

# Matar al padre: un modelo de reconstrucción del conflicto social desde la Sociología de las Organizaciones

Jesús M. de Miguel y Manuel Martín Fernández

Universitat de Barcelona. Departament de Sociologia  
Avinguda de la Diagonal, 690. 08034 Barcelona. Spain  
DEMIGUEL@RISCD2.ECO.UB.ES

## Resumen

El presente artículo analiza sociológicamente la forma en que las personas que forman parte de una organización compleja reconstruyen un conflicto social interno. Ese proceso se interpreta desde la teoría freudiana del proceso de «matar al padre». Se utiliza la elaboración teórica en *Tótem y tabú* de 1912. La segunda aplicación es a la *teoría de las desorganizaciones*, dentro de la Sociología de las Organizaciones. En el análisis se utilizan transcripciones de entrevistas en grupo (10 EEP) realizadas durante un año (1993) dentro de la organización (la policía municipal de una gran ciudad española), así como información de observación participante (OP) durante un año. El artículo analiza primero los grupos que existen dentro de la estructura actual de la organización y el tipo de conflictos que generan entre ellos. En la parte central se estudia el poder a través de los sistemas de jerarquización, el poder de jefatura, los mandos intermedios y lo que Perrow conceptualiza como *el poder de los sin poder*. Se interpreta la experiencia pasada de derrocamiento del jefe como un caso de «matar al padre», analizando el conflicto actual como continuación del mismo proceso. Al no institucionalizarse el conflicto (*sustituir la acción por la idea*) se repite de forma simbólica el parricidio del jefe. El artículo muestra la forma en que la teoría psicoanalítica grupal se puede aplicar a las organizaciones complejas contemporáneas, permitiendo una interpretación sociológica para analizar la forma en que las personas construyen la realidad social. Muestra también la utilidad de la *teoría de las desorganizaciones* para el análisis de este tipo de organizaciones.

**Palabras clave:** organizaciones, teoría, conflicto social, policía, poder, Freud.

**Abstract.** *Killing the father: a model of social conflict reconstruction*

This article analyzes from a sociological point of view the way members of a complex organization reconstruct an internal social conflict. This process is interpreted, from a Freudian perspective, as a form of «Killing the father». (Redaction)

**Key words:** organizations, social conflict theory, police, power, Freud.

## Sumario

Estructura y conflictos de grupo	Matar al padre
El poder del poder	Bibliografía

*Toda vida social es conflicto, porque es cambio. No hay en la sociedad humana algo estable, porque no hay nada cierto. En el conflicto, por tanto, se halla el núcleo creador de toda sociedad y la oportunidad de la libertad, pero al mismo tiempo el reto para resolver racionalmente y controlar los problemas sociales.*

R. Dahrendorf, 1958

Las organizaciones emplean a menudo demasiado tiempo en conflictos internos (Perrow, 1990; Scott, 1992; Fischer y Sirianni, 1994; Thomas, 1994; Guillén, 1994). Esos esfuerzos dedicados a producir e innovar serían más rentables para la organización (Stinchcombe, 1986; Meyer y Zucker, 1989; Perrow y Guillén, 1990; Reed y Hughes, 1992; Alter y Hage, 1993). Los conflictos aquí etiquetados como actividades de «matar al padre» son parte de lo que se puede definir como *desorganizaciones* (de Miguel, 1978, 1990; Nieto, 1984; de Miguel y Martín, 1991; de Miguel y Kirp, 1992; de Miguel y Rodríguez, 1993; de Miguel, Castilla, y Caïs, 1994), típicas de la sociedad española como señalan autores extranjeros (Brandes, 1980; Martínez, 1984; McDonogh, 1986; Fishman, 1990)<sup>1</sup>.

1. Este artículo no se hubiese escrito sin la colaboración de nuestros colegas del Departamento de Sociología de la Universidad de Barcelona, cotidianamente enzarzados en luchas tribales. El presente artículo fue presentado y discutido en el curso de doctorado (1993-1994) sobre *Psicoanálisis y Sociología* que aplica el método grupal de análisis. Muchísimas gracias a su director —el Dr. Juan Campos Avillar— y a las personas miembros del curso. También fue discutido y mejorado en el *Master en Estudios Policiales* de la Universidad de Barcelona en 1994 y 1995. La máxima ayuda intelectual provino de Jesús Solares, quien formó parte del equipo original de investigación. El artículo se reescribió en la University of California San Diego; contamos con las ideas de Carlos Waisman y Juan Díez Medrano. Damos las gracias a Josep A. Rodríguez, Juli Sabaté y Diego Torrente por sus sugerencias. Han sido de utilidad también las ideas de Ruth V. Aguilera (Harvard University), Jordi Caïs (University of California, San Diego), Jaume Farràs (Universitat de Barcelona), Mauro F. Guillén (MIT), Albert J. Jovell (Harvard University y Generalitat de Catalunya) y Juan Salcedo (Universidad Complutense). Muchas gracias también a la colaboración de Emilio J. Castilla (Stanford University) y de Pablo Marí-Klose (Instituto Juan March, Madrid). Reconocemos también la inestimable ayuda técnica (e imaginación) de Magda Palomas. Gracias también a Emilio Lamo de Espinosa por sus sugerencias a un borrador primitivo del presente artículo. Hay otras personas que nos ayudaron mucho, pero cuyo nombre debe quedar en secreto para no identificar la organización. Nuestras mejores gracias a R. y J.

El análisis de la reconstrucción social en base a un suceso conflictivo se puede realizar idealmente sobre un grupo social definido, con una *cultura* determinada (Brint 1994)<sup>2</sup>. En el presente artículo se ha elegido una organización compleja, concretamente un cuerpo de policía municipal en una gran ciudad española (más de cien mil habitantes), en la década de los noventa. La importancia de la Policía es básica para el sistema político, como señala Juan J. Linz en su artículo sobre «State building and nation building» (1993)<sup>3</sup>. Los modelos de organización policiales son especialmente interesantes para las personas estudiosas de Sociología de las Organizaciones (Tonry y Morris, 1992). El modelo de análisis del presente estudio sigue los planteamientos teóricos de organizaciones complejas (Perrow, 1990; Powell y DiMaggio, 1991) para innovar en teoría de las desorganizaciones, sin que éstas sean consideradas como «accidentes normales» (Perrow, 1984)<sup>4</sup>. Los datos provienen de entrevistas en profundidad a grupos de policías (y algunas a personas responsables en el área de seguridad ciudadana), así como un año de observación participante, y análisis de procesos de toma de decisión y de gestión interna dentro de la organización<sup>5</sup>. Es parte de un informe de varios volúmenes sobre dos organizaciones gemelas<sup>6</sup>.

Los estudios de organizaciones están poco desarrollados en España<sup>7</sup>. Los estudios de sociología sobre organizaciones e instituciones policiales son más escasos aún<sup>8</sup>. Uno de los obstáculos importantes es que una organización poli-

2. A nivel de análisis cualitativo véase el reciente libro de Jesús M. de Miguel, Emilio J. Castilla, y Jordi Caïs, *La sociedad transversal* (Barcelona: Fundación la Caixa, 1994, 312 p).
3. Ver también Robert Dahl (1989). Hay traducción al español en Paidós.
4. El planteamiento teórico aparece en Jesús M. de Miguel (1978, 1990); ver también Meyer y Scott (1992).
5. Para el caso español véase Martín Fernández (1991, 1994) y Martín Fernández y otros (1994).
6. En realidad son dos estudios gemelos, realizados en 1993, sobre cuerpos policiales (guardia urbana) de dos ciudades próximas (pero de tamaño disímilar) en la provincia de Barcelona. El trabajo de campo fue realizado por los autores de este artículo, y por Jesús Solares, con la ayuda de Magda Palomas. Se realizaron una veintena de sesiones de grupo, con varios y varias participantes, de dos a tres horas de duración. Todo el material fue transcrito y analizado posteriormente. Los informes finales básicos sobre organización y funcionamiento fueron de 674 páginas y de 328 páginas. Ambos estudios fueron financiados por los ayuntamientos respectivos. En el presente artículo se exponen los datos de uno de los dos casos (el municipio mayor) compuesto por diez entrevistas de grupo y aproximadamente 45 personas entrevistadas; además del trabajo de campo (de observación participante a lo largo de diez meses seguidos).
7. Un excelente comienzo es el número especial de la *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* sobre «Organizaciones y profesiones» número 59 (Rodríguez y Guillén, 1992). Véase la bibliografía adjunta. Es importante consultar además los trabajos de José Pérez Vilarño (1987), José A. Garmendia (1990) y Roberto Garvía Soto (1993) entre los más interesantes en España.
8. Véase el artículo «Procesos de cambio en la Policía» (de Miguel y Martín, 1991; también 1989).

