



¿QUIÉN ES EL CULPABLE? – DESARROLLO INSTITUCIONAL EN UNA PRISIÓN

Max Schupbach Ph.D.

Puntos más importantes de la teoría del Trabajo con el Mundo

Lo que sigue son los puntos más importantes de la teoría y metodología que se requieren para comprender las descripciones de casos. Para más información acerca de estos términos y conceptos, por favor lea la introducción al [Trabajo con el Mundo: Transformación dentro de las Organizaciones, Comunidades, Empresas y el Espacio Público](#).

De acuerdo con el paradigma del Trabajo con el Mundo, una organización o grupo funciona en diferentes niveles que actúan como mundos paralelos. Uno de estos mundos es la realidad cotidiana, que consiste en hechos organizacionales, gente, estructuras, metas, estrategias y problemas que requieren ser solucionados. En otro nivel, que se auto organiza, encontramos un grupo como algo estructurado por un **principio organizacional**, un **campo**. Este campo distribuye las diferentes polaridades, o posiciones, dentro del grupo. A nivel auto organizador, algunos asuntos que se consideran "problemas" son de hecho intentos del sistema de auto balancearse. Muchas de estas tendencias auto balanceadoras están relacionadas con polaridades, en donde sólo una parte es directamente visible, y la otra es una presencia no-local dentro del grupo. Por ejemplo, escuchemos a un líder diciendo: "¡Somos fuertes y no tenemos miedo; y seguiremos adelante sí o sí!" Ya allí se puede percibir la polaridad de ese grupo: alguien que duda y es escéptico, a quien se dirigen esas palabras, un oponente imaginario que cree que no hay esperanzas y que no deberíamos seguir adelante. Como facilitadores, para hacer más visibles estas posiciones y para darles la oportunidad de interactuar, podemos convertirlas en **roles**. Para representar la obra, es necesario pensarlo como un grupo de personas dirigidos por un director invisible, una especie de mente de grupo, más grande y no-local. Cuando uno trata de dirigir el grupo siente como si una mano invisible estuviera actuando en nuestra contra, cuando de hecho se trata de la tendencia auto organizadora que puja hacia otra dirección.

Se puede hacer una diferenciación más profunda de los roles y dividirlos en roles de la realidad consensual y roles fantasma. Los **roles de la realidad consensual** (también llamados "roles RC" o, como los denomino yo

habitualmente, simplemente "roles") son posiciones que pertenecen al sistema de creencias central de la cultura o del grupo y, por lo tanto, son generalmente aceptados dentro del grupo. Se los puede mencionar sin que ello cree una reacción violenta por parte del grupo. Por el contrario, los **roles fantasma** son conductas que no se nombran porque no son "aceptables" o "racionales" dentro de una cultura organizacional dada, o en el exterior: en lo que se considera la "realidad". Aunque estos roles no se expliciten, todos sienten su presencia y sufren sus consecuencias. También se pueden detectar los roles fantasmas en la comunicación no intencional.

Los roles RC y los roles fantasma crean juntos una especie de obra fantasma. Imagine una obra de títeres, en la cual dos títeres tienen un diálogo, y tras la pantalla iluminada del teatro de títeres, Ud. ve los contornos de un tercer títere. Los dos títeres del frente están dialogando, pero de vez en cuando, el tercer títere, que está detrás de la pantalla, acota algo. Los títeres del frente parecen desconocer la presencia del títere fantasma, detrás de la pantalla, y tienden a pensar que el otro títere visible fue el hizo la acotación. En una obra de teatro de títeres, esto conduce a una confusión divertida. Divertida para los espectadores, pero no para los títeres mismos, que están de hecho angustiados. El nivel de los títeres angustiados que no pueden ver al títere fantasma sería el nivel de la realidad consensual; el nivel que incluye al títere fantasma sería el nivel auto organizativo, o lo que llamamos el nivel del sueño. A propósito, el ejemplo recién descrito acerca de que la audiencia disfruta la obra pero no los títeres, también puede aplicarse al proceso de grupo. Muchas de las interacciones, si uno está atrapado en una polaridad o rol, pueden ser dolorosas. Sin embargo, una vez que uno entiende la estructura y deja que hable el rol fantasma, detrás de la confusión, hasta se le puede producir una sonrisa en la cara.

