

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
EN EL CAMBIO DE LA GESTIÓN
CARCELARIA****Autora: Lexis Hernández****RESUMEN**

El propósito de este ensayo hacer una revisión del aprendizaje organizacional en la gestión carcelaria. Para ello se hizo un reconocimiento documental histórico del sistema penitenciario y sus perspectivas en la realidad venezolana, la cual es compleja, dinámica e incierta desde la visión de los actores que hacen vida en estas instituciones. En tal sentido, se consideró los presupuestos teóricos expuestos por Argyris y Schön (1989) sobre los cambios organizacionales; Jaques (2000)

y Gairín (2005) quienes afrontaron el aprendizaje organizacional; Senge (2000), quien hace un abordaje de las organizaciones inteligentes y sus posibilidades de expansión; Romero (2004) explica los procesos productivos en la organización y Foucault (2002) examina la gestión carcelaria, entre otros; puestos que estos autores consultados aportan una visión orientada hacia una prospectiva positiva, en cuanto a los conocimientos, valores, creencias, técnicas, actitudes que permiten imaginar y desarrollar cambios en la administración del Sistema Penitenciario. Se aspira a reflexionar sobre la gestión carcelaria venezolana, a partir de un continuo aprendizaje para recrear una cultura organizacional orientada en el aprender a aprender como una alternativa de la gerencia que incrementan el talento humano-intelectual en estas instituciones.

PALABRAS CLAVE:

aprendizaje
organizacional,
gestión, gerencia
carcelaria

INTRODUCCIÓN

La visión de una estructura gerencial del siglo XXI, requiere de una cultura organizacional que asuma un patrón de conductas comunes, que tome en cuenta a todas las personas y grupos que la integran, de esta manera se favorece la implementación de los procesos de gestión del conocimiento, el aprendizaje en equipos, la transmisión de conocimientos y la productividad. De ahí que los cambios organizacionales, implican asumir una dinámica que se desenvuelve dentro de un sistema complejo para desarrollar tareas en pro del crecimiento sostenido del talento humano y de la productividad de estas organizaciones.

El desarrollo del talento humano en las organizaciones carcelarias, requiere un aprendizaje organizacional que conlleve al progreso para responder a una sociedad que promueva el fortalecimiento de las aptitudes

gerenciales posibilitadoras de adquirir nuevos esquemas representacionales desde las características complejas que tiene los privados de libertad, dentro de una interacción mente-cuerpo, que permita fortalecer el espíritu y la fe, de tener un futuro promisor.

Por consiguiente, los privados de libertad, son internados bajo la tutela del Estado, respetando sus derechos constitucionales; en particular en el Artículo 19, se les garantiza en conformidad con el principio de progresividad, sin discriminación alguna; el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e independiente de sus derechos humanos. De ahí que los funcionarios públicos que gestionan la administración de los órganos jurisdiccionales en los establecimientos carcelarios, de estos recintos penitenciarios, deben contribuir a una reeducación que permita la reinserción de estos ciudadanos a la sociedad.

Desde esta perspectiva las instituciones carcelarias, son

establecimientos pensados, diseñados y contruidos para albergar a individuos considerados criminales o peligrosos para el resto de la sociedad. La cárcel tiene por objetivo, entonces, mantener en cautiverio a quienes no respetan la ley explícitamente establecida por una sociedad, y deben así recibir algún tipo de castigo o pena por tal situación. Es importante señalar que estas organizaciones, además de los privados de libertad y carceleros, se interactúa con otros actores como: los administradores-gerentes, jueces, fiscales, abogados y por supuesto con los familiares que entre otros, conforman el sistema penitenciario.

El sistema penitenciario, específicamente, las organizaciones carcelarias requieren de una gerencia que demuestre en su accionar, la experticia, disposición y recursos, para responder a las demandas de la sociedad, en relación con la privativa de libertad de los transgresores de la ley; pero también, en la responsabilidad de reinsertar a la sociedad. En esta orientación se requiere una gestión carcelaria

eficiente, eficaz y efectiva que asuma un aprendizaje organizacional de calidad.

