



ESTUDIO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN FUNCIONARIOS/AS DE CARABINEROS FRENTE AL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN INSTITUCIONAL

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno/a: Pablo Alejandro Saldías Olivares
Profesor Guía: Pedro Ignacio Leiva Neuenschwander**

Santiago, Diciembre 2020

“En una época donde el Covid-19 nos recuerda que lo único seguro en la vida es la muerte y que lo único constante es el cambio”. Gracias Señor por la oportunidad de aprender cada día y por poner a personas que te apoyan y acompañan en el camino del saber y de la Vida. Gracias May por el apoyo, amor incondicional y por no perder la fe en mí. Gracias a mi hijo Pablo por siempre motivarme para ser mejor. Gracias a mi madre Mónica, padre Rubén y hermano(a) por enseñarme el valor de los sueños, el esfuerzo y a creer, aunque todo este en contra. Gracias a Pedro Leiva por el apoyo y paciencia para culminar este camino. Gracia a Juliana, Tais, Idalides y Victor; aunque no me dieran el grado de Magister, me quedaría con la satisfacción de haber podido compartir con tan buenas y valiosas personas que hicieron inolvidable cada viaje a clases. Y por último Gracias a Claudio; que su apoyo y disposición al debate hicieron esta tesis posible. Sin nada más que decir, pero todo por agradecer”

P.A.S.O

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Introducción del estudio.	6
3. Marco Teórico.....	9
3.1 Marco Contextual.....	9
3.1.1 Carabineros de Chile.	9
3.1.2 Contexto social en Chile.	9
3.1.3 Desempeño de Carabineros de Chile en el contexto social en 2019.....	10
3.1.4 Reacción del gobierno ante los sucesos ocurridos y cambios futuros en la institución.	12
3.2 Marco Conceptual.	20
3.2.1 El Cambio.	20
3.2.2 Cambio en las personas.....	20
3.2.3 Cambio Organizacional.....	24
3.2.4 Resistencia al Cambio.....	25
3.2.5 La gestión del cambio en las organizaciones.	27
3.2.6 Gestión del Cambio en el contexto social que enfrenta Carabineros de Chile.....	33
4. Metodología.	41
4.1 Participantes.....	41
4.2 Instrumento.	42
4.3 Características Sociodemográficas.	42
4.4 Medición de la resistencia al cambio.....	43
4.5 Procedimiento de recolección de información.	44
5. Resultados.	45
5.1 Resultados globales de Resistencia al Cambio.....	45
5.2 Resultados de Actitud hacia el Cambio Organizacional.....	45
5.3 Resultados de Intención hacia el Cambio Organizacional.	46
6. Análisis y profundización del proceso investigado.....	48
6.1 Resistencia al cambio organizacional.	48
6.1.2 Intención al cambio organizacional.	51
7. Propuestas de Intervención para la Gestión del Cambio en la Institución.	55
7.1 Propuestas de Intervención considerando los ocho pasos del Modelo de Gestión del Cambio de Kotter.	55
7.1.1 Establecer un sentido de urgencia:.....	55
7.1.2 Formar una coalición conductora poderosa.	56
7.1.3 Construir la visión de la organización que queremos implementar:	58
7.1.4 Comunicar a los miembros de la organización la visión de manera simple y clara:.....	60
7.1.5 Facultar a los miembros de la organización para que actúen de acuerdo con la visión:.....	61
7.1.6 Planificar y definir acciones que puedan generar éxitos tempranos que validen el proceso:	63
7.1.7 Consolidar los progresos construyendo sobre el cambio:.....	65
7.1.8 Institucionalizar los nuevos enfoques ligando el éxito organizacional al cambio:.....	66

7.2	Propuestas de intervención considerando las posibles resistencias al cambio que pueden aparecer en todas las etapas del proceso:	68
7.3	Actores relevantes y responsables de implementar acciones.....	70
7.4	Análisis de la factibilidad de la implementación de los cambios propuestos	72
8.	Conclusiones.	77
	Bibliografía.	80

1. Resumen Ejecutivo.

La presente investigación se desarrolla en el marco del estallido social que se inicia en Chile el 18 de octubre de 2019, en el que Carabineros de Chile tiene una activa participación según el rol de control del orden público que le corresponde. Dado que su actuación a sido fuertemente cuestionada por diferentes actores de la sociedad, es que, por mandato gubernamental y fuertes presiones sociales, se deben llevar a cabo cambios profundos al interior de la institución. Es importante señalar que esta institución a través de la historia no ha experimentado procesos de cambio de la envergadura que se propone el Consejo de Reforma a Carabineros, instancia encargada de redactar informe que señala todos los aspectos que deben de ser mejorados por la institución.

Dado lo planteado anteriormente, es que como objetivo general de esta investigación se planteó, analizar la factibilidad de implementar la reforma institucional propuesta para Carabineros de Chile, dadas las potenciales resistencias al cambio de los funcionarios de orden público y las condiciones institucionales, luego de los movimientos sociales de octubre y noviembre de 2019.

Para cumplir con el objetivo general, se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Describir los aspectos institucionales que consideran las propuestas del documento para la reforma redactado por el Consejo de Reforma a Carabineros.
- Reconocer la actitud e intención de cambio de los funcionarios de Carabineros que realizaron funciones de control del orden público en el período de los movimientos sociales.
- Analizar las implicancias que tendrían las actitudes y/o la intención de cambio institucional de los funcionarios de Carabineros para implementar los aspectos que consideran las propuestas del documento para la reforma del Consejo de Reforma a Carabineros.

Se realizó una encuesta a 102 funcionarios de dotación de la Escuela de Suboficiales y Academia de Ciencias Policiales, quienes prestaron labores de apoyo a Unidades de Fuerzas Especiales de la institución, en el contexto del estallido social. Para la medición de la resistencia al cambio se aplicaron las escalas de actitud hacia el cambio e Intención Conductual hacia el cambio, desarrolladas por Rodríguez y Mladinic (2016).

Respecto de los resultados obtenidos se identificó una disposición favorable al cambio en lo que respecta a la actitud hacia el cambio, entendiendo esta como; la predisposición aprendida a valorar o comportarse de una manera favorable o desfavorable hacia una persona, objeto o situación. (Ortega, López, & Alvarez, 2011).

En lo referente a la intención al cambio, los resultados dan cuenta de una tendencia desfavorable hacia el cambio, entendiendo la Intención como el producto de la ponderación que hace una persona entre lo que debe hacer (Actitudes) y la percepción que se tiene de lo que creen otros que uno debe hacer (norma subjetiva) (Fisbhein & Ajzen, 1975)

En virtud de los resultados obtenidos se puede señalar que en cualquier proceso de cambio que pretenda llevar a cabo esta institución se debe considerar la mirada de sus funcionarios y sus implicancias desde la disposición individual, siendo esta representada por la actitud, que, si bien en la muestra estudiada es positiva, no por esto debe de ser descuidada, en el contexto de la implementación de un proceso de cambio.

A la luz de los resultados cobra una importancia todavía más relevante como prioridad trabajar con los pares y los líderes respecto al rol modelador para el cambio, ya que como se señaló, se identifica que la Intención es desfavorable, siendo que está es fuertemente influenciada por la norma social, que el individuo construye en base a la influencia de otros (pares, líderes). En virtud de esto el generar acciones en lo referente a la interacción con pares y jefaturas al interior de la institución es una tarea más que necesaria para gestionar un proceso de cambio con altas probabilidades de éxito.

Dentro de las propuestas para implementar un cambio exitoso, se destaca la necesidad de tomar en consideración la influencia del colectivo en el individuo. Particularmente, la influencia de los pares, así como de sus jefaturas, que ejercen el liderazgo directo, a todo nivel llegando incluso a unidades operativas y comisarias, las cuales son instancias en las que la institución interactúa directamente con la comunidad en el día a día.

2. Introducción del estudio.

La presente investigación se desarrolló con la participación de funcionarios de Carabineros de Chile. Institución, que tiene como misión fundamental el satisfacer las necesidades de seguridad pública de la comunidad y de las instituciones que son parte del estado dentro de todo el territorio chileno. Para lograr cumplir esta misión la institución debe desplegarse estratégica y operativamente con los recursos institucionales que dispone, de la forma más eficiente posible. Respecto de la visión institucional Carabineros de Chile busca constituirse en un referente nacional e incluso internacional en la gestión policial en materia de seguridad pública, teniendo que ser sus actuaciones caracterizadas por un sello de excelencia operacional y de calidad en el servicio. (Carabineros de Chile, 2019)

En Chile a partir del mes de octubre del año 2019, se han producido diversas expresiones de protesta, que han sido catalogadas como parte del fenómeno conocido como “estallido social”. Se ha producido un alto nivel de manifestaciones en las calles de todas las regiones del país, concentrándose con mayor fuerza en la capital. En el contexto de este estallido social han surgido fuertes críticas al actuar de Carabineros, institución que en los últimos años ha experimentado una sostenida baja de aprobación entre la población. Su actuación durante este estallido social dejó en evidencia los problemas de formación y falta de profesionalización para actuar en el resguardo del orden que es una de sus principales funciones. Este aspecto ha sido criticado públicamente por sectores políticos, así como también del mundo académico, que señalan que la policía chilena se encuentra atrasada en a lo menos 20 años, respecto de otros cuerpos policiales que han ido experimentando procesos de cambio para adaptarse a los cambios sociales. Este atraso podría deberse a que la institución gozo en el pasado de altos niveles de aprobación, siendo considerada como la mejor de América Latina, transformándose en una institución intocable, que los diversos gobiernos de turno de los cuales a dependido no pudieron reformar (Deutschewelle, 2020).

Los hechos ocurridos y el cuestionamiento a su actuar, durante los movimientos sociales de octubre, han generado la necesidad de cambios más allá, de lo procedimental, es por esto por lo que, por mandato del gobierno se ha constituido el Consejo de Reforma a Carabineros, instancia integrada por expertos en el área policial y judicial con la misión de elaborar propuestas destinadas a mejorar la eficiencia en el control del orden público con pleno respeto a los derechos humanos. (Consejo de Reforma a Carabineros, 2020). Estas

propuestas serán el complemento al proceso de cambio del cual Carabineros ya viene experimentando como parte del Acuerdo Nacional por la Seguridad, proceso que comenzó el año 2018 y que aún no ha culminado. Dados estos hechos es que realizar un proceso planeado de gestión del cambio se vuelve fundamental. Ninguna organización sobrevive en el largo plazo, si no puede cambiar y de ser necesario reinventarse. Sin embargo, a pesar de que se entienda la importancia de este tipo de proceso, la naturaleza humana hace que las personas tiendan a resistirse al cambio especialmente si este las afecta directamente. Es por esto por lo que implementar y liderar el cambio es absolutamente esencial e increíblemente difícil (Kotter, 2007).

Así cobra importancia poder conocer las percepciones sobre el cambio de parte de los Carabineros, particularmente de quienes han participado en la contención de las manifestaciones sociales producidas durante el “estallido social”. Estudiar este fenómeno puede contribuir a crear condiciones que mejoren las probabilidades de éxito del proceso, entendiendo que la historia nos muestra que solamente algunos proyectos de cambio son exitosos, otros son fracasos totales y la mayoría cae en un punto intermedio, con una tendencia más cercana al fracaso. (Kotter, 2007)

Esta investigación, ha sido desarrollada como proyecto de grado del Magister en Gestión de Personas y Dinámicas Organizacionales (MGPDO) de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, por Pablo Saldías Olivares el investigador, quien posee años de experiencia como profesional y director en áreas de Recursos Humanos, tanto en el sector público como privado y ha liderado procesos de gestión del cambio organizacional donde se ha desempeñado laboralmente. La recolección de datos se desarrolló en conjunto con otro estudiante del Magister, quien consiguió el acceso a la muestra.

Como objetivo general de esta investigación se planteó, analizar la factibilidad de implementar la reforma institucional propuesta para Carabineros de Chile, dadas las resistencias al cambio de los funcionarios de orden público y las condiciones institucionales, luego de los movimientos sociales de octubre y noviembre de 2019

Para cumplir con el objetivo general, se definen los siguientes objetivos específicos:

- Describir los aspectos institucionales que consideran las propuestas del documento para la reforma redactado por el Consejo de Reforma a Carabineros.
- Reconocer la actitud e intención de cambio de los funcionarios de Carabineros que realizaron funciones de control de orden público en el período de los movimientos sociales.

- Analizar las implicancias que tendrían las actitudes y/o la intención de cambio institucional de los funcionarios de Carabineros para implementar los aspectos que considera las propuestas del documento para la reforma del Consejo de Reforma a Carabineros.

La importancia de la presente investigación radica en reconocer la factibilidad de implementar cambios organizacionales bajo la hipótesis, de lo influyente que resulta para el individuo las presiones ambientales existentes. De esta forma y con del análisis desarrollado en este estudio, se busca desarrollar lineamientos para la implementación del cambio para cualquier organización similar, tanto en aspectos estructurales como en el enfrentamiento de presiones exógenas similares, de modo de establecer cuál es el alcance real que puede generar una política de cambio organizacional bajo estos parámetros contextuales.

3. Marco Teórico.

3.1 Marco Contextual.

3.1.1 Carabineros de Chile.

Carabineros de Chile tiene una dotación de 58.310 funcionarios. Su jerarquía tiene un origen castrense derivada de los antiguos cuerpos de caballería del ejército la que se caracteriza por estar jerarquizados en distintos grados y escalafones, el 90% de su dotación ha sido formado en las distintas escuelas formativas de la institución, siendo el 10% restante dotación civil que ha sido contratada para integrar la planta de profesionales y técnicos de la institución. De la planta actual, solamente el 19% son mujeres y este porcentaje se reduce a nivel del alto mando de la institución donde solamente llega al 5%. (Carabineros de Chile, 2019).

Los procesos de gestión de personas son liderados por la Dirección de Personal, la cual los administra bajo el mandato institucional con la misión de *“desarrollar con eficacia, eficiencia y oportunidad para la gestión de los procesos inherentes a la obtención, desarrollo, mantención y desvinculación”* (Carabineros de Chile, 2019). Por estructura funcional esta dirección es responsable de desarrollar los procesos, educativos y formativos, de administración de salud, de gestión de personas, y políticas de bienestar. Estas labores son ejecutadas por medio de la definición de estrategias, evaluación de procesos, formulación de planes y programas, intervenciones en materia de desarrollo organizacional. Todo esto apoyado por procesos de control de gestión para la ejecución de las funciones de la dirección (Carabineros de Chile, 2019).

Las funciones de Carabineros se dividen por roles, estos roles son; i) Rol Preventivo, ii) Rol Investigativo, iii) Rol Control de Orden Público, iv) Rol de Solidaridad Social, v) Rol Educativo, vi) Rol de Comodidad Pública, vii) Rol de Integración Nacional. En el contexto de las manifestaciones ejercer en su plenitud el Rol de Control de Orden Público cobra absoluta relevancia. Este rol es definido como el; *“conjunto de actividades que desarrolla Carabineros para restaurar el orden público quebrantado y para practica y hacer practicar los actos de instrucción y las órdenes decretadas por las autoridades judiciales y administrativas competentes”* (Carabineros de Chile, 2020).

3.1.2 Contexto social en Chile.

En el año 2019 en Chile, a partir del 6 de octubre se anuncia un alza de 30 pesos en el Metro de Santiago, lo que genera un fuerte descontento social que provoca que se

produzcan evasiones masivas en las estaciones del Metro de Santiago, posteriormente las expresiones de descontento social se trasladan a las calles, considerando desde expresiones pacíficas de manifestación, como los cacerolazos hasta saqueos y enfrentamientos violentos con las fuerzas policiales. (BBC, 21.10.2019). Con el correr de los días la situación se fue tornando cada vez más compleja, teniendo como punto de inflexión el día 18 de octubre, fecha en la que fueron cesadas las operaciones de toda la red subterránea de Metro, dado el nivel de destrucción que se generó en varias de sus estaciones a raíz de incendios provocados, esto agravado por ataques a buses del transporte público y el saqueo de supermercados. Incluso produciéndose enfrentamientos fuera de unidades policiales. Al iniciarse los hechos el gobierno no tuvo la capacidad para aplacar el descontento de los ciudadanos, escalando los niveles de violencia, siendo requerida la presencia militar en las calles, con el propósito de contener el descontrol que se estaba generando en las calles de las distintas regiones y ciudades del país. (BBC, 23.10.2019).

3.1.3 Desempeño de Carabineros de Chile en el contexto social en 2019.

Dados los hechos expuestos anteriormente es que la institución ha sido requerida en su rol de control de orden público, siendo su actuar ampliamente criticado por distintos sectores de la sociedad, tanto a nivel del país e inclusive a nivel internacional, cuestionándose fuertemente el uso de la fuerza y, en particular, el uso de fuerza potencialmente letal, que debe tener siempre un carácter excepcional. Instituciones como el Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH) han criticado el actuar institucional, en informe Anual 2019; Situación de los Derechos Humanos en Chile en el Contexto de la Crisis Social en el que se señala que en Chile sean producido: “Situaciones de graves y muy numerosas violaciones, las que no pueden entenderse como simples abusos o excesos aislados. En este lapso se han conculcado numerosos derechos humanos, especialmente, aquellos relativos a la vida y a la integridad personal” (INDH,2019, p.77). La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), visito el país entre el 30 de octubre y el 22 de noviembre emitiendo informe que señala; que hubo un uso excesivo o innecesario de la fuerza que se tradujo en muerte, lesiones, tortura. A su vez indican que se observó una gran cantidad de actos de violencia contra funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, ya fueran Carabineros, Policía de Investigaciones o el Ejército. Lo que fue confirmado por estadísticas del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, que reportó 2.705 miembros de las fuerzas de seguridad que resultaron heridos entre el 18 de octubre y el 6 de diciembre (Radio BioBio, 13.12.2019).

Dados todos los cuestionamientos anteriores y las 856 investigaciones internas que la institución llevaba a cabo con ocasión del estallido social, es que, en el mes de noviembre del año 2019, el General Director de Carabineros anuncia la implementación de cambios al

interior de la institución de corto plazo. Se modifica la estructura de la organización de la unidad a cargo de la función de orden público, cambiándose las dependencias tanto administrativa, así como también la dependencia operativa. Se señala también que se incorporarán nuevas tecnologías de armas no letales y vehículos más livianos, basándose en la experiencia de otros países que han tenido mejoras en su gestión fruto de la utilización de este tipo de tecnologías. Otro aspecto ha modificar es el uso de balines antigomas, modificando el nivel de utilización acotándolo solamente a momentos de riesgos inminentes de la integridad de algún miembro de la institución, uso de cámaras “GoPro” como parte de cada procedimiento, la participación de instructores en Derechos Humanos con el fin de fiscalizar la buena implementación de los protocolos de actuación (Televisión Universidad de Concepción, 11.11.2019). Estos cambios organizacionales son respuestas de corto plazo que debieran mejorar la prestación del servicio de control del orden que realiza la institución, debiendo tener un impacto positivo en el día a día. Los cambios para ser efectivos en su implementación deben sustentarse en el firme compromiso del funcionario manifestándose este en actitudes e intenciones que sean favorables y que tengan como consecuencia actuaciones que en el control del orden público estén alineadas con los cambios propuestos. Ya que existe un alto grado de presión social y fuerte cuestionamiento a la labor de la institución, es que estos cambios son altamente necesarios para generar mejoras en el corto plazo, pero insuficientes si se busca generar contar con un cuerpo policial que logre responder eficientemente en el control del orden público, entendiéndose que el pleno respeto de los derechos humanos de los ciudadanos son una prioridad en su actuar y no un aspecto accesorio a este proceso.

Debe recordarse que la institución ya se encuentra en un proceso de cambio desde el año, 2018, en el marco del “Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública”, el que propone en uno de sus puntos la modernización y fortalecimiento de las policías a través, de la planificación estratégicas, fortalecimientos de deberes, rendición de cuenta de las instituciones y entrega de facultades a la sociedad civil, entre otras. También, aborda la especialización de las funciones, incremento de los niveles de profesionalización, relación de la policía con la autoridad civil y la ciudadanía y profesionalización de la organización policial. Si bien los cambios propuestos en este plan comenzaron a implementarse, los hechos ocurridos en el marco del estallido social dan cuenta de la falta de consideración de materias asociadas al control de orden público, así como de una metodología para implementar adecuadamente el cambio institucional, considerando la escasa experiencia institucional en procesos de cambio de gran magnitud.

3.1.4 Reacción del gobierno ante los sucesos ocurridos y cambios futuros en la institución.

Derivado de los hechos descritos más arriba, se propone un proceso de reforma de alto impacto en la institución. Este proceso se constituye en una demanda de cambio organizacional que se puede verse afectada por la resistencia al cambio de los funcionarios de la institución. Adicionalmente podría constituirse en una causa de burnout. A continuación, se describe el proceso mediante el cual se plantea esta reforma.

El gobierno del Presidente Sebastián Piñera Echenique a través del Ministerio de Interior y Seguridad Pública convocó el mes de Diciembre del año 2019 a distintos actores a conformar el Consejo de Reforma a Carabineros, fundamentado esto, según señala este mismo consejo; “a raíz de las dificultades para garantizar el orden público y de las graves denuncias sobre violaciones de los derechos humanos por parte de miembros de Carabineros de Chile con ocasión de las movilizaciones y hechos violentos iniciados el 18 de Octubre del mismo año”, (Consejo Reforma a Carabineros, 2020, p. 5).