Todos somos concientes de estas dinámicas. Cuando hablamos de qué "realidad" tiene lugar en un grupo, en contraposición a lo que se dice en la superficie; estamos en el reino de los roles y los roles fantasma. Los roles hablan con oraciones correctas, usan las formas de comunicación correctas y sostienen los puntos de vista correctos, sea ellos cuales fueren dentro de un cultura organizacional dada. Sin embargo, la voz de los roles fantasma se presentan a modo de susurro en las insinuaciones y sub-textos, en la falta de reacción hacia algunas de las cosas que se dicen.

Una de las razones por las cuales los grupos generalmente evitan hacer explícita la comunicación no intencional o darle voz a los roles fantasma, es el miedo a que las consecuencias de estas acciones sean imposibles de resolver. Esto tiene sentido desde la perspectiva de la realidad consensual, donde estamos acostumbrados a que no se resuelvan nuestros conflictos y donde las relaciones se pueden dañar para siempre porque alguien dijo "la verdad". Desde la perspectiva del Trabajo con el Mundo, esto tiene sentido pero desde un ángulo diferente. Los roles y los roles fantasma son no-locales

en el sentido de que realmente pertenecen a todos. Por lo tanto, el procesamiento de roles fantasma consiste en darse cuenta de que uno también es como la persona, rol o grupo que uno creía responsable de todas las dificultades. Es por eso también que si una persona que había tomado un rol poco popular deja la organización, otra persona tomará ese mismo rol o alguno de sus aspectos. Aunque generalmente se ven los roles fantasma en el grupo ajeno, estos también están presentes en el grupo propio, aunque allí permanecen marginados. En la descripción del caso, puede ver cómo los dos sub-grupos que se describen proyectan una conducta particular de su propio grupo, sobre el grupo ajeno.

Estas dinámicas son las razones por las cuales muchas veces se necesita una interacción cargada o emocional para comprender de lleno cómo están presentes esos roles en el grupo propio. El proceso de toma de autoconciencia acerca de la naturaleza propia no puede suceder fácilmente a nivel racional o lineal solamente, ya que es precisamente ese nivel el que contiene generalmente los sistemas de creencias que marginan el problema del cual el grupo necesita tomar conciencia. Debido a este proceso invertido, la única solución en este sentido es una toma de conciencia: darse cuenta cómo somos ante la mirada del otro. No es de extrañar entonces que evitemos a toda costa las confrontaciones directas.

Alcanzar tal toma de conciencia es, sin embargo, un asunto altamente emocional. Generalmente nos fuerza a atravesar un período de intensificación y confrontación. Si podemos hacer eso, al tiempo que seguimos nuestra experiencia total tomando conciencia, paso a paso, finalmente llegamos a ver cómo esos roles están presentes en el sistema todo. La información total, o conocimiento, que contienen los roles se explicitan entonces y todo el grupo puede utilizarla de forma creativa.

Desde esta perspectiva, los disturbios o problemas son posibilidades ¡que nos piden a gritos que las usemos! Es tarea del facilitador crear una contención segura para los participantes y asegurarse de que, al final del proceso de grupo, los conflictos hayan sido solucionados y todos hayan comprendido las nuevas dimensiones respecto a los problemas que se estaban presentando. Los participantes y clientes no sólo tienen el derecho, sino también el deber de ser escépticos y estar preocupados acerca de los resultados del proceso. Es también tarea del facilitador percibir y relacionarse con esos miedos, y asegurarse de que todos estén "protegidos".

Una facilitación sustentable es aquella que está basada en el descubrimiento y el apoyo de las tendencias auto-facilitadoras básicas del colectivo. Los roles que facilitan, de hecho, el proceso todo están ellos mismos contenidos en todos los grupos; aunque el grupo mismo no siempre reconozca o exprese dichos roles. Un ejemplo de estos roles es la "sabiduría" (en inglés, eldership, cuyo significado es 'sabiduría, así como también 'gobierno de los ancianos').

