

# LA GUARDIA CIVIL DEL FUTURO

CARLOS CARO TELLER

ESTADO MAYOR DE LA GUARDIA CIVIL

## RESUMEN

El mundo actual en el que nos encontramos tiene unas características propias que lo hacen diferente a otras épocas anteriores. Fenómenos como el desarrollo tecnológico, la globalización económica, la proliferación de organizaciones de carácter supranacional, así como las mejoras en los medios de transporte han favorecido la aparición de un mundo global, dinámico y cambiante que, lejos de permanecer estático, se caracteriza por su mutabilidad e incertidumbre.

La Guardia Civil, al igual que el resto de organizaciones públicas y privadas, debe estar preparada para afrontar un proceso continuo de adaptación al cambio que le posibilite continuar prestando un servicio a la sociedad con el mismo espíritu y eficacia que lo ha hecho a lo largo de sus 170 años de historia y que le ha permitido granjearse el afecto de una gran parte de la sociedad española.

*Palabras clave:* globalización, adaptación al cambio, resistencia al cambio, líder, liderazgo, gestión estratégica, visión, misión, valores.

## ABSTRACT

The current world in which we live has characteristics that make it different from other previous times. Phenomena such as technological development, economic globalization, the proliferation of supranational organizations, as well as improvements in transportation have facilitated the emergence of a global, dynamic and changing world that, away from being static, is characterized by mutability and uncertainty.

Guardia Civil, as well as other public and private organizations, must be prepared to face a continuous process of adaptation to change, which enables it to continue to provide a service to society with the same spirit and effectiveness that has made it throughout its 170 years of history and has enabled it to gain the affection of a large part of the Spanish society.

*Key words:* globalization, adaptation to change, resistance to change, leader, leadership, strategic management, vision, mission, values.

## 1. INTRODUCCIÓN

Ante los muchos cambios que a nivel mundial están ocurriendo, las organizaciones no pueden permanecer en actitud pasiva, esperando que las cosas vayan sucediendo y sin adoptar ninguna medida al respecto, pues la inactividad de una organización frente al cambio, sin duda, va a acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización. Además, algunos de esos cambios se producen de manera inesperada y,

como un torbellino, pueden provocar una rápida inestabilidad si no se está preparado.

Por este motivo, los asuntos relacionados con la adaptación al cambio preocupan cada vez más a la teoría y a la práctica organizacional, pues aquellos no se encuentran exentos de múltiples problemas, entre los que destacan los procedentes de la propia organización y de sus componentes.

No en pocas ocasiones las personas se resisten al cambio, bien porque no saben lo que va a pasar, bien porque desconocen como actuar. La falta de información suficiente, la inercia personal o de grupo y la reticencia a moverse de la “zona de confort”, entre otras, provocan en muchas ocasiones que los componentes de una organización traten de defenderse de lo desconocido, agarrándose a lo conocido y consecuentemente negando lo nuevo.

Por ello, hay que ser conscientes de que un proceso de cambio eficiente pasa porque todos los componentes de una organización estén comprometidos con él, para lo cual es preciso que dispongan de información suficiente sobre la necesidad del cambio, qué visión se pretende alcanzar con el mismo y de que forma se va a llevar a cabo. En definitiva, las personas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo.

En este contexto, la Guardia Civil, como organización que es, también debe estar preparada para adaptarse y evolucionar con la agilidad suficiente, de tal forma que, en cada momento, sepa dar una respuesta adecuada y eficaz, tanto a los nuevos retos y amenazas que se manifiestan, como a las nuevas necesidades planteadas por la sociedad, destinataria del servicio de seguridad pública que el Cuerpo presta por mandato legal.

Sin embargo, es preciso decir que la Guardia Civil no parte de cero en esta materia, pues a lo largo de su historia se ha caracterizado por saber evolucionar y adaptarse a los nuevos tiempos y necesidades de los ciudadanos, lo que le ha permitido recorrer un trayecto que hasta el momento ha durado 170 años.

Para poder continuar en ese camino de servicio a los demás, durante muchos años más, es preciso que el Cuerpo continúe su proceso de evolución y adaptación, aunque sin renunciar a sus elementos identitarios, comprendidos principalmente por su naturaleza militar, su despliegue territorial y sus creencias y valores tradicionales, que le han permitido granjearse el reconocimiento de gran parte de la ciudadanía española.

En este orden de ideas, la Guardia Civil debe ser capaz de trasladar a sus componentes una visión y unas directrices que les permitan, de acuerdo con sus niveles de responsabilidad dentro de la Institución, disponer de una adecuada capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufre el entorno, tanto interno como externo, y emprender el conjunto de acciones de orden estructural o de otra índole necesarios para alcanzar un comportamiento organizacional adaptado a las circunstancias del futuro.