Teniendo como propósito principal proponer profundas reformas en todos los ámbitos institucionales, las cuales no tienen precedentes y se ajustan a la realidad que han vivido previamente otros cuerpos policiales de América Latina en los últimos años. Tal como señala Ruiz 2014 (citando del documento del Consejo de Reforma a Carabineros de Chile, 2019):

Con excepción de Carabineros, en América Latina se han emprendido un conjunto de acciones orientadas a las reformas de sus policías, motivadas principalmente por desequilibrios en la estructura de mando (cúpulas policiales sobredimensionadas), deficiencias en la estructura operacional (exceso de centralización), problemas de formación policial y falencias en los mecanismos de control interno y externo de desempeño y disciplina. (p. 35)

Para cumplir su misión este consejo entre los meses de diciembre 2019 y enero 2020 se reunió con distintos actores que eran necesarios para levantar una propuesta de cambio. Se revisaron antecedentes provistos por instituciones de distinta naturaleza y rol en la sociedad; Carabineros de Chile, Human Rights Watch, Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, la Subsecretaría de Derechos Humanos, el Instituto Nacional de Derechos Humanos, la Pontificia Universidad Católica de Chile, el Ministerio Público y la Fundación Paz Ciudadana. El resultado de este proceso es un documento que da los lineamientos y propuestas de cambio concretas para la reforma de Carabineros de Chile, que tal como indica el propio documento, “con el objetivo central de lograr mayor eficiencia y eficacia en reguardar y

mantener el orden público con pleno respeto a los Derechos Humanos”, Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p. 7)

El documento emanado del trabajo del Consejo tiene una serie de medidas agrupadas en cuatro grandes áreas; a) Orden público con pleno respeto a los derechos humanos b) Criterios generales de una policía moderna, legítima y transparente, c) Recomendaciones para la reforma de Carabineros y d) Sistema para el cambio. A continuación, se cita extractos del documento relevantes para conocer las reformas sugeridas por el Consejo.

a. Orden público con pleno respeto a los derechos humanos: El accionar de Carabineros se encuentra mandatado en la constitución de Chile, debiendo cumplir con dar eficiencia al derecho, garantizar el orden público y la seguridad interior. Para cumplir con estos requerimientos es fundamental cautelar el pleno respeto a los derechos humanos, con el uso legítimo de la fuerza para cumplir esta misión. Según señala el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.9), “actuaciones policiales realizadas a contar del 18 de octubre de 2019, han generado denuncias y querrelas por violaciones a los derechos humanos y por violencia innecesaria”. Para realizar un diagnóstico sobre el estatus actual del control del orden público se realizaron entrevistas a miembros de la plana mayor de Carabineros, concluyéndose los siguientes puntos relevantes a considerar:

a.1 Planificación de las estrategias de control de orden público: se da cuenta de la existencia de manuales y procedimientos, sin embargo, su utilización queda a criterio individual, tal como lo señala el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.13), “no se evidencian mecanismos para que las decisiones en terreno se enmarquen en la planificación realizada de estas, debido a la complejidad de las situaciones, pueden terminar siendo subjetivas”.

Un aspecto central en el control del orden público es contar con datos que se puedan transformar en información relevante previo a las actuaciones a realizar. Como parte de la estructura de carabineros existe el Departamento de Análisis Criminal (DAC), que entre sus funciones debe obtener esta información, según la información recabada sobre su accionar, a criterio del Consejo para la Reforma a Carabineros (2020 p.12); no es posible obtener referencias con una definición detallada de procedimientos o estándares mínimos para la recolección de datos, así como respecto de la integración y utilización de dicha información.

a.2 Acción operativa; un aspecto central para la operación en terreno, que cobra especial relevancia para el caso de manifestaciones masivas, es la existencia y definición clara de los límites territoriales entre policías y manifestantes lo que ha

sido comprobado por la experiencia de varios cuerpos policiales a nivel mundial, según indica el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.13)” al ser consultados sobre esta condición para el éxito de la gestión del orden público, Carabineros de Chile señala que no se fija un límite de avance o proyección, sino que ello queda únicamente circunscrito a la comisión de algún ilícito.”

- a.3 En materia de toma de decisiones, los operativos de control de orden público tienen dos grandes ámbitos de acción; estratégico y táctico. Estos dos ámbitos abordan lo administrativo del proceso y el despliegue en terreno al actuar en manifestaciones sociales. El consejo pone un gran énfasis en que debe existir un fuerte seguimiento y monitoreo de estas actuaciones a través de medios de control del proceder en los ámbitos anteriormente señalados. Según la consulta hecha a Carabineros el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, pag.13) señala, “se debe velar por la correcta forma de actuar de cada medio de vigilancia; paralelamente los medios mecanizados cuentan con monitoreo de Simmcar y la grabación de los procedimientos vía radial con el sistema Trunking de la Central de Comunicaciones”. Los medios anteriormente indicados deberán ser considerados como medios de retroalimentación para apoyar nuevos mecanismos de control, medición y evaluación de operativos en la institución lo que está en línea con las experiencias de modernizaciones de otros cuerpos policiales.
- a.4 Evaluación y comunicación de resultado de las estrategias: Se debe dar cuenta a todas las partes interesadas del control del orden público de los resultados de las actuaciones realizadas. Con el fin de evaluar su actuar Carabineros utiliza como fuente de información para realizar análisis y sacar conclusiones literatura internacional comparada, denuncias o querellas del INDH y modelos policiales extranjeros, que posteriormente se transforman en información para difusión pública. Respecto de cómo la institución difunde la información entre sus partes interesadas, el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p,15) manifestó que, “Carabineros deberá contar con una institucionalidad interna que sea capaz de definir objetivos comunicacionales, establecer instancias periódicas de reportes a la autoridad civil perfeccionando su trabajo en publicaciones en redes sociales u otras fuentes abiertas, así como para vocerías”
- b. Criterios generales para una policía moderna: En lo referido a cuáles son los criterios para contar con una policía moderna que cumpla con su función con un fuerte apego al estado de derecho se da cuenta de cinco puntos importantes a considerar para avanzar en este propósito:
 - b.2 Sujeción a la tuición de la autoridad civil: Carabineros debe responder a las autoridades políticas elegidas al interior del país, por lo que se requiere contar con

mecanismo de monitoreo efectivo, así como de rendición de cuentas efectivas a la autoridad civil. También se requiere que la institución trabaje de forma coordinada con otras instituciones públicas, con propósitos similares, como lo es la Policía de Investigaciones de Chile (PDI). Respecto a esta tuición y coordinación el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.28) señala que; “resulta necesario perfeccionar los mecanismos que permitan a la autoridad civil supervigilar e instruir a Carabineros de Chile, de manera que exista una conducción efectiva, oportuna y eficiente del desarrollo de la gestión policial por parte del Ejecutivo”. Enfoque transversal de respeto a los derechos humanos: El rol institucional debe cumplirse con un estricto apego al respeto de los derechos humanos, aplicando los protocolos que sean necesarios para que Carabineros cumpla con este punto, pero también pueda desarrollar su labor de control del orden público. Es por esto por lo que el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.29) da cuenta que, “el respeto absoluto de los derechos humanos debe ser un principio consagrado en toda la carrera policial, desde la selección al ingreso, durante la formación inicial y continua”.

- b.3 Legitimada: Cuestionamientos a las actuaciones institucionales en el marco de los movimientos sociales, así como escándalos de corrupción asociados a la administración de recursos públicos, han provocado pérdidas reputacionales, de confianza y de legitimidad institucional, es por esto que el Consejo de Reforma a Carabineros(2020, p.30) señala; “para recuperar la legitimidad institucional es necesario dar garantías de que sus funcionarios actuarán con un respeto irrestricto a la ley, a las garantías fundamentales y, en particular, a los derechos humanos”.
- b.4 Transparente: La transparencia tiene un efecto inhibitorio de aquellas conductas reñidas con lo que se espera de las actuaciones institucionales, haciendo correr el riesgo a quien incurra en falta de acciones de castigo dada la exposición del hecho negativo cometido. Por lo que en esta materia el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.30) recomienda a la institución, “es importante establecer sistemas de transparencia activa en Carabineros de Chile que pongan a disposición información relevante para entender el actuar policial, los recursos que son utilizados y particularmente los resultados que su acción está obteniendo en cada territorio”.
- b.5 Eficacia y eficiente: En el caso de cualquier institución que cumpla un propósito social, se espera de ella que logre su misión y objetivos, así como también sea capaz de optimizar el uso de los recursos asignados, teniendo especial relevancia este tema en aquellos que administran recursos públicos. Para el cambio institucional el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.31) define tres condiciones que la institución debe cumplir para demostrar eficacia y eficiencia; Que pueda medir el real desempeño, fortalezas y debilidades de la acción policial, en función de su rol constitucional y de las necesidades de la ciudadanía. Que pueda identificar los recursos y tiempos asignados para cada actividad policial. Que se generen los indicadores y la capacidad

de gestión para potenciar las acciones que generen mayor beneficio en función de los recursos asignados.

- b.6 Moderna: La policía moderna es aquella que logra adaptar su actuar a los requerimientos de la comunidad, sin dejar de cumplir el propósito que le asigna el estado de derecho imperante en el país, el Consejo de Reforma a Carabineros(2020, p.31) especifica que, “logra adaptar sus acciones a las necesidades de la ciudadanía reconociendo las particularidades de cada territorio, prestando los servicios requeridos por la comunidad y evaluando los resultados e impacto de su intervención para hacer un aprendizaje”. Un ejemplo de lo que realizan las policías modernas es la “facilitación estratégica”, o bien, la gestión del orden público basado en el dialogo fluido entre la policía y los manifestantes Gorringer (2012), las que han sido implementadas exitosamente en los cuerpos policiales de distintos países a nivel mundial durante la ocurrencia de manifestaciones, este nuevo modelo de relacionamiento, ha sido aplicado en el caso del Reino Unido y Alemania, las policías encargadas de implementar estas estrategias que reciben el nombre de equipos de enlace policial, que además de utilizar un uniforme distinto de las otras fuerzas policiales, adoptan un enfoque no represivo y tendiente a generar relaciones basadas en la generación de confianza con los manifestantes durante la protesta.
- c. Recomendaciones para la reforma: Para que la institución puede asegurar el cumplimiento de criterios que den cuenta de la existencia de una policía moderna el Consejo de Reforma identifico cinco ámbitos de orden:
 - c.1 Institucionalidad, Ministerio de Seguridad y su rol rector del ejecutivo: El funcionamiento de Carabineros ha sido en el marco de una gran autonomía en los últimos años, situación que según da cuenta el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.33) debe cambiar; “la autonomía con que ha dispuesto Carabineros de Chile en lo administrativo y operativo, es un aspecto que los distintos Gobiernos desde el retorno a la democracia no han logrado abordar en profundidad”. Esta situación ha disminuido las capacidades para un efectivo control y dirección de la institución. A esto, debe indicarse que los profesionales que trabajan en esta materia han carecido de suficientes herramientas para ejercer sus funciones.
 - c.2 Hacia una Policía Moderna, reforma, procesos, incentivos y tecnología; Para poder alcanzar las aspiraciones que señala este punto, podemos resumir el contenido del documento emitido por el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.36-37) en los siguientes puntos que representan lo que se ha hecho en el caso de experiencia internacionales exitosas:
 - c.2.1 Orientación al cumplimiento de sus roles constitucionales y a la satisfacción de las necesidades y demandas de seguridad de la ciudadanía.
 - c.2.2 Capacidades organizacionales y operativas para la resolución de problemas de inseguridad.

- c.2.3 Flexibilidad para ajustar estrategias y servicios en el nivel local porque las demandas ciudadanas varían en función de los territorios.
 - c.2.4 Proximidad policial como objetivo fundamental en la prestación de sus servicios, con especial énfasis en prevención del delito, para poder actuar en sintonía con la población.
 - c.2.5 Configuración con altos niveles de descentralización territorial, a nivel regional, de ciudad y municipal.
 - c.2.6 Evaluación de los resultados e impacto de su intervención con el objeto de mejorar el desempeño en forma continua.
- c.3 Prestación de servicios policiales basados en evidencia científica: Se propone un nuevo modelo de servicios policiales el cual se sustenta en el análisis de datos y evidencias científicas, este modelo se conoce como APBE, sigla que significa actividad policial basada en evidencia científica, el instalar este nuevo modelo requerida según lo señalado por el Consejo de Reforma a Carabineros(2020, p.40) de, “la optimización y especialización de funciones priorizando actividades de prevención del delito y de control de orden público, revisión y modernización de procesos obsoletos, actividades inconducentes y marcos regulatorios obstaculizadores, junto con la instalación de estándares de nueva administración pública”
- c.4 Transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas: Debe instalarse en la institución el concepto de accountability (rendición de cuentas) tanto a nivel del poder civil, al interior de la misma institución y hacia la sociedad civil. El consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.41) señala que una policía moderna en estas temáticas es aquella, “que se legitima por su escrutinio democrático integral, donde se responde frente al poder político y la ciudadanía” Para lograr lo anterior, se debe contar con una estructura institucional que permita abordar aspectos de transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas.
- c.5 Carrera (ingreso, promoción y retiro): Respecto a este tema se identifican problemas en distintos aspectos:
- c.5.1 Perfiles de Ingreso; se puede señalar solamente que en uno de los cinco planteles de Carabineros existe un perfil de ingreso, por lo que las competencias requeridas para desarrollar la función policial no están claramente definidas.
 - c.5.2 Procesos de selección: son poco transparentes ya que pueden existir vínculos familiares dentro de la institución, lo deja abierta la posibilidad del uso de redes de contacto para obtener un cupo en la institución.
 - c.5.3 Diversidad: el género femenino esta sub-representado, alcanzando actualmente un 19% de la dotación institucional, lo que se justifica actualmente

según recogió en sus entrevistas el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.45) “por no contar con infraestructura adecuada para recibir a más mujeres”.

- c.5.4 Desigualdad; El Consejo de Reforma (2020, p.45); señala que es un problema en la institución es “la desigualdad en el ingreso entre los dos escalafones de Carabineros de Chile (Oficiales y Suboficiales)”, para quienes egresan de la ESCAR, en desmedro de quienes egresan de la Escuela de Formación de Carabineros (ESFOCAR). Estas diferencias se observan en las condiciones laborales y la carrera funcionaria entre los egresados de ambas escuelas de formación. Es importante destacar que la principal barrera para ingresar a la Escuela de Carabineros (ESCAR) es económica, más que por merito o condiciones.
- c.5.5 Ascensos y promociones: en la institución que, si bien posee un sistema de calificaciones y ascensos, esta fuertemente influenciada por la antigüedad, más que por el mérito del funcionario.
- c.5.6 Sistema de retiro de la institución; ya que según el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.47) se debe” generar un sistema de incentivos que fomente la permanencia después de los 20 y los 30 años de servicio”, para limitar la recontractación de personal en retiro y abrir este tipo de cargos a concursos públicos.
- c.6 Formación: Los procesos formativos son fundamentales al momento de instruir a los funcionarios respecto de las labores que desempeñan, así como de los estándares a cumplir en el ejercicio de esta. Por otro lado, se espera que estos procesos puedan dotar de las competencias necesarias para el ejercicio del cargo, en el marco de un sistema formativo y de desarrollo continuo dentro de la institución, a este respecto el Consejo de Reforma a Carabinero (2020, p. 48) señala; “No existe una continuidad progresiva en el desarrollo profesional. A si mismo se observan deficiencias en infraestructura y en las plataformas tecnológicas para el óptimo aprendizaje de los funcionarios”. Otro aspecto para considerar tiene relación con quienes entregan la formación y la instrucción, dado que finalmente son lo responsables de transmitir el conocimiento requerido para el desempeño de la función, a este respecto el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.49) indica; “la mayor parte de los profesores trabajan únicamente por horas, son oficiales en retiro de Carabineros de Chile y no cuentan con una formación pedagógica ni específica en muchos de los temas que abordan”. El hecho de que los profesores trabajen por horas impide que se tenga un cuerpo docente estable con el que se puedan trabajar temáticas metodológicas que mejoren su accionar en el largo plazo.
Un instrumento central en los procesos formativos son las mallas de formación, las cuales dan cuenta de todas las materias que se deben estudiar para el ejercicio del cargo, según los requerimientos institucionales, a este respecto el Consejo de

Reforma a Carabineros(2020, p.49) señala que; “las mallas de formación de ambos escalafones deben ser optimizadas, ya que consideran una cantidad excesiva de asignaturas al semestre, que dan cuenta de problemas de coherencia, repetición, pertinencia, calidad y ausencia de contenidos mínimos que deberían ser considerados”.

- c.7 Recursos Materiales: Es fundamental en toda organización contar con los recursos necesarios para el desempeño de la labor (cantidad, condición y oportunidad en su disponibilidad), por lo que tener un presupuesto, un sistema de compras y abastecimientos adecuado, procedimientos de conservación, cuidado y uso, son requisitos indispensables en cualquier organización. A este respecto el Consejo de Reforma a Carabineros (2020) enfatiza que; se debe revisar el sistema de compras institucionales, instituir como variable relevante en las decisiones de compra las condiciones de mantenimiento y obsolescencia, asegurar los recursos económicos necesarios para mantener su equipamiento actualizado, asegurar la existencia de un sistema de monitoreo de stock, generar sistema de incentivos para el uso adecuado de recursos y realizar una evaluación de la tecnología y equipamiento utilizados a nivel internacional.
- d. Sistema para el cambio: Todas las propuestas anteriores necesitan de contar con condiciones organizacionales mínimas para poder articular las medidas necesarias para la gestión del cambio planeado en la institución, el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.53) a identificado condiciones fundamentales necesarias para el éxito de la reforma, estas son:
 - d.1 Generar las capacidades en el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, para planificar, implementar y monitorear el proceso de reforma.
 - d.2 Asegurar capacidad técnica y política que permita dar continuidad al proceso.
 - d.3 Implementar canales de comunicación coordinados y fluidos entre los diferentes actores de la reforma, considerando a Carabineros de Chile, el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, así como a otros actores relevantes, como lo son Ministerio Público, Policía de Investigaciones, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos,
 - d.4 Generar las capacidades para realizar estudios que permitan diagnosticar correcta y profundamente la situación base de la institución.
 - d.5 Identificar los valores institucionales que deben ser reconocidos porque permitirán anclar sobre ellos el proceso de reforma.
 - d.6 Capacidad de Comunicar a la ciudadanía los objetivos, el plan y los avances de la reforma.

Para implementar estas acciones y recomendaciones en Carabineros, se evidencia la urgencia y la importancia de gestionar los procesos internos, así como lograr la adherencia

de los sus miembros a todo nivel, dado que estos cambios organizacionales deben ser implementados, para que se materialice la visión de una policía moderna que cumpla con los requerimientos de la sociedad.

3.2 Marco Conceptual.

3.2.1 El Cambio.

Existen múltiples maneras de definir el concepto de cambio. La Real Academia de la Lengua Española (RAE), define la palabra cambio *“la acción y efecto de cambiar”*. Cita. Esta definición de la palabra implica la existencia de una acción, que hace que lo que hoy estamos haciendo, al ejecutar el cambio de hoy, será diferente. Esto lo reafirma Robbins y Judge, al definir los cambios como *“hacer las cosas de manera diferente”* (Robbins & Judge, 2017, p.606).

Actualmente existe plena conciencia de la importancia de los cambios, sin embargo, muchos investigadores y gestores de cambio, señalan que la mayoría de las iniciativas de cambios en las organizaciones fracasan (Burnes, 2019). El cambio depende de cada persona y la resistencia al cambio es una postura normal que puede surgir naturalmente en los seres humanos, como una respuesta al momento de enfrentarse a este. Como reacción, se genera un estrés emocional, que, a la vez, involucra un aumento de los niveles de resistencia al cambio. (Russell & Russell, 2006)

3.2.2 Cambio en las personas.

Como se reacciona a los cambios es un proceso individual y distinto en cada persona, con diferentes efectos emocionales, siendo el caso más extremo algunos casos de cuando se enfrenta la muerte de algún familiar o cercano como un cambio. Dado lo que señala el modelo de Kubler Ross, donde se describen cinco etapas que viven las personas en el proceso de vivir un hecho trágico, como la muerte: i. Negación: Donde el individuo intenta a través de negar los hechos, amortigua los efectos perjudiciales de la muerte de un ser querido. ii. Ira: Donde se observan sentimientos de rabia y resentimiento que se generan ante la frustración que se siente al saber que nada será como ante, buscando encontrar algún culpable. El individuo se da cuenta que la muerte es irreversible. iii. Negociación: Donde las personas fantasean con la idea de poder revertir y cambiar el hecho trágico. iv. Depresión: Nace la tristeza profunda y sensación de vacío. v. Aceptación: Aceptada la muerte, se aprende a vivir con el hecho trágico, recuperándose de la pérdida y la alegría

(Kubler-Ross, 1973). Se puede señalar que las personas no pasan necesariamente por todas esas etapas, en ese orden específico, así que el duelo puede manifestarse de distintas maneras y en momentos diferentes para cada persona, dando sentido a que los procesos que implican cambio son vividos de forma distinta.

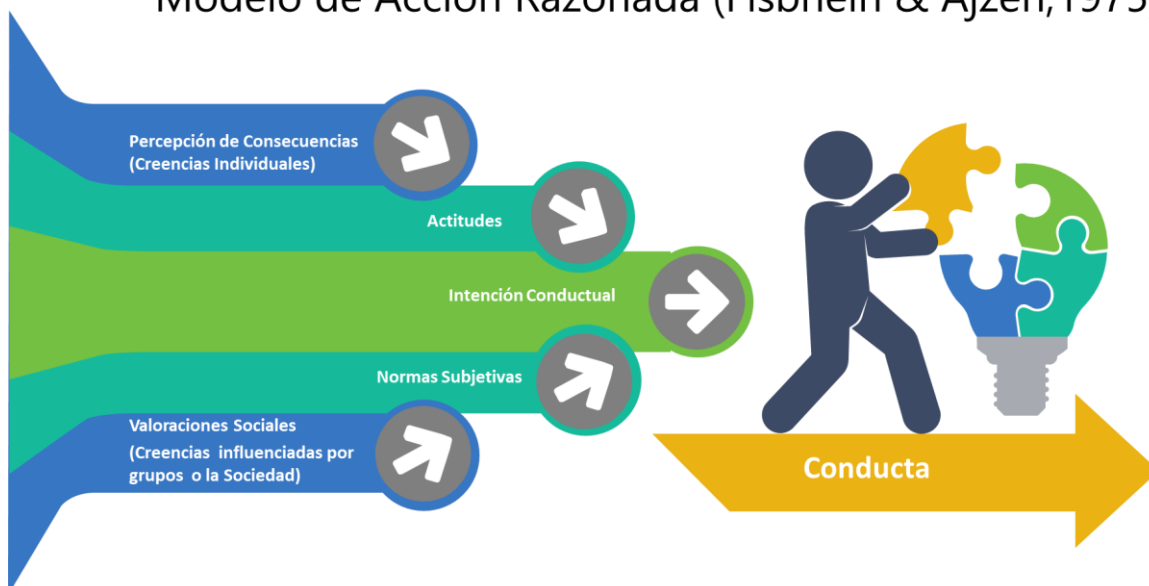
Las etapas que se describieron anteriormente, ante la vivencia de un hecho trágico, es un ejemplo radical con el cuál, se definen de mejor forma las etapas del cambio, donde los individuos viven y pueden pasar por las etapas señaladas de distintas forma y magnitud, cuando en algo cambia el destino de lo que tenían planeado. El cambio es parte de la vida del ser humano y como ocurre con su expresión más extrema, es la muerte, la que finalmente termina siendo aceptada. Russell & Russell (2006), señala que *“El cambio es una parte natural y normal del día a día de las personas. Las personas aceptan el cambio bajo sus propios términos”* (p. 2). El cambio en si mismo es una paradoja, ya si se ve con una visión positivista, es una fuente de energía y renovación, sin embargo, es una fuente de gran estrés y ansiedad (Russell & Russell, 2006). Como en el cambio, el individuo vive de distinta manera el proceso, se presentan dos variables, como la Actitud y la Intención, que se deben considerar para que el individuo pueda hacer que la conducta se materialice o no, en alguna acción del cambio que se quiere llevar a cabo, tomando como referencia el Modelo de Acción Razonada (Fishbein & Azjen, 1975).