La sabiduría se basa en una cálida distancia que entiende la vida y la gente como un misterio en desarrollo que se está develando y, por lo tanto, respeta y apoya a cada persona y tendencia al tiempo que es capaz de crear límites de forma no ofensiva. Está enraizada en las convicciones de una persona acerca de la vida, y el rol que juegan ese espíritu y la naturaleza. Dichas convicciones no deben ser necesariamente explícitas, pero generalmente las siente la persona en su corazón. El sabio (elder) permanece centrado en sus propias creencias acerca de los valores fundamentales que hacen posible la vida juntos en este planeta. Sin embargo, estas creencias no se imponen a otros, sino que se modelan de forma que inspiren a que los demás las sigan. La sabiduría es independiente de la edad y se expresa tanto en gente común como en líderes y facilitadores.

Introducción: Enmarañamiento del Quantum – Las organizaciones como hologramas.

La mirada cuántica del Trabajo con el Mundo asume un principio organizador, parecido a un campo, que posee una influencia estructurante sobre una organización. De forma análoga a un campo magnético, en donde el imán no está en conexión directa con las emplomaduras de metal, éste puede organizar los efectos del campo y es perceptible en todos los niveles organizacionales, aunque frecuentemente no parece haber conexión causal directa con la fuente que lo está produciendo. En cada nivel organizacional, o dentro de un departamento, subgrupo o grupo de liderazgo en particular, podemos presenciar la expresión local específica. Muchas organizaciones podrían aumentar sus esfuerzos en cuanto al manejo del cambio mediante la toma de conciencia del efecto holograma, y sobre cómo los problemas de un departamento o sección en particular están reflejando un proceso que pertenece a la organización toda.

Frecuentemente se pueden ver estos problemas en la sociedad en general. A veces, la sociedad no ha logrado aceptar aquel problema con el cual está lidiando la organización y ella se convierte entonces en agente para el cambio cultural, forjando así un nuevo camino para que todos podamos seguir. Si una organización toma conciencia de este aspecto de su desarrollo, puede crear las estrategias adecuadas para ser más efectiva en ese

nivel. Esto, a su vez, tendrá una influencia productiva en cuánto a cómo llevará sus innovaciones al mercado y cómo entenderá sus propios conflictos internos mejor.

Entre las numerosas organizaciones en las cuales hemos facilitado el cambio se encuentran algunos sistemas para el cumplimiento de la ley y prisiones. Hemos trabajado y llevado a cabo investigaciones en instalaciones correccionales en los Estados Unidos, Japón, Australia y algunos países europeos. El siguiente texto se centra en la dinámica del holograma dentro del marco de nuestro trabajo en una instalación correccional. Demuestra cómo el proceso de trabajo sobre el cambio interno no sólo hace surgir prácticas nuevas y mejoradas dentro de las instalaciones de la prisión misma, sino que contiene también la base para una posible campaña de difusión de esta toma de conciencia del cambio social. Además, puede conducir a mejores estrategias respecto a cómo relacionarse con las agencias de recursos y los cuerpo políticos que controlan el sistema carcelario.

Intensificación y des-intensificación: los facilitadores como participantes, líderes y seguidores

Otro factor importante en todo proceso de facilitación es la revelación de los procesos de intensificación y des-intensificación. Toda intensificación de la violencia se basa en el proceso de una persona o grupo que se siente amenazada, no escuchada o no respetada. Al tratar con conflictos abiertos necesitamos, por lo tanto, métodos de facilitación que nos permitan trabajar con la intensificación del conflicto de forma tal que le confieran poder a la persona y le otorguen auto respeto y dignidad, al tiempo que creen límites que frenen la intensificación del conflicto. El Trabajo con el Mundo ve estas intensificaciones como útiles dado que contienen dentro de sí el poder y el *dinamismo* que a la larga permitirán que las dos partes se unan en calidad de iguales y usen su diversidad de una forma nueva y creativa.

