

# El “insulto moral” a los custodios

ELENA AZAOLA Y CATALINA PÉREZ CORREA

## Introducción

**D**urante 2017, recibimos una solicitud por parte de la Comisión Nacional de Seguridad (CNS) para llevar a cabo un diagnóstico sobre las condiciones de vida y trabajo del personal de los centros penitenciarios federales en México, llamados Centros Federales de Readaptación Social (Ceferesos). Como habíamos participado en varias de las encuestas a población penitenciaria realizadas por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), consideramos que era una oportunidad valiosa para contrastar y complementar la visión y las experiencias de vida que tienen, por un lado, la población interna, y por el otro, el personal a cargo de los centros penitenciarios.<sup>1</sup> Los resultados que obtuvimos en el estudio del personal penitenciario no sólo confirmaron la pertinencia de contrastar la experiencia del encierro desde estas dos perspectivas, sino que superaron nuestras expectativas y nos permitieron configurar una visión de la prisión más completa y compleja, que nos abre a temas y problemas que no habíamos vislumbrado al escuchar sólo a los internos.

Aunque llevamos a cabo un diagnóstico de las condiciones de vida y trabajo del personal penitenciario federal de todas las áreas —del personal directivo, administrativo, técnico, jurídico y de custodia—, en este texto hacemos una apretada síntesis de los resultados más significativos que se refieren al personal de custodia, que tiene un contacto más estrecho con las personas privadas de libertad, y por lo mismo, se halla expuesto a mayor tensión y conflictividad.<sup>2</sup>

### The Moral Insult towards the Prison Wards

ELENA AZAOLA

Centro de Investigaciones y Estudios  
Superiores en Antropología Social-  
Ciudad de México, México  
eazaola@ciesas.edu.mx

CATALINA PÉREZ CORREA

Centro de Investigación y Docencia  
Económicas-Aguascalientes,  
Aguascalientes, México  
catalina.perezcorrea@gmail.com

*Desacatos* 60,  
mayo-agosto 2019, pp. 186-197

---

1 Entre las encuestas llevadas a cabo por el CIDE, véanse Bergman, Azaola y Magaloni (2002; 2005); Bergman *et al.* (2009); Pérez y Azaola (2012); Bergman *et al.* (2014); Pérez (2014).

2 Para los resultados completos, véase Azaola y Pérez (2017).

El interés específico de la CNS era que el diagnóstico arrojara información útil para diseñar e implementar un servicio civil de carrera para el personal penitenciario. La investigación se trazó como objetivo general “conocer las condiciones en que el personal penitenciario de los centros federales presta sus servicios, a fin de formular recomendaciones, criterios y lineamientos para el desarrollo e implementación del Servicio de Carrera Penitenciaria Federal con perspectiva de género” (Azaola y Pérez, 2017: 11).

Uno de los resultados más importantes del estudio es que existe un efecto acumulado y preocupante por la desatención que durante muchos años ha prevalecido hacia el personal penitenciario, lo que no ha permitido profesionalizar sus servicios debido a las condiciones precarias de vida y trabajo en las que se desempeñan. Por lo tanto, una de nuestras primeras conclusiones fue que mejorar dichas condiciones, que en algunos casos afectan más a las mujeres, tendría que ser un paso previo imprescindible para desarrollar un servicio civil de carrera para el personal penitenciario.

## Estudios sobre el tema

Nuestra investigación es la primera que se hace acerca del personal penitenciario en México. Encontramos, sin embargo, estudios sobre el tema en otros países, que nos fueron de gran utilidad, como los de Sykes (1958) y Clemmer (1940), quienes se enfocan en describir la vida y las interacciones cotidianas en el interior de las instituciones penitenciarias.

La mayor parte de los trabajos se concentra en los factores que afectan el desempeño laboral de este personal, señala el estrés como un factor central y explora las condiciones que lo favorecen. De acuerdo con Cooper y Marshall (1976: 12), el estrés puede ser producto de factores intrínsecos al trabajo penitenciario, como la sobrecarga laboral; las

malas condiciones de trabajo; los relacionados con el papel individual en la organización, por ejemplo, si el sujeto cuenta o no con información adecuada sobre sus responsabilidades y funciones laborales; los asociados a las posibilidades de desarrollo de una carrera, incluido el impacto del “estancamiento laboral”; los vinculados a las relaciones interpersonales, por ejemplo, con superiores o colegas, entre otros. Pero también puede ser causado por factores como el clima y la estructura laboral, como el grado de participación del personal en la toma de decisiones. Todos estos elementos interactúan con las características individuales del sujeto, como el nivel de ansiedad o la tolerancia a la frustración, y con aspectos exógenos a la organización del trabajo, como los problemas familiares y las dificultades financieras, entre otros.<sup>3</sup>

La interacción entre factores inherentes al individuo y el trabajo con elementos exógenos produce síntomas de estrés que afectan de forma negativa la salud de los individuos, su estado anímico, y al final, su desempeño laboral. En general, la tipología propuesta por Cooper y Marshall (1976) se ha mantenido en cinco factores constitutivos del trabajo, pero se ha expandido en los elementos que conforman los cinco tipos de factores. Finney y colaboradores (2013: 7-9) proponen el modelo del cuadro 1 para entender los factores de estrés que enfrenta el personal penitenciario.

