

VISIÓN DE FUTURO DE GRANDES ORGANIZACIONES

Aspectos generales:

Una organización, similar a Institución, asociación, sociedad, corporación, es un sistema de interdependencias destinada a satisfacer necesidades.

Estas se realizan a través de interacciones que se dan tanto entre los seres humanos que la componen, como también en la articulación jerárquica y administrativa que la sostiene, todo modelado por las variables económicas, fuerzas jurídicas, políticas, sociales, factores tecnológicos y otras constantes que confluyen.

Una organización nace cuando la necesidad es lo suficientemente fuerte y alguien «gestiona» esas interdependencias para satisfacer esa necesidad.

Se produce a su vez una cultura organizacional propia, la cual se fortalece conforme evoluciona el conglomerado que la conforma. Esta forma propia del comportamiento organizativo se desarrolla y se perfecciona, conforme avanzan las fases del propio Ciclo de Vida (como se analiza más adelante).

Algunos comportamientos se desarrollan en forma normal y son positivos para una institución. Otros no logran desarrollarse o lo hacen equivocadamente, constituyéndose en comportamientos anormales o disfuncionales.

De ahí que resulta absolutamente necesario fijar las metas o finalidades e identificar la misión y visión hacia dónde dirigir los esfuerzos futuros.

Es que siempre se debe estar atento a las necesidades que le son demandadas a la organización, puesto que las exigencias de mercado o de la sociedad cambian continuamente conforme pasa el tiempo.

Aspectos institucionales:

Carabineros es una institución incorporada recónditamente en la vida de Chile.

En mi humilde opinión, Carabineros es la Institución más importante de Chile y no hay actividad en que no esté presente, directa o indirectamente.

Su trascendencia ha llegado a tal punto que si no fuese así no podría existir la normalidad diaria de la sociedad: el transporte público, el traslado de las personas a sus trabajos, el que las madres lleven a sus hijos al colegio y un largo etc.

Incluso hay funciones que corresponden a otras profesiones pero que igualmente son efectuadas por Carabineros: atender partos, rescate de personas, traslado de enfermos.

Otras que han existido por un largo período pero ahora han sido adoptadas por el gobierno: alfabetizar, servicio de menores, prisiones, policía de investigaciones

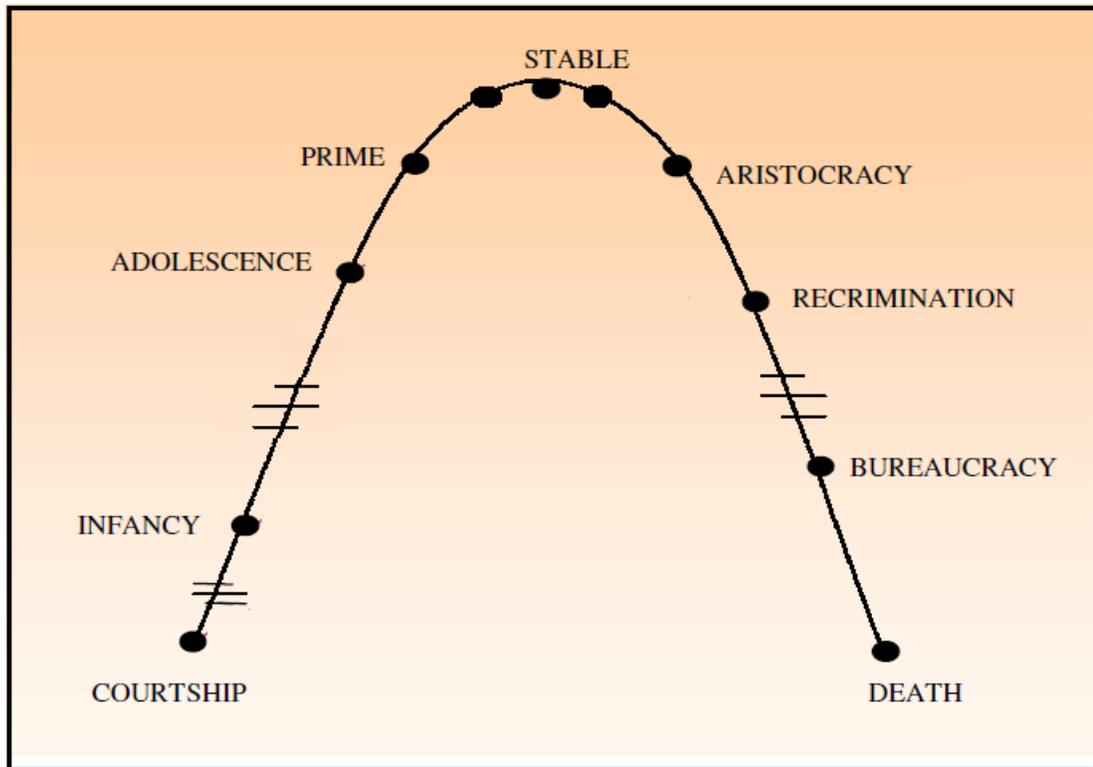
En su larga trayectoria de poco más de 90 años ha sabido conquistar históricamente un masivo respaldo de la ciudadanía