## **2. UN ENTORNO VARIABLE**

El mundo globalizado actual se encuentra en un proceso de cambio continuo que se debe, fundamentalmente, a factores tales como la aparición de nuevas potencias, la consolidación de nuevos actores internacionales, la mayor capacidad de influencia por parte de los individuos, los cambios demográficos, la mayor competencia por

los recursos energéticos, alimenticios y económicos, así como por el protagonismo adquirido por las tecnologías, en la denominada sociedad del conocimiento, o la mayor interdependencia económica, política y jurídica.

Algunos de estos factores, como el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, la creciente liberalización del comercio y la inversión internacionales o el descenso de los costes y la mejora del transporte, han contribuido a difuminar las fronteras de los estados nación, permitiendo, a su vez, una globalización cultural a través de la cual los ciudadanos de todos los países pueden conocerse mucho mejor.

Como no puede ser de otra manera, la globalización y el consecuente debilitamiento de los estados también han propiciado cambios importantes en el concepto de seguridad. Así, y como reza la *Estrategia de Seguridad Nacional (ESN)*, “junto a los riesgos y amenazas que podrían denominarse como tradicionales, existen otros nuevos que se tornan como más complejos y peligrosos en base a elementos tales como su creciente transnacionalidad, su mayor impacto en la estructura del Estado y de la sociedad, la dificultad en su identificación y la ausencia de un centro de gravedad único”.

De esta forma, en una sociedad como la actual, existen numerosas amenazas que tienen una dimensión global y de las que prácticamente ningún país puede defenderse por sí solo. Entre ellas cabe citar, simplemente a modo de ejemplo y sin ánimo de ser exhaustivo, el terrorismo, la proliferación de armas de destrucción masiva, el crimen organizado, el narcotráfico, los ciberataques, la inmigración irregular o los daños al medioambiente.

De hecho, la delincuencia transnacional se ha convertido en una amenaza para la paz, el desarrollo e incluso para la soberanía de las naciones. El mercado de la delincuencia llega a abarcar todo el planeta, pues los productos ilícitos provienen de un continente, se trasladan a través de otro y se comercializan en un tercero<sup>1</sup>.

Es decir, actualmente, la dimensión de la seguridad es de tal magnitud que los países se ven obligados a cooperar y colaborar entre sí y a integrarse en organizaciones supranacionales e internacionales, pues ningún país es capaz de enfrentarse en solitario a su propia seguridad. Las respuestas unilaterales y aisladas no resultan eficaces frente a unos retos que exigen un enfoque multidisciplinar y una acción conjunta.

Además, también es preciso tener en cuenta que las sociedades modernas desarrolladas plantean demandas de seguridad que se extienden a un gran abanico de aspectos de la vida social. Ello obliga a diseñar políticas públicas de carácter omni-comprendivo y a abarcar ámbitos que, en un principio, parecerían estar alejados de lo que tradicionalmente se había considerado dentro del campo de la seguridad (medio ambiente, sanidad, economía,...). Así, el concepto de “Seguridad Humana”, definido en 1994 en el *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano*, implica que el diseño y desarrollo de cualquier tipo de política de seguridad debe tener un enfoque transversal y estar inspirado en cuatro grandes principios generales:

- La seguridad centrada en las personas. La seguridad pública no debe concebirse solo como la lucha contra la delincuencia, sino como un deber que busca

1 SERVICIO DE INFORMACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (2010). La delincuencia organizada se ha globalizado convirtiéndose en una amenaza para la seguridad. Vienna International Centre. Viena. p. 1.

garantizar el adecuado y normal funcionamiento de la comunidad y mejorar la convivencia y calidad de vida de las personas, siempre desde el máximo respeto a los derechos humanos y la legitimidad de las actuaciones, así como desde la participación ciudadana y la proximidad a la población.

- La prevención como criterio básico de actuación. Hoy en día, el centro de gravedad de las políticas públicas de seguridad debe desplazarse desde la reacción ante amenazas y situaciones de peligro hacia la prevención de las situaciones de riesgo. Por ello, es esencial llevar a cabo una adecuada previsión de los riesgos a los que está expuesta la sociedad, identificándolos de manera temprana y poniendo los medios operativos necesarios para evitarlos.
- La modernización de los Sistemas de Seguridad. De tal forma que se disponga de los recursos humanos suficientes, la preparación adecuada y los medios materiales apropiados para enfrentarse a los riesgos y amenazas emergentes.
- La cooperación, tanto a nivel nacional como internacional. El panorama actual requiere de importantes instrumentos de cooperación en materia de seguridad, tanto nacionales como internacionales, que permitan el empleo y la aplicación de mecanismos eficaces para la prevención del delito.