Un elemento crucial en toda facilitación es cómo entendemos y apoyamos los procesos de intensificación entre dos o más partes cuando actuamos como facilitadores y también cómo trabajamos

con la intensificación si ésta nos afecta personalmente. Las diferentes culturas organizacionales han desarrollado con frecuencia sus propios "credos" y reglas básicas acerca de cómo proceder frente a la intensificación de los procesos. Generalmente dichos programas funcionan mediante el establecimiento de un límite, por ejemplo cuando quebrar estas reglas puede significar perder el trabajo u otras consecuencias. El Trabajo con el Mundo se creó teniendo en mente facciones antagónicas: dónde no se siguen las reglas básicas y dónde no es posible hacerlas respetar. Esto resultó ser una cualidad muy valiosa ya que encontramos que en muchos conflictos abiertos las reglas básicas sólo se respetan si existe alguna clase de balance del poder. Así, por ejemplo, los expertos militares saben bien que la Convención de Ginebra tiende a no ser respetada, ni siquiera por los grupos con una postura ética, en el momento en que una de las partes siente que está luchando por su supervivencia. Encontramos que esto sucede en las organizaciones, en todos sus niveles; como lo demuestra la descripción del siguiente caso.

Contexto

La organización que presentamos ahora es una prisión, donde estaba programado que trabajáramos por unos días. Nuestro programa, que diseñamos junto con la persona responsable del manejo del cambio, incluía facilitar un grupo de reclusos del área de máxima seguridad, para luego trabajar con un grupo del personal: guardias, enfermeras, personal de orientación y administradores. Finalmente nos reunimos con algunos miembros del liderazgo ejecutivo. Nuestro enfoque en cuanto a la forma de cambiar el manejo en las prisiones no se limitaba a trabajar sólo con el personal. Desarrollamos también una consejería, orientada hacia los procesos, destinada a los reclusos y una capacitación profesional, con la misma orientación, para los guardias. Como parte de dicho enfoque, tratamos de hacer que el efecto holograma fuera visible para todos aquellos involucrados. Esto tenía dos objetivos: que el grupo entendiera algunos de sus conflictos, y crear el acceso a un mundo paralelo donde todos vieran cómo detentaban un rol importante para la sociedad en general. Esto los ayudó a trabajar en forma conjunta hacia el

cambio, al tiempo que permanecían en un mundo con límites estrictos y reglas, que una de las partes es la encargada de hacer cumplir. A continuación se presenta un resumen de uno de esos días.

Situación inicial: El primer grupo con el que trabajamos era una mezcla de reclusos, algunos oficiales penitenciarios y nosotros: los tres facilitadores. Cuando formamos dicho grupo, uno de los reclusos me desafió de inmediato, en mi carácter de facilitador principal.

Lo esencial de su punto de vista: 'Sé que los trajeron desde Estados Unidos en avión, porque ellos (*la administración de la prisión*) tienen miedo de que haya una revuelta en la prisión, y porque todos estamos hartos de lo que está pasando aquí. Entonces se supone que ustedes van a evitar que pase eso, ¿verdad? Bien, ¡pues no va a funcionar, amigo!'

Instintivamente traté de des-intensificar la situación y respondí que no era cierto y que no contábamos con conocimiento previo acerca de ningún tipo de disturbio.

Recluso: 'Sí, claro,' contesta, 'o bien ellos no te permiten que nos lo digan, o eres demasiado cobarde para admitir que no te lo permiten'.

Análisis: *Esta es una confrontación directa y una intensificación, que no se puede eludir más ya que mi oferta de des-intensificación no fue aceptada. Debo admitir que sentí un poco de temor. El mundo de la prisión sustenta interacciones en las que uno debe negociar desde una posición de fortaleza y no de debilidad. Hay muchas razones para ello. Una que generalmente se pasa por alto es la pérdida del respeto y la dignidad que conlleva una encarcelación, la cual crea una subcultura o mundo que de alguna forma fomenta la pelea brutal para reclamar el auto respeto y la dignidad perdidos. Detrás del matón (o bravucón), que "atropella" a todos, y no siente compasión por*

las personas de la otra parte, puede haber un rol fantasma que podríamos describir así:

'Estoy en la cárcel y estoy cautivo. No puedo hacer lo que quiero o planear mi día de la forma que quiero, pero aún tengo mi auto respeto y aún tengo mi poder. Prefiero arriesgar cosas y pagar el precio por hacerlo, en lugar de abandonar esta fe en mí mismo'.

En el otro nivel, los reclusos y los guardias interpretan la obra dramática del instinto y la domesticación, del poder y los límites.

