

El grupo europeo Policing a Multicultural Society

ALBERT BUITENHUIS

Comisario de policía y asesor en materia de formación y gestión en el Instituto Nacional para la Selección y la Formación de la Policía de los Países Bajos

127

1. CONTEXTUALIZACIÓN Y DINÁMICA DEL GRUPO

Hace unos años decidí estudiar, analizar y conocer más profundamente la cuestión de los cambios en las organizaciones policiales y, particularmente, sobre la comunicación y las relaciones entre las diversas organizaciones policiales. Una de las consecuencias de este análisis es la formación del grupo europeo Policing a Multicultural Society. En mi intervención hablaré, aunque de forma sucinta, de esta red europea de policía multicultural.

El punto de partida es Holanda, donde la diversidad y la discriminación tienen lugar en las calles, pero que cuando comportan problemas y conflictos hay que solucionarlos desde las organizaciones. Por tanto, la Administración pública y las organizaciones deben tener en consideración estos temas porque, si no se involucran en ellos, se nos pueden escapar de las manos; por desgracia, no hay muchos miembros de las organizaciones policiales que se involucren.

Ante todo, enumeraré algunos datos sobre Holanda: su población es de quince millones de habitantes y hay doce millones de bicicletas. También se contabilizan en el país más de un millón de actos delictivos y setecientos cincuenta mil extranjeros (por tanto, no es posible que todos ellos cometan este número de delitos). En la policía holandesa hay treinta y nueve mil empleados, repartidos en veintiséis organizaciones de policía, que se corresponden con las regiones, y dos ministerios que son sus responsables.

Hecha esta contextualización, ahora hablaré sobre el grupo europeo Policing a Multicultural Society, que está compuesto por varios países: Holanda, Dinamarca, Lituania y Gran Bretaña. No son muchos pero creo que para ser un grupo de policía no está mal. Está claro que también sería interesante que tuviera representantes de Italia o de España, pero de momento parece difícil de conseguir.

Uno de los principales objetivos de este grupo es el intercambio de información sobre las relaciones entre los inmigrantes y la policía. Cuando se fundó el grupo se consideró que intercambiar información era muy importante porque pensábamos que si la policía de un país sabía qué estaba pasando al otro lado de la frontera, con la información adecuada se podía aplicar en el propio país. Empezamos a debatir ideas y experiencias sobre la formación de la policía en el campo del multiculturalismo, porque la mayoría de miembros del grupo tenemos conocimientos sobre este tipo de formación. Cuando nos encontramos, intercambiamos métodos y nos mostramos las novedades que hemos implantado cada año; todo ello contribuye mejor a la profesionalización.

Otra función del grupo es intentar colaborar y dar apoyo para que la policía lleve a cabo sus funciones y tareas con conocimiento. El tema del multiculturalismo es complejo, así que hay fuerzas policiales que recurren al grupo para plantear consultas, para pedir información o ayuda, o que utilizan nuestra red para encontrar expertos que les asesoren.

Otro objetivo del grupo es promover la enseñanza de los derechos humanos y proporcionar documentación a sus miembros o a otras organizaciones asociadas. Obtenemos la información y se facilita a los miembros del grupo, los cuales posteriormente la difunden en su país. Desde 1992 en que empezamos, cada año se organiza una reunión de cinco días –una especie de congreso informal–, donde intercambiamos toda esta información.

Conforme a los objetivos anteriores, intentamos encontrar soluciones concretas para casos que nos plantean. Hace unos años, iniciamos un programa para la situación de Rinkerby, un pequeño pueblo cercano a Helsinki, característico por su multiculturalidad. El 80 % de su población es inmigrante; el entorno era muy negativo porque existía un nivel de criminalidad muy alto, con costes muy altos, era terrible vivir en aquella zona. Las personas de origen blanco se fueron de allí. Se diseñó un proyecto globalizador entre el Ayuntamiento, la policía, los colegios y las familias, es decir, en él se implicaban muchos sectores de la zona. El grupo de Policía Multicultural apoyó este proyecto, con un enfoque integral. Nuestra cooperación funcionó y ayudó a dar resultados positivos, porque a pesar de que la discriminación y el racismo no son un problema de la policía –porque por sí sola no los puede solucionar–, debe adoptar un enfoque social y dotarse de los instrumentos que la sociedad proporciona para tener éxito en la tarea policial.