El escenario descrito, caracterizado por el dinamismo, la incertidumbre y una mayor exigencia por parte de la ciudadanía en la calidad de los servicios públicos que se le prestan, provoca que los estados, y por tanto las instituciones de seguridad pública que forman parte de los mismos, se vean obligados a implementar instrumentos capaces de sistematizar procesos de adaptación y renovación que posibiliten dar una respuesta lo más adecuada y eficaz posible a los problemas relacionados con la seguridad. Tal y como dicta nuestra *Estrategia de Seguridad Nacional (ESN)*: “el concepto de seguridad actual debe ser amplio y dinámico, de tal manera que sea capaz de cubrir todos los ámbitos concernientes a la seguridad del Estado y de sus ciudadanos, que son variables según las rápidas evoluciones del entorno estratégico y abarcan desde la defensa del territorio a la estabilidad económica y financiera o la protección de las infraestructuras críticas”.

De esta forma, y aunque la necesidad de cambio y la capacidad de adaptación siempre han sido una constante histórica en toda sociedad, la imprevisibilidad y la velocidad con que hoy en día se producen los cambios hacen que las estructuras actuales deban estar más concienciadas y preparadas para hacer frente a esta situación, pues hoy por hoy la conocida frase “renovarse o morir” toma quizá un mayor sentido.

Por tanto, es evidente que las organizaciones presentes deben enfrentarse a un entorno dinámico y cambiante, al que tienen que adaptarse de manera permanente y progresiva. Sin embargo, este proceso de adaptación constante no es del todo sencillo, pues ha favorecido un mayor crecimiento y complejidad de las organizaciones que, a su vez, ha influido en el funcionamiento de las mismas, constituyendo nuevos elementos a tener en cuenta en los procesos de cambio y adaptación.

De esta forma, y según el origen del que provengan, se identifican dos grupos de fuerzas que pueden actuar como estímulo para el cambio:

- Las externas, constituidas por elementos que proceden de fuera de la organización, como pueden ser la globalización, el progreso tecnológico o los cambios

sociales, políticos y económicos, y que motivan los cambios de orden interno.

- Las internas, que son aquellas que provienen de dentro de la organización y entre las que cabe destacar elementos tales como la disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales; las reformas estructurales, procedimentales o normativas; o las adecuaciones tecnológicas.

Por tanto, parece evidente que, a la hora de emprender procesos de adaptación o renovación, una organización no solo ha de atender a los factores externos, como los ya comentados con anterioridad, sino que también debe tener en cuenta las variables internas, como son el capital humano, los recursos materiales y financieros, su estructura organizativa, las funciones que desempeña y los principios y valores que constituyen su propia idiosincrasia.

### **3. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

Tal y como ya se ha apuntado, resulta evidente que todas las organizaciones, con independencia de su tamaño y sector de actividad, deben enfrentarse diariamente a nuevos retos y desafíos derivados de cuestiones nuevas que inciden en su funcionamiento y organización, por lo que su supervivencia depende en gran medida de su posibilidad de cambio, su capacidad de adaptación a las demandas del entorno y su flexibilidad para afrontar la incertidumbre.

Para mantener el ritmo en un entorno que varía rápidamente, las organizaciones deben estar abiertas al cambio. Sin embargo, la adaptación al mismo no debe ser improvisada, ni ser fruto de un simple proceso de acción-reacción, pues las organizaciones que lo afrontan de esta manera no están haciendo una verdadera adaptación, sino que como mucho, y siendo optimistas, únicamente podrán entrar en una “carrera de obstáculos” en la que la única finalidad es seguir sobreviviendo sin llegar a tener un verdadero proyecto, lo que ineludiblemente le llevará a su posible desaparición.

Por el contrario, las organizaciones tienen la opción de afrontar el cambio de manera proactiva, entendiendo que las modificaciones que se producen en el entorno de trabajo constituyen nuevas oportunidades para continuar respondiendo a la finalidad para la que han sido creadas. Pero, ¿cómo se consigue esto?

La pregunta anterior no tiene una respuesta que, a modo de “fórmula magistral”, garantice que una organización vaya a ser capaz de afrontar el cambio con éxito. Sin embargo, lo que si se sabe es que no se logra de la forma ya expuesta, dejando que los acontecimientos ocurran, sin prever ni tratar de adelantarse a las nuevas demandas del entorno.

Es en este contexto en el que la gestión estratégica viene a desempeñar un papel de primer orden, ya que permite realizar una evaluación continua de la situación e identificar qué actuaciones y procedimientos han perdido vigencia con motivo de los cambios producidos, tanto dentro como fuera de la organización.

La implementación de la gestión estratégica puede proporcionar una ventaja competitiva a aquellas organizaciones que la emplean, pues les permite adaptarse continuamente a los cambios, tanto internos como externos, que se derivan de la

evolución tecnológica, las nuevas necesidades sociales o los cambios legislativos, entre otros.

Con cada nuevo cambio aparecen nuevas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cualquiera puede aprovechar o conquistar. Una organización únicamente podrá esperar mantener el ritmo, y cumplir con la finalidad para la que ha sido creada, mediante la aplicación de la gestión estratégica como un proceso reiterativo que le permita desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios, aprovechar las variaciones del entorno y orientar la actividad institucional para poder estar así siempre a la vanguardia.