El aprendizaje organizacional desde una visión de la gestión carcelaria, debe buscar la adaptación y mejora de las capacidades del talento humano de estas instituciones, mediante la construcción de conocimientos y habilidades, destrezas y competencias para la mejora continúa de sus funciones.

En este proceso dinámico y complejo, cada uno de los miembros que conforman la organización carcelaria, deben orientarse a la mejora y desarrollo de capacidades individuales, grupales y organizacionales para ser eficientes, eficaces y efectivos en sus desempeños y ofrecer al recluso la posibilidad de mejorar sus conocimientos y capacidades, así como incrementar sus posibilidades de reinserción de los privados de libertad en la sociedad.

Desde los planteamientos anteriores, la gerencia carcelaria demanda una reestructuración de los

procesos administrativos y de justicia en el sistema penitenciario venezolano. Razón por la cual el propósito de este ensayo es reflexionar desde la revisión documental histórica del sistema penitenciario venezolano y las perspectivas del aprendizaje organizacional en la gestión carcelaria en la realidad compleja, dinámica e incierta de quienes hace vida en estas organizaciones.

Realidad Carcelaria

Venezuela vive una realidad carcelaria que tiene situaciones complejas que, resultan imposibles de ocultar. El fenómeno social penitenciario venezolano, requiere ser investigado desde diferentes perspectivas, debido a la incertidumbre de la dinámica socio-histórica que tiene nuestro país, que no escapa a otras influencias Latinoamérica, del Caribe y del mundo en general, debido a la universalidad del conocimiento.

En esta revisión investigativa se presenta información obtenida de

varias fuentes que han estudiado el origen, así como las consecuencias, de forma directa de múltiples y complejos acontecimientos, relacionados con los centros penitenciarios que forman parte de la administración de justicia en Venezuela. La revisión histórica, se desarrollo a partir de los sucesos de importancia, en correspondencia con los aspectos del funcionamiento de las estructuras gerenciales de estas instituciones carcelarias, con el propósito de compilar la información, para reflexionar en lo concerniente con su misión de reinserir a los privados de libertad, a partir de una profundización del aprendizaje organizacional que implica dichos procesos.

De acuerdo a estos planteamientos, el aprendizaje organizacional desde las concepciones de Argyris y Schön (1974) , investigadores de la Universidad de Harvard y del Instituto Tecnológico de Massachussets en estudios sobre las organizaciones, conciben al individuo como un ser que construye el conocimiento

práctico, tácito, entre otros, para orientar sus acciones, las que ejecuta y evalúa para que, a partir de las consecuencias de dichas acciones se puedan estudiar los cambios organizacionales. Es precisamente, el esfuerzo colectivo ejercido por el talento humano, el que provoca cambios en la organización y con resultados relativamente perdurable.

De ahí que los cambios son también llamados aprendizajes organizacionales, los cuales pueden ser visualizados desde la teoría de acción de una organización a través de la comprensión del significado de la complejidad, el caos, la incertidumbre y el potencial adaptativo, del talento humano.

Dentro de la teoría de acción planteada por Argyris y Schön (1978), se plantean dos (2) dimensiones interesantes de la teoría: la explícita y la implícita. La primera se expresa en los documentos que norman y/o regulan los procesos administrativos; la segunda, es la que gobierna o condiciona la acción a partir de valores, normas, estrategias y supuestos, que se hace observable

a través de la práctica concreta. Ambas dimensiones tienen un reflejo en el talento humano y en los aspectos organizacionales en los cuales interactúan sus acciones.

En relación con el aprendizaje organizacional, Argyris y Schon (1989.) plantean que los cambios que ocurren en el comportamiento de un individuo o de una organización pueden modificar su teoría de acción en diferentes grados, distinguiendo tres (3) niveles: (a) primero, aprendizaje de recorrido simple o de cambio de estrategias; (b) segundo, aprendizaje de doble recorrido, además de la estrategia se ajustan la filosofía del sistema; y (c) tercero, se produce un constante cambio que implica aprender a aprender buscando efectividad a través de un aprendizaje en permanente desarrollo dentro de la organización.