3.2.2.1 Modelo de Acción Razonada.

Para analizar las relaciones existentes entre las acciones y las intenciones, según Rodríguez y Mladinic (2016), quienes diseñaron el instrumento utilizado para medir la Resistencia al Cambio, señalan que las relaciones entre las Actitudes hacia un objeto y la conducta resultante, es explorada a través del modelo Actitud-conducta de Eagly y Chaiken (1993). Este modelo explica que las Actitudes hacia un objeto actúan como una base para la Actitud dirigida hacia cierta conducta. En forma complementaria, de acuerdo con el Modelo de Acción Razonada de Fishbein y Azjen (1975), *“esas Actitudes conductuales llevan a una Intención, que comúnmente es aceptada como un adecuado predictor de la conducta, en tanto el contexto permanece estables”* (Rodríguez & Mladinic, 2016, p. 2). Esto quiere decir que existe la Intención de las personas para llevar a cabo un determinado comportamiento, asumiendo como supuesto que la mayor parte de los comportamientos humanos, controlados y voluntarios. La Intención comportamental estará en función de dos variables que la determinan: las Actitudes (Naturaleza Personal) y la otra la norma subjetiva (reflejo de la influencia social). Esto se muestra en la imagen Nro. 1 donde se representa el Modelo de Acción Razonada.

Imagen 1: Modelo de Acción Razonada (Fishbein & Ajzen, 1975). Elaboración Propia.

Modelo de Acción Razonada (Fishbein & Ajzen, 1975)



La Actitud, la podemos definir a través de Ortega, López y Álvarez, a través del análisis de 8 definiciones clásicas y logrando una sola más integradora, la que dice: *“la predisposición, aprendida a valorar o comportarse de una manera favorable o desfavorable hacia una persona, objeto o situación”* (Ortega, López & Álvarez, 2011). Según la definición de actitud y asociándolo a una situación como un proceso de cambio, se considera como la evaluación total que hace la persona acerca del cambio y constituye una tendencia psicológica, que es expresada por medio de la evaluación del cambio con algún grado de favorabilidad o desfavorabilidad (Petty & Wegener, 1998). La Actitud se encuentra influenciada por las creencias individuales, que son un factor de tipo personal, que involucra los sentimientos afectivos, sean estos positivos o negativos, respecto de la ejecución de una conducta.

Las normas subjetivas, se pueden definir como las percepciones de las personas, sobre las presiones sociales, que se puedan tener para realizar o no un determinado comportamiento. Depende de dos variables: Las creencias normativas y la motivación para adaptarse a ellas. Las normas subjetivas se encuentran influenciadas por las creencias normativas, son lo que otras personas relevantes para el sujeto esperan que este haga. La motivación para acomodarse a dichas creencias es el grado en que el sujeto hace caso de lo que opinan que debe hacer, aquellas personas que son relevantes para él.

La Intención, puede ser definida como un término que suele emplear para los actos mentales y acciones corporales. Anscombe, realiza un análisis del concepto a partir de tres

definiciones distintas del concepto, como una expresión de una Intención (voy a hacer tal cosa), como un adjetivo (estas acciones son o no intencionales) y como una pregunta, para saber la intencionalidad de hacer algo. (Anscombe, 1957).

En el Modelo de Acción Razonada, señala que la intención de realizar o no realizar una conducta, es producto de la ponderación que hace una persona entre lo que debe hacer (Actitudes) y la percepción que se tiene de lo que otros creen que uno debe hacer (norma subjetiva).

Esto cobra gran importancia en lo referido a la Actitud que pueda tener hacia cierta conducta, y la Intención final, que puede ser influida por su entorno social en el contexto Institucional que se da al pertenecer a una organización como lo es Carabineros de Chile. Esta influencia, puede verse reforzada como lo señala teorías como: identidad social de Tajfel (TIS) (Tajfel, 1981) y la de Auto – Categorización del Yo (TAC), que influyen en la psicología social contemporánea (Scandroglio, López & San José, 2008). La idea central del TIS señalada que:

Por muy rica y compleja que sea la imagen que los individuos tienen de sí mismos en relación con el mundo físico y social que les rodea, algunos de los aspectos de esa idea son aportados por la pertenencia a ciertos grupos o categoría sociales, el conocimiento que posee un individuo de que pertenece a determinados grupos sociales junto a la significación emocional y de valor que tiene para él / ella dicha pertenencia” (Tajfel, 1981, p.255).

En lo que dice relación con la Teoría de Auto – Categorización del Yo (TAC), se puede señalar que:

La TAC propone que las personas representan a los grupos sociales en términos de prototipos, entendiendo éstos como <representación subjetiva de los atributos definitorios (creencias, Actitudes, conductas, etc.) que son activamente construidas y dependientes del contexto> (Hogg, Hardie y Renolds, 1995)” (Scandroglio, López & San José, 2008, p.82)

Así mismo, este modelo señala que, si se quiere observar un cambio de conducta en cualquier intervención desde el Modelo de Acción Razonada, se deben considerar un grupo de variables que se relacionan con la toma de decisiones a nivel conductual que son: Acción (lo que se quiere realizar), Objetivo (lo que se quiere obtener), Contexto (en donde

se realiza la conducta deseada y Tiempo (el momento que se ha realizar cierto comportamiento).

3.2.3 Cambio Organizacional.

El cambio organizacional es por definición un proceso observable, por el cual las organizaciones pasan de un estado actual a otro futuro deseado, buscando ser más efectivas en su desempeño, asegurando su continuidad en el tiempo (Chiavenato, 2009). Esto se puede lograr adaptándose, a los nuevos desafíos que impone el entorno a las organizaciones.

Porret (2007), pone énfasis en que el cambio organizacional aporta a la gestión que puede hacer la organización señalar que son los programas o planes tradicionales, que sirven para modificar el comportamiento de las personas, pudiendo adoptar ideas o nuevas conductas a nivel de la organización.

Las organizaciones actualmente están en plena conciencia de la importancia de los cambios, sin embargo, muchos investigadores y gestores de cambio, señalan que la mayoría de las iniciativas de cambio en las organizaciones fracasan, incluso quienes proponen metodologías para el cambio exitoso coinciden en este punto. Es por esto, que la adecuada gestión del cambio cobra una especial relevancia, siendo el cambio realizado de forma intencionada por la organización denominado como Cambio Organizacional Planeado. Según Hellriegel & Slocum (2009) este cambio organizacional se define; “Como un intento deliberado por parte de los directivos y los funcionarios, por mejorar en algún sentido importante, el funcionamiento de los equipos, los departamentos, las divisiones o de la organización” (p.497).

Los cambios organizacionales y especialmente aquellos que son influidos por situaciones críticas tratan necesariamente de una reestructuración de paradigmas. Según Kuhn (1971) “las crisis debilitan los estereotipos y, simultáneamente, proporcionan datos adicionales necesarios para un cambio de paradigma fundamental”. (p.146)

El objetivo de cualquier cambio organizacional que sea planeado es permitir que la organización sea más eficiente, mejorando la calidad del servicio que provea o del producto que fabrique. Siendo así, se logrará transmitir y vivir el cambio organizacional desde lo

positivo y constructivo que puede ser para la organización, como para las personas que son parte de ella.

Según señala Russell & Russell (2006), el cambio en las organizaciones puede ser originado tanto por fuerzas internas como externas, generándose presiones que se dirigirán a una o más dimensiones organizacionales. Es necesario ver la organización como un sistema abierto para identificar de mejor forma cuáles de sus partes pueden ser más o menos afectados por el esfuerzo de cambio, y así evaluar como estos efectos pueden influenciar también a las otras partes del sistema. Estos autores sugieren que la organización, como sistema abierto, se compone de siete partes; 1) Propósito, 2) Liderazgo, 3) Tecnología, 4) Estructura, 5) Comportamientos y Procesos, 6) Sistemas de Control y Gestión, 7) Cultura.

Los requerimientos de cambios definidos por el Consejo de Reforma a Carabineros buscan recoger las expectativas de la sociedad y del estado respecto del funcionamiento de la institución, dado esto, dentro de este estudio se revisarán más adelante las posibles implicancias en las distintas partes de la organización como sistema abierto.

3.2.4 Resistencia al Cambio.

Una propuesta de cambio busca romper el equilibrio en el que se vive y, por lo tanto, pone en peligro la adaptación habitual y conformismo que nos permite vivir y adaptarnos al entorno. Una situación de cambio es coincidente con la situación de aprender algo nuevo, sea de forma procedural de actuar o una forma distinta de valorar la realidad. (Huseman, 2013) Edgar Schein se refería a esta situación, como “ansiedad de aprendizaje” y es base de las resistencias al cambio. De forma radical señala; que por lo general el aprendizaje solamente se consigue si las personas se dan cuenta que la “ansiedad por sobrevivir” (“el horror de darse cuenta de que para conseguirlo tiene que cambiar”), es mayor que la ansiedad producida por el hecho de aprender (Schein, 2002, p. 105)

John Kotter y Leonard Schlesinger (publicado en Harvard Business Review, 2008), señala que las razones por las cuáles las personas se resisten a los cambios son la incomprensión y falta de confianza, evaluaciones distintas a lo que piensa la persona y la organización, baja tolerancia al cambio y un interés propio con mirada estrecha (Kotter & Schlesinger 2008).

También, Robbins & Judge (2017), identifican diversas razones por las cuales las personas se resisten al cambio, las que pueden ser categorizadas en; Fuentes Individuales y Fuentes Organizacionales:

3.2.4.1 Fuentes Individuales.

Los hábitos que nos sirven para afrontar las complejidades de la vida, utilizamos hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, la tendencia a responder en la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistirnos al cambio. Otro aspecto para considerar es la seguridad, que genera resistencia al cambio, dado que puede verse amenazada la sensación de seguridad que buscan tener las personas para sentirse tranquilas con sus vidas. Los factores económicos, pueden ser fuente de resistencia, ya que, si las personas creen que no serán capaces de realizar nuevas actividades o rutinas, sobre todo cuando el pago es en función de la productividad su temor será el gatillante de la resistencia. El miedo a lo desconocido, puede ser otra razón para oponerse al cambio, ya que se genera ambigüedad e incertidumbre que incluso puede paralizar el actuar de las personas al experimentarse. Los individuos son responsables de procesar selectivamente la información para mantener sus percepciones intactas, lo que se conoce como procesamiento selectivo, escuchan lo que escuchar e ignoran la información que desafía al mundo creado por ellos.

3.2.4.2 Fuentes Organizacionales.

Las organizaciones cuentan con mecanismos creados, que le dan estabilidad, lo que genera Inercia Estructural, que hace se pueda presentar resistencia al cambio con el fin de mantener esta estabilidad, que para las organizaciones fue en algún momento garantía de buenos resultados. Toda organización esta compuesta por un número de subsistemas interdependientes, si bien el cambio puede comenzar en un área específica, el temor a que las demás también puedan verse afectadas puede provocar oposición interna. Los individuos conforman grupos, los cuales constituyen una limitación a la intensidad individual de cambio, siendo esta frenada por la norma social que instala la pertenencia grupal dentro de las organizacional. Los grupos en la organización pueden ver que se ven amenazadas, tanto las relaciones de poder establecidas en los grupos, así como su pericia grupal en la ejecución de sus actividades, estas amenazas a nivel grupal pueden provocar que sus miembros quieran perpetuar el estatus quo y constituir un bastión de oposición al cambio.

Lo señalado por Robbins & Judge (2017) da cuenta de que tanto para las personas como para las organizaciones la resistencia al cambio es algo probable como reacción para poder enfrentarlo.

En las instituciones hay dos condiciones que estimulan la aparición respuestas defensivas de resistencias al cambio, estas son la percepción de amenaza y la desconfianza mutua entre trabajadores y los líderes de la organización (Huseman, 2013). Es por lo que el desarrollo de relaciones de mutua confianza, basado en la creación de un entorno seguro para el aprendizaje, facilitan que las resistencias se diluyan, en vez de que éstas se acrecienten en los individuos.

En el contexto organizacional, por otro lado, también se puede señalar que no siempre la reacción de las personas es resistencia, sino que también el cambio puede ser asumido positivamente, esto se produce cuando el cambio es percibido como una oportunidad de mejora o como un refuerzo beneficioso para el yo (Huseman,2013).

Dado que individual y organizacionalmente nos encontramos con resistencia al cambio, es imposible no pensar que en las dinámicas de cambio y resistencia al mismo se han circunscrito al conflicto ineludible que tiene lugar entre la cabeza de la organización y los miembros de esta, los cuales finalmente tienen la responsabilidad final de llevarlo a cabo (Macrí, Tagliaventi & Bertolotti, 2002). Sí bien las instituciones policiales son organizaciones ampliamente jerarquizada y adoctrinada para obedecer órdenes, esto no significa que este exenta de cuestionamientos individuales, grupales e incluso organizacionales frente al cambio, que tiene relación directa con el Modelo de Acción Razonada que nos explica como es el proceso para que una persona ejecute una acción.

3.2.5 La gestión del cambio en las organizaciones.

Actualmente las organizaciones deben imperativamente adaptarse de forma ágil y rápida a los cambios internos y del entorno. En muchas ocasiones el cambio se presenta sin previo aviso como un tema emergente y contingente en la agenda de los líderes de las organizaciones, el cambio organizacional puede ser sistematizado y abordado a través de programas o planes para modificar las conductas de las personas al interior de las organizaciones, que las lleven a un nuevo estado deseado.

Chiavenato (2011) señala que el cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser endógenas; que son aquellas que provienen del interior de la organización y que crean necesidades de cambio estructural y conductual, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetos e intereses diferentes. Otro tipo de fuerzas que pueden impulsar el cambio son las fuerzas exógenas; provienen del ambiente, estas fuerzas crean necesidades de un cambio organizacional interno. La importancia del cambio organizacional radica en que ayuda a que la organización alcance sus metas y

resuelva sus problemas, a través de un enfoque global, que aplica a cualquier tipo de cambio.

Para articular el cambio organizacional, algunos autores utilizan el concepto de cambio planeado. Stoner (1996), lo define como el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo. Por supuesto, todas las organizaciones realizan adaptaciones estructurales menores como reacción a los cambios en sus entornos de acción directa y acción indirecta. Lo que distingue los cambios planeados de estos cambios reactivos es su alcance y magnitud. El cambio planeado aspira a preparar a la organización total, o a la mayor parte de ella, a adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección de la organización. Según Stoner (1996) el cambio planeado implica la presencia de tres elementos que pueden ser descritos como:

- El Sistema (en el que el cambio se busca materializar). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Puede requerirse de uno o varios agentes de cambio, teniendo como función primaria el entregar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se pueda llevar a cabo con probabilidades de éxito.
- Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema aspira a convertirse). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

El cambio planeado describe las actividades que deben ejecutarse para iniciar y llevar a cabo un cambio organizacional que tenga probabilidades de éxito, esto a través de modelos teóricos de cambio. A continuación, se presentan algunos de los modelos de cambio planeado con sus características, énfasis y distintas fases. Estos modelos son de uso extendido en organizaciones para desean llevar a cabo cambios de tipo planeado:

3.2.5.1 Modelo de Kurt Lewin

Como describen Robbins y Judge (2017) uno de los modelos clásicos de gestión de cambio es el Modelo de tres etapas que propone Kurt Lewin en el año 1951, Kurt Lewin afirmaba que para que cualquier tipo de acción de cambio en una organización tenga éxito, se debería atravesar tres etapas: Descongelar el estatus quo, moverse hacia el estado deseado, y volver a congelar el nuevo cambio para hacerlo permanente. Tal como propone en su teoría de “campo de fuerza”, todo comportamiento es lo que resulta de un equilibrio entre dos tipos de fuerzas; las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas de restricción). Las fuerzas impulsoras

ejercen presión en una dirección y las de restricción en dirección opuesta. El resultado debe ser la conciliación de ambos tipos de fuerzas. El aumento de las fuerzas impulsoras puede tener como resultado la mejora en el desempeño, pero puede hacer crecer las fuerzas que restrinjan el cambio.

Los pasos de este modelo son cinco: 1) Describir el problema, 2) Definir el objetivo, 3) Identificar las fuerzas que intervienen, 4) Priorizar las fuerzas en función de su impacto, 5) Diseñar una estrategia de cambio.

Kurt Lewin identifica que en las tres etapas del proceso de cambio se produce resistencia al cambio. En la etapa del descongelar la resistencia al cambio se produce intentando impedir que el cambio se produzca generándose altos niveles de tensión. Por lo que será necesario de parte de la dirección escuchar y persuadir para poder avanzar. En la etapa en que el cambio hacia el estado deseado comienza, las resistencias se manifiestan en la oposición a adquirir los aprendizajes necesarios para el cambio, por lo que la dirección debe nivelar la conducta para que se produzca aprendizaje social, dando reforzamiento positivo, tanto en procedimental y lo emocional. En la etapa de volver a congelar se dan resistencias ya que la persona debe integrar las nuevas conductas asumidas, en una concepción más amplia del rol y del significado de la tarea, debiendo la dirección asegurar que las nuevas conductas se instalen y aquellas que no son necesarias para el cambio sean desaprendidas. Los líderes de la organizaciones que enfrentan procesos de cambio deberán de forma permanente poner atención en la aparición de las resistencias al cambio descritas por Lewin, en las tres etapas que describe Lewin y apoyar a sus miembros para que se hagan parte, desde una lógica del liderazgo del proceso y no del uso de la jerarquía y la autoridad que entrega el tener un cargo particular, si se quiere que el cambio se instale mediante conductas, que la Actitud y la Intensión gatillen en los individuos.

3.2.5.2 Modelo de Albrecht (Curva J).

Este modelo creado por el billonario alemán Karl Albrecht e inspirado por los conceptos del modelo de Lewin, señala que en todo proceso de cambio es normal y predecible que se produzcan comportamientos bajo estándar o que se comentan más errores. Esto dado que la resistencia, la confusión y el escepticismo que se producirán previo a la adaptación al cambio y a la adopción de nuevas prácticas, afectará el desempeño de los procesos, la distancia entre cuando se produce el cambio y el punto de inflexión y posterior ascenso al estado deseado de cambio, configuran algo similar a un a "J".

Este modelo nace del estudio del comportamiento ante situaciones de cambio en la entrega de servicios, por lo que, al implementar cambios, se podrán observar a poco andar las siguientes situaciones, AlBrecht (1992):

- El cambio puede hacer que la calidad del servicio decaiga al comienzo.
- Se cometan errores.
- Habrá resistencia por la costumbre de hacer las cosas en el viejo modo.
- Habrá escepticismo y confusión hasta que se adviertan los beneficios del cambio y se aprendan los nuevos hábitos y mecanismos.

Las instituciones que prestan servicios de cualquier tipo (económicos, religiosos, comunitarios, de salud, educacionales, orden público, etc.) al entrar en procesos de implementación de cambios institucionales, en etapas iniciales del proceso podrían generar una baja en la calidad de estos, que incluso haga que la evaluación de la comunidad de la calidad de estos sea menor a la anterior evaluación previa al proceso de cambio, siendo esta situación esperable inicialmente. Por lo que la institución deberá contar con mecanismos de seguimientos y contemplar tener que administrar desviaciones iniciales del proceso de cambio esperado, así como dar tiempo para el asentamiento de nuevas conductas e implementación definitiva de los cambios.

3.2.5.3 Modelo de John P. Kotter

Este año 1995 John Kotter publicó un artículo en la revista Harvard Business Review con un modelo, motivado por su observación de distintos procesos de cambio corporativo; gestión de calidad total, reingeniería, ajustes de dotación, reestructuraciones, cambio cultural y transformaciones. Todo esto con un propósito central; realizar cambios radicales en la forma en que es dirigida la organización, con el fin último de enfrentar entornos organizacionales más desafiantes. De todo este análisis concluye, que algunos esfuerzos de cambio son exitosos, la mayoría se queda en un intermedio con una pendiente hacia el extremo más negativo de la escala del cambio que se podría esperar. Kotter (1995) señala que la lección más grande que debe ser aprendida de los casos más exitosos es que el proceso de cambio atraviesa una serie de fases, que requieren normalmente de un espacio de tiempo considerable para su ejecución. Dar pasos apresurados sólo crea la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio, Una segunda lección muy general es que un error crítico en cualquiera de las fases puede tener un impacto devastador, enfriar el impulso del logro en pleno desarrollo y anular beneficios tan difíciles de alcanzar. A

menudo la gente más competente al menos comete un error grave durante la implementación de procesos de cambio.