cial supone un *código informal* importante<sup>9</sup>. Es curioso que el código informal de la Policía es también respetado por los/as delincuentes. Una mujer-policía señala: «Yo creo que el delincuente habitual respeta mucho más al guardia que cualquier otro ciudadano. Si no podrían hacernos tanto daño como quisieran.»<sup>10</sup>. Incluso los policías más críticos (y opuestos a jefatura) reconocen: «Yo prefiero a un chorizo que al mejor de los ciudadanos. El chorizo conoce las normas y sabe hasta dónde le van a permitir hacer algo y hasta dónde no.»<sup>11</sup>. De acuerdo pues con los viejos estudios de la Escuela de Chicago (*The Jack Roller, The Professional Thief*) también en España ambos grupos —policías y ladrones— reconocen su código común<sup>12</sup>. El código de la cultura policial se basa, de entrada, en *la ley del silencio*. Hay temas tabú de los que no se habla, sobre todo con extraños. Este código de silencio se iguala a la solidaridad del Cuerpo, y a la lealtad al grupo. Los mandos (provinientes del mismo Cuerpo) cumplen también con esa solidaridad. Para un/a investigador sociológico externo —académico— esto sugiere una cierta idea de conspiración. Las luchas contra la jefatura rezuman también un cierto tono conspiratorial. Pero son un ejemplo excelente de la teoría de «matar al padre» y de «desorganizaciones» definidas en nuestra profesión. A continuación aportamos un análisis sociológico ideal de reconstrucción sociológica de la realidad social, a partir de un conflicto social que se puede catalogar dentro de la teoría freudiana de «matar al padre» (Freud, 1912; 1967), y de la «teoría de desorganizaciones» (de Miguel, 1978; 1990; de Miguel, Martín, 1991; de Miguel, Kirp, 1992; de Miguel, Rodríguez, 1993; de Miguel, Castilla, Caïs, 1994).

9. El código informal de los/as policías es importante. Incluye el no implicar a otros, asumir la responsabilidad individualmente si uno es sorprendido en algo ilegal o contradice una orden. Si un policía es inadecuado (loco, irresponsable, cobarde, infiable) no se suele comunicar al mando, pero sí a los colegas que pueden verse involucrados en una acción conjunta. Un buen policía habla poco (pero no demasiado poco) y da el mínimo de información. Muestra solidaridad. No llama la atención, ni hace demasiadas preguntas ni sugerencias. No trabaja demasiado. En una nueva tarea aprende enseguida cuál es la media de trabajo y productividad que se espera de él. Conoce bien a sus mandos precisamente para saber sus manías. No es chivato. No controla a sus colegas, deja que lo hagan los mandos («para eso les pagan» señala uno). En general no confía en los mandos (los mandos miran por sus propios intereses, no los de los subordinados). Nunca dejan cabos sueltos. Todas estas normas, y muchas más del código informal, tienen una consecuencia clara: el creciente individualismo y aislamiento de los/as policías dentro de la organización. Hay un gasto de recursos evidente en las normas informales que exigen desentenderse de los otros colegas, no acusar, no controlar, protegerse por encima incluso de las normas y no confiar en los mandos. Esto es algo que el modelo de gestión moderna trata de resolver; pero es difícil. Se trata de que la nueva organización proteja a los policías, no de que cada uno se proteja como pueda.

10 E9, p. 13. Esta nomenclatura indica que es la entrevista en profundidad del grupo 9, y es la página 13 del transcrito original de la entrevista.

11 E9, p. 12.

12. Nos referimos al famoso estudio de Chic Conwell (Sutherland, 1988, en la edición en español). El *Jack Roller* es el clásico de 1930.

## Estructura y conflictos de grupo

¿Como piensan las organizaciones?<sup>13</sup>. Estudios internacionales demuestran que los y las policías tienden a formar grupos cerrados, cliques, bandos o facciones<sup>14</sup>. Una razón de esta conducta es el deseo de reducir el estrés y la ansiedad, mostrando relaciones de solidaridad y de camaradería múltiples. Además, el sistema de *patrullas* favorece la creación de estas cliques<sup>15</sup>. Existen otras razones, como la defensa contra la autoridad de los jefes<sup>16</sup>. Los grupos que se crean son obvios: el grupo en torno al poder, la oposición y una mayoría que no toma partido (más que incidentalmente) en los conflictos. Tal y como lo ve una de las policías: «Veo grupos entre los compañeros. Unos atacan a los otros sin que haya ninguna razón, porque en realidad no hay ninguna. Si tú quieres hacer unas oposiciones prepárate y aprueba, porque yo no veo que haya muchas razones para estar así. Es normal que la gente se desmoralice. Aquí no puedes tener compañeros. Hay grupos de gente que son los *incordiantes*, otros *que pasan de la película* y otros *que pasan de los incordiantes*.»<sup>17</sup>. La realidad es un poco más complicada, ya que hay que tener en cuenta las generaciones (jóvenes-veteranos), cohortes según la época que empezaron a trabajar, ideologías, sindicación, género, etc. Pero todo ese posible análisis no explica porqué algunos policías defienden a jefatura mientras que otros la atacan; o porqué unos policías trabajan bien y otros no.

Algún policía (en este caso una mujer) observa la existencia de una especie de *guardia pretoriana* alrededor del jefe: «Ha creado una guardia pretoriana: un muro de oficiales y personas que hacen muy difícil llegar a él. Cualquier cosa que se haga desde la base es muy difícil que le llegue.»<sup>18</sup>. No queda claro si eso es lo que desea precisamente jefatura. Las personas que no son policías pero conocen el tema consideran que la creación de un *staff* leal al jefe es una estrategia lógica para conseguir el cambio de la organización: «Yo entiendo que el jefe para mandar la Guardia tiene que tener personas de su confianza. Esto no quiere decir que vaya a ir en contra de los demás. De lo que le hacen respon-

13. Se parafrasea del excelente libro de Mary Douglas, *How Institutions Think* (1986).

14. La mejor bibliografía y estudios sobre Policía en España pueden consultarse en la Secretaría del MEP, Master en Estudios Policiales de la Universidad de Barcelona, que es un programa de postgrado de dos años. La dirección es: MEP, Departamento de Sociología, Universidad de Barcelona, Avenida Diagonal 690, 08034 Barcelona. Edita un *Boletín del Master en Estudios Policiales* y una «Serie de Monografías».

15. La Policía está llena de una jerga especial. Aconsejamos consultar el glosario del excelente estudio del sociólogo Diego Torrente titulado *El poder azul* (1994).

16. Los jefes suelen ser varones, pero entre los policías de base hay alrededor de un 6%-10% de mujeres (una proporción similar entre catedráticos de Sociología según llama la atención un jefe de policía). Pero para no aburrir a la lectora —o al lector— utilizamos casi siempre «los» policías, sobre todo porque «policía» termina en femenino, lo que representa una cierta ventaja estilística. Pedimos disculpas por los estereotipos que podamos infiltrar en el texto, que en el caso de la Policía son además parte importante de la propia mitología de la organización.

17. E9, p. 16.

18. E3, p. 20.

sable es que se haya rodeado de cinco o seis personas, que o bien se las ha traído de fuera o las ha cogido de dentro sin ninguna prueba ni criterio de selección. A lo mejor tendría que haber reunido a la plantilla y haber dicho "Necesito cinco personas" y ver quienes pueden servir; hacer una cosa más democrática. Lo normal es que un director general, un ministro, se rodee de cuatro o cinco personas de confianza. Esto no es para fastidiar a los demás, sino que es para estar seguro que se cumplen sus órdenes como él quiere. Él está solo, no porque lo quiera sino porque no le han sabido valorar. Él ha querido acercarse a la gente, pero la gente no ha querido aceptarle. Al haber traído gente de fuera ha puesto la gente en contra de él. ¿Tendrían que estar contentos de tener gente como estos! Yo creo que la jefatura tiene muy claro lo que quiere hacer, pero luego la gente no le secunda.»<sup>19</sup>. Se supone pues una cierta legitimidad de que exista este equipo (coloquialmente denominado *guardia pretoriana*) para hacer más efectiva la jefatura.

También es normal mantener una unidad o *gabinete de inteligencia* (llámese como se llame) que trabaja con cierta confidencialidad y que informa al jefe. Es una de las pocas formas que tiene jefatura de controlar la desviación. El trabajo secreto, constante, y a menudo basado en horas extraordinarias de ese equipo que recaba todo tipo de información es temido y criticado constantemente por los policías de base. Coloquialmente a este personal del Gabinete de Documentación y Análisis (GDA) se le denomina «los federales»: «Los federales son los que van de paisano, como el FBI.»<sup>20</sup>. El apelativo televisivo no se aplica con propiedad. Al GDA se le atribuyen valores especiales: «Hay cosas que sería interesante conocer para el trabajo, como el Gabinete de Información. Les llamamos «los federales». Son unos muchachos que trabajan y hacen la investigación criminal. Están para hacer las investigaciones, las estadísticas y cosas así. Esta información sería muy útil para el trabajo del guardia de la calle, pero es supersecreta. Dependen directamente de jefatura y ni los oficiales, que en teoría son superiores en grado, tienen la información.»<sup>21</sup>. Jefatura puntualiza: «Aquí se habla mucho de *los federales*, pero esto ya estaba. Ellos hacen sólo lo que es información sobre seguridad ciudadana. No hay nada secreto. En el último Pleno del Ayuntamiento se hizo una invitación a visitar todas las dependencias y servicios de la Guardia Urbana. Aquí hay tres grandes funciones: seguridad ciudadana, seguridad vial y policía administrativa. Pero como que lo que más morbo tiene es la seguridad ciudadana, y a veces hacen servicios de paisano, es por lo que se meten más con esto.»<sup>22</sup>. Los policías de base consideran el GDA como una amenaza, aunque no explican realmente las razones.