Otro factor relevante que genera estrés entre quienes desempeñan el trabajo penitenciario es el cambio ideológico sobre la función del derecho penal: castigar o rehabilitar. Por ejemplo, en un estudio realizado en Corea del Sur, Moon y Royo (2004: 366)

---

3 Este modelo ha sido adaptado como base para varias tipologías, como lo prueban otros metaanálisis de la literatura (Finney *et al.*, 2013; Schaufeli y Peeters, 2000; Dowden y Tellier, 2004). Estas investigaciones sobre la literatura existente incluyen la revisión de 50 obras sobre el tema, que abarcan el sistema penitenciario de más de diez países.

**CUADRO 1. FACTORES DE ESTRÉS EN EL INTERIOR DE LOS CENTROS PENITENCIARIOS**

<b>Clasificación organizacional</b>	<b>Factores de estrés</b>
Inherentes al trabajo	Sobrecarga de trabajo Horas de trabajo extra Sobrepoblación Tamaño de la plantilla en el centro Entrenamiento Ausencia de equipo para desarrollar tareas requeridas
Papel en la organización	Ambigüedad en el tipo de tareas y responsabilidades
Recompensas en el trabajo	Reconocimiento al esfuerzo y trabajo, <i>i. e.</i> oportunidades de ascenso o mejoras salariales
Relaciones con supervisores y superiores	Apoyo de superiores Calidad del trabajo de supervisión, <i>i. e.</i> calidad de la comunicación y retroalimentación
Organización de la estructura y el “ambiente” laboral	Apoyo organizacional, <i>i. e.</i> el orgullo que demuestra una organización por el trabajo de su personal Justicia organizacional, <i>i. e.</i> percepción de justicia en el interior de la organización

Fuente: Finney *et al.* (2013: 7-9).

sugieren que el conflicto y la ambigüedad de funciones de los custodios, señalados en otros estudios (Cullen *et al.*, 1985: 517; Cheek y Di Stefano, 1983: 115; Viotti, 2016: 880; Finn, 1998: 68), pueden explicarse como producto de la reorientación de los objetivos del derecho penal, ahora dirigido hacia la rehabilitación y la reinserción, en lugar del castigo. Los autores sugieren que esta nueva configuración imaginaria de lo que el derecho penal “debe hacer” no se ha acompañado de una redefinición del papel del personal penitenciario.

El estrés también es considerado un factor central en el surgimiento de conflictos hogar-trabajo, padecimientos fisiológicos e insatisfacción con el trabajo del personal penitenciario. Keinan y Malach-Pines (2007: 383) clasifican los efectos negativos que el trabajo penitenciario puede tener en su personal en tres tipos: psicológicos, fisiológicos y de comportamiento.

Como veremos, muchos de los factores y efectos mencionados están presentes entre el personal de custodia de los centros penitenciarios federales

en México. Nuestro estudio también encontró diferencias importantes entre hombres y mujeres en términos de la satisfacción con el trabajo, los horarios laborales y las perspectivas de ascenso en la institución, entre otros.

## Metodología

Para cumplir con los objetivos del estudio, se utilizaron métodos de corte tanto cuantitativo como cualitativo. En cuanto a los primeros, se elaboró un cuestionario aplicado por diez encuestadores<sup>4</sup> a una muestra representativa del personal de custodia de cuatro centros penitenciarios federales. En relación con los segundos, llevamos a cabo varios grupos focales para escuchar con detenimiento las voces de los custodios.

4 El grupo de encuestadores estuvo coordinado por Cristina Montaña y Fernando Figueroa, de Opinión Mund, A. C. Como asistentes de investigación, participaron Andrés Ruiz Ojeda y Diego Rodríguez Eternod.

**CUADRO 2. ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE CUSTODIA POR CENTRO**

Centros federales	Muestra representativa	Encuestas realizadas
Núm. 1, Altiplano	72	81
Núm. 16, CPS-Femenil Morelos	45	58
Núm. 2, Occidente	77	84
Núm. 12, CPS-Guanajuato	38	49
Total	232	272

Fuente: Muestra elaborada para el estudio sobre el personal penitenciario.