En otra ocasión, en una visita a Berlín me di cuenta de que se trataba de un problema de gestión; en aquel caso, ni siquiera el jefe de policía estaba interesado en estos temas. Existía una separación clara entre la policía y la ciudadanía: «Ésta es la realidad, no es mi problema». Esta reflexión me pareció sorprendente pero, observando posteriormente la actividad de la policía alemana, pudimos constatar que los responsables policiales no se implicaban directamente en la realidad social.

En otra visita a Bélgica se vió que en este país también hay muchos problemas puesto que en el seno de la policía existe un espíritu de extrema dere-

cha y en el momento de establecer contacto con los inmigrantes se generaban conflictos porque los jefes no podían hacer absolutamente nada.

Otra experiencia interesante fueron los intercambios de formación entre las academias de policía de Dinamarca y Holanda, en los cuales se pudo discutir y debatir muchas cuestiones. Una de estas cuestiones era el hecho de que no hay una formación establecida en las instituciones sobre la diversidad y el multiculturalismo, sino que si surge un problema se debe formar y preparar para este problema concreto y tratar de solucionarlo. A pesar de que este caso es muy frecuente, se llegó a la conclusión de que únicamente con formación no es suficiente.

2. EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES POLICIALES

Cuando se trata este tipo de problemas, es positivo y necesario el hecho de criticar a la propia organización para la salud y el saneamiento de ésta, porque favorece un *feed-back*, es decir, un retorno de información. Sin embargo esto no se hace, sino que se evita, y la falta de este *feed-back* también impide ganar respuestas o críticas positivas; sería más ameno y una forma de ir más lejos, para superar el problema de la diversidad. Pero esta forma de positivar la crítica es una carencia general en el seno de las organizaciones policiales; parece ser que no se puede criticar en voz alta. No obstante, la crítica interna es una de las mejores formas para obtener una comunicación correcta y la información adecuada.

Por tanto, hay que tratar el tema de la multiculturalidad desde todos estos puntos de vista. Pero no aprendemos nunca del pasado: existen muchas lecciones del pasado para aprender a tratar estas situaciones. Los superiores jerárquicos no se mueven de sus posiciones; hay muchos gestores que mantienen la postura de gestores porque consideran que no es su problema ni su competencia, ya que son jefes de policía y con ellos no se pueden discutir estos puntos. Toman una posición y la defienden; no aprovechan su personalidad para la gestión.

Así es que se debe encontrar el mecanismo adecuado para combatir este tipo de «enfermedad» de las organizaciones y usar los métodos adecuados. Todo indica que en las situaciones de diversidad, la culpa nunca es propia aunque en realidad el enemigo –si existe– es uno mismo.

Según mi opinión, existe una doble paradoja en referencia a la diferencia y la diversidad: aumenta el número de gente en todo el mundo que se mezcla; esto es un hecho y continuará pasando. Al mismo tiempo, cada vez más la gente quiere encontrar su propia identidad y su cultura. El segundo elemento de la paradoja es que cada vez más la gente lucha por sí misma y por sus intereses; las personas se cierran en su círculo, parece que no les hace falta nada de los demás ni tener contactos en el exterior. Por tanto, existe una variedad pero no es cierta del todo, porque los que se cierran en sí mismos tienen la tendencia de sentirse cada vez más fuertes

y de aferrarse a lo que es suyo, y esto es peligroso porque crea un falso equilibrio.

Muchas personas, y también la policía, se encuentran en este equilibrio inestable. Por una parte, en la sociedad se genera una tensión positiva cuando con el hecho de la inmigración conviven personas que piensan de forma diferente y tienen culturas diferentes, y con eso acentúan su personalidad; pero, por otra parte, se genera una tensión negativa en la sociedad por el hecho de que las personas se distancian cada vez más, la gente juzga con prejuicios y aumenta su temor de ser agredidos. En este caso se ve, pues, el equilibrio inestable en el que todo el mundo se encuentra; el problema surge cuando hay algo negativo en que, por ejemplo, estén implicados los inmigrantes, porque hace que la balanza se incline hacia aquel lado y puede originar una actuación negativa de la policía, que yo considero muy peligroso.