Asimismo, la evolución del pensamiento administrativo humanista, tiene a Senge (2000), como uno de sus representantes, en sus estudios explica que:

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a un niño. Los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender (p.2)

En otras palabras, el aprendizaje organizacional se convierte en inteligente cuando el talento humano es capaz de expandir sus capacidades y de crear los resultados que realmente desean. En las organizaciones inteligentes se asumen nuevas formas y patrones de pensamiento desde las propias vivencias personales y grupales, en donde las personas aprenden continuamente y en equipo, como parte de sistema organizado de interacciones funcionales.

Senge (ob.cit.) amplía su concepción del aprendizaje en las organizaciones, cuando la considera una actividad social natural, donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar las capacidades y competencias del talento humano para alcanzar la efectividad en el ámbito laboral. Al mismo tiempo plantea, que las personas no pueden dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido relacional organizativo que se desarrolla en el quehacer cotidiano.

En este mismo orden de ideas, Senge (2005) amplía su visión del aprendizaje organizacional, en cuanto a su dimensión ontológica del plano organizativo, que trasciendan lo individual y grupal. Asume la organización como un sistema, considerando que la clave para que una organización aprenda, radica en la comprensión global de la misma y de las interacciones entre sus partes. Es decir, destaca cinco (5) disciplinas que deben ser abordadas desde las interacciones entre el dominio

personal, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo y la visión sistémica.

Ahora bien, sistémicamente hablando en la organización coexisten niveles lógicos de funcionamiento que se expresan en la filosofía de gestión a través de la *visión*, en la cual se expresa el propósito que se debe trascender en el tiempo presente y futuro; asimismo, la misión: se debe enfocar en el objetivo técnico o fin productivo asociado y alineado con dicha visión.

Por otra parte, la identidad organizacional se debe asumir a través de los valores, normas, creencias las cuales se traducen en políticas dentro de la organización, las cuales deben ser compartidas por el colectivo que la conforman. En este cometido, las líneas de acción debe apoyarse en las capacidades destinadas a cumplir las actividades, funciones y aprendizajes consistentes con los propósitos de todo el sistema y sus subsistemas operando.

Esta orientación sistémica, de acuerdo con Gairín (2005), explica como el aprendizaje puede darse en una organización de diferentes maneras, de acuerdo con la estrategia, estructura, cultura, estilos y a través de diferentes vías formales e informales. Esta postura requiere, por su propia naturaleza, de estructuras de funcionamiento organizacionales más flexibles, de un nuevo estilo de liderazgo, de toma de decisiones y mecanismos de control.

Vista desde esta perspectiva el aprendizaje organizacional debe desarrollarse desde dos (2) niveles. El primer nivel está ubicado en el contexto individual, orienta a promover una actitud dinámica de cambios para abrirse a la diversificación y a nuevas experiencias de conocimiento. El segundo nivel, se asume desde el ámbito grupal, para crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. De esta manera, se considera que colectivamente las personas desarrollan la sinergia requerida en la conformación de equipos de trabajo

colaborativos, que son potencialmente más eficientes.

Por esta razón, el aprendizaje organizacional, va más allá de la adquisición de nueva información y habilidades, sino fundamentalmente, se configura en una actividad social que se desarrolla a través de diversas instancias colaborativas que permiten integrar las distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad en que unos aprenden de otros.

El aprendizaje organizacional está inmerso en un proceso de cambios, sustentan Díaz, Contreras, y Rivero (2010) que para que se implemente, es necesario el uso adecuado del conocimiento, es decir, de su gestión gerencial, desde una función dinámica relacionada con la dirección o administración de un conjunto de flujos de conocimientos, tanto en el ámbito externo como interno, captados o creados, explícitos o tácitos dentro de las instituciones.