En base a la identificación de los errores que se pueden cometer Kotter (1995) establece un modelo de 8 pasos para gestionar el cambio y que permiten no caer en estos errores que son claves:

1. Establecer un sentido de urgencia:

Para esto se debe examinar el mercado y la realidad competitiva, esto con el fin de comprender claramente la realidad del negocio en el cual la organización desarrolla su acción. A su vez es necesario identificar y discutir crisis potenciales y grandes oportunidades, para poder entender cual es el esfuerzo de cambio que se debe emprender y evaluar adecuadamente los aspectos positivos y negativos que pueden afectar la implementación del cambio.

2. Formar una coalición conductora poderosa:

Debe contarse con un grupo con el poder suficiente para liderar un esfuerzo de cambio, que conduzca a la organización con dirección a la visión y resultados esperados como objetivos de los cambios a implementar. Los líderes de la coalición deben estimular a que el grupo trabaje como un equipo unido, dejando de lado los personalismos, poniendo como propósito el logro de los objetivos colectivos de las organizaciones.

3. Construir la visión de la organización que queremos implementar:

Se debe crear una visión de futuro que ayude a dirigir el esfuerzo de cambio, inspirando a la organización a que el sueño buscado por la organización es alcanzable, por lo que deben tener planes, programas y procedimientos claros. Por eso se deben desarrollar estrategias para lograr esa visión, esto es importante ya que, si se carece de una visión, difícilmente se logran los objetivos organizacionales, ya que esta componente inspiracional debe estar en la mente de las personas al ejecutar cualquier acción de cambio que sea parte de algún plan, programa o procedimiento.

4. Comunicar a los miembros de la organización la visión de manera simple y clara:

Usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias nuevas, es imperativo para que quienes componen la organización que tengan suficiente claridad, respecto de la aspiración final del proceso de cambio. También es importante comunicar a

través del ejemplo inspirando y enseñando nuevas conductas, es clave que la coalición que conduce el cambio se involucre en esta tarea.

5. Facultar a los funcionarios miembros de la organización para que actúen de acuerdo con la visión:

Los integrantes de la coalición con facultades entregadas por la organización deben remover los obstáculos para el cambio, cambiando sistema y estructuras que van en contra de la visión. En el contexto de procesos de cambio, se debe incentivar a tomar riesgos, ideas y actividades que no son tradicionales, esto contribuye a instalar las nuevas conductas esperadas como consecuencia del cambio.

6. Definir acciones que puedan generar éxitos tempranos que validen el proceso:

La planificación para mejorar visiblemente el desempeño es parte de las tareas que debe asumir la coalición que lidera el cambio, con el objetivo de mejorar el desempeño futuro, reconociendo y recompensando a todos los miembros de la organización que demuestren un involucramiento con los logros asociados al proceso de cambio.

7. Consolidar los progresos construyendo sobre el cambio:

Utilizar la credibilidad generada en la medida que se logran progresos para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión. Contratar nuevos miembros pensando en la nueva visión, generar ascensos y entrenar a empleados que puedan implementar la visión de forma exitosa. Dar vigor al proceso con proyectos, temáticas y agentes para movilizar el cambio al interior de la organización.

8. Institucionalizar los nuevos enfoques ligando el éxito organizacional al cambio:

Se hace necesario articular las conexiones entre las nuevas conductas y el éxito de la organización, por lo que mostrar, tendencias, indicadores y resultados se hace importante para transmitir los resultados positivos del cambio, así como para desarrollar en las personas las conductas que consiguen esos logros y asegurar la sucesión de futuros líderes capaces de continuar este camino.

Dado que el modelo de gestión del cambio de Kotter es ampliamente difundido, con pasos claros y utilizado en organizaciones que buscan que el cambio sea un proceso planeado, es que el Consejo de Reforma a Carabineros recomienda su utilización.

3.2.6 Gestión del Cambio en el contexto social que enfrenta Carabineros de Chile.

Retomando Rusell & Rusell, (2006), el cambio en las organizaciones se genera por la influencia de algunas fuerzas que hacen que la organización debe evolucionar o revolucionar lo que se hace para poder adaptarse a lo que esta cambiando.

Kurt Lewin en su modelo identifica fuerzas impulsoras y fuerzas de restricción, respecto de las fuerzas que impulsan el cambio, por su parte Russell & Russell (2006) señalan que estas pueden ser, exógenas o endógenas a la organización. Chiavenato ejemplifica ambos tipos de fuerzas en la organización (Chiavenato, 2011):

Fuerzas Endógenas

- a) Liderazgo y Visión.
- b) Desafíos de Rendimiento.
- c) Datos demográficos de la fuerza laboral.
- d) Satisfacción laboral.

Fuerzas Exógenas

- a) Economía
- b) Nicho de Mercado
- c) Tecnología
- d) Cambios demográficos
- e) Necesidades Sociales y valores Humanos
- f) Políticas, leyes y regulaciones gubernamentales.

Debemos reconocer que, en el caso de carabineros las fuerzas de cambio exógenas que más influyen para realizar cambio son dos:

1) Necesidades Sociales y Valores Humanos:

El 18 de octubre de 2019, se inician una serie movilizaciones sociales en todo el país, en los que Carabineros de Chile fue requerido con el fin de garantizar el orden público, generándose graves denuncias respecto de violaciones a los derechos humanos en el contexto de las movilizaciones y los hechos de violencia que también se dieron. Existe una crítica de la sociedad a las actuaciones de la institución lo que se puede confirmar tomando datos de la encuesta Espacio Público-IPSOS.

En el mes de diciembre del año 2019, la encuesta de Espacio Público-IPSOS realizó un estudio que tenía por objetivo conocer la opinión de la ciudadanía respecto a la salida de la crisis y los temores asociados a distintos hechos que se han enfrentado en las movilizaciones. El universo fueron hombres y mujeres mayores de 18 años de todas las regiones del país. La muestra fue 1.000 casos, 494 de la región metropolitana y 506 de regiones. En esta encuesta se evalúa el actuar de Carabineros en el contexto de las movilizaciones sociales, con la pregunta: ¿Cuál de las siguientes afirmaciones representan mejor lo que pienso al respecto? (Ipsos, 2019)

En el cuadro nº 1 se presentan las cinco afirmaciones y los porcentajes de respuesta obtenidos:



Cuadro nº1

Las afirmaciones “Carabineros ha usado la fuerza incluso en algunas ocasiones donde no era necesario” (21%) y “Carabineros ha cometido excesos en muchas ocasiones donde no era necesario” (45%), totalizan el 66% de la muestra. Dados los resultados manifestados por la opinión pública evaluada en este estudio, es posible plantear que los carabineros se encuentran bajo presiones de los más variados segmentos de la sociedad que esperan cambios en su actuar, en el contexto de movimientos sociales, que no habían tenido movimientos anteriores ocurridos en el país. En años anteriores se han producido

manifestaciones como la llamada revolución de los pingüinos del año 2006, en la cual estudiantes secundarios se manifestaron por cambios en la educación principalmente. En la actualidad las manifestaciones asociadas al movimiento social no representan demandas únicas de alguna agrupación particular, si no transversales a toda la ciudadanía, por lo que las actuaciones de Carabineros de Chile son evaluadas por un amplio espectro de la sociedad.

2)Políticas, Leyes y regulaciones gubernamentales:

Si bien la necesidad de cambio emana directamente de los cuestionamientos de los ciudadanos a través de los movimientos sociales iniciados el 18 de octubre, existe un fuerte impulso desde instituciones nacionales e internacionales que han cuestionado el accionar institucional en estos movimientos, con especial énfasis en el uso de la fuerza utilizado.

Según señala el Consejo de Reforma a Carabineros (2020), existen dos documentos que tratan específicamente el uso de la fuerza por parte de las policías. El primero documento es el código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, de 1979, junto con las directrices para su aplicación efectiva del año 1986. El segundo documento son los principios básicos sobre el empleo de la fuerza y de armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, de 1990. Estos señalan que los gobiernos, organismos y funcionarios encargados de hacer cumplir la ley deben actuar bajo los parámetros de proporcionalidad y necesidad, indicando que, al dispersar reuniones ilícitas pero no violentas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley evitarán el empleo de la fuerza o, si no es posible, lo limitarán al mínimo necesario y, ante manifestaciones violentas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley podrán utilizar armas de fuego cuando no se puedan utilizar medios menos peligrosos y únicamente en la mínima medida necesaria .

Dado este escenario, como se describió en el Marco Contextual de este proyecto, el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, convocó a distintos actores a constituir el Consejo de Reforma a Carabineros, con el objetivo de complementar el proceso de modernización de policías llevado a cabo por el Gobierno con el objetivo de mejorar el control del orden público. El documento de propuesta del Consejo de Reforma a Carabineros viene a ser la materialización de la fuerza externa de Políticas, Leyes y regulaciones gubernamentales. Este documento viene a robustecer lo que se venía desarrollando en el Acuerdo Nacional por la Seguridad Nacional del año 2018. Este documento que contiene más de cien medidas ha implementar, tiene cuatro ejes principales, estos son:

- 1) Orden Público con Pleno Respeto a los Derechos Humanos.
- 2) Criterios Generales para una Policía Moderna.
- 3) Recomendaciones para la reforma, que permitirán habilitar la ejecución de esta.
- 4) Un sistema para el cambio, que de una estructura para la implementación del proceso.

Dado que en este estudio entendemos conceptualmente a Carabineros de Chile como un sistema abierto según el modelo de Russell & Russell (2006), compuesto por una serie de partes que interactúan entre sí, es que a continuación se identifican cada una de ellas y se incorpora la influencia que podrían tener los cambios que se requerirán implementar según el Consejo de Reforma a Carabineros (2020).

1) Propósito: La visión, la estrategia y los objetivos de la organización, pueden estar directamente influenciados por las inquietudes de las partes interesadas externas a la organización. También hay influencia de los líderes internos de la organización que aportan enfoque y dirección para su desempeño, con los criterios institucionales que los actuales y otros líderes anteriores han definido dentro de la institución. El cambio sugerido por el Consejo de Reforma a Carabineros inevitablemente afectará directamente la visión, la estrategia y los objetivos actuales de la institución, por lo que encausar las distintas posiciones para lograr el cambio esperado, deberá desarrollarse en un ambiente fuerte colaboración de los líderes involucrados.

El Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p. 74), señala que “se debe crear la visión de los Carabineros que Chile necesita que ayude a entender la dirección de la reforma y a dirigir el esfuerzo de cambio”.

2) Liderazgo: El liderazgo de la organización se ve afectado por muchos de los mismos factores que influyen en el propósito: las fuerzas competitivas externas y las capacidades y el desempeño interno. Dadas estas fuerzas externas e internas, los líderes tal vez deberán alejarse de las expectativas, establecer nuevos objetivos de desempeño y ajustar sus conductas de liderazgo. Los líderes no son solo los impulsores del cambio: también deben ser capaces de modificar sus decisiones y comportamientos para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Según señala Cumming & Worley (2008) altos directivos, que para este caso son los altos mandos de la institución, deben:

2.1) Dar una visión: Se debe articular una visión clara y creíble de la nueva estratégica, se deben establecer nuevos estándares de desempeño, generar orgullo por los logros pasados y entusiasmo por la nueva estrategia.

2.2) Dar Energía: Los ejecutivos deben demostrar entusiasmo personal por los cambios y modelar los comportamientos que esperan los demás. El comportamiento integro, la credibilidad y predicar con el ejemplo, son críticos para liderar el cambio en la organización.

2.3) Habilitar: Los ejecutivos deben proporcionar los recursos necesarios para emprender un cambio significativo y utilizar recompensas para reforzar nuevos comportamientos. Los líderes también deben crear un equipo efectivo de alta gerencia para administrar la nueva organización y desarrollar tácticas de gestión para apoyar el proceso de cambio.

Respecto de los liderazgos que conducirán el proceso de cambio, el Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.74) señala que el liderazgo del proceso deberá ser llevado a cabo por;” agentes de cambio en el Ministerio del Interior y en Carabineros y fomentar el trabajo colaborativo para la conducción de la reforma”.

3) Tecnología: Aunque la tecnología suele ser un impulsor (interno y externo) del cambio organizacional, este componente también debe responder a presiones competitivas, fallas de rendimiento y nuevos procesos de trabajo al integrar nuevas herramientas que ayudan a traducir los procesos de trabajo en resultados. A medida que la estrategia o los líderes exigen más sistemas existentes, el sistema de tecnología debe comenzar a actuar con estrategias innovadoras para lograr estos resultados. En referencia directa a este punto el Consejo de Reforma (2020, p.36) a Carabineros señala que para que la institución sea capaz de realizar una efectiva prestación de servicios; “debe estar en continua adaptación de sus estrategias aplicando nuevos métodos, herramientas y tecnologías para ser más efectivos, permitiendo de esta forma, dar un valor público a sus servicios”.

4) Estructura: La arquitectura física de una organización, sus relaciones formales de informes, jerarquía de toma de decisiones, organización funcional de áreas de trabajo, etc. se altera profundamente tanto por fuerzas externas o internas para el cambio. Volviéndose más centralizado o descentralizado, estructurando en torno a productos y clientes o estructurando por departamentos, y reduciendo o aumentando los niveles de jerarquía son todos ejemplos de cómo la estructura se ajusta a las fuerzas del cambio. Según Cumming & Worley (2008, p.315), “la estructura debe estar diseñada para ajustarse al menos a cuatro factores; el entorno, el tamaño de la organización, la tecnología y la estrategia organizacional”. Estos ajustes pueden afectar las relaciones humanas que se crean al trabajar con una estructura definida, por lo que la interrupción de estas relaciones puede ser una causa de generación de resistencias.

El Consejo de Reforma a Carabineros (2020, pag.39) respecto a los cambios en la estructura de Carabineros señala; “la necesidad de priorizar la prevención del delito, el control del orden público y el resguardo del ejercicio de los derechos fundamentales, por sobre otras

funciones de Carabineros”. Esta priorización implicará la revisión de la estructura organizacional y la distribución de funciones que realiza Carabineros de Chile.

5) Comportamiento y Procesos: Casi todos los cambios que se producen a través de una organización requieren cambios en el comportamiento del líder y del empleado. Para un líder, esto podría involucrar nuevas formas de comunicar o dividir las tareas que podría haber hecho en el pasado. Para los empleados, esto puede implicar aprender y aplicar una nueva forma de realizar una tarea, lidiar de forma más constructiva con el conflicto o aprender como operar una nueva máquina de producción. Para Carabineros el procesos de aprender formas cualitativamente diferentes de percibir, pensar, comportarse y evaluar lo que se hace, será un desafío desde lo individual y también en lo institucional, por lo que orientar esfuerzos y recursos a gestionar este proceso es vital, ya que aquellos cambios que puede estar requiriendo la sociedad se materializaran en la medida que se traduzcan en conductas distintas a las cuestionadas a la institución en el marco de los movimientos sociales del 18 de Octubre. El Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p.40) indica que la mejora en eficiencia y eficacia institucional implica; “instalación de un modelo de trabajo policial basado en evidencia, la optimización y especialización de sus funciones para la priorización de actividades de prevención del delito y de control de orden público”. Esto implica la revisión y modernización de procedimientos obsoletos, actividades inconducentes y marcos regulatorios obstaculizadores, junto con la instalación de nuevos estándares de nueva administración pública, que permitan avanzar en un nuevo modelo para la prestación del servicio que realiza la institución a la comunidad.

6) Sistemas de Gestión y Control: Los sistemas de gestión y control son creados por una organización y sus líderes para transformar de manera efectiva y eficiente el trabajo de la organización en productos útiles, tales como productos y servicios de valor para los clientes o beneficiarios. A medida que los líderes traen nuevas expectativas, la tecnología crea nuevas formas de gestionar el flujo de trabajo, que la competitividad externa ejerce una gran importancia en las eficiencias, y cuando la organización experimenta pérdidas financieras o de calidad en la producción de un producto o la entrega de un servicio, los sistemas de gestión y control deben cambiar de acuerdo con esto. Dichos cambios podrían darse en Carabineros ya que de cambiar procesos en la institución estos deben gestionar y controlar también, por lo que se deben adecuar o diseñar sistemas de gestión y control que permitan verificar que los servicios que presta la institución a la ciudadanía sean realizados bajo los nuevos estándares implementados, especialmente en situaciones como las vividas en los movimientos sociales iniciados el 18 de Octubre del año 2019, respecto a este punto el Consejo de Reforma Carabineros (2020, p.28) indica referente a la sujeción y tuición de la autoridad civil; “ se demanda perfeccionar los sistemas de control de Carabineros de

Chile, tanto internos como externo, de forma que la jefatura de la policía uniformada, como la autoridad civil y la ciudadanía, pueden monitorear efectivamente su desempeño”.

7) Cultura: La cultura es a menudo la fuerza invisible que trabaja silenciosamente para influenciar a cualquier otro sistema de la organización. A pesar de que es una parte importante para lograr el cambio, también debe adaptarse al cambio impulsado tanto desde el exterior como desde el interior de la organización. Cuando la presión del cliente o del beneficiario del servicio externo amenaza, cuestionado lo que se genera como producto o servicio, la cultura deja espacio para nuevos comportamientos que en el pasado no eran necesarios e incluso podían ser prohibidos.

El Consejo de Reforma a Carabineros (2020, p. 27) que su trabajo inicial es establecer las características de conducta y de cultura que debe tener la institución señala; “siendo la policía la cara más visible de la autoridad y del poder del Estado, ésta debe demostrar en todo momento su compromiso irrestricto con el Estado de Derecho”, esto se traduce en el respeto a los códigos de conducta y demostrando profesionalismo e integridad. Este compromiso supone desde ya la sujeción a la autoridad democráticamente electa por la ciudadanía, la transparencia en sus actuaciones y, además, el desarrollo de un vínculo de cooperación con la población. Finalmente, las normas que rigen su actuación deben ser claras, precisas y, en tanto no se refieran a asuntos que requieran de reserva por motivos fundados, accesibles al público.

Según señala Díaz Canepa (2016) una variable importante a considerar es la cultura, ya que opera como un contexto que puede facilitar o inhibir la disposición al cambio, validando o invalidando las disposiciones y comportamientos de los miembros de la organización. La cultura en instituciones altamente jerárquicas, como lo son los cuerpos de policía, se puede definir como “homogénea”, caracterizando a este tipo de culturas, según lo definido por Trompenaars (1993), una cultura homogénea podría tender a ser recalcitrante a los cambios, ya que a los miembros de un grupo con una cultura común tenderán a una definición compartida de las situaciones que viven. Dado esto, se puede decir que existe un marco de certidumbre que facilita el posicionamiento la cotidianidad por sobre comportamientos diferentes o innovadores. Esta primacía de la jerarquía en la institución se ve reforzada por lo que señala el artículo N°1 de la Ley. 18.961 (Ley Orgánica Constitucional de Carabineros de Chile), el cual indica que; Carabineros de Chile es una institución policial técnica y de carácter militar (BCN, 2020). Es importante hacer esta precisión dado que no todos los cuerpos policiales en el mundo comparten esta característica que determina fuertemente los elementos que componen la cultura de una institución policial.

Según señala Hellriegel y Slocum (2009, p.505), “un aspecto de la cultura organizacional efectiva es que tenga la flexibilidad necesaria para aprovechar las oportunidades para cambiar”. Una cultura organizacional que no es efectiva, en materias referentes a el cambio organizacional, es una que socializa rígidamente a los empleados para que sigan en la vieja cultura, aún cuando esté clara la evidencia que ha dejado de funcionar para los propósitos organizacionales.

También, es importante considerar que la cultura puede ser visto como un “iceberg”.

En la parte visible del iceberg, se encuentra todo aquello que puede ser fácilmente observado y característico de la organización: el entorno laboral, la forma de vestir, el lenguaje, declaraciones organizacionales, sistemas técnicos, políticos, estructuras, entre otros. En la parte sumergida del iceberg, se encuentra aspectos más profundos de la cultura organizacional como los supuestos, creencias y valores que influyen en las personas (De Gooijer, 2009, como se citó en Acuña & Sanfuentes, 2013, p.196)

Poner atención en la cultura como la suma de interacciones de los individuos en la organización, cobra relevancia para poder entender como está construida y así gestionar el cambio. Cummings & Worley (2008, p.526) indican que para lograr un cambio cultural efectivo debe tenerse una visión clara de la nueva estrategia, de los valores y de los comportamientos necesarios para que los cambios funcionen.

Los miembros de la institución se verán fuertemente impactados a nivel grupal e individual, teniendo que realizar distintos tipos de esfuerzos para implementar los cambios requeridos (Porret, 2010).

A su vez será necesario que el cambio se produzca desde lo Actitudinal y lo Intencional, modificando las conductas actuales; las Actitudes son aprendidas por las personas y se quedan con las personas por un largo tiempo. La disposición intencional y Actitudinal deberán estar presentes, de lo contrario se pueden enfrentar fuertes resistencias al cambio y a desaprender las conductas que eran necesarias antes del proceso de cambio.

Derivado de lo anterior es que se hace importante conocer los niveles de resistencia al cambio en lo referido a Actitud e Intención, bajo el contexto del Modelo de Acción Razonada, que actualmente los miembros de la institución presentan para poder conocer, aprender y transformar procesos mentales en conductas visibles, implementando todos los cambios que se deben realizarse en el marco del gran proceso que propone el Consejo de Reforma a Carabineros. Todas estas Actitudes individuales más la influencia en la Intención de pares, jefaturas y entorno institucional en la Intención pueden ser fuertes obstáculos que atenten contra la implementación exitosa del cambio institucional.

4. Metodología.

El presente estudio de investigación se desarrolló como parte de un proyecto que abarcó adicionalmente el análisis de los efectos del estrés experimentado por los funcionarios de Carabineros que desarrollaron funciones de orden público en los movimientos sociales de octubre y noviembre de 2019 en su salud, bienestar y desempeño. A continuación, se reporta la metodología de la evaluación de la Actitud e Intención de cambio en de estos mismos funcionarios.

Con el propósito de reconocer el nivel de las resistencias al cambio, a través de la Actitud e Intención de cambio existente de los funcionarios en de Carabineros que realizaron funciones de control de orden público en el período de los movimientos sociales, se aplicaron encuestas.