Intervención: *El recluso necesita que se lo aborde en ambos mundos (niveles).*

Yo pregunto:

'Inspiras miedo. Debes estar acostumbrado a matonear y desafiar a todos aquí y salirte con la tuya. Yo digo 'no' a eso. Amo la fuerza y el orgullo que percibo detrás de tus palabras - es extraordinario experimentar eso en un lugar como éste, y veo cómo tu espíritu se eleva en medio de todos los problemas – pero odio cómo eso se traduce en un ataque contra mí. Insisto en que, si importar lo que hagamos, nos tratemos siempre como iguales y nos respetemos; porque sé que eso es lo que estás buscando. ¿Por qué razón si no mostrarías semejante fuerza?'

En silencio, nos miramos fijamente por un largo momento, con la mirada clavada uno en la del otro. Luego, se dibujó en su cara una sonrisa y dijo, 'Tienes razón'. ¡Todos respiraron aliviados!

Análisis y comentarios: *Una interpretación de esta interacción era que tanto la credibilidad del facilitador como el respeto del recluso parecieron encontrar un lugar, de modo que pudieran coexistir sin que ninguno tuviera que retroceder. Parecía como si estuviera en un rito de iniciación y una prueba acerca del grado de autenticidad que puede tener una relación dentro de un*

escenario en particular. Un aspecto central de esto fue la autenticidad de los sentimientos del facilitador: el admitir tener miedo y el cometer errores. Semejante muestra de honestidad y autenticidad sirve como base de apoyo para dar un paso hacia el cambio sustentable.

En nuestro análisis, el rol fantasma es la 'revuelta en la prisión'. Se puede considerar la intensificación que había ocurrido hacía instantes como la 'revuelta en la prisión' y, dado que se resolvió a nivel personal, es más factible ahora resolverlo a nivel grupo también.

Intervención de inicio: *Sacar a la luz el rol fantasma del que hace la revuelta y aquel contra quien se hace. La preguntas clave aquí incluyen: ¿para qué quiere/n hacer una revuelta? y ¿qué es lo que ya no soportan?*

A continuación se presenta un resumen de cómo se realizó esa interacción.

Facilitadores: 'Quisiéramos saber en detalle por qué se mencionó una revuelta en la prisión. ¿Quién puede explicarnos eso mejor?'

Reclusos (con seguridad): 'Los guardias nos odian, nos hacen la vida lo más difícil posible. Piensan que somos la escoria de la Tierra y nos "cagan" cada vez que pueden'.

Varios guardias protestaron: 'No es cierto. Sólo seguimos órdenes. Sabemos que es difícil la vida aquí, pero nosotros los respetamos como seres humanos y queremos apoyar su proceso de rehabilitación'.

Recluso: 'No, no lo hacen. Por ejemplo, ayer quería llamar a mi familia porque era el cumpleaños de mi hija y no me dejaron. ¿Cómo ayuda eso a mi rehabilitación?'

Guardia: 'Ustedes siempre quieren hacer llamadas, pero saben que sólo pueden hacer una cierta cantidad. Deben planear mejor la forma de distribuirlas'.

Análisis: *El rol fantasma del guardia que odia al recluso y piensa que 'son escoria' aún flota en el ambiente. Continúa el ciclo: cada acusación de los reclusos tiene como objetivo mostrar que los*

guardias los odian y se esfuerzan por fastidiarlos. Cada respuesta de los guardias tiene como objeto probar que eso no es cierto. Hay muchas maneras de ver este proceso. Una de ellas es la idea de que los reclusos de esta prisión, en calidad de personas con menor rango, están presionando a aquellos de más rango; y que la tendencia de auto-reflejo del sistema está tratando de generar un mayor grado de conciencia respecto a la situación de rangos, para que así se la pueda utilizar mejor. Ésta era nuestra hipótesis de trabajo al momento y comenzamos a develar la posición de rangos al ayudar a los guardias a que exteriorizaran sus rangos.

***Intervención:** ¿Quién, del lado de los guardias, puede admitir que la acusación original tiene algo de cierto y que ellos usan su poder de maneras diversas?*

Luego de un largo camino y de la negociación de varios aspectos intrincados, un guardia admitió la acusación. Este hombre, increíblemente valiente, que había expresado anteriormente su compasión hacia los reclusos, admitió ser parte de ese rol fantasma.