Esta necesidad de cambio y aprendizaje organizacional se basa en la visión dirigida a un mejor

desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras continuas en búsqueda de la calidad y productividad; de esta manera, constituye un reto tanto humano como técnico, es una transición tanto individual como organizativa.

Es precisamente, esta visión de cambios, la que lleva a observar los procesos de aprendizaje en las organizaciones que aprenden y se orientan a la resolución de problemas, vistos como situaciones emergentes que no concuerda con la deseada. De esta manera, se desarrolla un proceso que conduce a un aprendizaje cíclico que conlleva a reflexionar-pensar-hacer-decidir, desde un aprendizaje por medio de la acción.

Al mismo tiempo, el aprendizaje orientado a la resolución de problemas implica una manera de aprender que tiene relación con el trabajo, con los diferentes ángulos de incidencias, intereses y contribuciones para valor la importancia que tiene el aprendizaje para mantener la vitalidad y desarrollarse de forme constante.

En términos de Jaques (2000), la gerencia implica posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación. En este sentido, desde esta perspectiva, sugiere la administración por parte del talento humano que la dirige para obtener los resultados esperados, transfiriendo los esfuerzos y recursos para alcanzar los fines para los cuales fueron diseñados.

Una enunciación generalizada acerca de la gerencia la esboza Romero (2004), quien la delimita “como un conjunto de teorías, métodos, procedimientos y actividades que se utilizan para dirigir los procesos productivos en la organización” (p. 17). Para ampliar esta visión, es importante señalar que esos procesos deben ser visualizados desde la sinergia entre el talento humano en sus diferentes estructuras sociales y la administración de recursos materiales, así como financieros. De esta manera la teoría gerencial debería aproximarse al estudio del trabajo humano, las relaciones socio productivas y el

impacto del ambiente en la gerencia carcelaria.

La gerencia carcelaria, viene a constituir una construcción semántica que se articula con los planteamientos de Drucker (2006), quien explica que “tiene que orientar a la institución, tiene que establecer sus objetivos y organizar los recursos con los cuales la institución debe producir resultados” (p.19). En esta idea, la gestión de los gerentes del sistema penitenciario debe orientar sus acciones hacia la organización del trabajo carcelario hacia una productividad, relacionada con la reeducación y reinserción de los privados de libertad a la sociedad, lo que supondría un verdadero impacto social de estas organizaciones.

Al respecto, Baltard (citado por Foucault, 2002) plantea que entre los objetivos que deberían seguir las cárceles, además de su función disciplinaria exhaustiva, debe orientar su gestión gerencial en varios sentidos, para:

Ocuparse de todos los aspectos del individuo, de su educación física, de su

aptitud para el trabajo, de su conducta cotidiana, de su actitud moral, de sus disposiciones; la prisión, mucho más que la escuela, el taller o el ejército, que implican siempre cierta especialización, es "omnidisciplinaria".

Además la prisión no tiene exterior ni vacío; no se interrumpe, excepto una vez acabada totalmente su tarea; su acción sobre el individuo debe ser ininterrumpida (p. 345).

Como se ha mencionado anteriormente, los objetivos de las prisiones o cárceles han variado según las épocas y sobre todo, las sociedades. Hoy en día su principal cometido es proteger a la sociedad de los elementos peligrosos, disuadir a quienes pretenden cometer actos contrarios a la ley, reeducar al detenido para su inserción en la sociedad. Impedir que los acusados puedan huir comprometiendo su próximo proceso, se habla, en este caso, de prisión preventiva.

En consecuencia, la prisión preventiva, tiene como función la protección de la sociedad; de ahí que

una gerencia carcelaria de calidad, debe constituirse en un proceso relevante, por cuanto se ha venido desarrollando a través de las necesidades que tiene las organizaciones de fluir los talentos humanos y materiales hacia el logro de las metas organizacionales, a través de ella se le da direccionalidad al proceso administrativo, al orientar y conducir las relaciones con el entorno, para lograr el proyecto eficaces y eficientes, que permita el desarrollo de las comunidades carcelarias del Sistema Penitenciario.