4.1 Participantes.

El instrumento fue aplicado a una muestra intencional de 102 funcionarios de Carabineros que, durante el periodo de aplicación de la encuesta, estaban realizando funciones directamente en lugares donde se produjeron manifestaciones con ocasión del estallido social. La muestra, es parte de una población de 1.200 funcionarios que realizaban las mismas funciones de a la fecha que se realizó la encuesta.

Los funcionarios de la muestra pertenecen a la dotación de la Escuela de Suboficiales y Academia de Ciencias Policiales, que en prestación regular de servicios a la institución están asignados a perfeccionarse profesionalmente en un régimen regulado de estudios regulados por la institución. Este régimen de asignación institucional cambia desde que se produce el estallido social, teniendo que abandonar sus asignaciones diarias, siendo enviados a distintos puntos de Santiago y regiones, para apoyar la labor de las Unidades de Fuerzas Especiales, esto debido a lo sobrepasadas que se encontraban para abordar los puntos de conflicto que se originaban por las manifestaciones sociales.

Los funcionarios encuestados, que son parte de esta investigación tienen una experiencia laboral previa dentro de la institución de a lo menos tres años. El hecho de ser asignados a labores de control del orden es algo excepcional a su línea de carrera funcionaria. Esto, ya que su línea de desarrollo interno se basa en formación educacional para prepararlos para desarrollarse en cargos más asociados a la gestión institucional, lo que les permite tener acceso a mejores remuneraciones y aumentar sus remuneraciones, pudiendo mejorar su futura jubilación, accediendo a grados más a grados más altos. Todo

esto esta condicionado a la aprobación del proceso formativo al cual ha sido destinados, en que cumplir con todos los tópicos requeridos en su proceso de capacitación es necesario.

De la muestra de 102 encuestados, el 80% eran de sexo masculino, siendo el 20% de sexo femenino. El promedio de edad de los participantes fue de 32 años (DS=3,863), siendo un 20% de los encuestados oficiales y un 80% personal de fila. Respecto a su estado civil el 52% estaba casado y un 57% había realizado algún tipo de estudio adicional a la formación que recibió en la institución La antigüedad promedio como miembros de la institución es de 12 años (DS = 2,944). El 95% de los encuestados ha debido integrar equipos de trabajo que han efectuado servicios “Macul”, en el transcurso del estallido social. Estos equipos que tienen como función principal reaccionar cuando acurren contingencias vinculadas con la función institucional de control del orden público, de forma similar a lo que hacen los grupos de Fuerzas Especiales, y también han efectuado en su mayoría servicios en el Casco Histórico (15,7%), cumpliendo servicios de protección del centro cívico de Santiago, así como también A.P.S (20,6%), que es la prestación de servicios de cuidado del Palacio de la Moneda.

4.2 Instrumento.

El instrumento aplicado en este estudio fue compilado por el investigador basado en escalas validadas en población de habla hispana. A continuación, se detalla el contenido de las secciones de la encuesta.

4.3 Características Sociodemográficas.

Para la recopilación de esta información, se incluyeron preguntas para identificar características sociodemográficas de los funcionarios de Carabineros encuestados. Estos antecedentes son:

- Edad.
- Sexo.
- Estado Civil.
- Años de Servicio.
- Grado.
- Tenencia de Especialidad.
- Destinaciones anteriores.
- Servicios realizados durante la contingencia.

Las respuestas fueron consignadas por los funcionarios a través de formularios de respuestas con la posibilidad que el encuestado seleccione las opciones que más lo representen dentro en el cuestionario.

4.4 Medición de la resistencia al cambio.

Para la medición de la resistencia al cambio, se utilizó las escalas de Actitud hacia el Cambio e Intención Conductual hacia el Cambio, desarrolladas por Rodríguez y Mladinic (2016). Estas escalas no cuentan con normas para identificar puntajes de corte en los resultados obtenidos. Por lo mismo, se utilizó para evaluar la relación estadística de la Actitud hacia el Cambio y la Intención Conductual hacia el Cambio con las características sociodemográficas de los participantes.

Este instrumento, utiliza un enunciado en el cual se plantea un escenario de cambio organizacional que podría suceder. En este, el cambio en la Institución se definió de la siguiente manera:

“Desde el 18 de octubre, dadas las manifestaciones ciudadanas y los actos delictuales acaecidos en el país, Carabineros ha debido actuar para el control del orden público quebrantado. Sin embargo, recientemente se ha cuestionado este actuar de Carabineros en el control de muchedumbre, Se anticipa y se observa en los medios de comunicación que Carabineros debe implementar fuertes cambios a los protocolos de control de masas, como también en las funciones que se desempeñan en esta labor. Esto, también puede implicar que existen cambios en los turnos, secciones y jefaturas”.

Este enunciado, plantea un escenario real, donde se le plantea a los funcionarios una situación futura en razón a la situación actual y los participantes respondieron el instrumento en base a este supuesto.

En la escala de Actitud hacia el Cambio Organizacional, se midió con una encuesta de auto reporte de cuatro ítems, los participantes respondieron su grado de acuerdo con las afirmaciones propuestas de forma semántica bipolar, en una escala de 6 ítem (1 = Totalmente en desacuerdo, 6 = Totalmente en acuerdo). También, para medir la Intención Conductual hacia el Cambio Organizacional, se utilizó una escala de auto reporte de cuatro ítems, en que los participantes indicaban la probabilidad de implementar ciertas conductas propuestas de forma semántica bipolar, en una escala de 7 ítems (1 = Muy poco probable, 7=Muy probable).

4.5 Procedimiento de recolección de información.

La recolección de la información se realizó mediante la plataforma digital Google Forms, con el apoyo de un profesional del área de Recursos Humanos de Carabineros, quién solicitó contestar a funcionarios que realizaban servicios en la Escuela de Suboficiales, procediendo a hacer la invitación de forma personal a los 102 entrevistados. El requisito para ingresar en la muestra es que haya realizado servicios en la calle durante el periodo de la contingencia.

La información se recolectó desde el 30.12.2019 al 10.01.2020. y los funcionarios utilizaron una conexión digital para dar su opinión a lo consultado (celular o computador). Se les dio la facilidad para que contestaran en el momento del día que ellos estimaran pertinentes, sugiriéndoles responder con calma por la extensión del instrumento.

Al momento de ingresar a responder la encuesta, los participantes del estudio respondieron un acta de confidencialidad, donde se le enfatizó sobre la voluntariedad del proyecto, objetivos, confidencialidad, anonimato y manejo de la información, la cuál se utilizará solo con fines académicos.

Las respuestas fueron entregadas por el mismo medio digital, para posteriormente ser procesadas para el análisis de los datos, a través de la utilización del software SPSS Statics 22.

5. Resultados.

5.1 Resultados globales de Resistencia al Cambio.

En la tabla Nro. 1, se observan los resultados obtenidos en las variables de resistencia al cambio, obteniéndose un 3,995 en Actitud hacia el Cambio Organizacional y 3,777 en Intención Conductual hacia el Cambio Organizacional.

Tabla 1: Resultados obtenidos en relación con la Actitud al Cambio Organizacional e Intención Conductual hacia el Cambio Organizacional (Elaboración propia).

Variable	Rango Real	Promedio	Desviación Estándar	Alfa de Chronbach
Actitud hacia el Cambio Organizacional	1 a 6	3,995	1,3359	0,836
Intención conductual hacia el Cambio Organizacional	1 a 7	3,777	1,6963	0,878

5.2 Resultados de Actitud hacia el Cambio Organizacional.

Al revisar el resultado promedio de la Actitud hacia el Cambio Organizacional, el cual es 3,995 en un rango que va de 1 a 6, se puede decir que las respuestas tienden a estar principalmente en el “Levemente en Acuerdo”, según la escala de respuestas de la encuesta aplicada.

Tal como se observa al analizar la tabla Nro.2, en las preguntas que componen la actitud hacia el cambio organizacional, se visualiza que las frecuencias porcentuales de los niveles más altos se encuentran en las preguntas Nro. 10 y Nro. 12. La Pregunta Nro. 10 “*Los cambios involucran la necesidad de tener conocimientos más precisos de como se realizará y a quienes puede afectar*”, señala que el personal asigna una alta importancia a la disponibilidad de información del proceso y a quienes afecta. La Pregunta Nro. 12 “*Los más comprometidos con Carabineros, son aquellas que tienen Actitudes favorables ante los cambios*”, demuestra que Actitudes favorables ante el cambio, implica también, compromiso con la Organización. También, los porcentajes de frecuencia en los niveles altos se observaron en las Preguntas Nro. 09 “*Las modificaciones en la Organización, generan oportunidades para mi desarrollo personal y profesional*” y Pregunta Nro. 11 “*La disposición a aceptar los cambios en la Institución, dependen de gran manera en como me beneficia personalmente*”. En ambas preguntas, se puede reconocer que la actitud hacia el cambio es fuertemente influenciada por las oportunidades y recompensas que el proceso de cambio puede traer al funcionario.

Tabla 2: Frecuencia porcentual de respuestas relacionadas a la Actitud al Cambio Organizacional (Elaboración propia).

	Totalmente en Desacuerdo "1"	Desacuerdo "2"	Levemente en Desacuerdo "3"	Levemente en acuerdo "4"	En acuerdo "5"	Totalmente de Acuerdo "6"
Pregunta 9	16%	13%	16%	27%	17%	12%
Pregunta 10	8%	9%	12%	21%	25%	25%
Pregunta 11	10%	15%	11%	21%	21%	24%
Pregunta 12	11%	11%	9%	15%	23%	32%

5.3 Resultados de Intención hacia el Cambio Organizacional.

En lo referido a la Intención Conductual hacia el Cambio Organizacional en un rango de 1 a 7 el promedio es 3,7, lo que no refleja una tendencia clara que denote una Intención favorable a presentar conductas favorables al cambio, siendo que este número refleja a responder como "Levemente poco probable".

Analizando en la tabla Nro.3 cada pregunta que mide la Intención Conductual hacia el Cambio Organizacional, se observa que en la Pregunta Nro. 21 *"Al tener en cuenta los antecedentes del cambio organizacional planteado en Carabineros, sumado a mi experiencia laboral es.... que pueda aceptar este desafío"* y la Pregunta Nro. 24 *"Teniendo en cuenta la incertidumbre y el estrés que esto me genera, mi Intención de actuar en acuerdo con las transformaciones es..."*, no habría un acuerdo en los encuestados respecto de la probabilidad de aceptación del cambio, dadas las características de la Institución y el estrés que produciría el cambio. Por lo cual no se puede definir una clara aceptación, en las materias que analizan las preguntas. Sin embargo, en la Pregunta Nro. 22 *"Si de un momento a otro me informan, sin mayor explicación, que seré cambiado de cargo y de área de trabajo es.... que me adapte fácilmente"*, presenta una alta frecuencia porcentual en los niveles de muy poca probabilidad y poca probabilidad, lo que señala que los cambios repentinos no serán positivamente aceptados por la mayoría de los funcionarios encuestados. La Pregunta Nro. 23 *"En relación a mis colegas, considero que ellos/ellas... reaccionen de forma proactiva ante el cambio"*, señala que la mayor tendencia de las respuestas se encuentra en los niveles de muy poca probabilidad y poca probabilidad, de lo que se puede inferir que los Carabineros, no poseen una buena opinión sobre la capacidad de la adaptación al cambio de sus pares.

Tabla 3: Frecuencia porcentual de respuestas relacionadas a la Intención Conductual hacia el Cambio Organizacional (Elaboración propia).

	Muy Poco Probable "1"	Poco Probable "2"	Levemente poco Probable "3"	Ni probable ni poco Probable "4"	Levemente Probable "5"	Probable "6"	Totalmente de Acuerdo "7"
Pregunta 21	9%	17%	13%	13%	13%	25%	12%
Pregunta 22	21%	22%	7%	11%	12%	21%	8%
Pregunta 23	22%	25%	9%	12%	16%	12%	5%
Pregunta 24	16%	17%	8%	18%	16%	15%	12%

En general, los resultados obtenidos señalan que los funciones poseen resistencias a los procesos de Cambios Organizacionales, desde la Intención hacia el cambio organizacional.

Por lo tanto, viendo los resultados obtenidos se determina que la Institución debe movilizar a una posición más favorable la Intención, si se requiere realizar gestión del cambio, esto tomando en consideración la influencia de pares y jefaturas de la organización.

6. Análisis y profundización del proceso investigado.

El objetivo de este estudio fue analizar los niveles de resistencia al cambio experimentado por Carabineros durante los movimientos sociales del mes de octubre y noviembre del año 2019 de modo de proponer acciones que faciliten el cambio organizacional. La información, se levantó de un grupo de 102 funcionarios pertenecientes a Carabineros de Chile, que realizaron servicios de control de orden público con motivo del denominado “estallido social”, ocurrido en Chile, durante los meses de octubre y noviembre del año 2019.

6.1 Resistencia al cambio organizacional.

Al analizar las variables que determinan la resistencia al cambio, se observa que, en la encuesta aplicada, la actitud hacia el cambio organizacional es un 3,995, en una escala de 1 a 6, lo que señala que, desde el punto de vista Actitudinal, existe una favorabilidad al cambio. Esto permite decir que si se consideran los resultados tomando el Modelo de Acción Razonada (Fishbein & Azjen, 1975), entendiendo la Actitud como un factor personal, los encuestados desde su propia apreciación del cambio, manifiestan una disposición a ejecutar conductas favorables al cambio, lo que también permite decir, que la percepción de las consecuencias que esto puede traer es positiva.

Sin embargo, el resultado de la intención conductual hacia el cambio organizacional es un 3,777 en una escala de 1 a 7, lo que señala que la Intención hacia el cambio, no es favorable, lo que significa que la persona al incluir en la evaluación la norma social subjetiva (conforme al Modelo de Acción Razonada) no da cuenta de la existencia de la favorabilidad social para poder manifestar la Intención de tener conductas esperadas, asociadas a algún proceso de cambio.

A partir del análisis estadístico entre las variables de actitud al cambio organizacional y la intención hacia el cambio organizacional, se detectó una correlación estadísticamente significativa, en sentido positivo. Esta relación, es explicada por la teoría de Actitud hacia un objeto y la conducta resultante (Modelo Actitud Conducta de Eagly y Chiken, 1993), en que se explica que las actitudes hacia un objeto (en este caso hacia un hecho como el “cambio organizacional”) son la base para la Actitud dirigida hacia una cierta conducta. Este modelo complementa el Modelo de la Acción Razonada (Fishbein & Azjén, 1975), en que se

señala que las actitudes conductuales llevan a una Intención que es aceptada como predictor de conducta, en un contexto estable.

Dado que el resultado de actitud al cambio organizacional da cuenta de una favorabilidad manifiesta de parte de los Carabineros encuestados, dado que se encuentra en el cuarto cuartil estadístico. Por otro lado, la Intención tiene un resultado “desfavorable” y según el instrumento, esta desfavorabilidad se define en base a la afirmación “ni probable, ni poco probable”, por lo que se infiere que, para ejecutar la acción, existen dudas, de la Intención que tienen los individuos. Esta intención, se analiza desde la lógica del Modelo de Acción Razonada, el cual define que la norma social subjetiva es la forma en que el individuo piensa en como reaccionaran sus pares y la organización, ante la realización de una conducta.

Es aquí donde las influencias pueden verse reforzada desde lo conceptual, con lo que señalan las teorías como la de Identidad social de Tajfel (TIS) (Tajfel, 1981) y la Autocategorización del Yo (TAC), que son influyentes en la psicología social contemporánea (Scandroglio, López & San José, 2008). La Teoría TIS, nos permite ver que la Intención por muy influenciada que esté por la actitud individual, al saber que se es parte de un determinado grupo social, tiene una significación emocional, que influirá finalmente en la decisión final de que acción ejecutar.

En lo que respecta a la Teoría TAC, se puede señalar que el funcionario es un representante de la Institución y por ende de sus pares, por lo que al existir prototipos sociales que caracterizan a los miembros ejemplares y representativos de la Institución, cualquier acción a realizar debiera ir en la línea de estos prototipos. Estos prototipos, son parte de la cultura de una organización, la cual es una forma de sistema social desarrollado para permitir que los miembros de una organización (o sociedad) actúen de manera apropiada en las circunstancias que le impone el entorno organizacional (Stapley, 2006, como se citó en Acuña & Sanfuentes, 2013).

Al analizar las preguntas que miden las dimensiones establecidas, para determinar la resistencia al cambio, se reportaron los siguientes hallazgos:

6.1.1 Actitud al cambio organizacional

- a) Los funcionarios señalan en su mayoría la necesidad de tener información sobre como se realizará el cambio y a quienes afectará. Esto cobra importancia, ya que

una de las razones para resistirse al cambio es la falta de información (Kotter & Schlesinger, 2008). También, en lo que señala la necesidad de conocer a quienes afectará al cambio, esto tiene relación, con que los individuos pueden sentirse amenazado en la pericia de las labores que desarrollan, como también su posición en la organización y el nivel de poder que poseen, ya que cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones, amenaza a las relaciones de poder establecidas y afectaría los grupos especializados. (Robbins & Judge, 2017)

- b) Los encuestados reconocen que los funcionarios realmente comprometidos con la organización son aquellos que tienen actitudes favorables al cambio, lo que da cuenta de la mirada propia positiva, desde la lógica de la actitud. Esta actitud, la relacionan de buena manera con el concepto de compromiso, lo que se condice con una buena valoración individual positiva del cambio en el nivel individual que señala el Modelo de Acción Razonada. Esto puede influir positivamente en la gestión del cambio, ya que como lo reconoce la Teoría del Compromiso Actitudinal de Allen y Meyer (1991): “El compromiso es la fuerza de identificación de un individuo con una organización en particular, y de su participación en la misma teniendo la disposición a ejercer un esfuerzo considerable la organización” (Mowday et al, 1979). La organización puede apalancar el cambio, aprovechando esta valoración positiva del compromiso que tiene el funcionario.

Estos resultados en lo referente a actitud dan cuenta de la valoración individual que hace el Carabinero de los procesos de cambio, en base a la información que tiene disponible lo que genera un análisis individual de las oportunidades y amenazas que este proceso puede traer, por lo que para llevar a cabo el proceso de cambio, la institución debe monitorear las opiniones individuales durante la ejecución del proceso y usar todos los medios posibles para comunicar la nueva visión y estrategia, siendo imperativo lograr asegurar que quienes componen la organización tengan la suficiente claridad, respecto de la aspiración final del proceso de cambio y que esta claridad les permita tener una mirada positiva del proceso que posibilite su participación en las distintas instancias del proceso. La comunicación e información debe finalmente estar al servicio de conquistar las mentes y corazones de los miembros de la organización (Kotter, 2007). También es relevante poner atención en que el funcionario entiende que tener una actitud positiva al cambio es una señal de compromiso, por lo que la institución debe diseñar estrategias y planes para que este pensamiento del funcionario se transforme en conductas tangibles en apoyo al proceso de cambio institucional.

6.1.2 Intención al cambio organizacional.

- a) En lo referido a las experiencias pasadas de cambio en la institución y el estrés que estos procesos pueden producir, los encuestados dan cuenta de una visión negativa de ambos aspectos, por lo que debe ser considerado como un aspecto central a intervenir a nivel de los individuos y de los equipos. Dado que los miembros de la institución no han experimentado procesos de magnitud parecida, como lo que señala el Consejo de Reforma a Carabineros. Por lo que aquellos que lideren el cambio en la institución deben apoyar aspectos como la resiliencia a los cambios que puede ser fundamental tal como enfatiza Russell & Russell (2006), dado que aquellos individuos que no son resilientes pueden aferrarse a las estructuras y a todo lo que representa el pasado, siendo más resistentes al cambio pudiendo experimentar, estrés, ansiedad y depresión. Si los líderes de cambio cumplen este rol podrán transmitir durante el proceso de cambio certidumbre, seguridad, estabilidad y una mirada optimista del futuro, aspecto que pueden disminuir las resistencias al cambio.
- b) Los encuestados declaran que si el cambio no es informado con la debida antelación la aceptación y adaptación es más complejas de lograr. Esto puede afectar notoriamente la implementación inicial de los cambios y como señala el Modelo de Gestión del Cambio de Albrech, se pueden originar problemas en la calidad del servicio, escepticismo y resistencias manifiestas. En este aspecto cobra relevancia usar todos los medios posibles para comunicar de la forma más simple la visión y las nuevas estrategias, siendo imperativo para que quienes componen la organización tener la suficiente claridad, respecto de la aspiración final del proceso de cambio.
- c) De los resultados también es relevante considerar, cómo cree el encuestado que será la reacción de sus colegas respecto al cambio, respecto a esto no se aprecia que él vea una conducta proactiva de sus pares ante el cambio. Esto permite asignarle una especial relevancia al efecto que tiene la norma social en la intención conductual la cual según el modelo de acción razonada puede ser influenciada fuertemente por otros, siendo esta influencia más fuerte, incluso que la opinión individual, recordando lo que señalan aspectos centrales de la teoría de identidad social (TIS) y la de autocategorización del yo (TAC). El poder desarrollar intervenciones en los equipos que generen impactos positivos de las normas sociales que se construyen al observar las conductas de sus pares o referentes institucionales, puede permitir influenciar positivamente el juicio personal por ser

parte de un grupo social, para poder ir influenciando aspectos de la cultura institucional que faciliten la instalación del cambio.

Dado los resultados descritos en lo relativo a la intención, esta puede ser afectada por aspectos como el estrés, la ansiedad y la depresión, lo que debe ser considerados por la institución como aspectos que pueden afectar al proceso de cambio institucional. También debe contar con una adecuada estrategia de información durante todo el proceso, que consideré como informar internamente problemas asociados al proceso, así como también aquellos avances que permitan mantener a los funcionarios, con información suficiente que elimine dudas y los mantenga apoyando el proceso y siendo parte de este. Relacionado con esto es que la institución debe considerar mecanismos para sistematizar todos los éxitos del proceso, para ponerlos como ejemplos, generando modelos destacados ha seguir de pares de la institución, así como de quienes son líderes según su rango en la jerarquía institucional. Un aspecto fundamental para considerar dados los resultados es el hecho de que los encuestados piensen que los colegas no sean muy proactivos en su apoyo a los cambios, es un factor que afecta directamente la construcción de la norma social, de que es aquello que es colectivamente una tendencia y que esto finalmente puede ser un factor que influya negativamente en el desarrollo de conductas en pro del cambio. La institución debe trabajar el cambio al interior de los equipos de trabajo y desde la grupalidad, impulsando la positividad en la intención para que los funcionarios adhieran a los cambios propuestos, donde la influencia positiva de pares y principalmente de líderes jerárquicos es fundamental.