Se insiste en que hay una oposición a las órdenes, al propio mando, y no al contenido de esas órdenes. Un policía señala: «Yo creo que lo que ocurre es que no quieren que les manden. Viniera quien viniese sería igual.»<sup>23</sup>. Otro

19. E9, p. 25.

20. E4, p. 27.

21. E3, p. 30.

22. E10, p. 21-22.

23. E9, p. 25.

policía contesta a la oposición: «Tanto da el jefe que haya, siempre hay quien no está conforme.»<sup>24</sup>. Es decir, toda organización policial genera una oposición. Parte de la indisciplina se explica por la experiencia exitosa en echar al jefe anterior: «Si allí se hubiera patinado aquí no se movería ni una mosca. Pero como allí ganaron (echando el jefe anterior) ahora estamos así. Creo que ahora no hay posibilidades de que vuelva a ocurrir. Aquí lo que pasa es que hay gente muy desestabilizadora. Ellos cuando las cosas funcionan bien no están a gusto, se sienten como unos ineptos. Sólo quieren llamar la atención.»<sup>25</sup>. El conflicto se explica por la *teoría de la manzana podrida*.

### El poder del poder

La Policía —sobre todo la del futuro— no tiene una casta de oficiales como en el Ejército. Se entra «por abajo» como policía (agente) y se va «subiendo» a cabo, sargento, oficial (subinspector, inspector, intendente) e incluso a jefe. Pero un mando es más un «jefe» en el sentido de una organización moderna que no un «comandante» o capitán. Existe todavía una entrada lateral a la Policía desde el Ejército o la Guardia Civil para ocupar puestos de mando. Pero esos jefes «militares» aprenden pronto que la Policía aunque se parezca mucho no es un cuerpo militar. En ocasiones esos nuevos jefes son criticados de militarismo; las acusaciones suelen ser estereotipadas. La jerarquización, incluso para algunos policías sindicalistas, es aceptada así: «Hemos de pensar también que éste es un cuerpo jerarquizado y hemos de tenerlo muy en cuenta. No se puede discutir; es decir, cuando te dicen una cosa no puedes razonarla. Te dicen que has de hacer algo y se tiene que hacer eso.»<sup>26</sup>. No queda claro si se propone otro modelo diferente de jerarquización; y en ese caso cómo sería.

Aunque exista una organización y una jerarquía, parte del trabajo de los policías no proviene de órdenes y delegación desde jefatura, sino que es iniciado y cumplido a iniciativa del propio policía. La estructura jerárquica de la Policía vale sólo para algunas tareas, momentos o situaciones; pero no explica —como sí sucede en otras organizaciones— las tareas que se realizan. El trabajo de un policía es relativamente invisible para sus superiores. De ahí las tendencias frecuentes hacia el control profesional de los policías. El trabajo de policía de base, a pie, en patrulla, de barrio es visto como el de más bajo estatus e interés, incluso a veces como un puesto de castigo.<sup>27</sup>. Difícilmente se puede poner así en marcha una reforma del modelo de organización hacia una policía comunitaria y profesional.

El poder de jefatura es máximo en el modelo burocrático incluso cuando se desea que no lo sea. A la hora de identificar problemas, inventar soluciones o crear nuevos procedimientos la iniciativa de los policías de base (no sólo de

24. E5, p. 21.

25. E9, p. 26.

26. E3, p. 20.

27. Sobre los mitos policiales es muy útil el libro de Martín Fernández y otros (1994).

los mandos intermedios) es imprescindible. Pero los policías son pasivos, en parte porque todo cambio o innovación suele suponer un control adicional y una molestia. De tal forma que jefatura se suele quedar sola definiendo problemas y soluciones. Que inventen ellos (los mandos), que trabajen ellos (jefatura), «que para eso les pagan», como señala un policía de base. La costumbre es una deferencia extraordinaria a la autoridad (a jefatura), pero un boicot relativo a las órdenes; no tanto en el sentido de incumplirlas, sino de cumplirlas parcialmente, respetando el estilo tradicional e introduciendo cambios mínimos.

El poder de la jefatura es relativo. No es un poder *autocrático* (de un general aislado) sino que representa más bien la autoridad de un *gestor* empresarial, y sobre todo de un buen *negociante* entre instituciones y grupos de intereses. El propio jefe de la policía reconoce: «Creo que hay poca disciplina, principalmente porque yo no puedo cabalgar contra corriente, contra partidos políticos, contra la prensa. Si fuera contra la mitad de la plantilla, yo tendría capacidad para ello. Estoy aún ilusionado con lo que hago y creo que se pueden hacer cosas, pero con un esfuerzo desmesurado.»<sup>28</sup> Su papel recuerda más bien el de un equilibrista, tratando de balancear las presiones externas y los conflictos internos.

En el modelo burocrático el jefe de la Policía tiene aparentemente una autonomía considerable, pero la realidad es otra. Sabe que debe una lealtad especial a los políticos, y que su legitimidad depende de su habilidad para resolver las necesidades expresadas por la población. La autonomía no es total, pues en la práctica la influencia política es grande. El poder de la jefatura es, sin embargo, el que más «se siente». No es sólo un recuadro en el organigrama<sup>29</sup>. Se considera un poder piramidal, muy jerarquizado. Uno de los sargentos, refiriéndose al jefe, cuenta: «Hace un año que en una reunión nos pidió que le dijéramos lo que pensábamos de él, aunque fuera para machacarle. Yo le dije que estaba en la cúspide de la pirámide y que, aunque no se le ve, cuando levanta el pie tiemblan todos los cimientos. Entonces todo el mundo corre, todos vuelan.»<sup>30</sup> No hubieron luego más reuniones de ese estilo.

Se suele señalar que la jefatura es «un arte» (Brogden, 1982: 236). El poder no se enseña; se experimenta o se sufre. El jefe de la Policía reconoce: «La población colabora, pero creo que el problema fundamental es que hay poca comunicación. Es un problema mío, porque se me ha vendido desde el principio como que: “Ha venido uno de las fuerzas de ocupación. Y aunque sea de Barcelona, les habla en castellano”.»<sup>31</sup> La entrada de cualquier jefe —sobre todo si viene de fuera— es traumática. No es fácil dar soluciones de cómo mandar mejor. Es un problema porque el poder (el mando, la jefatura) es extraordinariamente importante en el caso de la Policía. La Policía está generalmente organizada como una estructura pseudo-militar (otros dicen para-mili-

28. E10, p. 13.

29. En el organigrama oficial a jefatura se le denomina «prefectura», ya que en catalán no existe la palabra «jefatura».

30. E7, p. 4.

31. E10, p. 14.

tar, o cuasi-militar), concentrando una responsabilidad considerable en jefatura.

La jefatura no tiene escapatoria. Si se muestra autoritaria y disciplinante es acusada de ser militarista, e incluso de perseguir injustamente a ciertas policías (estar «detrás de ellos» para «cargárselos»). Si muestra debilidad y un compañerismo desplazado («aquí todos somos iguales», «yo también soy como vosotros») se le acusa de ser un jefe inútil, incapaz de estar detrás y de apoyar a sus policías. Se le considera además un jefe débil que no sabe seguramente aguantar la presión política que sufre desde fuera del cuerpo policial. El jefe actual se justifica: «Dicen *militarización* y resulta que el antecesor de mi antecesor era de la Guardia Civil. Y el antecesor era militar. Y el antecesor del alcalde —de mi alcalde— era general. Aquí nadie ha hecho nada, y sin embargo yo soy *el militar*, cuando voy de demócrata. Es todo un poco contradictorio.»<sup>32</sup>. Mantener un equilibrio, con pocos escarmientos pero ejemplares, es una estrategia difícil.

Las relaciones jefatura-policías son casi siempre tensas. La autoridad o la disciplina «excesivas» se rechazan argumentando autoritarismo, favoritismo y militarismo, o simplemente considerando que son controles que no valen para nada salvo para fastidiar a ciertos guardias que no se doblegan a las órdenes de la jefatura. La acusación de autoritarismo se define de la siguiente manera: «Se impone como siempre el *mandar por galones*. Se hace siempre la voluntad del que lleva estrellas en los hombros, lo cual no es razonable en ningún trabajo si se quiere que se realice lo mejor posible. Aunque evidentemente siempre hay alguna situación en la que el mando debe decidir.»<sup>33</sup>. Pero no se define en qué consiste un sistema de mando liberal. No se habla, por ejemplo, de la gestión compartida, la programación comunitaria por objetivos, la resolución de problemas sociales junto con la población o el trabajo en equipo. El autoritarismo y los controles no pueden llegar a garantizar que un policía fascista o corrompido utilice la fuerza o cualquier otro procedimiento prohibido. Siempre hay una zona (o tiempo) de oscuridad en el desempeño del trabajo policial que escapa a cualquier control u orden.