**CUADRO 3. GRUPOS FOCALES CON PERSONAL DE SEGURIDAD Y CUSTODIA**

Centros federales	Cantidad de grupos	Total de participantes
Núm. 1, Altiplano	2	25
Núm. 16, CPS-Femenil Morelos	2	31
Núm. 2, Occidente	1	10
Núm. 12, CPS-Guanajuato	1	12
Total	6	78

Fuente: Muestra elaborada para el estudio sobre el personal penitenciario.

De un total de 20 centros penitenciarios federales, se seleccionaron cuatro: dos que se consideran “tradicionales” porque son operados por las autoridades federales de Altiplano y Occidente, y otros dos denominados “contratos por la prestación de servicios” (CPS), administrados por las empresas privadas que los construyeron en Guanajuato y Morelos, aunque la seguridad está a cargo de las mismas autoridades federales.<sup>5</sup> El cuadro 2 muestra el número de encuestas aplicadas a los custodios en cada centro, que superó en todos los casos al que arrojó la muestra representativa. Del total de encuestados, 115 fueron mujeres y 157 hombres. En el cuadro 3 se observa el número de grupos focales realizados en cada centro y la cantidad de elementos que participó en cada uno. Los resultados se refieren a un total de 350 personas, ya sea que hubieran participado en la encuesta o en los grupos focales, en los que casi la mitad fueron hombres y poco más de la mitad mujeres.

La técnica de los grupos focales, que sigue procedimientos rigurosos bajo la conducción de un

moderador especializado, permite a los participantes alcanzar concentración y profundización en temas clave, determinados con antelación de acuerdo con los objetivos que persigue la investigación. La interacción de los participantes hace posible, a diferencia de las entrevistas individuales, obtener respuestas más dinámicas que brindan elementos de análisis sobre las actividades, motivaciones y comportamientos de la población estudiada (Debus, 1998).

Dentro de los grupos focales se trabajó con los mismos temas explorados en la encuesta. Se procuró que todos los participantes tuvieran la oportunidad de expresarse y se cuidó no inducir las respuestas, al mismo tiempo que se les invitó a manifestar sus opiniones de manera abierta.

5 La autoridad a cargo de los Ceferesos es el Órgano Administrativo Desconcentrado de Prevención y Readaptación Social, que depende de la CNS, y ambas, a su vez, de la Secretaría de Gobernación.



JUAN CARLOS CRUZ/CONTRALUZ ▶ El Gobierno de Sinaloa reforzó la vigilancia y construyó celdas especiales para evitar las fugas constantes del Centro Penitenciario de Aguaytán. Una agente de la Policía Estatal Preventiva resguarda la nueva zona de seguridad, octubre de 2018.

Entre los temas que se exploraron con los custodios, se encuentran: a) características sociodemográficas; b) características del núcleo familiar; c) lugar de residencia y lugar de trabajo; d) motivación para ingresar a laborar al sistema penitenciario; e) nivel de satisfacción con sus condiciones de trabajo; f) relaciones con superiores, subordinados y compañeros; g) pertinencia y calidad de la capacitación; h) promociones y ascensos; i) duración de la jornada laboral; j) cantidad y calidad de los alimentos que reciben durante la jornada laboral; k) número de personas privadas de la libertad que deben vigilar; l) salario, seguridad social y prestaciones; m) enfermedades relacionadas con el trabajo; n) amenazas o agresiones sufridas en el trabajo; ñ) respeto y reconocimiento por su trabajo; o) niveles de estrés que

ocasiona su trabajo; p) temor, apatía, enojo, desconfianza o esperanza en el ámbito laboral; q) personal suficiente o insuficiente en su área de trabajo, y r) tipo de conflictos más frecuentes con las personas privadas de libertad.

### Testimonios

Con el fin de dar prioridad a las voces que recogimos en los grupos focales, seleccionamos sólo algunos de los tópicos que exploramos y que elegimos exponer aquí porque arrojan información muy valiosa que revela con claridad una parte importante del problema que enfrentan los custodios —hombres y mujeres—, tanto en su ámbito personal como laboral.

## FAMILIA

La relación de los custodios con su familia es un factor de estabilidad importante para el buen desempeño de su trabajo. Los resultados obtenidos apuntan a que los horarios extendidos de trabajo, la incertidumbre sobre éstos, la ubicación de los centros en lugares lejanos a los domicilios y los costos elevados de traslado, con frecuencia impiden que el personal pueda ver a su familia. Esto es un motivo de tensión y angustia para el personal femenino y masculino, e influye de forma negativa en el desempeño, tanto en el trabajo como con su familia.