En este orden de ideas, cabe señalar que el resultado de lo anterior va a depender, en gran parte, de la forma en que las organizaciones son dirigidas o lideradas. Es preciso enfatizar el papel que el líder tiene en estos procesos, tanto por su responsabilidad como por ser agente de cambio, pues es él quien debe asegurar un resultado positivo y desarrollar prácticas de dirección que favorezcan los procesos de cambio<sup>2</sup>. Así, en la actualidad, dirigir el cambio se convierte en una de las funciones más importantes del líder.

Sin embargo, el guiar procesos de cambio estratégico en las organizaciones implica ampliar la visión tradicional y asumir que el cambio, más que una acción dirigida y planificada por el líder, se convierte en una posibilidad permanente de transformación que permite la adaptación de la organización a las condiciones del entorno. Es decir, el líder, más que dirigir el cambio, desarrolla procesos que le permiten liderarlo.

Esta visión actual del cambio organizacional responde a una visión moderna de la administración, en la que la organización se asume como un sistema complejo, compuesto por una serie de elementos interdependientes y vinculados entre sí, que componen a su vez sistemas y subsistemas que se comportan como si poseyesen vida propia, auto-organizándose de forma natural y espontánea. Por ello el líder, en su interacción con los demás agentes del sistema, influye para que emerjan nuevos estados adaptativos que garanticen su supervivencia, pudiendo propiciar el cambio de manera intencional. Pero, inevitablemente, del entorno y de su interacción con los demás agentes que componen el sistema emergerán nuevos estados no planeados, e incluso espontáneos, que el líder no podrá controlar, pero sí visualizar para orientar la transformación del sistema<sup>3</sup>.

Por tanto, podría decirse que el mayor reto está en que los líderes logren asumir el cambio de una manera distinta, abandonando la pretensión del control total que, en el mundo actual, resulta cada vez menos probable.

En este proceso de gestión estratégica, en el que los líderes han de jugar un papel fundamental, la visión estratégica adquiere una importancia esencial, pues, junto a la misión, constituye el punto de partida mediante el cual la organización podrá diseñar y aplicar estrategias que alineen sus procesos de trabajo diarios con la misión y visión previamente declaradas. Pero, ¿en qué consiste una visión?

---

2 CONTRERAS TORRES, Françoise y BARBOSA RAMÍREZ, David (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Medellín: Revista virtual Universidad Católica del Norte n° 39. pp. 155-196.

3 "Ibid". pp. 160-161.

Básicamente, podría decirse que tener una visión estratégica es saber hacia dónde se quiere ir y plantear un futuro posible. Según John P. Kotter, en su obra *“Dirigir a través de la visión y la estrategia”*, para que la visión sea efectiva, esta debe ser:

- Visualizable. De tal forma que las personas puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro.
- Deseable. De manera que genere motivación e interés en las personas que van a participar de ella.
- Alcanzable. Abarcando objetivos realistas y aplicables.
- Enfocada. Siendo lo suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
- Flexible. De modo que sea lo bastante general como para permitir la existencia de alternativas y el uso del criterio e iniciativa de los líderes, pues la incertidumbre propia del mundo actual conlleva una mayor incertidumbre, menor posibilidad de control y una multiplicidad de variables que pueden incidir en los resultados.
- Comunicable. De forma que sea fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta.

Así, cabe concluir que el proceso de cambio de una organización ha de ser continuo, requiere de una visión que señale el futuro al que se desea llegar y del liderazgo necesario para proveer esa visión, así como de crear la actitud positiva y el sentido de necesidad que permita hacer los cambios realidad.

Todo ello debe estar apoyado en un proceso de gestión estratégica que consienta movilizar sus estructuras y procesos mediante la definición de la visión, misión y objetivos a alcanzar, proporcionando además a los líderes el instrumento de revisión continua que les permita determinar qué acciones han de desarrollarse y si se está haciendo lo correcto en cada momento para alcanzar la finalidad prevista, de tal forma que se reduzca al máximo la incertidumbre, se mantenga la estabilidad y se garanticen los resultados preestablecidos.

#### **4. LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, es preciso no perder de vista que la adaptabilidad del individuo a tales cambios resulta cada vez más decisiva en la supervivencia de cualquier organización, pues es sabido que los cambios y las reformas que acontecen en el seno de las organizaciones han de enfrentarse, con carácter habitual, a la oposición de un importante número de sus miembros.

Esta postura, que ha sido denominada por la doctrina como “resistencia al cambio”, puede constituir una fuente de conflicto funcional que llegue incluso a obstaculizar la adaptación y el progreso de una organización.