El conflicto interno más importante es el rechazo de la jefatura y de las órdenes de los mandos. Se suele enmascarar en el razonamiento de que no son jefes buenos o no son órdenes adecuadas. Un sargento se defiende: «Las decisiones se toman siguiendo la jerarquía, pero de forma abierta. Te llega una orden, la asumes y la das. Esto genera un rechazo y te comen; y a veces no sólo rechazo, sino también comentarios.»<sup>34</sup>. Lo peor no es que se incumplan las órdenes, sino que además se opongán verbalmente y se hagan «comentarios». Parece como si los mandos intermedios (cabos y sargentos) estuviesen atemorizados. Los mandos intermedios se quejan no sólo de estar en medio de los conflictos, sino de que suelen ser *punteados*: «Cuando hay conflictos pocas

32. E10, p. 8.

33. E5, p. 22.

34. E6, p. 21.

veces te lo dicen a la cara; generalmente te puentean.»<sup>35</sup>. Los conflictos —según este sargento— no son resueltos directamente entre mandos intermedios y policías de base. De ahí su posición difícil. El poder y la legitimidad de los mandos intermedios es menor, por lo que no se enfrentan directamente a los policías. Un cabo reconoce: «Según con qué personas lo solucionas fácilmente hablando; pero hay otras que son más engreídas y te saltan. No haces ni caso, dejas pasar el tiempo, y si no pasa a mayores ahí se queda.»<sup>36</sup>. La estrategia es, pues, no enfrentarse, permanecer frío, y esperar. Pero esta estrategia supone poco poder y escasa disciplina. Los y las policías consideran como *buenos mandos* a aquellos que les apoyan (sobre todo en apuros) y que saben solucionar problemas: «Un mando incompetente es aquel que no te soluciona los casos. Puede ser una incompetencia teórica o que no te deje actuar. Hay algunos a los que cuando tienes un problema ni los llamas, porque piensas que como venga aún resultará peor.»<sup>37</sup>. La distinción entre «incompetencia teórica» (no sabe) y la «incompetencia práctica» (no deja actuar) es sociológicamente interesante.

Desde el punto de vista organizativo los y las policías pueden ser algunas veces un colectivo difícil de manejar. Primero, porque los policías tienen armas; segundo, porque su sentimiento de solidaridad es alto. La norma informal es que nunca se acusa a otro compañero (aunque sí se informan unos a otros cuando un compañero es poco fiable, sobre todo en trabajos como el de patrulla). La solidaridad —tan útil en el desempeño de las labores policiales— les aísla y los hace dependientes unos de otros. El buen policía debe ganar siempre, aprender a controlarse, olfatear el peligro y esperar la ocasión más propicia. La protección de su propia persona e intereses es superior al cumplimiento de las normas. Se suele afirmar que los policías son unos profesionales altamente cínicos, que anteponen los fines a los medios y que no muestran una ideología personal definida. De ahí, por ejemplo, el tabú de realizar preguntas sobre sus creencias personales o preferencias. Todo ello hace que los policías puedan ser el peor enemigo para un jefe de policía. Es lo que en Sociología se denomina *el poder de los sin poder* (Perrow, 1990).

Los conflictos internos de la Policía asemejan a veces —sobre todo a los ojos de las personas investigadoras externas— un *juego*. La lucha entre los partidarios de los tres modelos policiales (*no-democrático, tradicional y de gestión moderna*) se refleja en banderías, maniobrerismo y lucha sucia. Entre los objetivos está el atacar y anular las normas y directrices de jefatura. El juego no es inocente, pues utiliza al máximo las herramientas de la Policía: fuerza física, información secreta, persecución, seguimiento, intimidación, denuncias ciertas o falsas, rumores, pintadas, símbolos, agresiones sexuales (verbales o no), machismo, amenazas, cliques, etc. No conviene trivializar estas luchas, pues el modelo policial que cada ciudad obtiene depende del resultado de ese «juego».

35. E6, p. 22.

36. E6, p. 22.

37. E4, p. 17.

Los policías de base se enzarzan en discusiones de banderías, cuyos significados suelen ser simbólicos. Un *federal* le explica a una (mujer) policía de la *oposición*: «Hay actitudes diferentes. Están aquellos que lo *critican* todo. En tu opinión los que opinan que la situación no es tan grave son *sumisos*. Sin embargo, yo soy de los que cree que hay problemas pero que se deben proponer soluciones alternativas y no sólo criticar por criticar opinando que cuando algo me perjudica está mal. Hay que analizar qué persona recibe un palo y comprobar lo que realmente ha hecho. Yo puedo cometer un fallo y es lógico que pida que no se me hunda por ello, sin que al menos me dejen demostrar que mi intención no era mala.»<sup>38</sup>. Críticos y sumisos, montescos y capuletos, zorros y leones, parecen grupos irreconciliables en cualquier organización policial.

Las órdenes son discutidas a través de sistemas formales e informales de organización. La solidaridad y lealtad al grupo de los policías elimina o deja sin efecto cualquier orden que se enfrente a la propia cultura policial. El cómo se cumplen las órdenes, así como su prioridad, son características interpretadas por el grupo. A menudo la jefatura ni siquiera sabe si se cumplieron las órdenes (a veces no tiene ni certeza de que se recibieron). Los policías cumplen primero con las normas del grupo, después con las órdenes del jefe. Cuando la unanimidad del grupo falla (debido a división de opiniones) la autonomía y discrecionalidad del policía de base puede frustrar casi cualquier orden. Se dice que el mejor control en la Policía es el grupo de referencia (el *peer group* o el grupo de compañeros). Jefatura aprende pronto que las órdenes deben incluir un margen de interpretación de acuerdo con las tradiciones, usos y costumbres de la cultura policial local.

El mayor poder de los sin poder suele ser el oponerse a las órdenes y no cumplirlas (al menos como el mando desearía). Esto no es exactamente indisciplina. Un policía veterano lo define así: «Hay disciplina, pero hay casos aislados que no tienen ninguna importancia y no la tendrán en la vida. Por eso sigo opinando que, cambie lo que cambie, y se ponga quien se ponga en la jefatura, siempre estaremos en una situación parecida. Por tanto será necesaria la misma disciplina. El que quiera aceptarla la aceptará y quien no, pasará de ella.»<sup>39</sup>. El poder de los sin poder curiosamente es independiente (según esta interpretación) de la jefatura. Este policía no llega a afirmar que los indisciplinados lo son por naturaleza, pero casi.

El trabajo de calle y de oficina son diferentes. Como se dice en inglés «*the chief makes the decisions, and then the locker room makes the decisions*» es decir: «el jefe toma las decisiones, y luego el vestuario es el que toma las decisiones» (citado por Brogden, 1982: 220). Las órdenes de jefatura son reinterpretadas por una difusa autoridad de base, la de los policías en el *vestuario* cambiándose para realizar los servicios. Una orden que vaya contra la cultura policial de base es boicoteada sin que haya una responsabilidad clara de quién es el que se opone: una especie de Fuenteovejuna («todos a una»).

En muchas policías del mundo se observa que existe una conducta gene-

38. E5, p. 25-26.

39. E5, p. 25.

realizada de rechazo frente a los controles y la disciplina que es ejercida por la jefatura sobre la actividad de los guardias. Dada la iniciativa típica del trabajo policial, y la autonomía individual, la jefatura suele tener un conocimiento pequeño de la actuación real de los policías. El jefe tiende a ocultar, o al menos dejar ambigua, esta falta de conocimiento exacto de cómo actúa cada policía. Una (mujer) policía reconoce que la estructura no cambia sólo por el deseo de jefatura: «Por mucho que hagan los mandos si la gente de abajo no responde no hay nada que hacer. Se puede incentivar y hacer lo que se quiera, pero si los de abajo no colaboran poco se puede hacer [...] Si uno no quiere ser motivado no hay nada a hacer.»<sup>40</sup> El poder de los de abajo es precisamente el poder negativo, el de obstaculizar los cambios, el llamado poder de veto.

La cultura policial tiene también sus sistemas de castigo contra los policías que cooperan excesivamente con jefatura. Existen sistemas de recompensa cuando alguien calla o no da información sobre un compañero que ha cometido una falta. En casos extremos la cultura policial puede llegar a excluir del grupo a un policía que se doblega ante jefatura o que da información no deseada (contra otro compañero). Pueden dejarle de hablar o no querer trabajar con él. En casos extremos el poder del grupo de referencia puede ser enorme, como en sociología se ha estudiado entre *jocks* y *burn-outs*, *pringados* y *colegas*. Es difícil de evaluar si es peor el castigo del jefe o el castigo del grupo de referencia.