Los estudios que consultamos señalan que, cuando prevalece una cultura que perpetúa ciertas expectativas y presiones sobre los deberes de las mujeres en el hogar, el conflicto de papeles suele ser mayor (Triplett, Mullings y Scarborough, 1999: 383-384). En el caso de los custodios, encontramos preocupación y en ocasiones malestar, en especial entre el personal femenino, sobre los patrones de comportamiento esperados en el hogar y el trabajo, así como acerca de las responsabilidades que cada ámbito demanda. Las largas jornadas de trabajo con frecuencia interfieren con las posibilidades de estar con sus parejas e hijos. Asimismo, la falta de apoyos por parte de la institución para atender a hijos u otros familiares enfermos obstaculizan su buen desempeño en el trabajo y afectan el estado de ánimo del personal. En los grupos focales, tanto los custodios varones como las mujeres expresaron una gran preocupación por sus familias:

Este trabajo genera muchas rupturas matrimoniales por la distancia con nuestras familias.

Yo pido que no nos alejen de nuestras familias.

Estar lejos de mi familia me deprime.

¿Cómo es posible que a las personas privadas de libertad sí les procuren su núcleo familiar, y en cambio, a los que estamos trabajando “por la derecha”, nos mandan lejos y descomponen nuestras familias? Por eso se pierden hijos, esposas, y luego tenemos que pagar su manutención.

Nuestro estado de ánimo afecta mucho a nuestra familia. Llegamos cansados, con mucha hambre y enojados, y la familia nos dice que nuestro carácter ha cambiado. A ellos también les afecta.

Nos tienen lejos de la familia y no podemos ir a verla con frecuencia porque el salario que ganamos no nos alcanza.

Tenemos actividades con nuestros hijos como mamá, somos madres solteras y nuestros hijos nos quieren ver y no pueden, nos los cuida la vecina, la abuelita, y su seguridad queda en manos de desconocidos.

Hay situaciones que, por no estar con la familia, los hijos se intentan suicidar o tienen problemas con drogas porque necesitan a sus padres y madres y nos hacen que los dejemos.

Tampoco consideran aquí a los que tenemos hijos con alguna incapacidad.

Necesitamos un trabajo cerca de nuestro hogar, porque luego te mandan a un centro al otro extremo del país y el sueldo no te alcanza para pagar dos casas y la educación de los hijos.

Se necesita tener guarderías, pues somos mujeres, y también que no nos desplacen a otra entidad para no tener que dejar a nuestros hijos.

## ASCENSOS

Aunque tanto los hombres como las mujeres refirieron tener pocas oportunidades para ocupar los puestos más elevados, las mujeres expresaron mayores dificultades en relación con este tema:

Para ascender hay que andar detrás del jefe, y como yo no soy de ésas, no tengo ninguna posibilidad de ascender.

La mujer es muy discriminada, no te dan posibilidades de ascenso o sólo te lo dan por otro motivo... Si estás dispuesta a darlas.

Aquí ninguna mujer tiene plaza de supervisión de seguridad, son para puros varones, es por la discriminación de género.

Aquí no se respeta que tengas estudios o suficiente capacitación. Si le caes bien a la comandante, ella te recomienda, si no, no.

Para las mujeres es más difícil ascender, aun contando con el nivel educativo, no nos permiten llegar a ser supervisoras.

No hay posibilidades para las mujeres de ascender. Los ascensos se dan sólo por ser la pareja de... Y sólo a las colmilludas les dan ascensos en el área de administración.

Sólo contratan a *Barbies* y a *Kens*. Ellas son las “edecanes” que salen y reciben a los que vienen de visita, y a las que les dan la plaza de comandantes.

## JORNADA DE TRABAJO

Las largas jornadas de trabajo constituyen uno de los motivos principales de malestar entre el personal de custodia, pues impiden que obtenga las horas de

descanso estipuladas. Aun cuando los contratos establecen que los turnos son de 24 horas con descansos de 48, la gran mayoría, 87.5%, reportó que trabaja jornadas de más de 24 horas. Las horas extras de trabajo sin remuneración también generan tensión entre las obligaciones establecidas por los supervisores y las que plantea el ámbito familiar:

Nos hacen trabajar 30 horas de trabajo intenso y somos hombres, no máquinas.

Me gusta mi trabajo, pero nos hacen trabajar muchas horas no remuneradas. Hace poco hicimos 48 × 24.