Guardia: 'Sí, generalmente odio este lugar y, algunos días, los desprecio a Uds. (los reclusos). Durante esos días es verdad que los considero escoria. Quiero sentarme en mi oficina y tratar lo menos posible con Uds. Si vengo aquí, no veo la hora de retirarme a mi pequeño cubículo y encender la TV., para así no tener que interactuar con ninguno de Uds.

Se produce un silencio y cambia la atmósfera y, según percibimos, se distiende. Luego, un recluso reacciona. Dice tranquilamente:

Recluso: 'Al menos eres honesto al respecto. ¿Ven?', le dice a los otros reclusos, 'Se los dije'.

Los otros asienten y un preso agrega que él lo ya lo sabía. Nadie grita como antes. Se trata de una señal de des-intensificación que el facilitador capta.

***Análisis:** Una y otra vez, nos sorprende cómo el hacerse cargo de un rol fantasma produce, de hecho, un efecto de des-intensificación en la situación. Aquí especialmente donde uno intuitivamente esperaría un disturbio, la atmósfera se torna en realidad menos tensa. Develar atmósferas desafiantes constituye una parte importante de nuestro modelo de facilitación. Uno de los facilitadores enmarca esto y pide una clarificación de lo que sucedió.*

Facilitadora: 'Esto parece aliviarte', dice. '¿Podrías explicar por qué?'

Recluso: 'Finalmente alguien tiene el coraje de admitir eso en mi cara. De hoy en más siento mucho respeto por ese hombre. Si tuviéramos más gente como él aquí, este lugar no sería tan desastroso. Estamos hartos de que nunca nadie admita nada y de que siempre actúen como si hicieran todo bien. Es enfermante que te traten todo el día como si fueras basura, y aún más enfermante si nunca nadie te lo dice en la cara, y simplemente te evita'.

Uno de los guardias asiente con la cabeza sin darse cuenta de ello.

***Análisis:** Al igual que en los otros casos, se puede ver un cambio de rol orgánico que sucede cuando un miembro de una parte concuerda con otro de la opuesta. En la sección teórica, encontrará más información acerca de cómo la visión cuántica del Trabajo con el Mundo ve este cambio de roles, que siempre se produce, como parte de la tendencia innata de las organizaciones a auto-reflejarse. En la situación planteada aquí, podemos seguir este cambio de rol y develarlo aún más.*

Facilitador, dirigiéndose al guardia que asintió con la cabeza: '¿Se identifica con eso?'

Guardia: 'Sí, a veces me encuentro en una situación similar: mucha gente se aleja de mí cuando digo que trabajo en una prisión. Muchos de mis vecinos me evitan. Si hago algún nuevo amigo, a veces me dicen que les

sorprende que un guardia de una prisión pueda ser una persona tan agradable. Hasta los reclusos dicen que hay que ser estúpido para no conseguir un trabajo fuera de aquí. Nos desprecian por trabajar aquí.'

Un par de presos asintió con la cabeza.

Análisis: Este rol fantasma, es decir pensar que el otro es escoria, pertenece a ambas partes. Todos se dan cuenta de que hacen esto con la otra parte, pero que también son receptores de esta actitud por el común de la gente. Este proceso de internalización es muy conocido dentro de los estudios sobre grupos marginales. El grupo marginal internaliza la forma en que el común de la gente los percibe. Sin darse cuenta, hacen un cambio de rol al verse a sí mismos y unos a otros de la misma forma en que sienten que el común de la gente los ve. Ha emergido un nuevo rol fantasma: el de la persona común ajena a la prisión, que no quiere tener nada que ver con las cárceles y menosprecia el mundo del delito, la encarcelación y los guardias. Se puede ver aquí el cambio de rol y el enmarañamiento del quantum. Por un lado, el guardia ve al preso como escoria; a su vez, el preso ve al guardia como escoria; y el común de la gente ve todo el sistema como una escoria. Los guardias, presos y el común de la gente actúan como objetos enmarañados del quantum, en donde uno ya no puede ubicar una señal en un grupo en particular. Todas las señales pertenecen a todos los grupos.

Los facilitadores comienzan a actuar los roles, y al final se les unen los guardias y los reclusos. He aquí un resumen de lo que dice ese rol.