Según el diccionario de la Real Academia Española, el término resistencia se define, entre otras acepciones, como la “causa que se opone a la acción de una fuerza” o la “capacidad para resistir”. En este sentido, la resistencia al cambio podría concretarse como “la resistencia natural a abandonar nuestras zonas de confort, esto

es, los ámbitos de trabajo que conocemos bien y que nos brindan seguridad<sup>4</sup>”.

Como ya se ha comentado, en algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas que sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que les obliga a moverse fuera de su “zona de confort”. Estas reacciones pueden partir de sentimientos humanos básicos, tales como las percepciones, las personalidades y las necesidades; o de fuentes de resistencia de carácter organizacional. Ambas alimentan razones de resistencia al cambio tales como:

- El desacuerdo. Que puede estar motivado simplemente por la disconformidad con las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio, o en creencias muy cerradas o dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.
- La incertidumbre. Tanto el miedo a lo desconocido como la imprevisibilidad o la falta de confianza en los resultados del nuevo sistema pueden generar inseguridad.
- La pérdida de identidad. Las personas llegan a identificarse con lo que hacen, por lo que, en ocasiones, los cambios pueden llegar a ser tomados como una ofensa y provocar actitudes defensivas.
- La necesidad de trabajar más. Normalmente, los procesos de cambio son percibidos como un momento en el que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.
- La amenaza para la experiencia, pues la práctica prolongada de una actividad proporciona el conocimiento o habilidad para desarrollar un cometido o hacer algo. El cambio puede generar la sensación de que la experiencia adquirida pierde su validez y coloca a las personas en un nuevo “punto de partida”.
- La inercia del grupo y la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. La propia estructura y el tipo de cultura organizacional propician la percepción de que simplemente no se puede cambiar, pues se sienten condicionadas por la organización.
- El enfoque limitado o visión parcial del cambio. En múltiples ocasiones las personas tienden a valorar el cambio teniendo en consideración únicamente lo que sucede en su ámbito de influencia y sin considerar los beneficios globales obtenidos por la organización en su conjunto.
- La amenaza para las relaciones de poder establecidas. Los cambios organizacionales pueden llevar aparejadas reformas en las estructuras existentes, los procedimientos empleados o las funciones asignadas a sus componentes que pueden ser percibidas como una amenaza por aquellas personas que ocupan puestos de cierta relevancia.
- La amenaza para la asignación de recursos. Las reestructuraciones y cambios en el seno de una organización pueden conllevar también la reasignación de recursos en función de las nuevas prioridades establecidas, lo cual puede ser apreciado como una amenaza al “*statu quo*” existente.

---

4 CASANOVAS, Alain. Resistencia al cambio y conductas obstructivas. Serie de Cuadernos sobre cumplimiento legal. Cuaderno nº 11. KPMG. [www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es). p. 7.

La mayor parte de las fuentes de resistencia al cambio anteriormente expuestas, tanto las de carácter personal como las de índole organizacional, tienen su principal causa en la carencia de información. Con carácter general, cualquier tipo de cambio conllevará una resistencia para que se lleve a cabo si no se conoce en que consiste ni que consecuencias va a tener en términos personales o, simplemente, no se sabe cómo hacerlo o no se tienen las habilidades requeridas por la nueva situación.

De esta forma, parece evidente que la gerencia del cambio en las organizaciones exige una clara comprensión de lo que se espera lograr, por lo que la comunicación se convierte en un elemento esencial para dirigir y gestionar un proceso de cambio. Si las personas conocen lo suficiente sobre aquello a lo que se van a enfrentar, y se sienten capaces de llevarlo a cabo, será más sencilla su puesta en marcha y su posterior materialización.

Sin embargo, la comunicación del cambio no debe consistir únicamente en informar, sino que tiene que ir más allá. Para empezar, tiene que aportar una clara visión estratégica de largo plazo, capaz de ser sostenida en el tiempo; seguidamente, debe ser capaz de influir en la voluntad de cambiar de las personas, superando los sentimientos antes mencionados y propiciando la aparición de emociones positivas como son el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de problemas anteriores o las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

Por tanto, la comunicación es un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de estos procesos, ya que a través de ella se conecta a la gente con el cambio, se genera conocimiento, comprensión y asimilación de las exigencias para el desempeño futuro.

## **5. UNA VISIÓN DE FUTURO PARA LA GUARDIA CIVIL**

La situación de cambio o transformación continua descrita anteriormente afecta igualmente a las instituciones vinculadas a la seguridad pública que, como organizaciones que son, también se ven influenciadas por los nuevos escenarios.

En este contexto, la Guardia Civil, al igual que el resto de organizaciones, debe estar preparada para afrontar los continuos e inesperados cambios derivados del entorno actual en el que se desenvuelve. Sin embargo, es preciso reseñar que esta situación no es algo nuevo para la Institución, pues, con el fin de cumplir del modo más eficiente posible la misión que tiene encomendada, el “cambio” ha constituido una constante a lo largo de sus 170 años de historia, por lo que pudiera llegar a considerarse como una de sus principales características.

