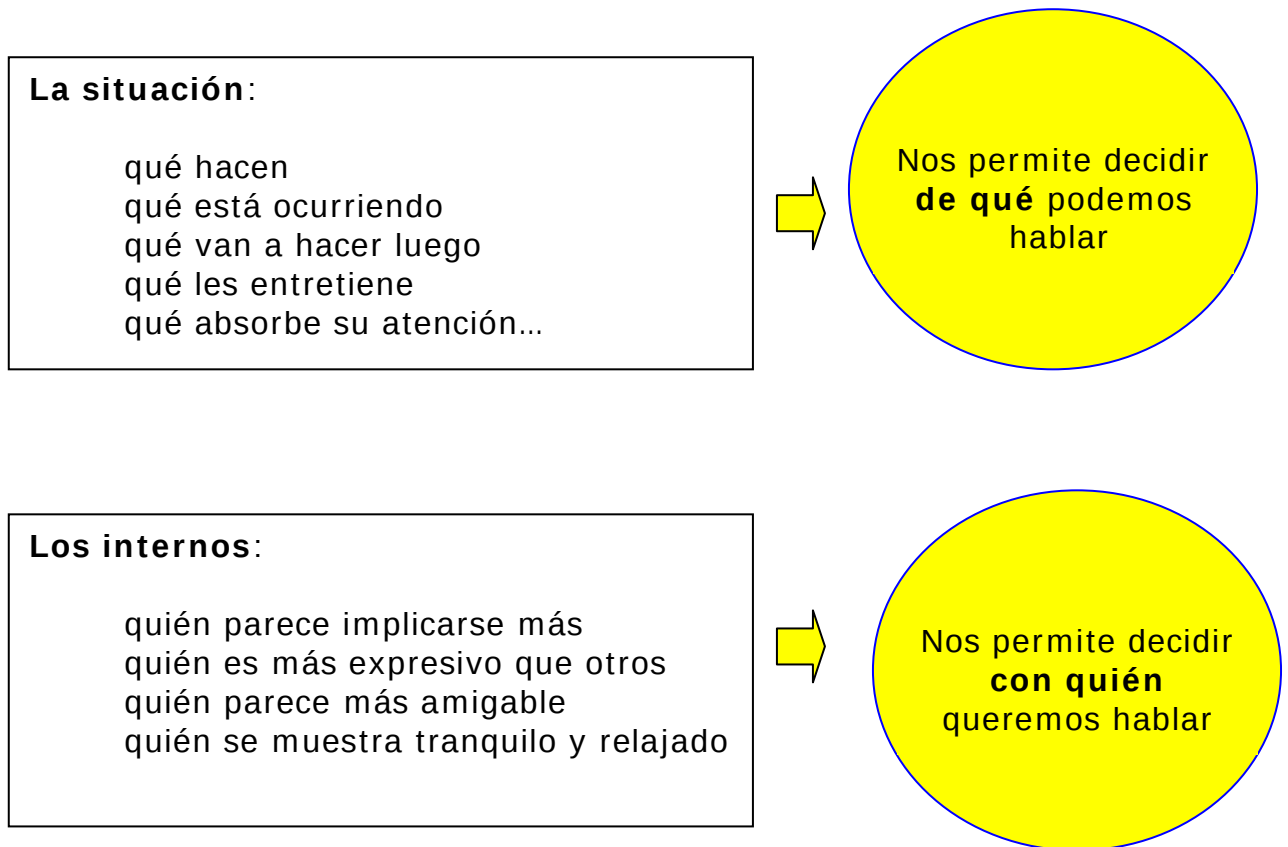
Si se le recomienda que recurra ante un acuerdo de la Junta de Tratamiento o de la Comisión Disciplinaria, esto se hace cabal y profesionalmente. No se opina como una voz ajena. El funcionario es profesional y su conocimiento le sirve. Si no se actúa en este campo con absoluta seriedad, perderá su credibilidad.	Estas conversaciones son lo más parecido a la conversación breve de los vecinos que coinciden subiendo en el ascensor (en estos casos suele hablarse del tiempo, pues es ajeno e intrascendente)	vacaciones en su pueblo... En general son temas de su vida pública. Es decir, de aquella parte de la vida que no le causa problemas, pudor o temor revelar al funcionario.	Este tipo de conversaciones son un indicador cualificado de confianza en el funcionario y nunca se deben producir como respuesta a muestras de curiosidad directa.
--	--	---	--