Un factor que también hay que tener en cuenta en la gestión policial es la diversidad implícita en las organizaciones. Lo primero que debe hacer el director o gestor de cualquier servicio de policía es adoptar un modelo mental determinado y, a continuación, evaluar la forma de tratar la diversidad. El futuro se debe preparar analizando el presente, aunque el proyecto se tenga que alcanzar en un plazo de cinco años. Ahora bien, si no se tienen las ideas claras no se podrá hacer nada, hay que decidir dónde se desea ir o no ir y seguir los pasos necesarios para ello. Hay que tener la idea, el proyecto, pero hay que hacer algo para conseguirlo, y por eso se tiene que planificar con mucha atención y cuidado.

Es importante, pues, fijar la mentalidad, programar, se debe superar y aceptar a las personas que piensan, actúan, juzgan y consideran de una forma diferente: todo esto es la diversidad, no es nada nuevo, está dentro de la propia organización. Hay diversidad de pensamientos y factores diferenciadores que, si no gustan o hacen sentir mal a los responsables de las organizaciones policiales, se convierten en problema. Por tanto, hay que aceptar que la organización constituye por sí misma un ramo de flores silvestres y, al mismo tiempo, hay que pensar en los inmigrantes, que son de otras culturas, de otras naciones, de otros colores que van llegando: otro ramo de flores silvestres.

Pues bien, para tratar la diversidad correctamente hay que ser consciente de ella, analizarla y estar convencido de que esta es la manera en que una organización debe trabajar.

Ante todo, hay que evaluar la situación actual de la organización, aunque sea de diez personas, porque si se quiere conseguir algo y que estas personas colaboren con los responsables, hay que comprender exactamente cuál es la situación. Hay que saber cómo se comportarán, qué imagen tienen de la organización, por qué es así y por qué hay sargentos o agentes que discriminan a las personas. Normalmente existe una discriminación interna que se debe superar. Tenemos que preguntarnos por qué la gente actúa así en su organización y, para considerarlo, debemos mirar más allá. Si tomamos consciencia de la situación actual de nuestro grupo podemos imaginarnos la situación en el futuro y, según la propia cultura policial y las funciones de la profes-

sión, podremos iniciar el camino. Naturalmente, siempre habrá obstáculos que los bloquearán y pararán, y también personas que no aprecien esta forma de hacer, pero por eso es esencial organizarse y obtener este tipo de ayuda. Evidentemente, debe haber unos criterios, unos objetivos claros y alcanzar así unos efectos.

Por otra parte, se puede observar en una organización de policía que hay gente que tiene buenas intenciones respecto a la diversidad pero sin acciones, es gente que tiene una actitud correcta pero todo se queda en la intención. Asimismo, hay personas que hacen algo por la diversidad policial, siguen unos pasos pero sin coordinación: es positivo pero no suficiente. Y, en tercer lugar, hay muchas personas en la policía que son pasivas, que no ven y no quieren hacer nada. Así, lo que habría que hacer es reflexionar sobre esto y intentar combinar el grupo de personas que tienen el pensamiento correcto con el grupo que está llevando a cabo cosas de una forma descoordinada. Si se combinan estos dos grupos —esta es mi experiencia—, la cohesión funciona y se supera la inercia. Tampoco hay que luchar en contra de las personas que no son responsables, las que no siguen, porque —esta es la lección que aprendimos— si combinamos las dos formas de hacer de los dos primeros grupos, los que inicialmente se apartan de ellos se encontrarán en una situación falsa, lo que reconducirá al éxito del programa. Ahora bien, todo esto no se consigue en una semana sino que es a largo plazo.