Y pese a que está sufriendo situaciones actuales y puntuales, la sociedad sigue confiando en esta institución.

Análisis histórico:

Para poder hablar del futuro, es necesario hacer un breve análisis histórico, considerado que desde el punto de vista de la psicología, las organizaciones también tienen un ciclo de vida.

Ciclo de vida:



Historia:

En el desarrollo de Carabineros se pueden definir tres etapas:

1927- 1973:

Cortejo o galanteo: Es el nacimiento, florecimiento y coqueteo de la organización y se refiere a que existe mucho idealismo entre sus integrantes y muchas expectativas por parte de la sociedad.

Se fortalece y logra establecerse como una institución dinámica y poseedora de una fuerte base profesional, en base a la herencia provista por las dos instituciones de origen.

Es un período de muchas zozobras, altibajos, inquietudes, entre otros los sucesos de Ranquil, caso Seguro Obrero.

Hay avances que son propios de la Institución, tales como la creación del Cuadro Verde, Orfeón Nacional.

Se fortalece la función policial a través del desarrollo del Rol Preventivo y el Operativo.

Infancia: Es una etapa en que también se presentan muchas dificultades, pero principalmente está caracterizada por ser muy productiva y de crecimiento.

Los riesgos han sido dominados y se empieza a dar pasos relevantes al interior de la organización: salud, tecnología, soberanía hacia todo el territorio, se fortalecen algunos roles complementarios tales como el Educativo, Comodidad Pública, Integración Nacional, a la vez que se crea el Instituto Superior, el Hospital de Carabineros, la Brigada Aeropolicial.

Así también hay respuestas hacia la sociedad, tales como creación del Grupo Móvil, Siat, Incorporación de mujeres al servicio policial.

En el intertanto se separan de Carabineros el Servicio de Prisiones y la Policía de Investigaciones.

Y hay sucesos trascendentes como el orgullo que produce el obtener dos medallas de plata en los Juegos Olímpicos de Helsinki. Y también la tristeza por la muerte del Teniente Merino en el sector de Laguna del Desierto.

En lo general, ya se ven resultados importantes que hacen que la Prensa, los Políticos, el Sistema judicial y el gobierno empiecen a respetar esta organización. Se reconocen sus méritos y ya es trascendente dentro del ámbito público.

1973- 2000:

Adolescencia: se descentraliza, se elevan los niveles de profesionalización, se perfecciona el liderazgo y se afinan los objetivos.

Hasta aquí “más era mejor”, pero ahora se tiende a ser más selectivo, a un aventajado desenvolvimiento de las actividades.

Esto exige ser menos intuitivo en la toma de decisiones y a no dejarse llevar por las oportunidades.

En este período la Institución logra un pleno desarrollo, forma parte de las principales organizaciones del país, es reconocida a nivel mundial. Sus recursos logísticos son de primer orden, entra en un pleno desarrollo de las especializaciones y cuentan con la mejor tecnología.

Ya cuenta con la suficiente experiencia, conocimientos y madurez que permite ser autosuficiente e independiente. Ha formado sus propios códigos y cultura organizacional.

El 11 de septiembre de 1973, en conjunto con las FF.AA. se incorpora al pronunciamiento militar y pasa a formar parte del Ministerio de Defensa Nacional.

Se definen claramente los servicios de tipo preventivo a través del Plan Cuadrante y los de tipo investigativos, con el desarrollo de Labocar, Sip, Sebv, OS. 7, entre otros.

A partir de la Reforma Procesal Penal, forma parte importante y necesaria del Ministerio Público.

El accionar de Carabineros fue muy relevante para el normal cambio de milenio, considerando la expectativa que se formó en distintas áreas. Por ej. se hablaba de que los sistemas informáticos colapsarían.

En cuanto al desarrollo tecnológico, se ha llegado a contar con equipamiento de primer nivel.

La Institución ahora posee un peso específico a nivel mundial y más de 70 Policías del mundo han enviado a su gente a estudiar acá.