1.2.2) Iniciar, mantener y concluir conversaciones

En el terreno de las conversaciones informales existe un principio de progresión natural, que parte de los temas de carácter Superficial-General y evoluciona con el tiempo, hasta que el funcionario ya pueda adentrarse con el interno en asuntos de su vida Personal-Pública. Éstos son los niveles en que van a situarse la mayor parte de las conversaciones informales con ellos. Quizá algún interno sienta suficiente confianza en el funcionario como para que se adentre en el terreno de lo Íntimo-Privado, pero serán los menos. Así pues, consideremos como conversaciones informales las que recorren con sus contenidos estos dos tipos intermedios, el Superficial-General y el Personal-Público.

Vamos a ver ahora lo que se hace para empezar una conversación. En primer lugar, el único modo de decidir con qué interno hablar y de qué hablaremos es **observar**:

OBSERVAR



Si se quiere empezar una conversación, lo más inteligente es seleccionar a internos que parezcan más dispuestos a reaccionar educadamente. Acercarse a una persona de mirada esquiva, seria, que apenas habla con sus compañeros y evita acercarse al funcionario, es ponerse muchos obstáculos a priori. Del mismo modo, ver atentamente lo que están haciendo puede ser un buen tema para iniciar un breve diálogo.

Ejemplo: en un curso de panadería, elegiríamos a los que parecen disfrutar de la actividad, dan muestras de una buena sociabilidad, hacen preguntas al monitor, miran al funcionario sin ponerse tensos cuando entra a la panadería, le saludan al pasar al lado de su mesa de trabajo, etc.

A continuación vamos a ver algunas recomendaciones para **iniciar** una conversación.

INICIAR

- Empezar con una pregunta sobre lo que está haciendo o está ocurriendo en la actividad

Continuando con el ejemplo anterior, se puede empezar preguntándoles por el tipo de masa que están preparando, si lleva o no levadura o cuanto tiempo de cocción necesita, etc.

- Hacer un comentario positivo sobre lo que vemos que el interno hace en ese momento, seguido de una pregunta:
“Maneja Vd. muy bien la amasadora. ¿Lleva mucho tiempo en este curso?”
- Hacer preguntas o comentarios sobre lo que hacen otros internos:
En un curso de panadería pueden estar anotando recetas o copiándolas en sus cuadernos: “¿qué es lo que escriben sus compañeros en la pizarra?”, ¿también están aprendiendo repostería?”

En definitiva, se trata de darles la oportunidad de hablar de algo que saben hacer o que están aprendiendo, de algo que les está saliendo bien y, por tanto, que les resulta agradable. La mecánica es siempre la misma: observar, comentar en positivo, preguntar, escuchar, opinar y pedir su opinión. Con sus respuestas nos surgirán nuevos comentarios y con nuestra natural curiosidad fomentaremos que hablen de lo que hacen.

Ahora bien, ¿qué ocurre cuando un interno no reacciona naturalmente ante esta conversación? Puede que un interno, cuando el funcionario inicia la conversación, se empiece a mostrar esquivo, temeroso, que responda con monosílabos y evite mirarle o incluso que se aleje con cualquier pretexto. No hay que preocuparse. Su reacción es algo interesante para que la tengamos en cuenta, para que comentemos lo observado con nuestros compañeros, para que sigamos fijándonos en él más adelante y... nada más.