Me gustaría que las autoridades nos voltearan a ver para que escuchen nuestras necesidades, principalmente, que nos respeten el horario de trabajo.

Debemos descansar 48 horas, pero ahora descansamos sólo 30 y no se trabaja igual sin tener descanso. La mayoría tenemos conflictos con los privados de libertad porque estamos cansados.

Te obligan a quedarte más horas y te hacen firmar un formato en blanco que no dice cuántas horas te vas a quedar y no les importa a los jefes que no haya quién cuide a tus hijos porque nosotros pagamos para que alguien nos los cuide.

## AMBIENTE LABORAL

Durante los grupos focales, los custodios expresaron descontento por la relación que tienen con sus superiores, a quienes perciben como poco accesibles, con poca disposición para escuchar opiniones, arbitrarios y hasta corruptos. Las siguientes frases ejemplifican el sentir predominante sobre el tema:

A mí me gusta mi trabajo, pero como lo están llevando allá arriba [los superiores], no.

Lidiamos más con los jefes que con los internos.

A los jefes les valen gorro nuestros problemas.

Yo inicié con más de 40 compañeros. De ellos sólo quedamos cuatro porque el resto no aguantó la presión y el trato de los superiores.

No hay interés por parte de los superiores. Las autoridades saben que hay problemas, pero no hacen nada, nos ignoran.

Necesitamos que haya cursos de ética para los mandos.

Ellos quieren exprimerte y no hacen nada para apoyarte.

Cuando hay conflictos, los mandos te dejan solo.

La principal necesidad que tenemos es el apoyo por parte de nuestros jefes.

Jamás tenemos apoyo por parte de los jefes. Si tienes una incapacidad, para ellos ya quedas fichado y si hay algún cambio, eres el primero que sale.

Para mí una de las cosas más importantes es que las autoridades sepan el trabajo que hacemos allá adentro, es un trabajo muy difícil.

Las comodidades son sólo para el grupo administrativo y el directivo. Esta administración no es sensible a las necesidades, no valemos, no nos escuchan, no tenemos opinión, y con cualquier pretexto nos arrestan para que trabajemos más horas gratis.

Si uno habla, el comandante lo toma como algo personal y nos dice que parecemos internos porque nada más nos estamos quejando, y a los que se quejan, los trasladan a otro centro todavía más lejos.

Yo lo único que quisiera decirles a los directivos, es: también somos humanos y estamos todos en el mismo barco.

Las mujeres en particular expresaron malestar por la falta de inclusión y de políticas de género, no sólo en términos de los permisos que muchas requieren para poder cuidar a sus hijos, como madres solteras, sino por las instalaciones de los centros que no contemplan las necesidades de lactancia, alimentación de las embarazadas o dormitorios separados para ellas. Algunas señalaban que en ocasiones las mandaban a controlar a la población varonil, lo que las hace sentir vulnerables y expuestas al acoso de los internos.

## RECONOCIMIENTO

La falta de reconocimiento y las actitudes negativas hacia su trabajo son factores que generan estrés y malestar entre el personal de custodia. En los grupos focales fueron recurrentes los comentarios sobre la falta de reconocimiento tanto por parte de la sociedad como de la propia institución:

Nos sentimos como prescindibles, desechables. Hay oídos sordos para las necesidades que plantea el personal.

Somos el patio trasero del sistema federal.

Me gustaría que se respetaran nuestros horarios laborales y nuestros derechos, porque también somos humanos y necesitamos que nos valoren.

El mismo sistema hace que uno renuncie, las carencias son muchas y nadie se fija en nosotros.

Hay mucha discriminación hacia los que trabajamos en las prisiones. Si decidimos cambiar de trabajo, nadie nos quiere contratar.

Nuestra popularidad cayó desde el momento que se fugó el Chapo, entonces todos pasamos a ser corruptos.<sup>6</sup>

Somos el patito feo porque no se valora nuestro trabajo. Al principio nos dijeron que era de carrera, pero llevamos 24 años y no hemos podido hacer ninguna carrera.

Antes nos sentíamos orgullosos, ahora nos da melancolía... Nosotros construimos este centro.

Y si dicen que el sistema está podrido, ellos están más podridos. No les importa que nosotros estemos a cargo de 100 internos o de más, les da igual... Están echando a perder una institución que fue un orgullo nacional e internacional.

Estamos denigrados, nos tienen como corruptos, los de la administración nos denigran.

El personal lo que refleja es que está harto, está desanimado, está hasta la madre.<sup>7</sup>

Parece que la finalidad es no jubilarnos, hacernos renunciar, por eso el 90% de los que quieren trasladar, mejor renuncian... Nos ven como reemplazables, eso somos.