En este orden de ideas, la Guardia Civil, conocedora de su condición de servicio público de primer orden al servicio del ciudadano, se ve en la obligación de continuar adecuando sus recursos humanos, sus estructuras, sus procedimientos y sus medios a las diversas y variadas problemáticas que en cada momento se van presentando, así como a las demandas de la población española, a la que sirve y de la que forma parte. De lo contrario, el desfase entre lo que el Cuerpo sea capaz de ofrecer y lo que los españoles esperan de él puede provocar una pérdida del respeto, del reconocimiento y de la estima obtenidos gracias a la labor desempeñada por todos sus componentes en su devenir histórico.

Con esta finalidad, y al igual que ha hecho en épocas anteriores, la Guardia Civil ha de ser capaz de anticiparse a los nuevos desafíos que se puedan plantear, ofreciendo

una visión estratégica que, a medio y largo plazo, le permita estar plenamente adaptada a las necesidades de la sociedad española del siglo XXI y pueda continuar siendo una institución de referencia en España mediante la prestación de un servicio al ciudadano eficaz y de calidad. Esta visión, junto a los valores y propósitos principales que la Institución tiene, le permitirá que todos sus componentes dispongan de un mismo punto de partida y de una única guía que les facilite la toma de decisiones acertadas a lo largo de su andadura.

El proceso que se emplee para delimitar la visión, la misión y los valores institucionales debe tener en cuenta múltiples factores. Entre ellos tienen que encontrarse los principios generales que deben presidir cualquier tipo de planeamiento estratégico en materia de seguridad (la seguridad centrada en las personas, la prevención como criterio básico de actuación, la modernización de los sistemas de seguridad y la cooperación como elemento esencial para afrontar los retos propios de una sociedad global); las razones de la creación de la Guardia Civil y su devenir histórico; la progresiva adquisición de diferentes capacidades; el marco normativo actual; la experiencia corporativa; las amenazas y riesgos existentes, así como su posible evolución; y los procesos de planificación estratégica implantados durante los últimos años en el seno de la Institución.

Además, también debe fundamentarse en la experiencia corporativa, que ha puesto de manifiesto como una cultura institucional abierta al cambio y unida a valores como la disciplina, la flexibilidad, la disponibilidad para el servicio al ciudadano o la neutralidad política constituye la base sobre la que se debe asentar el avance y la modernidad de nuestro Cuerpo. En definitiva, que una organización cuya estructura básica y cultura organizacional han permanecido vigentes durante tantos años no debe renunciar a su identidad, ni afrontar un cambio sin tener en consideración su propia esencia diferencial, que queda plenamente garantizada por su naturaleza militar.

Por otra parte, la aplicación desde 2005 de la metodología de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral (en inglés *Balanced Scorecard* –BSC–) ha proporcionado a esta Institución una concepción más acorde con la actualidad. Dicha metodología, basada en la Teoría de Sistemas, entiende que las organizaciones constituyen un sistema complejo, compuesto por sistemas y subsistemas. Esto ha contribuido a que el documento referido parta del supuesto de que, para que realmente se logre el cambio, no basta la simple modificación de las estructuras, la introducción de nuevas tecnologías y procedimientos o el desarrollo de nuevas estrategias. En otras palabras, la Guardia Civil no puede ser concebida o vista como un conjunto de personas, instalaciones, equipos y procedimientos, pues solo las personas pueden infundirle vida y hacerla funcionar. Es por esto que el cambio no debe ser solo organizativo, tecnológico o de gestión, sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento.

De esta forma, es preciso identificar lo que podrían denominarse como “elementos capitales”, que son aquellos principios que deben ser tenidos en cuenta, a modo de guía o referencia, a la hora de diseñar cualquier estrategia o línea de acción orientada a alcanzar la visión definida y cumplir con la misión encomendada. Dichos “elementos capitales” son:

- El “servicio al ciudadano” como elemento crucial de la actuación corporativa.

- La “calidad en el servicio” como forma de mejorar el servicio a la sociedad.
- La “evolución continua”, entendida como un proceso de revisión y autocrítica constante e ininterrumpida que permite una incesante adaptación al cambio.
- La función de la Guardia Civil como “elemento vertebrador del Estado”, al garantizar la presencia de la Administración General del Estado en la práctica totalidad del territorio nacional.
- El alineamiento de los “ámbitos prioritarios de actuación” de la Guardia Civil con las estrategias nacional y europea de seguridad.
- La mejora en la “coordinación” con otros actores con responsabilidades en materia de seguridad.
- La confirmación de los “valores” tradicionales de la Institución, especialmente el honor, la disciplina, la disponibilidad, la eficacia, el espíritu benemérito y el amor al servicio, como elementos diferenciadores y representativos de la naturaleza y esencia de la Guardia Civil.
- El “compromiso” del conjunto de la Institución como forma de alcanzar el éxito del proyecto corporativo.
- La búsqueda de la “eficacia” como elemento distintivo de una actuación responsable.