El común de la gente: (representado tanto por los guardias como por los reclusos, de la forma en que perciben este rol): Creo que los delincuentes son una basura, que las prisiones son una basura y no quiero tener que tratar con ellos. La policía y los guardias carcelarios son brutales y disfrutan de tratar brutalmente y encarcelar a la gente. Es un mundo de perversos, sin importar qué parte de él miro. No quiero tener nada que ver con él, no quiero verlo, leer sobre él o

pagar por él. Es como un basurero. Manténganlo fuera de mi vista.

Aquellos que hablan por los guardias y los reclusos le responde al común de la gente:

Reclusos y guardias: (en un role-play que es una respuesta al común de la gente) 'Tú también eres un delincuente. Engañas, mientes, tomas drogas legales y probablemente algunas ilegales también. "Matas" a tus amigos, si eso te hace progresar, traicionas a tus hijos si eso te reporta alguna ventaja. No eres realmente mejor que nosotros, sólo tienes más suerte o eres más astuto'.

Análisis: El grupo marginado detecta en sí mismo unas leves señales de marginalizador. El común de la gente también es delincuente por ignorar ciertos problemas sociales, no procesar la violencia y simular ser parte del sistema. La comunidad de la prisión, entre ellos los 'perpetradores' y guardias, es un rol fantasma para la sociedad, la cual no se ocupa de su propia forma de agresión. Los reclusos y los guardias de alguna forma actúan la obra dramática social interna ante nuestros ojos y nos mantienen así a raya con la ley.

Por el otro lado, por el lado del común de la gente, hay una respuesta:

Rol del Común de la Gente: (actuado por los presos y guardias): 'Sí, es verdad lo que dicen. Pero no siento sólo desprecio hacia ustedes. A veces miro a un preso y lo envidio por haber tenido el coraje de apartarse de las reglas de la sociedad y haber seguido sus propias reglas. En esos momentos, ustedes parecen libres y soy yo el que se siente prisionero'.

Se produce un silencio increíble y luego un preso, con lágrimas en los ojos, dice:

'¡¡Gracias!! Y yo los he envidiado a ustedes por tener el coraje de resistir sus impulsos para poder vivir así una vida familiar, relacionarse con los demás y caminar libremente en la naturaleza. Aquí adentro extraño todo eso'.

Se genera una pausa. Todo el mundo está en silencio y muchos lucen conmovidos y tristes. Uno de los facilitadores pregunta si alguien puede hablar acerca de esa atmósfera. Otro recluso dice que es bueno saber, aunque sea por un momento, que por más alejados que estemos unos de otros, en el fondo estamos conectados de alguna forma y somos iguales. Algunos guardias asienten con la cabeza.

Luego, un recluso dijo, con una gran sonrisa en la cara:

'Hey, están haciendo un buen trabajo, ¿dónde podríamos haber aprendido esto?'

Durante una discusión subsiguiente con cada uno, nos dijeron que el problema más grande para el grupo era el aburrimiento y muchos llegaron a darse cuenta de que querían aprender cosas. Utilizamos el resto de las sesiones con ese grupo para enseñarles las técnicas de facilitación para resolver conflictos y las técnicas para entrenamiento de pares. Ésas fueron nuestras áreas de experticia especiales. Pudimos haberles enseñado lo que sea, desde astronomía hasta jardinería orgánica, dadas las ansias de aprender que tenían.

Epílogo

Más tarde, ese mismo día, en la reunión de personal, como parte de un proceso muy conmovedor, emergieron los mismos roles fantasma: los guardias, enfermeras, consejeros y administradores sufrían porque no se los respetaba como deseaban ni se les agradecía (la gente en general) por su labor. Les agradecemos a todos por hacernos más segura la vida, por permitirnos no tener que preocuparnos tanto acerca de los delitos y por su contribución a la creación de una vida más fácil para aquellos que

estamos en libertad. Un guardia, con lágrimas en los ojos, dijo que en 26 años de trabajo allí nunca nadie le había agradecido por su labor o siquiera había reconocido el valor de ésta. Informó que algunas personas, cuando les decía que trabajaba en una prisión, reaccionaban con silencio o con una postura hostil; mientras que otros sentían curiosidad y querían oír algunas historias escalofriantes. Muchos decían que nunca podrían hacer ese trabajo. El trabajo del grupo culminó con el surgimiento de nuevos enfoques acerca de la importancia del rol que jugaban en la sociedad en general y con un creciente sentido de auto respeto por ser agentes para el cambio social.