Andrade (2010) en aprendizaje organizacional del sistema penitenciario venezolano, explica que se requiere urgentemente de una total y verdadera reestructuración que signifique cambios profundos. Lo que implica la participación de todos los actores involucrados en la administración de justicia

Consiguientemente, la administración de justicia tiene un carácter organizacional, en el cual la gerencia carcelaria como gestión administrativa ideal se constituye como un proceso relevante, por

cuanto se desarrolla a través de atender las necesidades del talento humano de estas instituciones para orientarlas hacia el logro de las metas organizacionales. Implica asumir la direccionalidad del proceso administrativo, al orientar y conducir las relaciones con el entorno, para lograr la eficacia y la eficiencia del Sistema penitenciario.

A tal efecto, Alvarado (1990) señala que “existe necesidad de una transformación de la gerencia fragmentaria a una gerencia creativa, dinámica, cuyo centro al que se sirve como medio de transformación del potencial humano” (p. 1). Ello significa que un gerente de la gestión carcelaria, debe redefinir su filosofía, abandonar esquemas tradicionales, donde su función se limita a planificar, organizar, dirigir, y controlar, por el contrario lo compromete a demostrar niveles de competencia y calidad en su acción gerencial.

La acción gerencial en la gestión carcelaria debe ser asumida como una totalidad en la que todos sus elementos se articulen, para lograr

los objetivos establecidos. Al respecto Pozner (2000), señala que ubicada la acción del directivo de cualquier organización debe identificar dos (2) tareas primordiales, la primera es centrar a la institución en su misión. Y la segunda estimular y sostener la participación de las personas en equipos de trabajo con la comunidad, alrededor de un proyecto compartido.

Por consiguiente la gestión carcelaria, en su propósito de rehabilitar y resocializar, dos verbos que conjugan la acción perfecta de lo que la cárcel debería constituirse, debe desarrollar los procedimientos necesarios para cumplir con estos fines a través de mecanismos que tratan de hacer más humana la convivencia carcelaria.

Como se ha señalado, la gestión carcelaria debe desarrollarse sobre la base de todas las funciones gerenciales, como son la organización, planificación, dirección, seguimientos y control para evaluar desde el aprendizaje organizacional, los cambios y mejoras del sistema penitenciario.

Las cárceles como organizaciones, plantea Cantoni (2002) deben apropiarse de una nueva manera de gestión, la cual debe asumir al talento humano, como seres cargados de subjetividad, de historia, de habilidad, y temores, de frustraciones y aspiraciones; es imposible desligar sus roles, los cuales deben ser canalizados para lograr resultados positivos en las instituciones.

Aún, cuando la gestión carcelaria está concebida para cumplir funciones que van desde aislar a personas que conscientemente han cometido delitos, hasta como sitio donde el recluso con su trabajo retribuye a la sociedad el daño que le ha causado. Las cárceles en su administración de la justicia no ha logrado cumplir con su objetivo fundamental, debido a la crisis penitenciaria que actualmente pareciera incrementarse y con ello el descrédito de toda estrategia gerencial que pudiera lograr lo que cada vez resulta más difícil.

Es precisamente, esta dificultad administrativa, la que sugiere un

aprendizaje organizacional a partir de la cual, los gerentes de estas instituciones carcelarias deben utilizar herramientas, para desarrollar una gestión más humana, como la comunicación, motivación, toma de decisiones grupales y consensuadas, estilos de liderazgo participativos, con el propósito de alinear a todos los miembros de la organización hacia las metas institucionales.

Valero (citado en Andrade 2010), plantea que la determinación del status laboral del personal del régimen penitenciario, debe ser tarea de singular importancia para el logro del objetivo fundamental del sistema carcelario, como es en el estado contemporáneo la rehabilitación y readaptación social del penado. Se entiende que es el hombre, el elemento fundamental y básico para alcanzar cualquier reforma o mejoramiento de las organizaciones.