Lo anterior, es un aspecto a considerar para la implementación de un proceso de gestión del cambio, ya que si bien la actitud de los funcionarios puede estar presente, para llevar a cabo todos los cambios que se propone que el Consejo de Reforma a Carabinero, basados en el Modelo de Acción Razona esto no es suficiente para que los cambios que se quieren implementar se transformen en nuevas conductas ejecutables en el día a día del actuar de Carabineros al enfrentarse a contextos parecidos a los actuales en el futuro.

Se requiere también que la intención sea manifiesta de parte de los miembros de la institución, por lo que el esfuerzo para instalar el cambio con señales claras a nivel de pares, jefaturas, equipos de trabajo será clave en la gestión del cambio. Se deben constituir elementos que influyeran positivamente al individuo a efectuar cambios motivado por lo que ve al compararse con la norma social, por lo que los esfuerzos institucionales deben enfocarse fuertemente más que en el individuo a impactar los liderazgos, las relaciones e interacciones colectivas y los equipos de trabajo.

Como se señaló en el marco contextual, en el mes de noviembre del año 2019, el Director General de Carabineros anunció la implementación de cambios de corto plazo. Estos cambios incluyeron la modificación de la estructura de la unidad a cargo de la función de orden público. Se incorporaron nuevas tecnologías de armas no letales y vehículos más livianos, se modificó el protocolo de usos de balines antigomas y la incorporación del uso de cámaras GoPro en cada procedimiento.

La implementación de este tipo de cambios, a la luz de los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios, debe considerar la influencia de pares y líderes en el proceso de internalización de los cambios, más allá de solamente asegurar que el aprendizaje, la capacidad y actitud individual como señales de pueden indicar la adopción y entendimiento de los cambios. Esto, dado que, si bien individualmente se puede ser competente para realizar una labor, la institución debiera considerar el efecto de pares y líderes para asegurar la exitosa implementación de los cambios, más allá de la mera idea de que la competencia a nivel individual puede asegurar la manifestación de las nuevas conductas deseadas. Esto abre la posibilidad de generar análisis del avance del proceso de cambio a nivel de grupos al interior de institución desde la perspectiva de los métodos socioanalíticos. Esto dado que este tipo de metodologías se distingue por tener un foco primario en el impacto que tiene lo social en los individuos y en sus mundos internos. (Acuña y Sanfuentes, 2013)

Se debe hacer presente que en Carabineros de Chile no se han emprendido procesos de gestión del cambio de la escala de los que se esperan como resultado de lo que propone el Consejo para la Reforma, esto se fundamenta en lo que señala Ruíz (2014: citado del Consejo de Reforma a Carabineros, 2019) “Con excepción de Carabineros en América Latina se han emprendido un conjunto de acciones orientadas a la reforma de sus policías” (p.35). Esto reafirma que se deberán implementar acciones para posicionar un cambio sin precedentes en la institución, poniendo foco en intervenir fuertemente a los grupos y colectivos dentro de la institución, para influenciar positivamente a los funcionarios.

Dado que los miembros del alto mando institucional serán parte del trabajo con el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, para posicionar el cambio siendo necesario asegurar la difusión de la información del alto mando a las bases y los cambios a toda la organización. Principalmente que se llegue a las bases institucionales, quienes finalmente son los encargados de interactuar con los ciudadanos en el día a día en la calle y las movilizaciones.

Recursos humanos puede jugar un rol central en el apoyo a la gestión del cambio poniendo a disposición herramientas para descongelar la inercia de los equipos al cambio

para movilizar los cambios en los comportamientos de los funcionarios, así como para el apoyo al cambio cultural. También desde las funciones más tradicionales del área como lo son la formación y desarrollo, puntos incorporados como parte de las intervenciones a realizar según el Consejo de Reforma a Carabineros. En lo referente a la formación generar programas que mejoren la percepción de los aprendizajes y la mejor preparación para el cumplimiento del nuevo rol asignado. En lo referente al desarrollo, generar un modelo de desarrollo de carrera que sea mejor percibido a nivel grupal, que influya positivamente en la percepción de ser parte de una institución que se preocupa del crecimiento profesional de los funcionarios. Tanto la formación como el desarrollo son temas que pueden influir positivamente en la percepción de realización personal, pudiendo apalancar el cambio.

7. Propuestas de Intervención para la Gestión del Cambio en la Institución.

En este punto se harán recomendaciones de intervención en lo referente a la gestión del cambio institucional tomando dos líneas de acción; la primera será tomada los ocho pasos del Modelo de Gestión del Cambio de Kotter. La segunda línea de intervención será analizada tomando los posibles tipos de resistencias que pueden aparecer en un proceso de cambio. Considerándose los resultados de este estudio, tanto a nivel de la Comisión para la Reforma a Carabineros, como de las unidades operativas y comisarias de la institución.

Mejorar el desempeño policial, el pleno respeto a los Derechos Humanos y asegurar el cumplimiento de los criterios generales de una policía moderna, como lo señala el Consejo de Reforma a Carabineros (2020), significará la implementación de muchos cambios, tanto en lo estratégico, administrativo y operativo.

7.1 Propuestas de Intervención considerando los ocho pasos del Modelo de Gestión del Cambio de Kotter.

7.1.1 Establecer un sentido de urgencia:

Es conveniente analizar y concientizar a los miembros de la institución respecto de la necesidad de implementar un proceso de gestión de cambio, entendiendo el tipo de crisis en el cual puede encontrarse la organización en el contexto de los movimientos sociales y poder visualizar las oportunidades que se pueden abrir para la organización. Para ello, se propone realizar procesos de análisis estratégico FODA con la participación de los miembros de la institución, de modo que reconozcan el sentido de urgencia del cambio.

A nivel de la Comisión para la Reforma a Carabineros.

- Análisis estratégico institucional FODA.

Se propone realizar algún análisis estratégico del tipo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y poder utilizar sus resultados para poder establecer y analizar en que circunstancias se llevará a cabo el proceso, entendiendo es un proceso que durará años. Según fuentes de gobierno los cambios de mediano y largo plazo se podrían desarrollar hasta el año 2027 (Emol, 2020)

Los resultados del proceso anteriormente descrito deben poner foco en analizar la crisis actual que vive la institución, las crisis potenciales que puede enfrentar y las oportunidades que pueden ser aprovechadas para desarrollar un proceso de cambio,

robusto, de largo plazo y que pueda mostrar resultados cuantificables. Los resultados de este proceso deben ser comunicados y actualizados al gobierno de turno por lo menos una vez al año.

A nivel de las unidades operativas y comisarías.

- Análisis estratégico FODA en las unidades operativas y comisarías

Con lineamientos basados en el proceso FODA a nivel de la Comisión, realizar ejercicios similares de análisis en las distintas unidades operativas, llegando al nivel de las comisarías del país, siendo el foco de su análisis su entorno directo. Motivando la discusión a estos niveles de la crisis actual, las crisis potenciales y las oportunidades que el proceso puede abrir en beneficio de su relación con la comunidad en que se emplaza la comisaría. Esto debe generar una visión compartida del proceso de cambio en los equipos e influir en cada individuo miembro de la unidad.

7.1.2 Formar una coalición conductora poderosa.

En los casos de procesos de cambio éxitos es fundamental contar con una coalición poderosa. La Comisión para la Reforma de Carabineros de Chile es la estructura establecida por el gobierno que debe constituir la coalición conductora del proceso, siendo esta integrada por representantes de diferentes instituciones

Para implementar el cambio, lo primero que debe ser establecido es una estructura que pueda dar soporte y una adecuada gobernabilidad al proceso, esta estructura es la Comisión para la Reforma a Carabineros de Chile, la que ha sido creada con el objetivo de asesorar al Ministerio de Interior y Seguridad Pública en todas las materias relacionadas al análisis, evaluación y revisión del proceso de reforma y Modernización de Carabineros de Chile (BCN, 2020)

Esta Comisión está integrada por los Ministros de Interior, Hacienda, Justicia y Derechos Humanos, también por el General Director de Carabineros de Chile, los subsecretarios de Interior y de Prevención del Delito, contando con la presencia de invitados permanentes, siendo estos, el Presidente de la Corte Suprema, el Fiscal Nacional y el Contralor General de la República.

A nivel de la Comisión para la Reforma a Carabineros.

-Entregar facultades, poderes y recursos para la de toma de decisiones de los miembros de la Comisión.

Los gobiernos de turno en el transcurso de la duración del proceso deben asegurar que los integrantes de la coalición tengan el suficiente poder de decisión para representar a sus instituciones. Si bien estos han sido nombrados por el Decreto 103 del año 2020 se debe asegurar que, dada la apretada agenda de estos miembros, no sean miembros de menor rango los que realicen el trabajo efectivo en la Comisión, ya se corre el riesgo de pérdida de poder de la Comisión para ejecutar acciones. A su vez se deben entregar las facultades, atribuciones y los recursos necesarios a los miembros de la comisión para que puedan llevar a cabo su labor e involucrar en el proceso a otros, esto cobra especial relevancia en el caso del General Director de Carabineros que debe involucrar al alto manto de la institución para apalancar el cambio.

-Realizar actividades para el desarrollo del equipo de trabajo que conducirá el cambio.

Cada uno de los integrantes de esta Comisión deberá tomar el rol de agentes de cambio para conducir el proceso e identificar a otros agentes de cambio al interior de sus instituciones. Ellos deben cumplir con los atributos señalados por Kotter (2007); conducir el proceso, actuar de forma convencida y en el caso del Director General de Carabineros, tomar el rol modelador como referente del cambio al interior de la institución. Será importante también el rol e influencia que ejercen los líderes participantes de las instituciones que tienen injerencia externa sobre Carabineros de Chile, dado que sus decisiones afectarán la reforma al interior de la institución.

Para que los miembros de esta Comisión asuman el rol de agentes de cambio sería recomendable realizar acciones de nivel individual y grupal con el fin de alinear y clarificar el rol que cada participante y el grupo en su conjunto debe tener en este proceso.

Entre las posibilidades se encuentra del tipo coaching tipo ARO (Análisis del Rol Organizacional), dado que este tipo de métodos ayudan a clarificar el rol, considerando factores conscientes e inconscientes que operan tanto a nivel individual como colectivo, para que la persona pueda alinear su desempeño con las necesidades y requerimientos de la organización (Acuña & Sanfuentes, 2009), que para este caso es la Comisión que conducirá el proceso de cambio. Esto con el fin de alinear y clarificar el rol que cada participante debe tener en este proceso, entendiendo que el rol “es un principio de regulación mental, basado en la compleja interacción de sentimientos, ideas y motivaciones que experimenta la persona y que surgen al trabajar en pos de un sistema (el cual es en sí un objeto interno para la persona) integrado consciente o

inconscientemente y expresado en conductas orientadas a objetivos” (Acuña & Sanfuentes, 2009, p.58).

Puede ayudar al desarrollo de equipos también la realización de talleres tipo team building con el objetivo de generar conexiones entre los miembros del grupo que posibiliten el trabajo en equipo al interior de la comisión.

Todas ellas tienen como factor común poder reforzar el sentido de trabajo colectivo para el logro de resultados comúnmente beneficiosos para el grupo.

A nivel de las unidades operativas y comisarías.

-Identificar y formar agentes de cambio que instalen la nueva visión al interior de la institución

A nivel de las unidades y comisarías el área de Recursos Humanos debe replicar actividades como las descritas en el párrafo anterior relacionadas con el rol en el proceso de cambio en estos equipos.

Se deben identificar, formar, facultar y dar recursos a miembros que puedan ejercer el rol de agentes de cambio generando programas formales de liderazgo al interior de la institución, que puedan ayudar a motivar y movilizar a sus pares o subordinados, con foco en modelar conductas tendientes al trabajo en equipo que puedan motivar la intención de cambio de los miembros de la unidad operativa o comisaría. Entendiendo que estos agentes son los primeros responsables de instalar y movilizar el cambio al interior de los equipos de trabajo que intervienen a nivel comunitario.

7.1.3 Construir la visión de la organización que queremos implementar:

La coalición que deberá liderar el cambio y dar las directrices, generará una visión que tiene que ser clara y creíble de la nueva estratégica, debiendo establecer nuevos estándares de desempeño institucional, generando orgullo por los logros pasados y entusiasmo por la nueva estrategia en las filas de la institución. Cumming & Worley (2008)

A nivel de la Comisión para la Reforma a Carabineros.

-Visión y planificación estratégica del proceso de cambio.

La Comisión debe trabajar de forma conjunta con el gobierno de turno en la construcción, actualización y definición clara de una visión que permita enfrentar los desafíos, actuales y futuros del proceso de cambio, tomando como base el documento

entregado por el Consejo de Reforma a Carabineros. Debiéndose clarificar los alcances del proceso, ya que esto permitirá que en el futuro se pueda evaluar si se cumplieron.

Debe existir una planificación estratégica del proceso definida que guíe los pasos de la comisión durante los años de su trabajo. En esta planificación debe considerarse la participación de representantes de las unidades operativas y de comisarías, de modo que se considere la realidad de la operación en el día a día, como parte del diseño del proceso.

-Unidad de apoyo para el Monitoreo y avances del proceso.

Se debe crear alguna unidad de apoyo que permita monitorear y dar trazabilidad a los avances del proceso de instalación de la nueva visión apoyado en indicadores tangibles, respaldados con análisis de datos, tecnología de inteligencia artificial (AI) u otras que permitan, evaluar el proceso de avance y modelar escenarios de predicción para identificar desviaciones del proceso e incluso tener una capacidad predictora que permita focalizar de la mejor forma los esfuerzos de cambio realizados para concretar el avance de nueva la visión.

A nivel de las unidades operativas y comisarías.

-Plan de Formación para la ejecución de la estrategia e instalación de la visión para líderes.

Para ello, sería necesario que el área de Recursos Humanos institucional implemente actividades de capacitación de modo que identifiquen su rol, definan estrategias de trabajo, así como para levantar información relevante de su unidad o comisaría, que permitan generar entregables que informen el estado de la implementación del proceso de cambio a nivel operativo.

Se deben desarrollar productos adaptados a las realidades territoriales de las unidades operativas y comisarías para apoyar a los líderes en el proceso de implementación de la visión.

-Planes de Trabajo en Terreno.

Los líderes del proceso en terreno deben tener diseñados planes de trabajo claros y alcanzables con el fin de materializar la estrategia para el cambio, así como la visión, esto con el fin de dirigir el proceso de forma planificada y coordinada. Estos planes pueden tener en su diseño criterios SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Realista, con Tiempos) y deben recoger la realidad territorial adaptar el proceso de cambio a ella.

7.1.4 Comunicar a los miembros de la organización la visión de manera simple y clara:

Este punto es crucial para poder masificar información relevante del proceso de cambio. Según los resultados de las encuestas, es necesario contar con información referente a como los afectará el cambio, dado que el proceso genera estrés y ansiedad. Se hace necesario a nivel institucional contar con un equipo de comunicaciones que sea capaz de establecer parámetros de calidad y cantidad de las comunicaciones referentes al proceso de cambio, se debe asegurar el entendimiento de la visión por parte de los funcionarios y cuidar la coherencia entre lo que comunican los líderes y los comportamientos que tienen, Kotter (2007). Si los funcionarios observan incoherencias el resultado será probable la aparición de desconfianzas y pérdida de credibilidad de las comunicaciones realizadas, lo que al masificarse socialmente influenciará negativamente al individuo.

A nivel de la Comisión para la Reforma a Carabineros.

-Crear Equipo de Comunicaciones.

En Carabineros de Chile debe crearse una unidad operativa que diseñe e implemente un plan de comunicación que permita difundir la visión del proceso de cambio, así como el plan estratégico del proceso, su estado de avance, los resultados intermedios, las acciones siguientes.

Este equipo de comunicaciones debe trabajar en alianza con el equipo comunicacional del gobierno, ya que el proceso de cambio es de interés nacional.

Particularmente el rol y los logros de la Comisión para la Reforma de Carabineros deben ser difundidos a la población general.

Adicionalmente, este equipo debe recopilar el relato del proceso de trabajo de la comisión y principalmente de la visión, de la estrategia y su evolución al integrar nuevos miembros de la coalición, durante el tiempo que dure su trabajo. Este relato es importante para que el proceso perdure independientemente de los cambios de gobierno que implicarán renovación de los miembros de la Comisión.

-Plan de difusión.

Generar un plan de difusión de la visión, así como de las estrategias a implementar orientado a involucrar al gobierno actual, así como a los futuros mientras el proceso se desarrolla.

Debe generarse un plan de difusión de la nueva visión con miras a involucrar de la forma más directa y didáctica a partes interesadas del proceso, como la comunidad y a organizaciones externas (INDH, ANMISTIA INTERNACIONAL, etc.).

A nivel de las unidades operativas y comisarías.

-Formación en Competencias Comunicacionales en las Jefaturas.

El área de Recursos Humanos institucional deberá generar programas de sensibilización en el rol de agentes de cambio. Se requiere que las jefaturas puedan al interior de las unidades operativas y de comisarías hacerse cargo de la difusión de la información referida al proceso del cambio. Como aliados del Equipo de Comunicaciones, deben ir entregando la información que se genere.

Para ello será necesario también formar a las jefaturas en sus competencias comunicacionales para que puedan asumir este rol.

-Acciones de difusión del proceso de cambio.

Desarrollar intervenciones con foco en los funcionarios de las unidades operativas y comisarías, que permitan socializar aquellas conductas alineadas con el cambio y la satisfacción en el trabajo, desde la lógica que deben evocar en el funcionario, un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y la experiencia adquirida en el mismo (Locke, 1976).

Este tipo de intervenciones puede ser en base al desarrollo de material impreso, audio visual y uso de redes sociales internas, que den cuenta de aquellos elementos que conforman la nueva visión institucional y como esto se relaciona con la satisfacción del individuo en el trabajo.

Ejemplos de estas acciones son:

- i) Generar charlas de 5 minutos, realizadas por los líderes de los equipos al inicio de los turnos con mensajes que relacionen la visión con las actividades diarias.
- ii) Generar instancias de discusión grupal mensual, que permitan conversar del avance de la nueva visión, así como, aclarar dudas sobre la misma. Instancias tipo café de las ideas u otro tipo de instancias similares pueden servir a este propósito.
- iii) Utilizar paneles interactivos, con los cuales con el fin de entregar información de la visión y recoger opiniones de los funcionarios, también en esta misma línea se podrían utilizar tecnologías como la realidad aumentada, uso de sus celulares para comunicar información al interior de los equipos.

7.1.5 Facultar a los miembros de la organización para que actúen de acuerdo con la visión:

Para lograr que los miembros tengan conductas alineadas con la visión que se quiere implementar el identificar y remover obstáculos, cambiar las estructuras que imposibilitan el cambio y generar incentivos para el despliegue de nuevas conductas,

siendo su implementación una tarea prioritaria para lograr que las personas actúen de acuerdo con la visión.

A nivel de la Comisión para la Reforma a Carabineros.

-Remoción de obstáculos para el cambio institucional.

Realizar el levantamiento de estructuras, procesos y los procedimientos internos, debiera la unidad de apoyo sugerida anteriormente poder hacerse cargo de esta tarea. Esto con el propósito de sugerir a la comisión, modificar o eliminar todo aquello que no permita llevar a cabo la nueva visión institucional.

Que la unidad de apoyo pueda realizar análisis del tipo strategic foresight, para evaluar los posibles efectos de los cambios propuestos y poder anticipar posibles contratiempos, visualizando cambios previos necesarios a la implementación de estos.

Contar con un equipo legal que sea capaz de apoyar a la comisión en el estudio, evaluación y factibilidad de cambios a nivel de procedimientos, procesos y estructuras. Dado que modificaciones legales pueden ser necesarias para el cambio durante la implementación de la visión al interior de la institución.

-Incentivar nuevos enfoques para la gestión institucional.

Generar programas de liderazgo para instruir a los altos mandos de Carabineros en la flexibilización la penalización del error dados los nuevos aprendizajes que generan los cambios en la prestación de un servicio, Kotter (2007) pone de manifiesto que los funcionarios y los equipos de trabajo deben ser incentivados a probar nuevos enfoques y desarrollar nuevas ideas, siempre y cuando se ajusten a la nueva visión.

Se debe considerar como parte de la estrategia de comunicaciones que, se deberán explicar a la comunidad situaciones no previstas de forma clara y transparente, estando preparados para enfrentar posibles cuestionamientos, iniciales al proceso de instalación de la nueva visión.

A nivel de las unidades operativas y comisarías.

-Desarrollo de Competencias de Liderazgo.

Recursos Humanos institucional debe generar programas de liderazgo que puedan reforzar en los líderes el rol modelador en sus equipos directos, enfocado en el desarrollo de conductas en pos del cambio que sean constitutivas de ejemplo para sus subordinados.

También considerar programa de competencias de liderazgo en aquellos agentes de cambio que, si bien no son líderes jerárquicos, pueden modelar con el ejemplo entre sus pares al interior de sus equipos.

Se Los líderes y agentes de cambio deben contar con facultades para remover los obstáculos que se produzcan al interior de las unidades y comisarías.

-Aplicar nuevos enfoques en la gestión del trabajo diario.

Los líderes y agentes de cambio deben ser adecuadamente instruidos para velar por la adecuada ejecución de los nuevos procesos y procedimientos, siendo referente en esta materia para los equipos de trabajo.

-Empoderar a los funcionarios en terreno en las nuevas conductas.