Además, le enseñamos al personal formas de intervención para que interactuara en situaciones en donde se sentían marginados por sus amigos, pertenecientes al común de la gente, y comenzara a desarrollar estrategias acerca de cómo informar al público sobre los aspectos más profundos de sus trabajos. Esto se consideró parte de una estrategia a largo plazo en la cual el auto respeto, la difusión de las ideas y la toma de conciencia de la sociedad, mayores fondos y aumento del salario de los trabajadores de las cárceles se unían y necesitaban ser sustentadas por la organización en su conjunto.

Conclusiones

En una reunión con el guardia encargado, le agradecí y le pedí apoyo para estos proyectos en curso. Sus inquietudes, aunque a un nivel diferente, eran análogas a los procesos que atravesaron los guardias, reclusos, psicólogos, administradores y gente del personal. En la siguiente conversación, se quejó acerca de la falta de apoyo por parte de los políticos y los medios hacia su trabajo. Amargamente criticó a los políticos, quienes no querían que se los asociase con la delincuencia y la prisión porque era malo para su imagen, especialmente en momentos en los que la salud pública no estaba tanto sobre el tapete. De igual forma, los medios, se quejó, sólo informaban acerca de temas relacionados con los

presos si se trataba de algún escándalo. En esta discusión hablamos acerca de cómo los políticos y los medios son parte de la misma polaridad que presenciamos durante esos días en la cárcel. Se le ayudó al guardia encargado a darse cuenta de que no sólo estaba dirigiendo un complejo carcelario, sino que al mismo tiempo era un agente para la toma de conciencia social respecto a estos temas. Luego de referirse a esta conversación como algo muy útil, el guardia encargado habló también acerca de las actitudes negativas de la sociedad y la falta de reconocimiento a su trabajo. Dijo también, palabras textuales, que 'esas actitudes lo afectan a uno, y uno mismo comienza a pensar que lo que hace no tiene mucho valor'. Nos choquéó, aunque no nos sorprendió, saber que él tampoco podía recordar cuándo había sido la última vez que alguien le había agradecido, en privado o en público, por su labor.

Al igual que en algunos otros casos, estos días crearon la base para un nuevo proceso de desarrollo de la visión organizacional. En uno de los países en los que trabajamos, parte de nuestro trabajo se grabó en video y se puso a disposición de otras instalaciones carcelarias, como parte de un esfuerzo para diseminar esas experiencias y resultados a través del sistema en su totalidad.

A nosotros también nos conmovió mucho esta experiencia y desde entonces hemos tratado de despertar la conciencia pública acerca de estos temas, cada vez que tenemos oportunidad de hacerlo. Por ejemplo, aquí en esta página Web.

El sistema carcelario refleja un problema mayor dentro de la sociedad y demuestra dos cosas: el problema es solucionable y la forma de hacerlo.

El problema no es tanto las características particulares de uno de los roles sino más bien la falta de relación entre ellos. El aislamiento, que sufren los reclusos una vez que son encarcelados, conduce a reacciones complicadas que tornan su conducta más asocial y dificulta o impide la rehabilitación. Dicho aislamiento es un problema más amplio, como pudo leer en este artículo,

porque no es sólo el recluso el que queda aislado sino el sistema en su conjunto. Al trabajar con un enfoque de consultoría orientado hacia los procesos, surge un número de cambios (como el cambio en la relación entre las diferentes partes de la organización) así como nuevas estrategias para superar ese aislamiento. Esto se refiere directamente a los problemas mencionados por el guardia encargado: falta de financiación y apoyo político para la organización. Gracias a los cambios internos de esta organización, sus mitos y su visión se tornan más claros; y, en sesiones siguientes, podrán ser tratados y formulados como estrategias políticas y de relaciones públicas adecuadas. Finalmente, echa una nueva luz sobre la capacitación del personal y la orientación psicológica a los presos, y crea así la base para el manejo del cambio de manera orgánica.