Se puede decir que ha habido un salto cualitativo a la adultez y madurez.

2001- a actualidad:

Plenitud: La institución ha tenido éxito en implementar la infraestructura que necesita para soportar su crecimiento actual, proyectando un futuro consolidado.

Existe claridad en cuanto a la misión y visión institucionales.

Los diversos sistemas y estructuras organizativas se han profesionalizado.

Hay una orientación hacia los resultados, en que la organización satisface las necesidades de la sociedad.

Su rendimiento es catalogado de excelente y figura en los primeros lugares de encuestas.

Cada grupo social pide la instalación de alguna Unidad o destacamento institucional.

Gracias a esta capacidad profesional pasa a ser casi imprescindible en el contexto nacional y a la vez es ampliamente reconocida a nivel mundial.

En suma se ha consolidado.

Etapas a futuro:

Corresponde a aquellas donde aún no ha llegado la Institución.

Estabilidad: Es el punto óptimo de la curva del Ciclo de Vida, donde el autocontrol y la flexibilidad llegan a equilibrarse.

Las organizaciones deberían tender a persistir en esta parte del ciclo de desarrollo.

Normalmente, la organización alcanza una posición estable en el mercado y todos esperan que permanezca en ese lugar, con firmeza, raigambre, armonía.

Si se permanece un punto antes del peak, se puede decir que está en el límite entre las dos etapas (plenitud y estabilidad).

Si se pasa un punto más allá empieza la decadencia, período en que difícilmente se vuelve atrás. Es el preámbulo de las siguientes etapas que son las destructoras.

Es el ideal, pero tiene muchos riesgos, pues aparecen muchos factores desestabilizadores, relacionados con falta de recurso humano adecuado, pérdida de valores o principios institucionales. Podría haber un detrimento de la flexibilidad, ya que se tiende a legalizar todo y establecer protocolos estrictos que limitan el accionar.

Aristocracia:

Aparece una baja motivación, hay poco interés en modernizar, desciende la capacidad de respuesta a las necesidades de la sociedad, se tiende a mantener un perfil bajo, las decisiones son muy lentas porque todo se hace con respaldo escrito, se niegan o esconden los grandes problemas.

Recriminación: Hay énfasis en establecer quién causó el problema y no en qué hacer al respecto, buscando un chivo expiatorio al cual culpar. Hay mucho conflicto de diverso tipo, pérdida de la lealtad, grandes luchas internas.

Los problemas paralizan a la organización y nadie quiere mostrarse.

En virtud a estas dificultades intestinas la respuesta ante la delincuencia es poca, de mala calidad y se empieza a perder relevancia.

Burocracia: La organización está paralizada, nadie toma decisiones.

Se cuenta con todo tipo de recursos logísticos pero hay poca orientación funcional.

Todo el sistema institucional vive disociado de su entorno y está encerrado en sí mismo. El silencio en los pasillos es ensordecedor.

No hay sentido de autocontrol o capacidad de afrontar la crisis.

Al tenor es importante considerar que cuando se llega a estas tres últimas etapas, indefectiblemente se alcanza la muerte de la organización.

Este fin a veces puede durar muchos años, a veces muy poco tiempo, pero como sea simplemente desaparece la organización.

Visión a futuro:

Es dable pensar que tanto la sociedad chilena como seguramente la humanidad entera, enfrentan una crisis que está íntimamente relacionada con la formación ética y moral del individuo y que se asiste a una crisis valórica profunda.

Han caído muchos de los paradigmas que rigieron durante décadas, relacionados con respeto, formación integral desde la familia, educación de estado de excelencia.

Se ha masificado la sociedad de consumo lo que ha conducido a un mundo en el que imperan el consumismo, el egoísmo, la inmediatez y el deseo de resolver hoy lo que por su entidad normalmente tarda décadas. Eso podría explicar la violencia, el fanatismo, la intolerancia, la delincuencia, el anarquismo, el narcotráfico, en fin.

Se aprecia que existen fuertes grados de desconfianza y de deslegitimación de instituciones y se hace cada día más patente y es fuente de sospechas y dudas de todo tipo, cuando no de un abierto rechazo ciudadano, sin que emerjan respuestas sólidas que las sustituyan.

Se vive un mundo que simula tender hacia la horizontalidad e igualdad, pero en realidad es una farsa en la que cada día se aminora el sentido de autoridad y en la que, cuando ésta se expresa, rápidamente es rechazada y se levantan voces disidentes.

A no olvidar que la corrupción es hija del materialismo y del individualismo y pareciera que estamos más interesados en connotar los efectos que en resolver las causas de los mismos.