Foucault (ob.cit.), expresa que el trabajo de la prisión:

Debe ser concebido como si fuera de por sí una maquinaria que transforma al penado violento,

agitado, irreflexivo, en una pieza que desempeña su papel con una regularidad perfecta. La prisión no es un taller; es preciso que sea en sí misma una máquina de la que los detenidos-obreros son a la vez los engranajes y los productos; la máquina los "ocupa" y esto continuamente, así sea tan sólo con el fin de llenar su tiempo (p. 369).

Esta visión de la gerencia carcelaria, puede devolverles a los reos, no solo el deseo, sino la capacidad de vivir respetando las reglas. En este sentido, se pretende un aprendizaje organizacional que permita a los privados de libertad realizar cualquier labor digna. De esta manera, se desarrollan los conocimientos para que estas personas tengan las habilidades y destrezas necesarias para realizar un trabajo, a la hora de su salida de la prisión, brindándole la posibilidad de poder defenderse de nuevo en la sociedad, a su vez otorgarle las herramientas personales y laborales que permitan no volver a incurrir en el delito.

En esta orientación, Torres (2004) en su obra el Derecho Penitenciario y Reinserción Social Cuestiones de Política Criminal se expresa lo siguiente:

Que para lograr este propósito debe: El régimen penitenciario emplear, tratando de aplicarlos conforme a las necesidades del tratamiento individual de los delincuentes, todos los medios curativos, educativos, morales, espirituales y de otra naturaleza, y todas las formas de asistencia de que puede disponer. Es conveniente que, antes del término de la ejecución de una pena o medida, se adopten los medios necesarios para asegurar al recluso un retorno progresivo a la vida en sociedad (...) de prestar una ayuda postpenitenciaria eficaz que tienda a disminuir los prejuicios hacia él y le permitan readaptarse a la comunidad (p. 2).

Por los tanto, la gestión carcelaria requiere de cambios que garanticen los servicios de reeducación y reinserción social, los

cuales suponen como fin principal la eficiencia, eficacia y efectividad de la acción gerencial de estas organizaciones en el marco regulatorio de su funcionamiento, y la ejecución planes de acción enmarcado en la política penitenciaria nacional.

El éxito de la gestión carcelaria en el siglo XXI, estaría fundamentado en la posibilidad de convertirse en organizaciones inteligentes, para asumir una nueva forma de trabajar, relacionarse y entender la vida dentro y fuera de los recintos penitenciarios. Para asegurar la superación de las problemáticas vigentes, se requiere de ciertas estrategias asociadas la gerencia como son: compartir información, ofrecer apoyo, asignar a los miembros resistentes en equipos de trabajo, comprensión de los procesos de aprendizaje individual y grupal para asumir los retos de las transformaciones necesarias.

Aspectos Conclusivos

Una vez realizada la revisión

documental de los aspectos históricos relacionados con el sistema penitenciario venezolano, se requiere adecuar algunas estrategias dirigidas a la superación de la realidad actual, ello debe conllevar a decisiones, que impliquen un aprendizaje organizacional de la gerencia carcelaria que debería responder, en principio, a la aplicación o ejecución de programas enmarcados en políticas objetiva que facilite al Estado la aplicación de medidas de tipo preventivo y penal destinadas a llevar la criminalidad a esquemas estadísticos tolerables.

Desde esta perspectiva, el gerente de la gestión carcelaria debe tener la capacidad de proporcionar dirección a la acción gerencial con una visión de conjunto desarrollando un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa, innovadora, con manejo de información para la resolución de problemas, capacidad de negociación y generación de compromisos, liderazgo participativo, desde la capacidad de establecer vínculos con su entorno.

Entonces el desafío de los gerentes en la gestión carcelaria, es desarrollar su acción en un ambiente de trabajo humano, donde debe imaginar, crear, innovar, visionar, integrar y hacer seguimiento, para establecer una acción gerencial de calidad, la cual debe estar en la mente del gerente e impregnarla a todos los integrantes de la organización.