No hay que darle demasiada importancia a que haya internos muy asustadizos, prisionizados o simplemente reacios a conectar con el funcionario. Lo mejor es NO INSISTIR. Es evidente que dos no hablan si uno no quiere. La recomendación es que el funcionario se despidra con naturalidad: “bueno, que tenga un buen día. Hasta luego”.

Cuando en otra ocasión el funcionario se cruce con él tampoco hay que hacer nada especial, pero SIEMPRE HAY QUE SALUDARLE. Tiene que percibir que le conocemos y que, si bien no tenemos en él un interés especial, tampoco nos resulta indiferente.

Hasta ahora lo que se ha hecho es establecer un contacto. Vamos a ver cómo hacer para **mantener** una conversación.

MANTENER

Hay tres líneas, no excluyentes, que suelen funcionar muy bien:

- o profundizar un poco en el tema elegido
- o incidir personalmente en lo que significa para el interno
- o cambiar a otro tema asociable al anterior

¿Cómo podemos profundizar?

Interesándonos por detalles más concretos sobre lo que se está hablando. Esto se hace con preguntas y también con comentarios:

- Pedir opiniones, ideas, consejos:
“¿Esta masa se puede cocinar en cualquier horno?, si yo quiero hacerlo en mi cocina de casa, ¿me saldrá igual?”
- Ofrecer ideas:
“Se me ocurre que, si al monitor le parece bien, algún día podrían preparar un postre para sus compañeros de este módulo, como un regalo especial del grupo de repostería”
- Compartir experiencias sin revelar detalles concretos de nuestra vida privada:
“Yo de pequeño tenía un amigo y sus padres eran los dueños de una pastelería. A veces nos dejaban hacer masa para unos bollos salados que preparaba la madre...”

¿Cómo incidimos en el significado personal que tiene lo hablado para el interno?

- Preguntándoles sobre sus preferencias sobre lo que ha aprendido:
“¿Y qué es lo que mejor le sale de todo lo que aquí han horneado?”, “¿cuáles son los pasteles más fáciles de hacer, en los que se tarda menos tiempo?”
- Preguntando sobre sus deseos e intereses futuros:
“¿Cómo cree que puede aprovechar este curso para su vida, cuando salga de la cárcel?”

Con este tipo de preguntas no se está indagando sobre su vida, sólo se habla de sus deseos, de lo que él imagina que puede ser su futuro. A todo el mundo le gusta hablar de sus ilusiones, cuando las tiene. Con preguntas abiertas como ésta, el interno puede hablar de qué podría trabajar o qué podría cocinar en su casa, de que cuando salga de permiso y es el cumpleaños de su hermana pequeña, le va a preparar él la tarta, etc.

¿Cómo podemos cambiar de tema de un modo que resulte natural?

- Interesándose por otras cosas que a él también le resulten interesantes:
“¿En qué otras actividades está Vd. participando?”

Basta con elegir alguna de la que nos diga y enlazar con preguntas y comentarios sobre la misma. Se recomienda entrar en ese nuevo contenido con un abordaje positivo. Por ejemplo:

- “Pues estoy en el grupo de música, en percusión”
- “Ah, sí. Me han dicho que el monitor es muy bueno ¿también se le da a Vd. bien la música?”

Prolongar innecesariamente una conversación acaba cansando a los dos interlocutores. Un buen conversador sabe, llegado el momento, cuándo **concluir** con elegancia la conversación:

CONCLUIR

Concluir una conversación es el paso previo a iniciar la siguiente conversación cuando, más adelante, queramos volver a hablar con ese interno. Por tanto no es una “hasta siempre”, sino un “hasta luego”.

Dos son las claves que hay que tener presentes:

- Siempre hay que acabar con un comentario positivo sobre lo hablado, en el que el interno se sienta de algún modo valorado o reconocido:
“La verdad es que yo no conocía este curso y, lo que Vd. me ha dicho me ha aclarado muy bien todo el funcionamiento. Además, siempre resulta satisfactorio que alguien que conoce bien el tema te lo explique. Muchas gracias”
- Despedirse con naturalidad:
“Bueno, le dejo con su trabajo. Me voy a visitar el taller de cerámica. Hasta luego.”