### Matar al padre

La lucha contra el poder simula a veces una lucha de *zorros y leones* (como señalaba Pareto), a veces una guerra tribal. La historia concreta de la Policía de su municipio vista por un sargento es esclarecedora: «Hace once años la situación correspondía a la de una policía tercermundista. Durante la primera hora se jugaba a las damas. No había medios. No había emisoras, y por tanto tenías que llamar por teléfono si pasaba cualquier cosa. Por entonces me fui a la mili y cuando volví vino la etapa del jefe anterior. Al principio esa etapa fue muy positiva para nosotros porque hubo una gran profesionalización. Se organizaron una serie de cursos intensivos y la gente se lo tomó en serio. Pero después vino la segunda etapa o lo que es lo mismo: la *débâcle* [huida desordenada]. Yo creo que al jefe se le cruzaron los cables por algún motivo. A lo mejor pensó que tenía mucho poder y pasó lo que pasó. Lo cierto es que el jefe anterior tenía mucho poder en el Ayuntamiento. Era una persona que parecía un Dios. Esto le llevó a creerse más que nadie y a hacer cosas inimaginables. La verdad es que no entiendo cómo llegó a pasar esto. Nosotros teníamos buena relación con él. Había incluso un plus de ocho mil pesetas por ir a la Escuela. Lo malo es que después el jefe empezó a desviarse [...] Esto creó la sensación de que aquello era una olla hirviendo que tenía que reventar; y al final reventó desde dentro [...] Él y yo] teníamos relaciones cordiales. Sin embargo, cuando se hizo

40. E5, p. 35.

el escrito contra él (que firmaron 62 agentes) yo también firmé. Podía haber optado por la postura de decir que no, pero no lo hice. Yo vengo aquí a cumplir con mi trabajo. Pero eso no quiere decir que vea que esto es una olla hirviendo, con una serie de irregularidades que yo las conozco, y que no haga nada. Éticamente yo las veía y tenía que denunciarlas.»<sup>41</sup> La historia de la Policía se ordena en etapas, correspondiendo significativamente a los diversos jefes. Subjetivamente se da un peso enorme a la figura del jefe, por encima de otros cambios, o de la propia estructura de la organización.

La experiencia enseña que en los procesos de transformación de una policía *tradicional* a una *burocrática* (de gestión moderna) los policías se dedican —en parte inconscientemente— a procesos tribales de «matar al padre» o «matar al jefe». Existe un reto continuo de los policías (suelen ser los más tradicionales, o incluso los más progresivos) contra el jefe, pretendiendo expulsarle simbólicamente y realmente de la organización. Algunas de estas ceremonias simbólicas pueden traspasar la representación y aplicar procesos de humillación, encarcelamiento, deshonor e incluso agresión física. Esto ocurre sobre todo si el jefe es del propio cuerpo; en menor medida cuando es un militar que viene de fuera y domina ciertas estrategias de disciplina militar<sup>42</sup>.

La historia vista por un policía sindicalista es similar: «Antes la situación aquí era aquella típica en la que el policía le llevaba los cafés al administrativo porque se los pedía. No tenía funciones policiales sino que era un policía-de-pueblo. Eran unos señores mayores y estaban muy mal. Después entró un jefe que tenía muy buenas ideas (las cosas hay que reconocerlas como son). Produjo un cambio muy grande en la Policía. Le dieron muchas atribuciones. Era un hombre que hacía cualquier cosa. Conseguía coches nuevos. Si hacía falta más salario también lo obtenía. La gente entró en la dinámica de que esto funcionaba, que se podían conseguir cosas y hacer muchas más [...] Lo que pasó es que le dieron tanta cuerda que este hombre se fue subiendo. Al final pensó que era Dios. El Ayuntamiento no dijo entonces cuáles eran sus límites. Le dejó y consideró que todo lo que él hacía era perfecto. Entonces nosotros empezamos a ver que al principio había cosas que atentaban un poco contra la *intimidación* del guardia. Después había alguna *infracción* administrativa. Al final nos dimos cuenta de que había bastantes *ilegalidades* [...] Dado que el alcalde no tomaba cartas en el asunto, y ante su actitud, decidimos denunciar al jefe. Acabó en el *talego* [la cárcel]. Le llevamos al Juzgado y le metieron en prisión provisional. Entonces presentó la dimisión [...] Yo pienso que el alcalde se dijo que este colectivo no le iba a hacer la puñeta. Así que decidió traer aquí a alguien que nos diera caña. Nos trajo entonces al militar [el jefe actual].»<sup>43</sup> El discurso tribal no puede quedar más nítido. Vale pues la pena

41. E7, p. 2-3.

42. En una interpretación freudiana, los policías desean echar al jefe («al padre») pero al mismo tiempo quieren —inconscientemente— ser penalizados y castigados por ello. Esperan o temen luego un padre más duro, que les ponga firmes.

43. E3, p. 19-20.

analizar lo ocurrido dentro de la clásica explicación del parricidio en la horda primitiva.

La situación recuerda con verosimilitud la explicación del *parricidio en la horda primitiva* y la neurosis contemporánea descrita por Sigmund Freud hace más de ochenta años en *Tótem y tabú* (manejamos aquí la edición más popular de 1967). En la conducta de los y las salvajes se observa —bien conservada— una fase anterior del desarrollo humano. El tabú conlleva un peligro social: «constituye un crimen que debe ser castigado o expiado por todos los miembros de la sociedad», p. 49. Pero el tabú supone una conducta ambivalente. Un rasgo neurótico típico consiste «en exagerar con exceso la importancia de una persona determinada y atribuirle un poder increíblemente ilimitado, con el fin de poder echar sobre ella, con cierta justificación, la responsabilidad de todo lo desagradable y penoso que al enfermo sucede», p. 71. Esto se hace contra el *padre* o contra el *jefe* (en los pueblos primitivos es la misma persona) hasta el punto de igualar su poder al de un Dios. La muerte (o expulsión) de un jefe es un acto prohibido a una persona, y sólo se justifica cuando la tribu entera asume la responsabilidad: «Saben que llevan a cabo un acto prohibido individualmente a cada uno, pero que está justificado desde el momento en que todos toman parte en él, pues además nadie tiene derecho a eludirlo.» Luego, «una vez llevado a cabo el acto sangriento, es llorado y lamentado el animal muerto», p. 183. El arrepentimiento viene motivado en parte por el temor al castigo por haber matado al padre, al jefe, a un Dios. La actitud ambivalente perdura —e incluso se agranda— tras la muerte del jefe: es odiado y es amado al mismo tiempo, como un hijo o una hija hace con su padre.

La fiesta de la *comida totémica* no siempre se produce en las organizaciones contemporáneas. Se mata al jefe, pero no se devora su cadáver. Los hermanos unidos, «emprendieron y llevaron a cabo lo que individualmente les hubiera sido imposible. Puede suponerse que lo que les inspiró el sentimiento de su superioridad fue un progreso de la civilización, quizás el disponer de un arma nueva». En la Policía postfranquista este arma nueva es la posibilidad legal de *denunciar* al jefe (algo que hasta ese momento era impensable), e incluso encarcelarlo y expulsarlo del Cuerpo. Primero se decide matar al jefe, y luego se buscan excusas para denunciarle. Se le vigila, se encuentran pruebas, y tribalmente —en grupo— se le denuncia. «El violento y tiránico padre constituía seguramente el modelo envidiado y temido de cada uno de los miembros de la asociación fraternal» (p. 186). Pero lo importante es que ese acto criminal y memorable constituye históricamente para Freud «el punto de partida de las organizaciones sociales».

La *horda fraterna rebelde* comparte sentimientos contradictorios. Odian al jefe que se opone «a su necesidad de poderío», pero al mismo tiempo le aman y admiran. Surge el remordimiento y nace la conciencia de culpabilidad. El jefe muerto adquiere así un poder mucho mayor del que poseía cuando estaba vivo. Culpabilidad y remordimiento forman el cemento que une a los hermanos (a la horda fraterna) y es la base de la nueva organización. Pero lo que une desune; pues ya no existe ninguna persona superior a las demás que pueda

asumir con éxito el papel de jefe<sup>44</sup>. El problema es que el beneficio adquirido a consecuencia de matar al jefe —es decir, la apropiación de su poder y prerrogativas— desaparece y se desvanece bajo la influencia de las nuevas transformaciones sociales. Se requiere una reafirmación de solidaridad de todas las personas pertenecientes al clan, y «se obligan los hermanos a no tratarse jamás uno a otro como trataron al padre» (p. 190). Se sustituye la horda paterna por el clan fraterno: «La sociedad reposa entonces sobre la responsabilidad común del crimen colectivo» (p. 190). Las personas se santifican por una participación común, en grupo, no individual. La insumisión es colectiva, y por lo tanto la culpabilidad se diluye; no hay culpable pero todos son castigados. Aparece la figura de otro padre que les castiga con más dureza, que es el jefe redivivo<sup>45</sup>. La horda fraterna rebelde no es responsable. «Los hijos aprovechan estas circunstancias para eludir aún más su responsabilidad por el crimen cometido. No son ya ellos, en efecto, los reponsables del sacrificio; es Dios mismo quien lo exige y ordena» (p. 195). Ellos no quisieron matar al jefe sino que la suprema Justicia es quien ordenó matar al jefe. Pero la historia no termina aquí. «El padre, restablecido en sus derechos, se venga cruelmente de su antigua derrota, elevando a un grado máximo el poder de la autoridad» (p. 195). Es cuando comienza el mito.