Es muy importante para las instituciones carcelarias, tener gerentes capaces de aprender a aprender y de esta manera sean efectivos y eficaces, dados los desafíos que representa una sociedad cambiante, compleja y dinámica, en la cual los procesos administrativos requiere desarrollar el talento humano con habilidades para inspirar entusiasmo y dedicación que aglutine y arrastre a todos los miembros de la organización a lograr sus objetivos

Por ende, la administración penitenciaria debe ser capaz de superar los pormenores, desviaciones y eventualidades que en la cotidianidad de una sociedad en crisis

se presentan; además, la Administración Pública, desde la Presidencia de la República, la Asamblea Nacional, y demás despachos de autoridad y poder, deberían responder a una política de Estado orientada a la superación de la problemática reinante en estas instituciones; lo que indudablemente requiere de voluntad política para desarrollar los cambios organizacionales de estas instituciones.

De allí la importancia de implementar las políticas, los planes, los programas, entre otras acciones en las cuales el gerente de la gestión carcelaria debe trabajar en equipo con todos los miembros de la organización y de las comunidades de su entorno, creando un ambiente de diálogo y comunicación con profunda reflexión, autocrítica y participación, para crear y motivar las instancias adecuadas que permitan y promuevan la participación de todos los miembros de la institución, asumiendo una gerencia para formar los actores del cambio y la transformación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, J. (1990). **La Gerencia de las Organizaciones del Futuro.** Trabajo de ascenso. Caracas: Universidad Pedagógica.
- Andrade, H. (2010). **Situación Penitenciaria Venezolana. Indolencia, Omisión, Complicidad Y Corrupción.** [Documento en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos37/Situacion-Penitenciaria/Situacion-Penitenciaria.shtml#ixzz3nl3epub> e [Consulta, 2015 septiembre, 25].
- Argyris, Ch. y Schön, D. (1974). **The Applicability Of Organizational: Theory Of Action.** Chicago: The Dryden Press.
- Argyris, Ch. y Schön D. (1978). **Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective C.A.** Chicago: The Dryden Press.
- Argyris, Ch. y Schön D. (1989). **Participatory Action Research and Action Science Compared: A Commentary. American Behavioral Scientist.** Chicago: The Dryden Press.
- Cantoni, F. (2002). **El Factor Humano en las Organizaciones.** Bogotá-Colombia: Intermedio Editores, una División de Círculo de Lectores S.A
- Díaz M., Contreras, Y. y Rivero, S. (2010). **El Factor Humano Dentro de los Procesos de la Gestión de la Información y el Conocimiento en las Organizaciones.** [Documento en línea] Disponible en: [Http://www.Eumed.Net/Rev/Cccs/s/07/Pda.Htm](http://www.Eumed.Net/Rev/Cccs/s/07/Pda.Htm) [Consulta, 2015 septiembre, 25].
- Druker, P. (2006). **La Gerencia en la Sociedad Futura.** Colombia: Norma.
- Foucault, M. (2002). **Vigilar y Castigar: Nacimiento de la Prisión.** Buenos Aires: Siglo XXI.
- Gairín J. (2005). **Mejorar la Sociedad, Mejorando las Organizaciones.** Madrid: Universidad Internacional De Andalucía. Editorial Akal.
- Jaques, E (2000). **La Organización Requerida.** Buenos Aires: Granica.
- Pozner, P. (2000). **El Director como Gestor de Aprendizaje.** Buenos Aires: Editorial Aique.
- Romero, J (2004). **El Nuevo Gerente Venezolano.** Caracas: OPSU.
- Senge, P. (2000). **La Danza del Cambio: Los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abierta al Aprendizaje.** Bogotá: Editorial Norma.
- Senge, P. (2005). **La Quinta Disciplina: Cómo Impulsar el Aprendizaje en la Organización**

Inteligente. Buenos Aires:
Granica.

Torres H. (2004). **Derecho.
Penitenciario y Reinserción
Social Cuestiones de Política
Criminal.** El Salvador.