Resumiendo:

1. OBSERVAR la actividad y a los internos para decidir de qué hablar y con quién
2. INICIAR con preguntas generales, opiniones, nuevas preguntas y nuevos comentarios
3. MANTENER profundizando sobre la tarea, lo que significa para el interno o sobre otras cosas que hace o le interesan
4. CONCLUIR con un comentario positivo

1.2.3) Conversar con internos con los que hemos conversado en otras ocasiones: reanudar conversaciones.

En el lenguaje llano de las relaciones humanas estamos refiriéndonos a un reencuentro con una persona conocida. Todo lo avanzado en la primera conversación tiene la utilidad de reducir rápidamente el tiempo necesario para hablar de lo que ya se piensa que, en esta ocasión, más le interese al funcionario.

Básicamente se va a conversar con un interno con el que ya ha habido un primer contacto informal, para alcanzar dos objetivos generales:

- Conocerle mejor
- Afianzar la confianza que va depositando en el funcionario.

De nuevo la conversación podrá situarse en niveles generales, personales o privados. La forma de iniciar la conversación tiene que ver con lo que ya sabe el funcionario de su vida hasta el momento y, especialmente, de aquello que sabemos que le afecta o preocupa:

- **[nivel Superficial]** Volver a lo que se habló en la anterior conversación. Por ejemplo, si un interno está en el grupo de teatro, siempre le hará sentirse bien que se le pregunte cómo tienen de avanzada la obra que van a estrenar.
- **[nivel Personal]** Interesarse por su experiencia en la actividad. Por ejemplo: “Vd. me dijo que ésta es la primera vez que participa en un grupo de teatro. ¿Le sigue costando decir el texto?, ¿cómo es su papel?, ¿qué es lo que mejor le sale?”
- **[nivel Privado]** Interesarse por problemas cuyo origen es administrativo, pero con repercusión personal. Si a un interno se le

- **[nivel Privado]** Interesarse por su estado de ánimo sobre problemas personales que haya comentado en conversaciones anteriores. Cuando un interno le ha comentado al funcionario algo personal que le ha sucedido, siempre hay que interesarse por ello. Por ejemplo: Pedro P. es un interno muy retraído que habla con pocos compañeros. Trabaja bien en su destino de cocina pero vive muy aislado. De un tiempo a esta parte suele conversar un rato, por las tardes, cuando la comida está hecha, con el funcionario de cocina D. Alberto. Hace tres semanas le comentó que su novia le había escrito una carta diciéndole que quería dejar la relación, que habían sido muchos años consumiendo drogas. Ella había aguantando para ver si él se recuperaba y que ya no aguantaba más. Desde entonces, D. Alberto ha procurado acercarse a él cuando le ve desocupado para preguntarle cómo se encuentra. El funcionario sabe perfectamente que Pedro P. no suele revelar sus emociones a nadie, por lo que es muy respetuoso y no trata de insistir. Sin embargo cuando Pedro le dijo que todo lo que le pasa es “por la puta cocaína”, D. Alberto le preguntó si “había participado en algún Programa para dejarlo”.

Fijémonos en que no le recomienda nada, sólo se lo preguntó. D. Alberto sabe que esas son decisiones muy difíciles y que dar consejos no le va a aliviar. A partir de esa pregunta fue el interno el que le explicó a D. Alberto que nunca fue capaz de “dejarlo” y que, en prisión eso es muy duro.

En la siguiente conversación Pedro se acercó directamente al funcionario para decirle: “D. Alberto, he hablado con el médico y el psicólogo y me han dicho que puedo empezar en los grupos, pero que me van a tener tres meses a prueba. Si no me salen positivas los análisis, me pasan al módulo 5 y entro al programa”. Alberto no dudó en expresarle su satisfacción. Ahora cada vez que le ve le pregunta “¿Qué tal vas?” y lo hace con un tono de complicidad profesional en el que Pedro sabe lo que hay debajo de esa pregunta. Su respuesta es sincera: “me está costando, pero la cosa va...”