Estos elementos esenciales, unidos a todos los factores ya mencionados con anterioridad, contribuyen a identificar seis ámbitos de actuación sobre los que la Guardia Civil debe focalizar sus esfuerzos y desarrollar aquellas acciones consideradas como fundamentales para alcanzar la visión planteada. Estos ámbitos de actuación son:

- El ciudadano, considerado como el fin y razón de ser del Cuerpo.
- Los guardias civiles, que constituyen el principal activo de la Institución.
- Su naturaleza y organización, que componen los elementos esenciales para transmitir los principios, valores y tradiciones que conforman la esencia de la Guardia Civil.
- La misión y funciones, que constituyen los elementos legitimadores y la guía de referencia de las acciones del Cuerpo.
- La coordinación y cooperación, pues son instrumentos ineludibles para la actuación integral que requiere la seguridad pública en el mundo actual.
- Los recursos materiales, que suponen elementos necesarios para el cumplimiento de la misión y que facilitan, e incluso pueden potenciar, su cumplimiento.

De esta manera, la Guardia Civil puede disponer de una base conceptual de carácter estratégico que, a largo plazo, le posibilite enfrentarse a un futuro caracterizado por la incertidumbre y que encierra tanto nuevos retos y amenazas como diferentes demandas por parte de la ciudadanía. A modo de síntesis, el completo desarrollo de este proyecto de futuro debe permitir:

- Identificar las prioridades estratégicas del Cuerpo, estableciendo una visión que permita saber hacia dónde se quiere ir, siempre desde una posición realista y realizable.
- Determinar las líneas estratégicas y definir las iniciativas y proyectos necesarios para alcanzar los fines previstos, conforme a las prioridades marcadas, permitiendo identificar aquellas áreas de mejora en las que la Institución debe emprender acciones destinadas a cumplir con la misión que tiene asignada y alcanzar la visión establecida.
- Trabajar en la mejora constante del alineamiento de las acciones de la Dirección Adjunta Operativa y las Subdirecciones Generales de Personal y Apoyo, colaborando a que todas las actividades diarias desarrolladas por todas las unidades del Cuerpo contribuyan al cumplimiento de la misión, desarrollando las estrategias previamente establecidas para ello.
- Hacer partícipe a todos los componentes de la organización, de acuerdo con su nivel de responsabilidad, de un proyecto común, materializado en una visión concreta, favoreciendo que las personas aprecien los futuros cambios organizacionales, como algo propio y orientado a mejorar su bienestar profesional, y reforzando así su compromiso con los nuevos objetivos de la organización, lo que sin duda redundará en beneficio del desempeño de sus funciones.
- Comunicar, de forma efectiva y adecuada para cada nivel de la Institución, los mensajes clave sobre las prioridades estratégicas del Cuerpo, implicando y motivando a todos los guardias civiles; constituyendo un instrumento de comunicación que permita dar a conocer a los componentes de la Guardia Civil cómo se pretende afrontar el futuro, vencer así la “resistencia al cambio” propia de toda organización y alcanzar una mayor participación de los mismos en dicho proceso.

En definitiva, la Guardia Civil del futuro requiere de una visión bien delimitada, así como de la identificación de aquellas áreas de mejora sobre las que orientar sus actividades y esfuerzos para alcanzarla y anticiparse así a los posibles acontecimientos derivados de un entorno dinámico y cambiante, sin dejarse llevar por el devenir de los mismos.

No obstante, y como ya se ha apuntado anteriormente, es evidente que una idea de este tipo se encuentra con obstáculos tales como la dificultad de concretar objetivos clave a alcanzar o acciones concretas a desarrollar, así como una habitual “resistencia al cambio” intrínseca a la naturaleza de todas las personas y las organizaciones.

Por ello, para poder superar los obstáculos mencionados, es imprescindible tanto el liderazgo e impulso de los escalones superiores de la Institución como el compromiso de todos sus integrantes, lo cual debe estar acompañado de una apropiada flexibilidad y una capacidad de adaptación adecuada, cualidades que siempre han caracterizado al Cuerpo de la Guardia Civil.

## 6. CONCLUSIONES

El entorno general que actualmente envuelve a las organizaciones se caracteriza por su inestabilidad y dinamismo, lo que les exige una elevada capacidad de adaptación que les permita adaptarse al cambio de forma rápida y eficaz.

Estos procesos de adaptación organizacionales, que juegan un papel muy importante en las organizaciones, no deben dejarse al azar, la improvisación o la inercia de la costumbre, sino que deben desarrollarse de manera consciente y planificarse adecuadamente, ya que, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios, es posible elegir con claridad la dirección que los facilite y que permita reenfocar los objetivos, los logros y las metas hacia una dirección determinada.