Es difícil agregar algo a lo que estos testimonios expresan con toda claridad. Sin embargo, esbozaremos algunas de las conclusiones a las que arribó nuestro estudio.

## Conclusiones

Las condiciones de vida y de trabajo descritas por el personal de custodia permiten ver que prevalece una sensación de falta de reconocimiento a su dignidad como personas y una falta de respeto a las condiciones y

normas que rigen sus relaciones de trabajo. Esta situación configura lo que algunos autores han denominado agravio o insulto moral, conceptos detectados y analizados con mayor detenimiento en el ámbito de la justicia. Los estudios que el antropólogo brasileño Luís Roberto Cardoso de Oliveira (2009) ha conducido en los juzgados de varios países son un buen ejemplo de ello. De acuerdo con este autor, aunque la violencia física tiene una materialidad indiscutible, la dimensión moral de las agresiones, o sea, los actos de desconsideración hacia la persona, con un carácter en esencia simbólico e inmaterial, es igual de objetiva que la primera y puede constituir el centro de la agresión desde el punto de vista de quienes la sufren. En este sentido, la noción de insulto moral supone una agresión objetiva contra los derechos, que no siempre puede traducirse de manera adecuada en evidencias materiales, aunque siempre implica una desvalorización o negación de la identidad del otro (2009: 159-160). El autor también señala que la actitud de distanciamiento o la ausencia de deferencia ostensiva, percibidas como constitutivas de un acto de desconsideración, provocan el resentimiento o la indignación en quien la padece (2009: 161).

El insulto aparece como una agresión a la dignidad de la persona o como negación de una obligación moral que significa una falta de respeto a derechos que requieren un respaldo institucional. En los casos en los que se alega la falta de reconocimiento —como lo hace de manera persistente el personal cuyos testimonios hemos presentado—, la ausencia de esta señal es vivida como una negación de la identidad de quien se siente agredido (2009: 162,164). La ruptura que esta clase de agravios produce debido a la

6 El 11 de junio de 2015, Joaquín “El Chapo” Guzmán, líder del Cártel de Sinaloa, escapó del Centro Federal de Readaptación Social número 1 “El Altiplano”, prisión de máxima seguridad ubicada en el Estado de México. El suceso tuvo una resonancia inusitada, pues el 19 de enero de 2001 se fugó por primera vez de prisión, del Penal de Puente Grande, Jalisco.

7 Estar fastidiado.

falta de reconocimiento sólo puede ser subsanada mediante el diálogo entre las partes y el esclarecimiento de las demandas de los agredidos, lo que permitirá “la renovación de sus identidades como personas morales, dignas del respeto y de la consideración que habían perdido” (2009: 171).

En otro texto, el mismo autor profundiza en las nociones de honor, dignidad y reconocimiento (Cardoso, 2004: 25-39). Apunta que, con frecuencia, la percepción de deshonor o indignación experimentada por la persona o grupo “que ve su identidad negada, disminuida o insultada no encuentra instrumentos institucionalizados adecuados para visibilizar la definición del evento como una agresión socialmente reprochable (Berger, 1983), ni mecanismos que permitan la reestructuración de la integridad moral de los concernidos” (2004: 26). De ahí que se pregunte:

¿De qué manera la posibilidad de incorporar la dimensión de los sentimientos o de las emociones en el proceso de resolución de los conflictos contribuiría a la comprensión de las disputas y sus desdoblamientos? [...] ¿Cómo razón y sentimientos se articulan para dar inteligibilidad a la experiencia de los actores en estas situaciones?” (2004: 28, 32).

Hemos traído a colación estos textos que hacen referencia al insulto moral y la falta de reconocimiento porque reflejan con claridad no sólo lo que el personal de custodia expresó, sino también, de manera sorprendente, lo que señaló el personal técnico y jurídico —que incluye médicos, abogados, psicólogos, maestros y trabajadoras sociales— acerca de sus condiciones de vida y trabajo. En los grupos focales, la dignidad aparece de nuevo como tema recurrente:

Hemos visto cómo se ha ido pudriendo todo. Antes había estímulos, beneficios, ahora sólo malos tratos.

Hay compañeros aquí que tienen a su familia lejos y da tristeza ver cómo viven: con una silla de plástico,

duermen sobre cartones, tienen sólo una parrilla, no tienen refrigerador... Son condiciones tan horribles que no es digno vivir así. Por eso pido que ya no nos muevan, porque es inhumano... Aunque busquemos estabilidad familiar y laboral, no la hay.

Nos gusta el trabajo, pero no nos dan dignidad. Diario inventan algo para poner trabas. Sólo pedimos salario y trato dignos y que no nos discriminen.