La historia puede volverse a repetir si no se transforma en mito. Es la «consecuencia de aquel crimen que tan agobiadoramente ha pesado sobre los hombres y del que, sin embargo, tienen que hallarse tan orgullosos» (p. 200). La supresión del jefe por la horda fraterna deja huellas impercederas y se manifiesta de formas diversas (ya que su recuerdo directo no es grato). «Un proceso afectivo que pudo nacer en una generación de hijos maltratados por su padre, ha subsistido en nuevas generaciones sustraídas a dicho maltrato por la supresión del padre tiránico» (p. 204). Inconscientemente las nuevas generaciones aprenden lo que sucedió, participan del sentimiento de culpabilidad y toman partido en el asesinato del jefe que algunos de ellos y ellas ni siquiera conocieron.

¿Cuántas veces más matarán al jefe? Tantas como el parricidio (simbólico o real) no se institucionalice en mito. La diferencia entre los salvajes y los neuróticos contemporáneos —sugiere Freud— es que los salvajes transforman inmediatamente sus ideas en actos: «En el principio era la acción» termina *Tótem y tabú* (p. 209). Mientras que para los contemporáneos (neuróticos) la acción se halla completamente inhibida y reemplazada por la idea. Cuando se institucionaliza la comida totémica, y quizás el tótem, entonces ya no hay necesidad de matar al jefe, pues se realiza de forma simbólica. Si la acción no se transforma en idea es necesario volver a matar al jefe. *En el futuro es la idea*.

Casi todos diferencian entre la *primera* y la *segunda* época del jefe anterior. La primera es de desarrollo y organización de la Policía; la segunda de con-

44. Para Freud salvan así «la organización que les había hecho fuertes y que reposaba, quizá, sobre sentimientos y prácticas homosexuales, adquiridos durante la época anterior», p. 187.

45. «La derrota del padre y su profunda humillación han proporcionado los materiales para la representación de su supremo triunfo», p. 195.

flicto, hasta el punto de que los propios policías decidieron denunciarle. Un cabo lo cuenta así: «La historia del jefe anterior (que Dios le perdone, o nos perdone a todos) hizo mucho mal a la Policía Local de esta ciudad. En la segunda época especialmente, porque aquel señor decía que él era el alcalde, el secretario, el juez y el gobernador civil. Él era el rey. Un señor que cada minuto que pasaba cambiaba de versión. Tenías que hacer lo que él mandaba y eso no se puede hacer en una Policía Local [...] Yo creo que se *mamaba* [se emborrachaba] un poco. Esto también influyó mucho. A lo mejor aún nos queda un poco de imagen de aquel señor. Lo pagamos injustamente. No es que tengamos miedo de aquella época, pero quedaron muchos conflictos que se van solucionando.»<sup>46</sup>. Significativamente este cabo espera que Dios perdone a todos los policías.

Según un policía de base el anterior jefe de Policía «se mató a sí mismo». Y explica: «Si en un momento dado me veo lo suficientemente prepotente y capaz como para a una persona que no ha hecho nada decirle a la cara: "Tú a mí no me vas a hacer esto, ni me vas a hacer nada, porque yo haré esto cuando me dé la gana" es que algo raro pasa. Es una situación que ya está provocando.»<sup>47</sup>. La mayoría de los policías sugieren que el problema del jefe anterior —en su segunda época (en la primera época fue excelente)— era su prepotencia y endiosamiento. Sin embargo, los policías parecen unánimes sobre la expulsión del jefe anterior; aunque ahora, con el tiempo, se recuerdan sus logros y aspectos positivos: «Los primeros tiempos fue todo muy bien. El hombre *tocaba* mucho. Tenía unas ideas muy buenas. Conocía mucho el sistema de policía, el montaje, la estructura y cosas de esas. Yo hago ahora muchas de las cosas que él nos decía. Veo que tenía mucha razón.»<sup>48</sup>. Incluso se magnifican sus primeros aciertos.

Otro cabo observa las mismas dos etapas del jefe anterior: «Es verdad que hubo dos épocas. La primera fue bastante aceptable, pues se preocupó primero de todo de mecanizarnos. Compró mucho material. Las dependencias las consiguió él. También consiguió dinero. El sueldo nos subió bastante. Aquel hombre te conseguía cualquier cosa. Pero luego llegó la segunda fase y empezó a desnivelarse la balanza en su perjuicio y acabó en la cárcel. De las dos fases la primera fue bastante aceptable y la segunda no tanto. Que un jefe termine en la cárcel deja mal sabor de boca. La gente puede pensar en cómo seremos si hemos tenido un mando en estas condiciones. Parece ser que terminan con un poco de recelo pensando si se nos ha podido pegar algo.»<sup>49</sup>. Varios consideran que ha quedado una mala imagen y que «para quitárnosla de encima ha de pasar mucho tiempo.»<sup>50</sup>. Hay un sentimiento generalizado de culpabilidad.

46. E6, p. 9.

47. E8, p. 16.

48. E9, p. 13-14.

49. E6, p. 9-10.

50. E6, p. 10.

La experiencia con el jefe anterior es un hecho que todavía aletea dentro de la Policía actual: «Hay un síndrome. Como en aquella ocasión los guardias salieron victoriosos, ya se preveía que esto se iba a arrastrar mucho tiempo; y se sigue arrastrando. Pero algún día se acabará. Esto es como el recuerdo de la Guerra Civil: hace algunos años se acordaban más, ahora se acuerdan menos, y quizás dentro de unos años nadie lo recordará. No creo que vuelva a ocurrir, porque no hay motivos.»<sup>51</sup>. Hay un cierto miedo a que la historia —el sacrificio tribal— se reproduzca; aunque este policía veterano cree que ya no es lo mismo.

La Policía está familiarizada con las denuncias, los jueces y las armas. A veces las utiliza incluso para luchar contra su propio jefe. Pero también reconoce el proverbio de: «Quien a hierro mata, a hierro muere». Algunos policías afirman que tras denunciar al jefe anterior, se les iba a castigar por lo sucedido: «Cuando lo del jefe anterior se planteó que nos iban a enviar (siempre hablamos de que “nos van a enviar”) un jefe que nos iba a castigar por lo que habíamos hecho. Siempre se ha tenido la impresión de que nos traerían un jefe que nos iba a *collar las tuercas* por lo que habíamos hecho [...] Sinceramente creo que no ha sido así. Hubo una etapa de una cierta dureza, porque pienso que después de lo que había pasado el jefe que viniese tenía que buscarse su lugar. Pero, aunque no hubo flexibilidad, tampoco hubo dureza excesiva. Realmente asumí su papel de jefe y ya está.»<sup>52</sup>. La sorpresa es, pues, que tras la expulsión del jefe anterior no se produce el castigo colectivo esperado.

Uno de los policías más jóvenes, a pesar de no haber vivido la historia, la tiene en cuenta: «Es normal que la Junta de Personal esté dura porque *quieren que le corten la cabeza al jefe*. No por nada en concreto, simplemente porque es el jefe. Creo que también influye que ya lo habían hecho con el jefe anterior.»<sup>53</sup>. Algunos policías reconocen que el jefe actual se convierte en el *chivo expiatorio* de los problemas de la organización: «Muchas de las cosas que le atañen al jefe le pueden sobrepasar a él. Creo que negarlo sería un poco tonto. Es el *cabeza de turco* y muchas veces algunos de estos males vienen precisamente de abajo, de la base, de sargento hacia abajo.»<sup>54</sup>. Es la base la que proyecta sus frustraciones en el jefe.

La crítica al jefe tiene una justificación. Dado el carácter jerarquizado de la Policía y la importancia del liderazgo, el jefe representa la instancia más visible y central de todo Cuerpo de Policía. Además los policías —como toda organización— tienden a resistir el cambio. Así que la mejora, modernización o cambio sólo se consiguen si la Policía tiene un jefe con tanto liderazgo y carisma como para decidirse (con coraje) por cambios e innovaciones. El deseo del cambio suele ser la característica más esencial de un (buen) jefe de Policía.