Por tanto, este proceso de adaptación debe desarrollarse de manera permanente y consciente, constituyendo una verdadera estrategia de progreso que posibilite ejercer un dominio sobre el cambio y que involucre tanto a los niveles directivos de la organización como al resto de sus componentes.

No obstante, esto no constituye una tarea fácil, ya que implica un proceso de análisis y revisión interno, un aprendizaje permanente, además de lograr que las personas estén más alerta y sean más flexibles, lo cual se encontrará con múltiples obstáculos, entre los que cabe destacar la tendencia natural de las personas a resistirse al cambio.

La Guardia Civil, como organización concedora de lo anteriormente dicho, ha de ser capaz de guiar su propio porvenir mediante un instrumento que le permita focalizar su estrategia sobre los elementos considerados esenciales, priorizar la asignación de recursos, destacar sus propias fortalezas, identificar ámbitos en los que debe incidir para mejorar y mantener una visión institucional orientada hacia el éxito en el cumplimiento de la misión asignada.

Más concretamente, la Guardia Civil del futuro requiere de los elementos que faciliten orientar el proceso de adaptación permanente al que toda institución debe hacer frente en la actualidad y que cumplan las siguientes funciones:

- Comunicar la visión, misión y valores corporativos, de tal forma que posibilite que todos sus componentes compartan un mismo concepto de la profesión y facilite tanto la adaptación permanente y dinámica a los cambios como la consecución de los objetivos institucionales. La visión clara y concisa de que “la Guardia Civil continúe siendo una institución de referencia en España mediante la prestación de unos servicios al ciudadano eficaces y de calidad” resume, en pocas palabras, casi como un “*slogan*”, los valores y principios institucionales que deben guiar e inspirar a todo guardia civil.
- Explicar cuál es la necesidad de adaptación al cambio, reduciendo así la incertidumbre, manteniendo la estabilidad y generando una actitud proactiva y positiva en todos sus miembros, lo que constituye un ejercicio de comunicación clara y transparente que lo convierte en un elemento estratégico y necesario para el éxito.
- Generar el compromiso de los líderes, que constituyen un factor clave para el éxito institucional, pues su labor, más allá de la simple planificación, organización y control de actividades y procesos, tiene que lograr que el resto de personas coopere y participe de forma activa.
- Pensar en la Institución como un todo integrado, en el que los resultados son superiores al sumatorio de los alcanzados por sus diferentes partes y en el que los cambios de estructuras no son suficientes para alcanzar un nivel de progreso adecuado, pues se requiere que el Cuerpo cuente con personas que trabajen de manera conjunta y activa, posibilitando la innovación y el progreso.

En definitiva, es preciso disponer de los instrumentos que permitan a todos los guardias civiles, de acuerdo a su nivel de responsabilidad, encontrar respuesta a la pregunta permanente, que todos debemos hacernos, de si vamos por buen camino.

En este sentido podemos concluir que, en el momento actual, la Guardia Civil está en disposición de afrontar esta importante tarea, pues se puede afirmar que, hoy por hoy, el Cuerpo es una organización orientada a la estrategia, capaz de afrontar el futuro de forma proactiva para dar respuesta a las crecientes demandas de seguridad de la sociedad española para el presente siglo, siempre dentro del contexto de la Política de Seguridad diseñada, en cada momento, por el Gobierno de la Nación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Casanovas, A. (2013). Resistencia al cambio y conductas obstructivas. KPMG. Cuadernos de Cumplimiento Legal, 11.

Castillo, J. (2000). Proceso de cambio en las organizaciones y la organización inteligente. Facultad de Ciencias Administrativas. Gestión en el Tercer Milenio, 2(4), pp. 61-65.

Contreras, F.; Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Universidad Católica del Norte. Revista Virtual, 39.

Cosidó, I. (2002). La Guardia Civil del 2025. Cuadernos de la Guardia Civil: Revista de Seguridad Pública, 27, pp. 19-32.

Negrete, C. (2012). Gestión del cambio organizacional. Contribuciones a la Economía.

Olgúin, E. E. (2007). Programa Estratégico para el Redireccionamiento de las Acciones Policiales de Seguridad. Documentos Bases. Plan Integral de Seguridad para la Provincia de Mendoza.

Presidencia del Gobierno (2013). Estrategia de Seguridad Nacional. Un proyecto compartido. Madrid: Departamento de Seguridad Nacional de Presidencia del Gobierno.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (1994). Informe sobre el Desarrollo Humano 1994. México D.F.: Fondo de Cultura Económica S.A. de C.V.

Secretaría General del Consejo Europeo (2010). Estrategia de Seguridad Interior de la Unión Europea. Hacia un modelo europeo de seguridad. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

Servicio de Información de las Naciones Unidas (2010). La delincuencia organizada se ha globalizado convirtiéndose en una amenaza para la seguridad. Viena: Vienna International Centre.

Fecha de recepción: 04/11/2014. Fecha de aceptación: 17/12/2014