Muchos de los jefes que tuvimos anteriormente nos respaldaban, pero aquí respaldan más a las personas privadas de libertad, por eso no tenemos motivación. Es tedioso trabajar en un ambiente donde no sientes el apoyo de tus jefes.

Sólo es de aquí para allá, pero de allá para acá no nos dan ningún apoyo.

Hay personas que se han enfermado por todo el estrés que genera estar aquí, no hay armonía, no hay confianza. No nos escuchan ni nos tratan bien. A veces las compañeras de seguridad también nos trataban muy mal. Están de malas porque no comen, no duermen, y por eso se desquitan con todos.

Somos los más devaluados, los menos reconocidos y dicen que no servimos para nada. Somos un área muy mal calificada; los administrativos son los que tienen más privilegios.

Llevamos un año sin que nos den uniforme y tres años sin chamarra. Nosotros terminamos comprando el uniforme para no traerlo todo roto... No parecemos empleados federales.

A veces nos quieren revisar de manera denigrante, por ejemplo, nos piden que nos retiremos la toalla sanitaria y que se las entreguemos para que nos den otra; es muy denigrante y ¿en dónde dice que tenemos que hacer eso?

El personal nunca ha sido prioridad. En 25 años nunca hemos sido considerados para ningún objetivo. Los directores no consideran que somos personas con familia. La prioridad siempre ha sido el trabajo.

Los jefes te dicen que te puedes superar aquí a base de trabajo, pero tú lo das y no recibes nada a cambio; no es recíproco el apoyo.

La institución no ve por uno, ¿en dónde está su sentido humanitario? ¡Los privados de libertad somos nosotros!

Los testimonios no dejan lugar a dudas de que, con independencia de las condiciones inapropiadas de su trabajo, el peso del agravio moral o del desconocimiento de su dignidad juega un papel central en el problema que enfrenta el personal penitenciario de los centros federales.

A partir de los datos recabados en el estudio, formulamos una serie de recomendaciones generales y específicas que, desde una perspectiva de género, afectan a los hombres y mujeres que forman parte del personal:

1. La adopción de horarios de trabajo que tomen en cuenta las responsabilidades familiares de hombres y mujeres, y el reconocimiento de la importancia que la vida familiar tiene para el bienestar personal y social.
2. El estricto respeto de los horarios laborales y la prohibición del uso del arresto como medida disciplinaria para el personal. Los cursos de capacitación obligatorios deben ser impartidos durante la jornada laboral.
3. El otorgamiento de permisos especiales para ausentarse del cargo en caso de enfermedad de los hijos u otros dependientes que requieran cuidados especiales.

4. Que se permita al personal comunicarse con su familia en caso de emergencia, de envío a comisiones o cuando los horarios de trabajo se prolonguen.
5. Adoptar políticas de adscripción del personal a centros cercanos al domicilio donde se encuentra su familia o dependientes económicos. Deben dejar de utilizarse los traslados a otros centros como una forma de sanción y limitar los encargos por comisión que implican el traslado del personal por semanas o meses a otros centros en el país, sin recibir una adscripción formal o el pago de los viáticos correspondientes.
6. La instalación en los centros de guarderías y salas de lactancia.
7. Proporcionar alimentación especial y atención médica para las embarazadas.
8. Dormitorios y baños separados para mujeres. Lugares de descanso limpios, con mobiliario y cobijas en buen estado, tanto dentro de los centros como en las áreas asignadas al personal que reside ahí.
9. La adopción de normas que prohíban que mujeres custodien a la población varonil.

Entre las recomendaciones generales, propusimos: la urgencia de diseñar un programa específico en los centros penitenciarios que tenga como propósito fortalecer los lazos entre el personal de las áreas y jerarquías, y promover un clima laboral sano, fundado en la confianza y el respeto a la legalidad, pero también a la legitimidad, es decir, al respeto que los jefes se ganen por su autoridad moral, por tomar decisiones justas, transparentes, equitativas y bien fundamentadas. También para que quienes tienen una responsabilidad de mando tengan la disposición de escuchar a sus subordinados, tomar en cuenta sus

necesidades y buscar en conjunto las soluciones más apropiadas sin quebrantar el orden institucional, pero sin negar la legitimidad que tiene dar respuesta a esas necesidades. **D**