Los líderes de estas unidades y comisarías deben administrar en terreno la flexibilidad de la penalización del error, siendo especialmente cuidadosos con aquellos casos en los cuales la comunidad pueda ser afectada, con la ejecución de estos nuevos enfoques. En su liderazgo para la implementación de los cambios en terreno deben velar por empoderar y generar el apoyo suficiente para reforzar la toma de decisiones en terreno necesaria para que el funcionario pueda ejecutar las nuevas conductas alineadas con la visión.

-Generar un Clima de Seguridad Psicológica y Resiliencia.

El área de Recursos Humanos en conjunto con los líderes en terreno, deben trabajar en instalar a nivel institucional un clima que refuerce la seguridad psicológica, en los funcionarios con el fin de facilitar la ejecución de conductas asociadas a la nueva visión. También es importante que este clima permita a los individuos fortalecer su disposición a tener una actitud resiliente dado que algunas de las nuevas conductas a implementar pueden generarles una sensación de pérdida.

7.1.6 Planificar y definir acciones que puedan generar éxitos tempranos que validen el proceso:

Tomando lo que señala Kotter (2007, p.7); “La mayoría de las personas no se entusiasma con una marcha larga a menos que vean evidencias convincentes en doce o veinticuatro meses de que el viaje esta produciendo los resultados esperados”. Este elemento puede ser fundamental dado que el obtener triunfos en corto plazo, difundirlos y poder “viralizarlos” por distintos canales de comunicaciones al interior de la institución, puede hacer la diferencia respecto de ser adherente o no del proceso.

A nivel de la Comisión para la Reforma a Carabineros.

-Plan para mejorar visiblemente el desempeño.

Dado lo anterior se debe definir un claro plan con hitos, plazos, objetivos e indicadores tanto de proceso, como de logro que se materializarán en el corto plazo. Este plan debe poner foco en como los equipos al interior de la institución son quienes finalmente materializan estos logros. Estos hitos deben cumplir con ser un claro signo de mejora visible del desempeño, dado que es fundamental su difusión en la comunidad.

-Plan de Difusión de Éxitos Tempranos.

Debe existir una clara estrategia comunicacional, en que se difundan estos éxitos, mostrando el liderazgo a la comunidad del proceso que tiene la Comisión. Tener una estrategia comunicacional que involucre los medios tradicionales y nuevos medios, como las redes sociales que abarquen todos los segmentos de la comunidad, ya que es importante que la visión positiva de la comunidad sobre los cambios, actúe como motivación para que los funcionarios y equipos, sean influenciados positivamente para continuar con el proceso.

A nivel de las unidades operativas y comisarías.

-Mejoramiento del desempeño con foco en lo equipos.

Se debe definir un plan, hitos, plazos, objetivos e indicadores tanto de proceso, como de logro que se materializarán en el corto plazo a nivel de acciones en terreno que permitan visualizar claramente los beneficios de los cambios y las mejoras en el desempeño del servicio prestados a la comunidad.

Recursos Humanos debe definir un programa de gestión del desempeño, no solamente individual, sino que también a nivel del logro de los equipos dentro de las unidades y comisarías, que incluyan la medición de indicadores de corto plazo relacionados con el cambio, que involucren no solamente la mirada del jefe directo, sino que también de pares, subordinados y otros equipos, algo en línea con modelos de gestión del desempeño del tipo evaluación 360 grados.

-Reconocer y recompensar a los funcionarios y equipos que logran éxitos tempranos.

El área de Recursos Humanos debe implementar programas de reconocimiento al interior de las unidades operativas y comisarías para contribuir a reforzar la actitud de los funcionarios y de los equipos destacados que sirvan para mostrarle a sus pares los efectos positivos, generando referentes del cambio. Estos programas deben tener estar alineados con la propuesta de valor al empleado que la institución defina dados los

cambios que propone el Consejo de Reforma a Carabineros para la mejora del desempeño institucional e individual al alero del proceso de cambio institucional. Esto puede generar un efecto multiplicador en adherentes al proceso de cambio dada la influencia de la norma grupal en el individuo.

7.1.7 Consolidar los progresos construyendo sobre el cambio:

La gestión del cambio en la institución será un camino de largo plazo, dada la magnitud del cambio a implementar. Es necesario que los cambios penetren en la cultura de la organización, lo que es un proceso que podría tomar de cinco a diez años o más. Dado esto los esfuerzos de cambio que tienen éxito utilizan la credibilidad que van generando los triunfos de corto plazo, ganado confianza y adeptos para enfrentar desafíos más grandes en avanzar en el proceso de cambio. Kotter (2007).

No poner atención a este punto puede generar que exista triunfalismo a los pocos años de implementación del proceso y que puedan manifestarse retrocesos si no se ha ido instalando el cambio de forma consistente. Es importante asegurar que los avances en el cambio a nivel de la cultura, sea apoyado por cambio en los sistemas y la estructura institucional que están en línea con lo que requiere la nueva visión en su avance al interior de la organización.

A nivel de la Comisión para la Reforma a Carabineros.

-Difundir información que aumente la credibilidad para seguir avanzando en el proceso de cambio.

Basado en el análisis de datos, inteligencia artificial (IA) y otras metodologías que permitan sistematizar datos, generar reportabilidad periódica de los éxitos del proceso para mostrar al gobierno y a las distintas partes interesadas, que el cambio avanza de acuerdo con lo planificado. Con esto poder seguir avanzado en nuevas etapas del proceso profundizando cada vez más el cambio institucional.

-Asegurar la sucesión de los miembros de la coalición conductora poderosa.

Para dar continuidad al proceso de gestión de cambio se deben, contratar, ascender y entrenar funcionarios en posiciones en la Comisión y en el alto mando de Carabineros que puedan asegurar la implementación de la visión en el largo plazo. Esto visualizando cual puede ser el aporte que pueden entregar para que el equipo de trabajo pueda seguir siendo exitoso en la implementación del cambio.

-Revigorizar el proceso con nuevos proyectos de innovación para el cambio.

Dados los avances del proceso y los datos disponibles del análisis de este, implementar metodologías ágiles (Scrum, Kanban, Lean, etc.) para generar nuevos proyectos e iniciativas que permitan mantener, actualizar, generar instancia de mejoramiento continuo y revitalizar el proceso para que por una parte se adapte a requerimientos que no fueron visualizados al inicio del proceso.

A nivel de las unidades operativas y comisarías.

-Usar la credibilidad generada para generar más cambios.

Contar con instancias de difusión comunitaria de los resultados del proceso de cambio basadas en análisis de datos asociados a la gestión en terreno, que permitan contar con la adhesión de sus comunidades, para nuevas implementaciones de mejoras en el territorio en que esta emplazada la unidad operativa y comisarías.

-Suministrar talento para sostener la implementación de la visión.

Recursos Humanos debe apoyar el proceso para destinar, ascender y entrenar funcionarios capaces de consolidar la implementación de la visión y el nuevo desempeño esperado a nivel de los equipos de trabajo en las unidades operativas y comisarías.

-Formación en la implementación proyectos innovadores e incorporación de nuevos agentes de cambio.

El área de Recursos Humanos debe generar programas que permitan formar a funcionarios y equipos en la utilización de metodología Ágiles (Scrum, Kanban, Lean) para la gestión de proyectos e iniciativas al interior de las unidades y Comisarías, que beneficien su interacción con la comunidad.

Desarrollar programa de mentoría al interior de las unidades y comisarías que permita preparar nuevos líderes y agentes de cambio para dar continuidad al proceso y reemplazar líderes al interior de unidades operativas y comisarías.

7.1.8 Institucionalizar los nuevos enfoques ligando el éxito organizacional al cambio:

Tal como afirma Kotter (2007, p.8); el cambio se arraiga cuando se convierte en “la forma en que hacemos las cosas aquí”. La institucionalización del cambio se produce cuando las nuevas conductas se integran en la norma social de la institución, lo que hace que incluso cuando se integran nuevos miembros ellos adopten estas conductas, dada la influencia social de otros miembros ya que son parte de la cultura de la organización.

A nivel de la Comisión para la Reforma a Carabineros.

-Programa de comunicaciones que conecte las nuevas conductas y los éxitos institucionales.

Se debe cautelar de forma planificada e intencionada que los funcionarios y equipos asocien las nuevas conductas, actitudes y enfoques derivados del cambio, con las mejoras en el desempeño institucional, reforzando a través de una estrategia comunicacional la idea del efecto colectivo de los miembros de la institución. Se debe evitar la excesiva personalización de los buenos resultados en los líderes, poniendo el foco en los logros a nivel de equipos de trabajo, para que cuando se produzca el recambio en los liderazgos, minimizar el riesgo de que esto afecte fuertemente el avance obtenido.

-Programa de sucesión de los líderes del proceso.

Realizar un levantamiento de posiciones críticas para el proceso de cambio e instalar un programa que permita identificar y desarrollar a sucesores con alto potencial para reemplazar a aquellos líderes que han llevado el cambio y que en algún momento deben dejar la Comisión. El contar con un recambio a favor de la nueva visión y dar continuidad al proceso, consolidando el cambio. De no contar con una sucesión capaz de continuar con el cambio es altamente probable que se retroceda a las antiguas conductas y que liderazgos que están en contra del cambio puedan aflorar y hacer retroceder.

A nivel de las unidades operativas y comisarías.

-Programas de difusión de nuevas conductas y los éxitos del día a día.

Al interior de unidades operativas y comisarías, implementar programas de difusión dirigidos a los equipos y funcionarios, que puedan mostrar de la manera más gráfica y clara la relación de causa y efecto, entre los cambios implementados y los éxitos institucionales. A su vez este tipo de acciones deben tener un correlato que muestre los logros a nivel de las unidades operativas y comisarías en el territorio del que sean parte realizándose difusiones al interior de la comunidad.

-Programa de sucesión intra-unidades operativas y comisarías.

Recursos Humanos de la institución debe identificar y desarrollar posibles sucesores de los líderes y agentes de cambio, que tengan la capacidad de sostener el liderazgo del proceso en el largo plazo al interior de sus unidades y comisarías.

7.2 Propuestas de intervención considerando las posibles resistencias al cambio que pueden aparecer en todas las etapas del proceso:

Kurt Lewin identifica la aparición de resistencias al cambio a lo largo de todas las etapas de un proceso de cambio. Esto permite afirmar la probabilidad cierta de la ocurrencia de manifestaciones de resistencia al cambio tanto a nivel individual, así como grupal en las distintas etapas del proceso de cambio al interior de Carabineros de Chile. Es por esto por lo que, se hace imperativo dedicar tiempo a la evaluación sistemática de quienes pueden generar resistencias al proceso, así como a los motivos que podrían estar generando estas resistencias. Kotter (2007). Esto para no hacer lo que tradicionalmente se acostumbra, que es implementar soluciones de tipo intuitivo y basadas en los sesgos propios de quien debe enfrentar estas resistencias, aplicando soluciones estándar basadas en experiencia pasadas.

Kotter & Schlesinger (2007) identifican posibles situaciones típicas de resistencias al cambio y métodos que pueden ser empleados para enfrentarlas al ser identificadas en cualquier etapa del proceso de cambio. A continuación, se identifican los motivos más comunes de resistencia al cambio y las acciones propuestas para enfrentarlas:

i) Falta de Comunicación o información y análisis inexactos.

- Implementar métodos de educación y comunicación.

Para vencer este tipo de resistencias durante el proceso, se deben implementar métodos de educación y comunicación, desde la comisión hacia organizaciones externas, gobierno y comunidad. También al interior Carabineros de Chile considerando tanto el despliegue a nivel de los individuos, pero con mayor énfasis a nivel de los grupos en todas las etapas del proceso. El equipo de comunicaciones que apoye a la comisión, así como el equipo propio de la institución debe considerar dentro de sus estrategias acciones de comunicaciones para vencer estas resistencias, entregando información del proceso de cambio, su nivel de avances, sus logros, esto con el objetivo de persuadirlas para hacerse parte del proceso.

- Capacitación para re-instruir los procesos no comprendidos.

También capacitar a personas y equipos en el proceso y su importancia, cada vez que sea necesario, para esto se debe establecer un programa de formación formal con alcance a las unidades operativas y comisarías. Este programa es importante que pueda desarrollarse bajo modelo 70-20-10 (70 Aprendizaje experiencial, 20 Interacción social y 10 Aprendizaje formal).

ii) Cuando los líderes no cuentan con toda la información para diseñar el proceso de cambio y otros tienen un poder de resistencia considerable.

-Hacer parte del proceso a actores con alta resistencia.

Para vencer las resistencias en escenarios de este tipo es necesario hacer partícipes del proceso a quienes podrían ser fuertes opositores al proceso, es probable que al interior de la institución no existan opositores que puedan tener el poder para expresar este tipo de resistencia. Esto es factible que ocurra a nivel de la interacción de la Comisión para la Reforma a Carabineros con instituciones externas, miembros del gobierno o de la comunidad. Dado este análisis es conveniente invitarlos a ser parte del diseño del proceso, lo que puede eliminar estas resistencias, pero que por otro lado puede retrasar el proceso, dada la incorporación de más participantes, lo que hace que el diseño se demore más en su desarrollo.

iii) Cuando las personas se resisten por problemas de adaptación.

-Desarrollar programas de apoyo con el uso de facilitadores formados para apoyar en el proceso.

En el caso de Carabineros de Chile, quienes tengan el rol de agentes de cambio deben ejecutar estos apoyos implementando intervenciones del tipo coaching y contar con la debida formación para poder entregar los suficientes elementos para reforzar la sensación de seguridad psicológica del funcionario, así como también ayudarlo a desarrollar estabilidad y fortaleza para enfrentar el proceso de cambio de la manera más resiliente posible.

iv) Cuando personas o grupos que saben que perderán claramente con el cambio y tienen poder de resistencia considerable.

- Formación en técnicas de negociación.

Deben emplear técnicas de negociación y acuerdo para avanzar en los cambios a implementar. Contar con estas habilidades en aquellos que sean miembros de la Comisión para la Reforma a Carabineros es necesario en lo referente a poder negociar con organizaciones, el gobierno o la comunidad. En lo referente a este tipo de resistencias al interior de la institución es necesario contar con formación en técnicas de negociación para quienes son responsables jerárquicos de la implementación de los cambios al interior de las unidades operativas y grupos al interior de las comisarías, pudiendo ayudar a destrabar las resistencias asociadas a la expectativa de pérdida.

v) Cuando la rapidez es fundamental y los iniciadores del proceso de cambio tienen un poder considerable.

- Aplicación del poder establecido por la jerarquía.

Es factible utilizar coerción explícita e implícita, esto especialmente al interior de una institución jerarquizada, como los es Carabineros de Chile, pudiendo vencer de forma rápida las resistencias. El problema de este tipo de prácticas es que una vez que las personas son consientes de que son obligadas a aceptar el cambio esto puede generar sentimientos de enojo e incluso generar nuevas resistencias en las personas o grupos.

vi) Cuando las tácticas anteriores no funcionan o son costosas de implementar:

- Incorporar actores con alta resistencia para manejarlo

Se puede ejercer la manipulación y cooptación. Esta alternativa puede ser utilizada en casos en que se debe actuar de forma rápida para implementar el cambio, en el caso de la institución también es un camino de fácil implementación, dada fuerte jerarquía, pero que en el largo plazo puede tener costos desde el real compromiso que puedan tener los funcionarios con el proceso de cambio en el largo plazo, si sienten que han sido manipulados durante el proceso.

7.3 Actores relevantes y responsables de implementar acciones

Tal como se ha ido avanzando en el proceso de análisis a lo largo de este estudio la problemática y las propuestas aquí planteadas, demandan la identificación de aquellos que poseerían la responsabilidad de crear las condiciones e implementar las acciones que demanda un proceso de cambio de la magnitud que debe darse en Carabineros de Chile.

Presidente de la República: Según indica la constitución política de la república de Chile, en su artículo 24; el gobierno y la administración del estado corresponde al presidente de la república, él que, en su rol de Jefe de Estado, tiene autoridad por sobre todo lo que tenga relación con la conservación del orden al interior del país (BCN, 2020). Es por esto por lo que durante el tiempo que dure la reforma el presidente debe dar la importancia al proceso de cambio de Carabineros dentro de su gestión de la nación, y dar el apoyo necesario para

que la Comisión para la Reforma a Carabineros pueda desarrollar su función para articular el proceso de cambio, esto independiente de la tendencia política del gobierno del presidente de turno.

Congreso Nacional: Dado que se pueden requerir cambios a nivel de leyes del país en lo referente a la institución, se debe contar con el respaldo de este estamento para que pueda dar curso a la aprobación de estos cambios en los tiempos necesarios para no estancar el proceso.

Ministro del Interior y Seguridad Pública: El Ministro del Interior y Seguridad Pública es quién propone al presidente de la República normas y acciones sobre políticas internas destinadas a mantener el orden público, la paz social y la seguridad al interior del país. (Interior, 2020). Es por esto que como miembro de la Comisión para la Reforma a Carabineros de Chile, su participación es primordial, ya que es el nexo entre el Presidente de la República y la Comisión, debiendo garantizar la coordinación entre ambos para ir avanzando en el proceso de reforma.

Miembros de la Comisión: Considerando lo señalado por el Decreto 103 que crea la Comisión para la Reforma a Carabineros de Chile, ésta tiene las responsabilidades de asesorar al Ministerio de Interior y Seguridad Pública en todas las materias relacionadas con el proceso de reforma y Modernización de Carabineros de Chile, también le corresponde a la Comisión proponer, revisar y comentar propuestas que apunten a reformar y modernizar la institución. Es de su competencia la promoción de las coordinaciones interinstitucionales que se requieran para materializar las acciones relacionadas con el objetivo de la comisión, cuando esto sea requerido por el Ministro del Interior y Seguridad Pública.

El mismo Decreto 103 se establece que la Comisión esta integrada por el Ministro del Interior y Seguridad Pública, quién la presidirá, el Ministro de Hacienda, el Ministro de Justicia y Derechos Humanos, el General Director de Carabineros de Chile, el Subsecretario del Interior y el Subsecretario de Prevención del Delito (BCN, 2020). Estos miembros son los responsables de liderar todas las acciones necesarias para materializar las responsabilidades que el Decreto 103 le asigna a la Comisión para la Reforma a Carabineros de Chile. La Comisión también contará con la presencia de invitados permanentes, siendo estos, el Presidente de la Corte Suprema, el Fiscal Nacional y el Contralor General de la República, pudiendo participar incluso otros actores de la sociedad en caso de ser necesario.

Unidad Coordinadora: Se constituye por mandato del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, teniendo la responsabilidad de avanzar en la Agenda de Seguridad Pública que se presento en el programa de Gobierno, reactivando la agenda legislativa referente a ella, en el congreso (Gob, 2020).

General Director de Carabineros: Líder jerárquico máximo de Carabineros de Chile, tendrá el rol de liderar el proceso de cambio al interior de la institución y será parte de la Comisión para la Reforma, por lo que su participación es fundamental ya que participa en el diseño

del proceso y por otro lado es el principal responsable de la implementación del proceso al interior de Carabineros de Chile.

Alto Mando y Cadena de Mando Institucional: Todo aquel funcionario que tenga el mando de otros a nivel institucional y que por esto deba tomar un rol de agente de cambio. Esto para asegurar la implementación de las nuevas conductas y facultar a otros para actuar de acuerdo con la nueva visión.

Jefaturas de Comisarías y Unidades Operativas: Según se ha señalado en esta investigación, el rol de los líderes jerárquicos al interior de las comisarías es fundamental para hacer que la nueva visión y las conductas necesarias se instalen al interior de las filas de la institución. Dada la naturaleza jerarquizada de la misma es que el rol modelador como líderes y agentes de cambio propiciará la adopción de conductas en el día a día en los equipos de trabajo. Es por esto, que la formación y el desarrollo asociado a este rol es vital, así como el compromiso de parte de cada jefatura en instalar el cambio al interior de comisarías y unidades operativas para su despliegue en la comunidad.

Funcionarios de Comisaría y Unidades Operativas: El hacer real el cambio de visión, estrategia, políticas, procesos y procedimientos en el día a día es lo que hará finalmente visible el cambio a ojos de la sociedad, Es por esto, que contar con la mayor adherencia al proceso de cambio de estos funcionarios, en lo referente a actitud e intensidad aumentará notablemente las probabilidades para que el proceso sea un éxito.