El grupo Policing a Multicultural Society considera que, cuando un gestor de la policía toma la decisión de enfocar su organización desde la perspectiva de la multiculturalidad y favorecer la diversidad, hay que pensarlo y hacerlo, pero se debe organizar con mucho apoyo. En Holanda muchos responsables de policía no lo hacen y al cabo de un cierto tiempo están desmotivados, porque hay una resistencia interna en la propia organización. Por eso, si un jefe o un gestor policial empieza este proceso es necesario que lo organice con la ayuda de los demás, aunque él mismo se deba considerar como la fuente de inspiración, ya que hoy puede estar perfectamente motivado pero mañana puede pasar algo y dudar una vez más (que, por otro lado, es muy lícito), pero si tiene que dirigir este proceso en su organización, es muy importante no dudar. Hay que ser conscientes de estos puntos, a qué personas hay que dirigirse y tener una red alrededor que les apoye, y al mismo tiempo ser muy prudentes. Es muy importante que los jefes estén implicados y así asegurar que las personas que están por encima no cortarán la tarea.

La falta de comunicación interna contribuye a que esto pase, por eso es necesario ocuparse realmente y favorecer esta comunicación con el grupo y entre la gente del grupo, porque si no es así hay falta de información y de motivación en las personas. Con esto quiero mostrar que este grupo europeo puede constituir la base sobre la cual se pueden organizar los servicios policiales en esta materia; algunos gestores policiales no lo hacen y tal vez momentáneamente saldrán adelante, pero al cabo de cinco o seis meses el proceso se puede frustrar y paralizar.

En Holanda la población se está mezclando bastante y muy deprisa, aunque se concentra sobre todo en algunas partes del oeste del país (en los colegios se encuentra un 50 % de inmigrantes). Con esta situación, ya hace unos diez años que los jefes de policía decidieron integrar a los inmigrantes en la policía. Fue interesante ver que al principio del proceso los motivos eran muy éticos, pero la formación se enfocaba erróneamente: se partía del reproche a los blancos holandeses para que comprendieran la situación de los inmigrantes.

Ahora se enfoca desde el punto de vista de la gestión, con el cual nos hemos planteado que si la sociedad es diversificada y hay un potencial de fuerzas de trabajo, entonces debemos aceptarlo y aprovecharlo. Necesitamos una policía global que pueda servir a nuestra sociedad; cualquier organización que no se adapte a ella fallará porque, si consideramos por ejemplo las comunidades de marroquíes o de turcos que no confían en la policía y continuamos siendo una policía holandesa blanca, entonces perderemos mucha información sobre la cuestión que sea.

Al principio, la integración en el seno de la policía fue un fracaso, por eso tuvimos que volver a empezar. Fracasamos porque reaccionamos de una forma demasiado positiva y bajamos el nivel de las solicitudes, no se tenían muy en cuenta sus antecedentes; contábamos con el apoyo político, pero lo estropeamos todo porque no supimos adquirir calidad, prácticamente aceptábamos cualquier cosa. No sabemos exactamente cuáles son los mecanismos adecuados pero sí sabemos que si un inmigrante entra muy deprisa por la puerta principal de un servicio de policía también saldrá muy deprisa por la puerta de atrás si no está bien preparado.

Si consideramos nuestra organización según un sistema de gestión multicultural, debemos pensar bastante, saber cómo aplicarlo, porque si no lo hacemos adecuadamente (y creo que la primera vez no lo hicimos bien) cometemos errores importantes. En Holanda hemos aprendido la lección y, siempre que nos es posible, con nuestra experiencia intentamos ayudar a nuestros colegas.

Así, en cuanto a formación policial, en Holanda los extranjeros pueden ingresar en la academia sin tener la nacionalidad holandesa aunque al final del período formativo sí que hay que tenerla.

Por otra parte, muchos policías holandeses dicen que ahora el problema son los inmigrantes, pero en el caso de las mujeres en la policía también se ha luchado mucho y vemos que aún no se ha ganado la batalla. Por ejemplo, muchas mujeres (que al principio del curso representan un 40 % del alumnado) hacen la solicitud para entrar en la academia pero, después de un cierto tiempo, tal vez porque quieren tener una familia o por las razones que sean, no siguen la carrera.