En base a este análisis se pueden señalar algunos desafíos a los que todo tipo de instituciones deben estar alertas:

a. Corrupción: Es un tema contingente a todas las facetas sociales. Pero eso no significa que pueda ser aceptado. Lo importante es ser capaz de eliminar de raíz los malos elementos y extirpar cualquier atisbo de corrupción.

Cualquier entidad debe tener como principal aspecto a defender, el mostrarse prístino y ejemplar ante la sociedad.

b. Recurso Humano: El personal es el más importante en toda organización. No obstante cada vez más se aprecia que las nuevas generaciones buscan resultados mediatos y no están interesados en compromisos a largo plazo (horarios de trabajo, sueldo rápido, satisfacción de necesidades, no formar familia, grupo de Ninis –aquellos jóvenes que ni estudian, ni trabajan-).

Es necesario preocuparse especialmente del personal con que ya se cuenta, mantenerlo muy incentivado y con una fuerte preparación en cada especialidad.

En cualquier caso no dejar de lado los controles conductuales, pues existe el permanente riesgo de disfunciones psicológicas, Por ejemplo el estrés laboral, que actualmente es muy común, puede llevar a conductas extrañas, inadecuadas e incluso ilegítimas.

c. Desarrollo profesional:

Permanentemente hay que estar atentos a las demandas del mercado y a cómo se mueve la sociedad.

Es relevante que conjuntamente con estar atentos a estos nuevos requerimientos, se desarrollen todas las acciones que sea necesario para siempre ser capaz de adaptarse.

Del mismo modo se debe cambiar y adaptar la estructura administrativa cada vez que se requiera, conforme las necesidades sociales.

Igualmente mantenerse atento a las nuevas tecnologías que hoy se mueven muy rápido y siempre nos está sorprendiendo. Por ej. Los Drones que hace poco eran exclusivas armas de destrucción, hoy se utilizan a diario para diversas funciones. Y en un mañana cercano se acerca la robótica y la inteligencia artificial.

d. Alianzas estratégicas:

Es importante desarrollar interrelaciones con fuerzas que puedan ayudar o apoyar en algún momento.

Pueden ser con cada uno de los tres poderes del estado, conglomerados sociales importantes, personalidades relevantes. La idea es conformar asociaciones que no impliquen compromisos, sino que permita opciones de mancomunicación o cooperación mutua.

Específicamente respecto Carabineros:

- Separar lo Preventivo de lo Investigativo: es un tema que cada vez está tomando mayor interés.

Es prácticamente imposible establecer una línea divisoria entre ambas funciones, por lo que se necesitaría contar con un estudio científico que permita dar respuesta clara a la imposibilidad de esta idea.

Por lo demás, la institución posee una gran fortaleza en ambas áreas, por lo que resultaría un daño profundo a la organización si se la dejara solo con lo Preventivo. A su vez la PDI no tiene la misma capacidad de respuesta en cuanto a personal especializado.

En caso de que se llevara a cabo esta modificación, lo más seguro es que en un corto plazo Carabineros tendría que empezar a suplementar la función Investigativa.

- Establecer un escalafón único entre Pns y Pni: Esto tiene un fuerte componente de índole político, el cual periódicamente vuelve a retomarse.

Sabemos que toda empresa tiene niveles organizacionales: Los gerentes (estrategas), mandos medios (profesionales) y operarios u obreros (técnicos o especializados).

En ningún caso podría ocurrir V.Gr. que un Cabo pueda ejercer el cargo de Comisario.

- Competencia: Chile es un país de emprendedores que, ante el aumento de la delincuencia, podría desarrollar instituciones externas que presten servicios de índole policial.

Al respecto ya existe un caso que corresponde a la comuna de Calera de Tango.

Si bien la Constitución y las leyes entregan las funciones de orden y seguridad solo a las FF.OO. se está ante un sistema que hace caso omiso de algunas leyes o las interpreta a su amaño.

Por lo tanto esta posibilidad, aunque parezca lejana, es perfectamente posible considerar su surgimiento.

- **Apetito político:** Es posible que se busque que la Institución pueda servir para devolver favores y destinándola a cargos políticos. En otros países, las policías están a cargo de un civil totalmente extraño a la Organización.

Ya existe un caso puntual referido a Dipreca, en que el Director y los altos cargos del Hospital de esta organización son de tipo políticos, nombrados por el gobierno de turno. Eso ha llevado a una pérdida de la respuesta que se debe dar al pensionado, especialmente en salud.