7.4 Análisis de la factibilidad de la implementación de los cambios propuestos

Dados los cuestionamientos que ha recibido de importantes instituciones nacionales e internacionales y más importante aún, de buena parte de la sociedad chilena, es que la implementación de un proceso de gestión del cambio en Carabineros de Chile sería factible de implementar. Lo anterior estaría dado por la naturaleza jerárquica de la institución, que posibilita implementar cambios desde el uso de poder jerárquico, pudiendo también implementarse desde otras lógicas más participativas, lo que dependerá de cómo finalmente se diseñe el proceso y la realización de los cambios necesarios para su implementación. Pero tal como señala Kotter (2007), algunos esfuerzos de cambio son exitosos, otros un completo fracaso y la mayoría cae en un punto medio. Por lo que para tener mayores probabilidades de lograr un proceso exitoso y verdadero es que se hace necesario considerar los siguientes aspectos:

i. Consideraciones estructurales para el cambio:

La institución tiene un carácter técnico, militar consagrado por ley, que incluso le garantiza un cierto nivel de independencia del poder civil. Esto refuerza que su cultura

y estructura interna tiendan a ser rígidas y apegadas fuertemente a la jerarquía institucional. Algunos de los cambios propuestos buscan hacer que la institución sea más integrada a la comunidad y por consecuencia estructuralmente más flexible y adaptable al contexto social actual, perdiendo parte de esa independencia, existiendo propuestas de algunos sectores académicos y de la sociedad que señalan que se debe cambiar totalmente la concepción de la gestión de seguridad y consolidar la presencia de un verdadero gobierno civil dentro de la institución (Dammert,2020). Por otro lado, esta estructura fuertemente jerarquizada podría permitir el instalar el cambio desde el uso del poder para imponer la nueva visión al interior de la institución, siendo un facilitador del proceso dado el alineamiento de los funcionarios con sus jefaturas. Vista esta dualidad es que tener una estructura interna acorde al proceso de cambio a instalar es prioritario.

ii. Necesidad de contar con área de apoyo robustas:

Para implementar las acciones propuestas en el punto 7.1 de este estudio, se requiere contar con áreas de apoyo, como lo son; control de gestión, comunicaciones y recursos humanos que puedan tener la capacidad de apoyar y desarrollar los productos necesarios para materializar las acciones propuestas, así como una fuerte capacidad liderazgo e influencia para implementación.

iii. Estabilidad política:

Si bien el actual gobierno es el impulsor de los cambios, su baja aprobación, no garantiza continuidad en la implementación de los cambios de largo plazo que se definan del proceso de reforma, las intervenciones para la gestión del cambio que realmente generan cambios significativos en la cultura y sin riesgos de retrocesos, demoran años en implementarse, de cinco a diez (Kotter, 2007) por lo que el riesgo de que el proceso con los alcances que esperaría finalmente la Comisión para la Reforma a Carabineros , pueda ser complejo.

iv. Gobernanza del proceso de cambio:

En lo referente a la institucionalidad para el cambio que se encarna inicialmente en la Comisión para la reforma a Carabineros, no se puede afirmar que reúna los elementos necesarios para dar la adecuada gobernabilidad y fuerza al proceso, como lo debe hacer una coalición poderosa del tipo que define Kotter en su modelo de gestión del cambio. Si bien esta conformada por Ministros, otros personeros de alto rango a nivel de gobierno e integrantes de Carabineros de Chile y debe realizar una acción coordinada con el actual Ministerio del Interior y Seguridad Pública, esto podría verse afectado por la creación de un nuevo Ministerio de Seguridad Pública, según lo

propuso el ex Ministro del Interior y Seguridad Pública, Sr. Gonzalo Blumel Mac-Iver, que señalaba que el Ejecutivo esta evaluando una reforma para fortalecer el resguardo del orden público(Pauta, 24.12.2019), esta podría involucrar un nuevo ministerio con una estructura y definición distinta de lo que actualmente se entiende por seguridad pública. Por otra parte se debe verificar el real compromiso con el cambio de los miembros de esta comisión, así como de aquellos mandos (altos y medios) de Carabineros que liderarán el proceso al interior de la institución, entendiendo que la coalición que formarán interactuará con la jerarquía formal de la institución, pero que finalmente es una instancia que opera fuera de ella, esto ocurre dado que si la jerarquía existente estuviera funcionando bien una transformación de gran magnitud no sería necesaria. Por lo que en el caso de la institución que es cuestionada por su funcionamiento, las reformas y cambios exigen que se actúe fuera de sus límites y protocolos formales vigentes institucionalmente (Kotter, 2007). Esto es un cambio relevante para evaluar y considerar, dado el alto nivel de independencia institucional de otras instancias gubernamentales.

v. Carácter prioritario a nivel del gobierno:

Debido a la priorización de recursos que se ha generado hacia abordar la pandemia provocada por el Covid-19 y sus consecuencias, asociadas a temas tan relevantes como la economía del país en los próximos años, es que no existe claridad de cual será el real sentido de urgencia que se le dará al proceso de cambio de Carabineros de Chile. Si los problemas que ocurrieron en el contexto del estallido social son invisibilizados, por un problema mayor como la pandemia, o simplemente se cae en el conformismo de que los problemas que presenta la institución pueden ser solucionados con solamente implementar nuevos procedimientos, es probable que el proceso fracase y que este fracaso solamente sea visibilizado ante la ocurrencia de otra situación de la magnitud del estallido social del 18 de Octubre de 2019.

Una señal de que una situación similar a la descrita en el párrafo anterior ya podría haber ocurrido en el caso de Carabineros, es el proceso de cambio que inicio el Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública del año 2018, en que se abordan varios aspectos del accionar policial. Se pueden tomar como ejemplo dos hechos ocurridos recientemente, que dan cuenta de la implementación de cambios que al parecer no están solucionando los problemas detectados. Según el informe de Avances en la Modernización de Carabineros en el Marco del Acuerdo Nacional por la Seguridad Pública (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2019), es que se implementaron mejoras en el control financiero, estas mejoras que en el informe se señalan, no impidieron que Carabineros de Chile, en auditoria realizada el año 2020 a distintos estamentos del estado fuera objetada por una cifra que supera a los \$752 mil millones.

Los acápite irregulares son: dineros mal usados en el Plan Nacional de Drogas, anticipos de sueldos ilegales, asignaciones de casa fiscal sin documentación de respaldo, remuneraciones mal pagadas, pago en efectivo a los aspirantes de la Escuela de Carabineros, entre otros. (Radio Biobío, 2020)

Otro punto en el que se señalan avances en este informe, con fecha incluso anterior al estallido social, es en materia de Derechos Humanos e Igualdad de Oportunidades. Se indican avances como; la implementación de Plan de Reforzamiento de DD.HH, Programa de Formación en DD.HH, la Dictación de la Circular N°1.832, instrucciones sobre el uso de la fuerza y la Orden General N° 2635, protocolos mantenimiento del orden público, ambos con fecha 01,03,2019. Medidas que a la luz de los hechos ocurridos a partir del 18 de octubre del mismo año pueden ser cuestionables en la calidad de su implementación o la oportunidad de la implementación a la luz de los cuestionamientos al accionar institucional. Tomando como base estos ejemplos, es que cobra gran relevancia que debe generarse un sentido de urgencia lo suficientemente grande (Kotter,2007), para movilizar el cambio, así como instancias de verificación reales de la efectividad de los cambios, para que estos no sean solamente letra muerta.

vi. Claridad del alcance y magnitud del proceso:

Debe clarificarse si el proceso de cambio que enfrentará Carabineros de Chile es un proceso de modernización, reforma o de refundación. Si se revisan todos los aspectos que se sugiere cambiar de la institución, según el documento del emitido por el Consejo de Reforma a Carabineros, se puede pensar que la institución necesitar un proceso incluso refundacional, tal como lo señalo en su momento la excandidata presidencia Sr. Beatriz Sánchez, siendo descartada esta posibilidad por el Gobierno durante la reunión del consejo de Paz Ciudadana el martes 28 de enero 2020 (CNN,2020). Con esto se puede señalar que a nivel político no hay un acuerdo transversal respecto del alcance y magnitud del proceso, lo que puede ser atentatorio contra su estabilidad, una vez puesto en marcha.

vii. Liderazgo con alcance a nivel de unidades operativas y comisarías:

Finalmente es importante a considerar que la implementación del proceso de cambio no solo debe ser a nivel del alto mando de la institución, sino que tiene que permear a nivel de las unidades operativas y comisarías de Carabineros de Chile, dado que finalmente los prestadores del servicio que brinda la institución a la comunidad son los carabineros que realizan labores operativas y que tienen interacción directa con los ciudadanos. Considerando los resultados obtenidos se debe señalar en primer lugar que el rol de influencia que pueden jugar los líderes jerárquicos al interior de las unidades operativas y comisarías en la adhesión al cambio y en materializar la visión

implementando las nuevas conductas necesarias, es fundamental, por lo que estos líderes deben apoyar con convicción el proceso, siendo altamente probable que su influencia impulse la nueva visión a nivel de la toda la institución y finalmente al nivel de cada unidad operativa y comisaría. Esto basado en un despliegue en el día a día de un liderazgo que sea modelador y transformador en pos del cambio, con resultados concretos en las actuaciones de los equipos de Carabineros con la comunidad. Este apoyo de los líderes jerárquicos es una condición indispensable, por lo que la institución no debe perder de vista el asegurar este apoyo. Haciendo esto con la implementación de planes y programas formales para concretar el cumplimiento del rol de liderazgo que se les demanda y generar un clima para sus subalternos de seguridad psicológica para la implementación de conductas favorables al cambio, dado que para que el funcionario pueda manifestar estas conductas, es requerido poder mostrarse y trabajar sin temor a consecuencias a nivel de su imagen, estatus y carrera laboral. Este tipo de climas es fundamental para tener equipos eficaces en que la creación de nuevas ideas, el aprendizaje y la innovación permitan avanzar comprometidos con nueva visión (Kahn, 1990)

También debe considerar la influencia de pares y miembros del equipo directo del funcionario, que, si bien no tienen autoridad jerárquica, pueden influenciar al funcionario en pos de apoyar el cambio o rechazarlo, manifestándose finalmente la nueva visión en nuevas conductas en el trabajo día a día de equipos y funcionarios. Se debe considerar que, si bien esto, no es suficiente para lograr el cambio esperado, si es una condición absolutamente necesaria, para tener evidencias que a ojos de la sociedad vean que la institución esta cambiando con los tiempos y nuevas exigencias de las demandas ciudadanas.

Si bien es útil que se cambien protocolos y procedimientos, mientras no existan liderazgos en terreno que propicien un adecuado control del orden, que evite la ocurrencia de situaciones cuestionables, como las acontecidas en el contexto del estallido social, el proceso de cambio será inútil a ojos de la sociedad. No pueden volver a ocurrir casos como el del estudiante Gustavo Gatica o la dueña de casa Fabiola Campillay que perdieron la visión producto de disparos de funcionarios policiales, en hechos que hoy son investigados por la justicia chilena. (Pauta, 28.08.2020)

8. Conclusiones.

El objetivo general que se planteó esta investigación fue analizar la factibilidad de implementar la reforma institucional propuesta para Carabineros de Chile, dadas las resistencias al cambio de los funcionarios de orden público y las condiciones institucionales, luego de los movimientos sociales de octubre y noviembre de 2019. En virtud de la actitud y la intención al cambio que dieron cuenta Carabineros encuestados se puede señalar:

Se evidencia la existencia de una tendencia positiva desde la actitud al cambio, entendiendo que ella motiva la adopción de nuevas prácticas desde lo individual, para el cambio que se requiera implementar a nivel institucional. Por lo que tomar medidas tendientes a mejorar condiciones de carácter individual puede reforzar esta tendencia favorable. Cambios en materia de formación, desarrollo de carrera funcionaria y remuneraciones, pueden ser tomados como ejemplo de medidas que pueden mantener y reforzar esta tendencia.

En lo referente a la intención al cambio, que está siempre fuertemente influenciada por la norma social, los pares y los referentes o modelos a seguir, es que los resultados obtenidos dan cuenta de que no existe una tendencia positiva al cambio, lo que nos indica que, al momento de la encuesta, la influencia social en el funcionario actúa como un inhibidor de conductas tendientes al cambio.

Estos resultados nos muestran que Carabineros de Chile para emprender un proceso de reforma debe:

Considerando que, si bien la actitud al cambio es favorable, no se pueden descuidar aquellos aspectos que puedan ser de interés individual del funcionario, temas como, su formación, se desarrollo de carrera o sus remuneraciones, por nombrar algunos. Estos temas deben en el contexto de los cambios, generar una visión positiva para mantener el apoyo al proceso debiendo la institución, no perderlos de vista para mantener la actitud positiva de las personas la proceso.

En lo que respecta a la intención se deben trabajar aspectos referentes al liderazgo y la grupalidad de los miembros de la institución, creando un clima interno en pos del cambio. Esto por la influencia del líder y el grupo en determinar finalmente el compromiso con las conductas asociadas al cambio, que deben manifestarse y cuales pueden ser inhibidas por las influencias del colectivo en el funcionario. El poner foco en trabajar el rol que juegan en el proceso de cambio, los pares y con un especial énfasis los líderes a nivel de unidades

operativas y comisarías, puede ser fundamental para motivar al funcionario a adherir a la implementación de una nueva visión desde su intención. Esto considerando que adicional a los cuestionamientos relacionados a la gestión institucional previo al estallido social, se suman críticas al desempeño de la institución en materia del actuar de sus funcionarios en el contacto con la ciudadanía en las manifestaciones sociales. Si bien se han generado algunos cambios procedimentales a la fecha de este estudio, estos no han evitado que se siga cuestionando el accionar policial en lo referente al control del orden público, con actuaciones policiales que en la actualidad están en investigación interna de la propia institución y otras ya judicializadas.

Referente a los aprendizajes obtenidos a partir de los resultados y las estrategias de intervención diseñadas y las temáticas abordadas a lo largo del programa de formación del MGPDO se pueden señalar como aspectos centrales;

i) El estudio de la grupalidad en las organizaciones y de las relaciones que se dan al interior de ellas, con el fin de analizar la gestión del cambio con una perspectiva más integral entendiendo el valor de los enfoques tendientes a entender el ejercicio del rol individual en contextos grupales.

ii) El desarrollo de propuestas creativas más allá lo que se podría proponer tradicionalmente para gestionar en cambio en una institución como Carabineros de Chile.

iii) Entender de mejor forma la importancia de rol del líder en la implementación de procesos de cambio, dada la influencia que puede ejercer en la intención conductual de los individuos para lograr la implementación de la visión y sus conductas asociadas.

iv) Ser capaz de proponer acciones que faciliten la gestión del cambio basado en análisis de datos provistos por los propios miembros de la institución, que finalmente son los verdaderos protagonistas del proceso.

Respecto a la relevancia que tienen las competencias y habilidades desarrolladas en el trabajo de investigación-acción para el rol profesional que actualmente desempeño y/o el que me gustaría realizar más adelante se puede señalar que desarrollar este trabajo de investigación, así como punto final del desarrollo de este programa de magister me deja los siguientes aprendizajes y desafío para el ejercicio profesional:

i) Haber trabajado con un proyecto con una institución como Carabineros de Chile, que es totalmente ajena a toda mi trayectoria profesional, me ha permitido tener una apertura

hacia un aprendizaje que me ha permitido conocer y comprender el fenómeno del cambio desde la lógica de instituciones de culturas altamente jerárquicas, en que el fenómeno de la gestión del cambio, pese a la importancia que reviste, es poco estudiado, en comparación con empresas u organizaciones sin una cultura tan fuertemente marcada por la primacía de la jerarquía.

ii) Mejorar y poder abordar desde una perspectiva más metodológica los procesos de gestión del cambio de los que pueda ser líder o parte en el futuro, es dado que, si bien la gestión del cambio puede modelarse y teorizarse desde la lógica de la organizacional, no debe olvidarse trabajar con la misma rigurosidad, el entender y trabajar sobre los efectos e implicancias de la gestión del cambio en las personas que son la esencia de cada organización.

iii) Poder implementar un mayor abanico de herramientas y metodologías para desarrollar de mejor manera el rol de apoyar a la línea, desde la gestión de Recursos Humanos con una perspectiva más de negocio que aporte a los resultados organizacionales deseados.

iv) Generar intervenciones en los procesos de gestión de personas, el desarrollo organizacional y de gestión del cambio con un enfoque crítico, más allá de las teorías que aporta la gestión del management tradicional, teniendo una mirada más integral, que únicamente la aplicación de herramientas desde la gestión pura de los Recursos Humanos.

Bibliografía.

Acuña, E. & Sanfuentes, M. (2009) *Coaching, Análisis del Rol Organizacional*. Santiago: Editorial Universitaria.

Acuña, E. & Sanfuentes, M. (2013) *Métodos Socianalíticos, para la gestión y el cambio en organizaciones*. Santiago: Editorial Universitaria.

Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona: Paidós.

Anscombe, E. (1957) *Intention*, Oxford: Basil Blackwell.

BBC. (01 de Marzo de 2020). *Protestas en Chile: cómo empezaron las protestas y que hay detrás de la furia en "el paraíso de América Latina"*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50130220>

BBC. (01 de Marzo de 2020). *Protestas en Chile: 4 claves para entender la furia y el estallido en el país sudamericano*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50115798>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (2020). *Decreto 103, Crea Comisión para la Reforma de Carabineros de Chile*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143960>

Carabineros de Chile. (2019). *Informe de resultados de gestión operativa 2019 y metas 2019*. Santiago.

Carabineros de Chile. (30 de Junio 20). *Cuenta Pública*. Obtenido de www.carabineros.cl/secciones/carabCifras/

Carabineros de Chile. (20 de Agosto de 2019). *Una mirada a Carabineros de Chile*.

Carabineros de Chile. (20 de Agosto de 2019). *Orden General Nro. 2249*. Obtenido de www.carabineros.cl/transparencia/og/OG2249_25022014_Direccion_Nacional_Personal.pdf

Consejo de Reforma a Carabineros. (2020). *Informe Consejo de Reforma a Carabineros*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/gobcl-prod/filer_public/52/fe/52fe7434-e81b-48b9-b314-79cd56ce134f/consejo_carabineros_v2.pdf

Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2009) *Organization Development & Change*. 9th Edition, South Western Cengage Learning, Mason.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones / Idalberto Chiavenato (2a. ed. --.). México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones / Idalberto Chiavenato (9a ed.--.). México D.F., México: McGraw - Hill.

Deutsche Welle.(DW). (27 de Abril2020). *www.dw.com*. Obtenido de *www.dw.com*:
<https://www.dw.com/es/Dia-del-carabinero-en-chile-las-razones-de-la-crisis-y-la-necesidad-de-reforma/a-53264540>

Díaz Canepa, C.Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal* [online]. 2016, vol.12, n.2, pp.33-55. ISSN 1646-5237. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxii0216cdc>.

Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich

El Mercurio. (01 de Marzo de 2020). *El Estallido Social en Chile*. Obtenido de <https://www.elmercurio.com/Legal/Noticias/Analisis-Juridico/2019/12/16/El-estallido-policial-en-Chile.aspx>

Fishbein, M.,&Ajzen, I.(1975).*Belief, attitude,intention and behavior: And Introduction theory and research* Addison Wesley.

García, M.Rojas, M. & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la Actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 125-142.

Gobierno de Chile.(2020). Reforma a Carabineros. Obtenido de <https://www.gob.cl/reforma-carabineros>

Hellriegel,Don. & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12a. ed.--.). Mexico: Cengage Learning.

Husenman, S. (2003). *La Gestión del Cambio*. Barcelona: Editorial Ariel.

Instituto Nacional de Derechos Humanos.(26 de Noviembre de 2019). INDH Informe Anual Sobre la Situación de los Derechos Humanos en Chile en el contexto de la Crisis Social. Obtenido de https://www.google.com/search?client=safari&source=hp&ei=aATAX6j9BJ6z5OUPqbe_-As&q=informe+anual+indh+2019&oq=informe+anual+&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQARgCMgIIADICCAyAggAMgIIADICCAyAggAMgIIADICCAyAggAMgIIADoICAAQsQMgE6CAguELED

EIMBOgUIABCxAzoFCC4QsQNQoAFYlxxgmjNoAHAAeACAAXqIAdclkgEEMTEuM5gBAKABAAa
oBB2d3cy13aXo&scient=psy-ab

- Ipsos. (04 de Diciembre de 2019). Encuesta Movilización 2019 Espacio Público. Obtenida de https://www.espaciopublico.cl/wp-content/uploads/2019/12/ENCUESTA-MOVILIZACIONES-2019_ESPACIOPUBLICO-IPSOS.pdf
- Kahn, Williams A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work ". *Academy of Management Journal*. 33 (4):692,724
- Kotter, J. (2007). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*, 3
- Kotter, J. & Schlesinger, L. (2008) La elección de estrategias para el cambio. *Harvard Business Review*
- Macri, D. M, Tagliaventi, M. R., Bertolotti, F. (2002). A grounded theory for resistance to change in a small organization. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 292-310.
- Meyer, J.P y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Naciones Unidas. (01 de Marzo de 2020). *ACNDUH | Informe de la Oficina de Derechos Humanos de la ONU sobre la crisis en Chile, describe múltiples violaciones de derecho*. Obtenido de <https://www.ohchr.org/SP/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=25423&LangID=S>
- Petty, R. E., & Wegener, D. T. (1998). *Attitude change: Multiple roles for persuasion variables*. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (p. 323–390). McGraw-Hill.
- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones / Miquel Porret Gelabert (4a. ed. --.)*. Madrid: ESIC.
- Radio BioBio. (13 de Diciembre 2019). ONU detalla en su informe violencia contra carabineros, daños a infraestructura y saqueos tras 18/O. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2019/12/13/onu-detalla-en-su-informe-violencia-contra-carabineros-danos-a-infraestructura-y-saqueos-tras-18o.shtml>
- Radio Cooperativa. (01 de Marzo de 2020). *Rebautizo: Fuerzas Especiales de Carabineros se llaman "Unidades de Control del Orden Público"*. Obtenido de <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/manifestaciones/rebautizo-fuerzas-especiales-de-carabineros-ahora-se-llamaran-unidades/2019-12-12/122958.html>
- Radio Pauta. (24 de Diciembre 2019). La evaluación para dividir en dos el Ministerio de Interior y

Seguridad Pública. Obtenido de <https://www.pauta.cl/politica/division-ministerios-interior-seguridad-publica-gonzalo-blumel>

Radio Pauta. (28 de Agosto 2020). Fiscalía: excarabinero disparó contra Fabiola Campillai sin una "necesidad real y concreta". Obtenido de <https://www.pauta.cl/nacional/los-cargos-contra-el-excarabinero-por-el-disparo-a-fabiola-campillai>

Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Pearson.

Rodriguez, V. & Mladinic, A. (2016) Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral. *Psyche* [online]. 2016, vol.25, n.1, pp.1-17. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.7764/psyche.25.1.733>.

Scandroglio, B. López, M. San José, Ma. Carmen. (2008). La Teoría de la Identidad Social; una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/727/72720112.pdf>

Schein, E. (2002). The Anxiety of learning. Entrevista a Diane A. Coutu. *Harvard Business Review Reprint R0203H*.

Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1996), *Administración*, 6ª edición, Prentice Hall, México.

Russel, J. Russel, L. (2006) *Change Basics*. ASTD Press. United States of America.

Salgado, J., Leria, F., Arcos, L., Pineda, C., & Gonzalez, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores. *Revista de Psicología*, 105-134.

Televisión Universidad de Concepción. (01 de Marzo de 2020). *Acotarán uso de balines por parte de Carabineros en manifestaciones sociales*. Obtenido de <https://www.tvu.cl/prensa/2019/11/11/acotaran-uso-de-balines-por-parte-de-carabineros-en-manifestaciones-sociales.html>

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Brealey.