## Bibliografía

- Azaola, Elena y Catalina Pérez Correa, 2017, *Condiciones de vida y de trabajo del personal de los centros penitenciarios federales*, Comisión Nacional de Seguridad/Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social/Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- Berger, Peter, 1983, "On the Obsolescence of the Concept of Honor", en Stanley Hauerwas y Alasdair MacIntire (eds.), *Revisions: Changing Perspectives in Moral Philosophy*, University of Notre Dame Press, Indiana, pp. 172-181.
- Bergman, Marcelo, Elena Azaola y Ana Laura Magaloni, 2002, *Encuesta a la población en reclusión en el Distrito Federal, Morelos y Estado de México*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- , 2005, *Encuesta a la población en reclusión en el Distrito Federal y Estado de México 2005*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- Bergman, Marcelo, Elena Azaola, Ana Laura Magaloni y Layda Negrete, 2009, *Encuesta a la población en reclusión en el Distrito Federal y Estado de México 2009*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- Bergman, Marcelo, Gustavo Fondevila, Carlos Vilalta y Elena Azaola, 2014, *Delito y cárcel en México, deterioro social y desempeño institucional*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- Cardoso de Oliveira, Luís Roberto, 2004, "Honor, dignidad y reciprocidad", en *Cuadernos de Antropología Social*, núm. 20, pp. 25-39.
- , 2009, "Derechos, insulto y ciudadanía. ¿Existe violencia sin agresión moral?", en Ruth Stanley (comp.), *Estado, violencia y ciudadanía en América Latina*, Universidad Libre de Berlín/Entimema, Madrid.
- Cheek, Frances E. y Marie Di Stefano Miller, 1983, "The Experience of Stress for Correction Officers: A Double-Blind Theory of Correctional Stress", en *Journal of Criminal Justice*, vol. 11, núm. 2, pp. 105-120.
- Clemmer, David, 1940, *The Prison Community*, Holt, Rinehart and Winston, Nueva York.
- Cooper, Cary L. y Judi Marshall, 1976, "Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health", en *Journal of Occupational Psychology*, vol. 49, núm. 1, pp. 11-28.
- Cullen, Francis T., Bruce G. Link, Nancy T. Wolfe y James Frank, 1985, "The Social Dimensions of Correctional Officer Stress", en *Justice Quarterly*, vol. 2, núm. 4, pp. 505-534.
- Debus, Mary, 1998, *Methodological Review. A Handbook for Excellence in Focus Group Research*, Academy for Educational Development, Washington, D. C.
- Dowden, Craig y Claude Tellier, 2004, "Predicting Work-Related Stress in Correctional Officers: A Meta-Analysis", en *Journal of Criminal Justice*, vol. 32, núm. 1, pp. 31-47.
- Finn, Peter, 1998, "Correctional Officer Stress: A Cause for Concern and Additional Help", en *Federal Probation*, vol. 62, núm. 2, pp. 65-74.
- Finney, Caitlin, Erene Stergiopoulos, Jennifer Hensel, Sarah Bonato y Carolyn S. Dewa, 2013, "Organizational Stressors Associated with Job Stress and Burnout in Correctional Officers: A Systematic Review", en *BMC Public Health*, vol. 13, núm. 82, doi: 10.1186/1471-2458-13-82.
- Keinan, Giora y Ayala Malach-Pines, 2007, "Stress and Burnout among Prison Personnel: Sources, Outcomes, and Intervention Strategies", en *Criminal Justice and Behavior*, vol. 34, núm. 3, pp. 380-398.
- Moon, Byongook y Sheila Royo Maxwell, 2004, "The Sources and Consequences of Correctional Officer's Stress: A South Korean Example", en *Journal of Criminal Justice*, vol. 32, núm. 4, pp. 359-370.
- Pérez Correa, Catalina, 2014, *Las mujeres invisibles: los verdaderos costos de la prisión*, Banco Interamericano de Desarrollo, México.
- Pérez Correa, Catalina y Elena Azaola (coords.), 2012, *Resultados de la Primera Encuesta realizada a Población Interna en Centros Federales de Readaptación Social*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- Schaufeli, Wilmar B. y Maria C. W. Peeters, 2000, "Job Stress and Burnout among Correctional Officers: A Literature Review", en *International Journal of Stress Management*, vol. 7, núm. 1, pp. 19-48.
- Sykes, Gresham M., 1958, *The Society of Captives: A Study of a Maximum-Security Prison*, Princeton University Press, Princeton.
- Triplett, Ruth, Janet L. Mullings y Kathryn E. Scarborough, 1999, "Examining the Effect of Work-Home Conflict on Work-Related Stress among Correctional Officers", en *Journal of Criminal Justice*, vol. 27, núm. 4, pp. 371-385.
- Viotti, Sara, 2016, "Work-Related Stress among Correctional Officers: A Qualitative Study", en *Work*, vol. 53, núm. 4, pp. 871-884.