1.2.4) Lo que no se debe hacer

A veces, con la mejor intención el funcionario puede cometer errores que entorpecen o llegan a levantar auténticas barreras en la comunicación con los internos. El problema de generar distancia en la relación funcionario-interno es que en los centros penitenciarios, cuanto mayor sea la distancia mayor será la desconfianza. Si se tienen dificultades en el trabajo conviene que no las generen ni las aumenten los propios funcionarios con su distancia innecesaria.

Éstas son algunas de las cosas que se deben evitar:

- Mirar persistentemente a un interno y no hablarle
Cuando alguien nos mira y lo percibimos, siempre esperamos que se nos acerque o nos pregunte algo, sobre todo en distancias cortas. La mirada siempre antecede a la palabra. Es como un semáforo que, desde la comunicación no verbal, abre el paso a la verbal. Si estamos fijándonos en un interno es mejor que se le diga algo, para que se quede tranquilo, en lugar de que se altere pensando que “algo malo está ocurriendo con él, porque ¡fíjate cómo me está mirando!”
- Empezar una conversación con comentarios negativos
Pensemos en el ejemplo del interno que está en el grupo de teatro. Un funcionario que ha estado un rato viendo los ensayos no debería decir cosas del tipo: “pues como no ensayen Vds. más, menudo desastre de obra”, “si Vds. nunca ha hecho teatro, va a ser muy difícil que les salga bien”, “como les salga como hoy el día del estreno... ¡los abucheos se van a oír en el pueblo!”
- Hacer auto-revelaciones aportando datos significativos de nuestra vida fuera del Centro
Nunca debemos decir “yo juego en el equipo de fútbol–sala del polideportivo municipal”. ¿Por qué? Pues porque esta información no mejora las conversaciones y, en cambio, contraviene las normas elementales de seguridad, ya que los internos sabrán dónde encontrar al funcionario en el exterior.
- Mostar seriedad y desconfianza a través de nuestros gestos
Las barreras de la comunicación no verbal resultan infranqueables para las palabras.
- Intentar alargar una conversación de forma artificial
Es preferible tener con un interno cinco conversaciones de cinco minutos a lo largo de un mes que una conversación de 25 minutos a fuerza de baterías inacabables de preguntas. Una conversación no es un interrogatorio.

- Emplear preguntas cerradas

Una pregunta cerrada es aquella que se suele responder con un sí, con un no o con una respuesta concreta que agota el tema de conversación. Por ejemplo:

-“¿Cuándo termina Vd. el curso de electricidad?”. Respuesta: “este viernes”

-“¿Cómo acabó ayer el partido?”. Respuesta: “ganamos tres a cero”

- “¿No cree Vd. que tendría que haber más cursos de guitarra en este Centro?”. Respuesta: “Sí”

1.2.5) Por último conviene destacar algunas características de los buenos conversadores

- Escuchan más tiempo y hablan menos. Dejan que el interno se exprese.
 - Respetan las pausas conversacionales. Cuando una persona termina de contar algo, hace siempre una pausa antes de que su interlocutor empiece a hablar: no atropellan la palabra del otro.
 - Preguntan de forma abierta, dando facilidad al otro para que se explique y se sienta libre de contar experiencias u opiniones.
 - Facilitan opiniones de manera abierta y nunca categórica pidiendo a continuación su opinión al otro.
 - Formulan comentarios positivos sobre lo que el otro dice o hace.
 - Evitan forzar las conversaciones. Si el interno es tímido o está encerrado en sí mismo, respetan su limitación y dejan que la conversación se apague con naturalidad.
 - Terminan cordialmente las conversaciones con comentarios agradables sobre el tema tratado y sobre su interlocutor.
-