Ese es un indicativo de debilidad institucional. A modo de ejemplo se puede señalar que en Capredena, el Director sigue siendo un General de Ejército ®.

- **Crecimiento acelerado:** En los últimos años Carabineros ha crecido muy violentamente, pasando de cerca de 30.000 funcionarios en el año 2000, a casi 60.000 en la actualidad. Dicha expansión puede producir un difícil manejo de una organización muy grande, con consecuencias dañinas para su estabilidad. O podría ocurrir que ese mismo crecimiento haga que ralentice la respuesta a las múltiples demandas del mercado o sociedad y que se produzca una insatisfacción.

Corolario:

Llegado a este punto es donde se entiende perfectamente que:

- “Lo único constante es el cambio” atribuido al filósofo griego Heráclito, del siglo V AC.

Eso es verdad, ya que a modo de ejemplo, observando la historia podemos ver que en la antigua Grecia existía el culto al cuerpo; en la Edad Media estaba el Caballero y sus ideales; en el Renacimiento, el desarrollo del arte y del pensamiento; en la Revolución Industrial, el trabajo humano pasa a ser desarrollado por las máquinas; en el siglo XX tenemos dos guerras mundiales, el surgimiento de los Hippies.

Pareciera que todo ha estado y sigue estando en un permanente cambio, casi como un caos.

Pero siempre ha habido formas y sistemas de superar los desequilibrios y de avanzar en el desarrollo de la sociedad. Así a través de la historia esta estabilidad ha sido mantenido por una especie de catalizadores sociales, como las Religiones, los Ejércitos, la Nobleza (Reyes y Emperadores), en la América primigenia por los Cabildos. Actualmente es la democracia.

En virtud a esta constante del equilibrio social, en los tiempos modernos ha aparecido una nueva fuerza que da continuidad y estabilidad al desarrollo de la Humanidad y eso corresponde a las grandes organizaciones policiales. Eso se debe a que se han desarrollado con paradigmas diferentes en que ya no se enfrentan a enemigos ni adversarios, no pretenden conquistar países ni les impulsa metas de poder o dominio.

Simplemente su norte está destinado a mantener el orden y la seguridad públicas, desde un punto de vista social, básica y simplemente por presencia.

Estoy plenamente convencido de que en nuestro país Carabineros de Chile está destinado a cumplir con esta relevante función, destinada a mantener la sociedad funcionando armónicamente en homeostasis.

- Homeostasis: se refiere a lograr un equilibrio bio-psico-social, entendido desde la siguiente visión:

Biológico: equilibrio dinámico que se logra con los constantes cambios que mantienen funcionando al sistema vivo. Se aplica a las personas y a las organizaciones.

Psicológico: Las personas y la organización deben encontrarse libres de disfunciones psicológicas, contando con la fuerza psíquica necesaria para responder adecuadamente a las exigencias del servicio policial.

Social: las normas y reglas sociales que permiten la convivencia demandan grandes desafíos colectivos y se debe estar a la altura de los tiempos.

Todo esto se refiere a la necesidad de mantener la Grandeza obtenida a través del ciclo de vida, adoptando decisiones de calidad, equilibrando con éxito las exigencias conflictivas y satisfaciendo las necesidades de la sociedad para evolucionar en forma adecuada.

Es imperativo conservar y perfeccionar la eficiencia organizacional, referida a las obligaciones de liderazgo, armonía de la estructura administrativa y eficiente manejo del recurso humano

Una reflexión final:

Las señales indican que en los próximos años seremos parte de un país mucho más convulsionado y radicalizado, en el que aumentarán la confrontación y el enfrentamiento, de manera que ya es necesario disponer de la capacidad y visión suficientes para detectar crecientes complejidades nacionales.

Se debe establecer una capacidad cierta de orientar, tender puentes y generar las instancias de diálogo que se requieran. De lo contrario, la historia pasará a la vera, permaneciendo la Institución al margen y sin haber participado ni contribuido al progreso y desarrollo de la sociedad.

Carabineros ha dado pruebas más que elocuentes de ser capaz de sacar adelante grandes desafíos, por lo que el espíritu y el ejemplo de quienes hemos precedido en el mando institucional a través del grado jerárquico de General, es el que debe animar las renovadas ansias de progreso de los mandos actuales y futuros.

Son ellos los que tendrán cada vez más difíciles desafíos, pero desde el retiro estamos seguros de que seguirán asumiendo el liderazgo que nuestro lema Orden y la Patria así lo demanda.

FRANCISCO SMITH GONZALEZ

General Inspector de Carabineros ®
Psicólogo y Licenciado en psicología
Doctor en psicología organizacional