Desde fuera de la Policía el problema se ve de forma diferente. Un miembro de la Comisión del Consejo de Seguridad y Prevención se pregunta: «Los

51. E9, p. 14.

52. E6, p. 28.

53. E9, p. 17.

54. E6, p. 26.

sindicatos dicen que el problema es el jefe actual. Pero no sé en qué se basan para decir eso ¿Es que antes estaban mejor con el jefe anterior al que echaron? ¿O con el de antes? ¿O con el anterior que también era capitán del ejército y que se suicidó pegándose un tiro en medio de la *riera*? ¿Estaban mejor cuando había un sargento que era un facha de mucho cuidado que les hacía cantar el *Cara al Sol*? [...] El pobre era un maño cazurrete que era teniente de la Guardia Civil de Tráfico, que no daba más de sí [...] Yo creo que los sindicatos muchas veces se equivocan. Yo no estoy dentro de la Policía, pero creo que el decir que cambien el jefe es como decir que cambien al alcalde o al concejal, porque no me gusta. El jefe nunca te gusta porque en la pirámide es el exponente máximo de todos los problemas. Es donde se fijan todas las miradas y a donde se tiran todos los dardos. Pero yo creo que la solución no está en el cambio de jefe.»<sup>55</sup>. La institución tiene memoria histórica, pero los actuales policías sólo remontan su conocimiento a los últimos años. Cuando alguien que conoce la historia de más años la cuenta, se descubre que la problemática ha sido constante y sin solución. Cambiar a un jefe de Policía tiene poco sentido si no se solucionan los problemas estructurales. Poco podría hacer el nuevo jefe si los problemas siguen estando fuera de su control. Las secuelas de la batalla contra el jefe antiguo serán luego un problema añadido a los que ya acumula la organización.

Es posible definir un modelo sociológico de reconstrucción de la realidad social, analizando los conflictos grupales dentro de una organización compleja como la Policía. El conflicto dentro de la organización puede definirse también como una *desorganización*, como un malgasto de energías. Este caso histórico de «matar al padre» es un ejemplo que ocurre a menudo en las organizaciones contemporáneas; sobre todo en las empeñadas en no producir (producir menos) o cuyo nivel de racionalidad —de la organización, no necesariamente de sus miembros— es escaso. La situación recuerda la simbología de la comida totémica y del ritual de matar al padre, agudamente descritos por Freud a principios de siglo como el inicio de las organizaciones. La comparación es real, no meramente metafórica. Pero la reconstrucción de la realidad social queda sólo insinuada. Conviene volver al tema, con más recursos, teorías y estudios de casos diversos. El proceso que se descubre en el presente artículo es que *en el principio era la acción, pero en el futuro es la idea*.

## Bibliografía

- ALTER, Catherine; HAGE, Jerald (1993). *Organizations Working Together*. Newbury Park, California: Sage.
- BALLART, Xavier (1991). «La evaluación de la actividad y rendimiento de la Policía». *Documentación Administrativa* 224-225 (octubre 1990 - marzo 1991), p. 361-405.
- BALLBÉ, Manuel (1982). «La policía en el Estado social democrático de derecho». Segundo Seminario Internacional sobre la Policía. Vitoria-Gasteiz.
- (1982). «Marco jurídico de la seguridad ciudadana». *Jornades de Seguretat Ciutadana*. Tarragona.
- (1984). *Orden público y militarismo en la España constitucional: 1812-1983*. Madrid: Alianza Universidad. Véase especialmente el capítulo sobre «El retorno al sistema constitucional», p. 459-488.
- (1992). «Les défis du système policier pluraliste en Espagne». *Les Cahiers de la Sécurité Intérieure* 7 (noviembre 1991 - enero 1992), p. 121-128.
- BALLBÉ, Manuel; GIRÓ, M. (1978). *Las fuerzas del orden público*. Barcelona: Dopesa, aparece en la colección «Los Marginados».
- BITTNER, Egon (1970). *The Functions of the Police in Modern Society: A Review of Background Factors, Current Practices, and Possible Role Models*. Chevy Chase, Maryland: National Institute of Mental Health.
- BORDUA, David J. ed. (1967). *The Police: Six Sociological Essays*. Nueva York: John Wiley & Sons, 258 p.
- BORDUA, David J.; REISS, Albert J. (1966). «Command, control, and charisma: Reflections on police bureaucracy». *The American Journal of Sociology* 72, p. 68-70.
- BRANDES, Stanley (1991). *Metáforas de la masculinidad: Sexo y estatus en el folklore andaluz*. Madrid: Taurus. La edición original en inglés es de 1980.
- BRINT, Steven (1994). *In an Age of Experts: The Changing Role of Professionals in Politics and Public Life*. Princeton: Princeton University Press.
- BROGDEN, Michael (1982). *The Police: Autonomy and Consent*. Londres: Academic Press, 265 p. Es parte de la colección «Law, State and Society Series», dirigida por Z. Bankowski.
- COOB 92 (1992). *Guia dels Cossos de Seguretat*. Barcelona: COOB, 84 p.
- COUPER, David C. (1983). *How To Rate Your Local Police*. Washington DC: Police Executive Research Forum y Ford Foundation, 28 p.
- CROZIER, Michel (1974). *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrortu, 2 vols. La edición original francesa es de 1963.
- DAHL, Robert (1978). *Who Governs*. New Haven: Yale University Press.
- (1989) *Democracy and Its Critics*. New Haven: Yale University Press.
- DINITZ, Simon; DYNES, Russell R.; CLARKE, Alfred C. (1969). *Deviance: Studies in the Process of Stigmatization and Societal Reaction*. Nueva York: Oxford University Press, 575 p.
- DIRECCIÓ GENERAL DE SEGURETAT CIUTADANA (1983). *L'ètica de la Policia*. Barcelona: Departament de Governació, Generalitat de Catalunya.
- DOUGLAS, Mary (1986). *How Institutions Think*. Syracuse: Syracuse University Press.
- ECK, John E. (1992). «Helpful hints for the tradition-bound chief». *Fresh Perspectives: A Police Executive Research Forum Publication* (junio 1992), p. 1-8. Incluye el documento: «Ten things you can do to undermine community policing».
- ELIAS, Norbert (1991). *Mozart: Sociología de un genio*. Barcelona: Península, 155 p. Edición de Michael Schröler.

- FISHMAN, Robert M. (1990). *Working-Class Organization and the Return to Democracy in Spain*. Ithaca: Cornell University Press.
- FOUCAULT, Michel (1990). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Madrid: Siglo XXI, 314 p. Es la 18ª edición en castellano. La edición original francesa se titula *Surveiller et punir* publicada en 1975.
- FREIDSON, Eliot (1986). *Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- FREUD, Sigmund (1967). *Tótem y tabú*. Madrid: Alianza, 230 p. La edición original es de 1912. El análisis de la «comida totémica» aparece fundamentalmente en p. 183 y s.
- GARMENDIA, José A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing ESIC.
- GARVIA SOTO, Roberto (1993). «El problema de los objetivos en organizaciones formales». *Estudios Working Papers* (Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales, Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones, Madrid), 72 p.
- GOLDSTEIN, Herman (1975). *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C.: The Police Foundation.
- (1977). *Policing a Free Society*. Cambridge, MA.: Ballinger.
- GUARDIA URBANA, AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET DE LLOBREGAT; AJUNTAMENT DE CORNELLÀ DE LLOBREGAT (1991). *Estudio comparativo de las condiciones económicas de los Policias Locales: Cataluña año 1991*. Hospitalet, Barcelona: Ayuntamiento de Hospitalet, 8 p., mimeo.
- GUASCH, Óscar (1991). *La sociedad rosa*. Barcelona: Anagrama, 179 p.
- GUILLÉN, Mauro F. (1994). *Models of Management: Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: Chicago University Press.
- LANGWORTHY, Robert H. (1986). *The Structure of Police Organizations*. Nueva York: Praeger, 157 p.
- LINZ, Juan J. (1993). «State building and nation building». *European Review*, vol. 1, núm. 4, p. 355-369.
- MANNING, P.K. (1980). *The Narc's Game: Organisational and Informational Limits to Drugs Law Enforcement*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- MANNING, Peter; MAANAN, John van (1978). *Policing: A View From the Street*. Santa Mónica, California: Goodyear, 1978.
- MANNING, Peter (1977). *Police Work: The Social Organization of Policing*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- MARTÍN FERNÁNDEZ, Manuel (1991). *La profesión de policía*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas y Siglo XXI, 224 p.
- ed. (1992). *Policía: Lecturas del Curso de Doctorado y Especialización*. Barcelona: Departamento de Sociología, Universidad de Barcelona, 2 vols., 493 p., mimeo.
- (1994). *Mujeres policía*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas y Siglo XXI.
- MARTÍN y otros (1994). *Los mitos de la Policía*. Barcelona: MEP Boletín del Master en Estudios Policiales. Serie Monografías 1. Se pueden conseguir ejemplares en MEP, Departamento de Sociología, Universitat de Barcelona.
- MARTÍNEZ, Robert (1984). *Business Elites in Democratic Spain*. Tesis doctoral en Yale University, publicado como *Business and Democracy in Spain* (Praeger).
- MCDONOGH, Gary W. (1986). *Las buenas familias de Barcelona: Historia social de poder en la era industrial*. Barcelona: Omega. La edición original es en Princeton University Press.

- MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard (1992). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Newbury Park, California: Sage.
- MEYER, Marshall W.; ZUCKER, Lynne G. *Permanently Failing Organizations*. Los Ángeles: Sage.
- MIGUEL, Jesús M. de (1978). *Anatomía de una universidad. Para un estudio de Sociología de las Organizaciones*. Barcelona: Dopesa.
- (1985). *Popular control of health systems*. Ginebra: World Health Organization, 82 p.
- (1990). *El mito de la sociedad organizada*. Barcelona: Península, 171 p.
- (1994). «La España del cambio». En Fundación Foessa ed., p. 1-144. *Quinto informe sociológico sobre la situación social en España*. Madrid: Fundación Foessa, volumen 1.
- MIGUEL, Jesús M. de; MOYER, Melissa G. (1979). *Sociology in Spain*. Londres: Sage.
- MIGUEL, Jesús M. de; MARTÍN FERNÁNDEZ, Manuel (1989). «Mujeres policía: La feminización de la profesión policial». En BERGALLI, Robert, ed., p. 173-191. *El Derecho y sus realidades: Investigación y enseñanza de la sociología jurídica*. Barcelona: PPU.
- (1991). «Procesos de cambio en la Policía». *Cuadernos de la Guardia Civil* 6, p. 51-63.
- MIGUEL, Jesús M. de; RODRÍGUEZ, Josep A. (1990). «Sul potere della corporazione». En FREDDI, Giorgio, (ed.), p. 117-167. *Medici e Stato non mondo occidentale: Cultura politica e professionalità medica*. Bolonia: Il Mulino.
- (1993). «The politics of health policy reform in Spain». En GUNTHER, Richard (ed.), cap. 13, p. 246-259. *Politics, Society and Democracy: The Case of Spain*. Boulder: Westview Press.
- MIGUEL, Jesús M. de; KIRP, David L. (1992). «Spain: An epidemic of denial». En KIRP, David L.; BAYER, Ronald (eds.), cap. 5, p. 168-184. *AIDS in the Industrialized Democracies: Passions, Politics and Policies*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press.
- Miguel, Jesús M. de; CASTILLA, Emilio J.; CAIS, Jordi (1994). *La sociedad transversal*. Barcelona: Fundació "la Caixa".
- MOORE, W.E. (1970). *The Professions: Roles and Rules*. Nueva York, N.Y.: Rusell Sage Foundation.
- MORALES, Antonio (1980). *Las fuerzas de orden público*. Madrid: San Martín.
- NIEDERHOFFER, A. (1967). *Behind the Shield: The Police in Urban Society*. Nueva York: Doubleday.
- NIETO, Alejandro (1984) *La organización del desgobierno*. Barcelona: Ariel.
- PÉREZ VILARIÑO, José; SCHOENHERR, R. (1987). «Racionalidad y control en las organizaciones complejas». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 39, p. 119-139.
- PERROW, Charles (1984). *Normal Accidents: Living With High-Risk Technologies*. Nueva York: Basic Books.
- (1990). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill, tercera edición. Es traducción de la tercera edición en inglés de 1986.
- PERROW, Charles; GUILLÉN, Mauro F. (1990). *The AIDS Disaster: The Failure of Organizations in New York and the Nation*. New Haven: Yale University Press. Hay una edición en japonés.
- POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. eds. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Polices en Europe* (1992). Número extraordinario monográfico de *Les Cahiers de la Sécurité Intérieure* (Institut des Hautes Études de la Sécurité Intérieure). París: La Documentation Française, 323 p. Es el núm. 7 (noviembre 1991- enero 1992). Incluye doce artículos, entre ellos de autores como Charles Tilly, Manuel Martín Fernández, Manuel Ballbé, Alessandro Pizzorno y Jean-Claude Monet.
- QUERALT, Joan J. (1986). *El policía y la ley*. Barcelona: Plaza y Janés.
- REED, Michael; HUGHES, Michael, eds. (1992). *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*. Londres: Sage.
- REISS, Albert J. (1971). *The Police and the Public*. New Haven: Yale University Press, 228 p. The Terry Lectures (on Religion in the Light of Science and Philosophy) con su investigación realizada en los años sesenta en Detroit y Chicago.
- (1983). «Policía y comunidad». En RICO, José M. (ed.) p. 186-210. *Policía y sociedad democrática*. Madrid: Dirección de la Seguridad del Estado, Ministerio del Interior. Es la traducción de una conferencia en el 28º Curso Internacional de Policía (Montreal, junio de 1980).
- REUSS-IANNI, Elizabeth (1983). *Two Cultures of Policing: Street Cops and Management Cops*. New Brunswick: Transaction Books, 145 p. Es parte de la colección «New Observations» dirigida por Howard S. Becker.
- RICO, José M. (1977). *Crimen y justicia en América Latina*. México: Siglo XXI.
- (1980). *Les objectifs du service de Police de la Communauté Urbaine de Montreal*. Montreal: SPCUM.
- ed. (1983). *Policía y sociedad democrática*. Madrid: Dirección de la Seguridad del Estado, Ministerio del Interior, 297 p. Incluye trece artículos, entre otros autores de Jaume Curbet, Manuel Ballbé, Albert Reiss y André Bossard.
- RODRÍGUEZ, Josep A.; MIGUEL, Jesús M. de (1990). *Salud y poder*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas y Siglo XXI.
- RODRÍGUEZ, Josep A.; GUILLÉN, Mauro F. (1992). «Organizaciones y profesiones en la sociedad contemporánea». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 59, p. 9-18. Véase todo el número especial (compilado por ambos autores) sobre *Organizaciones y profesiones*.
- SABATÉ, Juli (1987). «La profesión policial en España: Un análisis sociológico». *Papers* 21.
- SÁNCHEZ JANKOWSKI, Martín (1991). *Islands in the Street: Gangs and American Urban Society*. Berkeley: University of California Press, 382 p.
- SCOTT, W. Richard (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SHERMAN, Lawrence W. (1974). *Police Corruption: A Sociological Perspective*. Nueva York: Anchor Books, 347 p.
- SIMPSON, Anthony E. (1977). *The Literature of Police Corruption. Volume I: A Guide to Bibliography and Theory*. Nueva York: John Jay Press y McGraw-Hill, 214 p. Prólogo de Albert J. Reiss.
- SKOLNICK, Jerome H. (1969). *Professional Police in a Free Society*. Nueva York: National Conference of Christians and Jews.
- (1969). *The Politics of Protest*. Nueva York: Ballantine Books.
- (1968). *The Police and the Urban Ghetto*. Chicago: American Bar Foundation.
- SKOLNICK, J.H. (1966). *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. Nueva York: John Wiley, 279 p.
- SPARROW, Malcolm K.; MOORE, Mark H.; KENNEDY, David M. (1990). *Beyond 911: A New Era for Policing*. Nueva York: Basic Books: 269 p. Los tres autores son profesores de la John F. Kennedy School of Government en la Universidad de Harvard.

- STINCHCOMBE, Arthur L. (1986). *Stratification and Organization: Selected Papers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SUTHERLAND, Edwin H. (1988). *Ladrones profesionales: Texto elaborado a partir de la narración de Chic Conwell, un profesional del robo*. Madrid: Ediciones de La Piqueta. El título original es *The Professional Thief: By a Professional Thief*.
- SZABO, Denis (1978). *Criminology and Crime Policy*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- THOMAS, Robert J. (1994). *What Machines Can't Do: Politics and Technology in the Industrial Enterprise*. Berkeley, California: University of California Press.
- TONRY, Michael; MORRIS, Norval eds. (1992) *Modern Policing*. Chicago: The University of Chicago Press. Ver especialmente el capítulo segundo, de Albert J. Reiss «Police organization in the twentieth century», p. 51-97.
- TORRENTE, Diego (1994). *El poder azul*. Barcelona: Tesis doctoral en la Universidad de Barcelona, 884 p. Se pueden conseguir copias en Secretaría del MEP, Departament de Sociologia, Universitat de Barcelona.
- VAUGHN, Jerald R. (1989). *How To Rate Your Police Chief*. Washington DC: Police Executive Research Forum, 47 p.
- VOLLMER, A.; PEPLER, A.; BOOLSEN, F.M. (1951). *Police Organization and Management*. Los Ángeles, California: Department of Education.
- VOLLMER, August; PARKER, Alfred E. (1935). *Crime and the State Police*. Berkeley: University of California Press.
- VOLLMER, August (1936). *The Police and Modern Society*. Montclair, NJ: Patterson Smith.
- VOLLMER, H.M.; MILLS, D.L. (1966). *Professionalization*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- WEBER, Max (1967). *El político y el científico*. Madrid: Alianza, 233 p. Introducción de Raymond Aron. Escrito originalmente en 1919.
- WILSON, James Q. (1978). *Varieties of Police Behavior: The Management of Law and Order in Eight Communities*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 309 p. Esta es la segunda edición con un nuevo prefacio; la edición original es de 1968.
- WILSON, Orlando W. (1962). *Police Planning*. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- WILSON, Orlando W.; MCLAREN, Roy C. (1972). *Police Administration*. 3ª ed. Nueva York: McGraw-Hill.
- YOUNG, Malcom (1991). *An Inside Job: Policing and Police Culture in Britain*. Oxford: Oxford University Press, Clarendon Press, 424 p.