



FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS
DEPARTAMENT DE SOCIOLOGIA I ANTROPOLOGIA SOCIAL
BIENESTAR SOCIAL, COOPERACIÓN Y DESARROLLO LOCAL

Una aproximación al estudio de la cultura organizacional
en la Policía Local de la Comunidad Valenciana desde una
perspectiva sociológica

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Alfredo Pacheco Torralva

Directores

Dr. Ramón Llopis Goig

Dr. José Octavio Álvarez Solves

Valencia, 2015

AGRADECIMIENTOS

Es justo reconocer a aquellas personas que de un modo u otro han contribuido a que este proyecto de investigación pueda materializarse.

En primer lugar, debo agradecer a mis directores de tesis doctoral, el Dr. Ramón Llopis y el Dr. José Octavio Alvarez, por su tiempo, apoyo, comprensión e inestimable ayuda para conseguir que finalmente llegase a su consecución. Mi infinita gratitud a ambos, especialmente en los momentos más difíciles.

También a quienes han facilitado información, apoyo, recursos o ayuda en el desarrollo durante estos años: César Palencia, Manuel Sánchez, Santiago Salvador, Angela Beleña, Maria José Báguena, Tino Yanguas, Montse Mocholí, Ana Cervera, Manuel Rodríguez y, principalmente, a Wolfgang Gralke por su inestimable ayuda y soluciones con la informática. A todos ellos y ellas, muchísimas gracias. A los Jefes de Policía Local Vicente Giménez, Francisco Soler, David Lerma, José Antonio Sancho, Javier Ibáñez y Vicente Ortiz por su valiosa colaboración. Igualmente, a los responsables y técnicos del *Instituto Valenciano de Seguridad Pública y Emergencias*: Juan Carlos Valderrama, Angeles Navarro, Chelo Hurtado, Aure Lluch y, por supuesto, a todos sus instructores por facilitar la investigación. Pero si a alguien se debe este proyecto es a los y las policías locales que han colaborado y participado desinteresadamente. No puedo agradecer suficientemente las muestras de apoyo y cariño para sacar adelante este trabajo sobre nuestra profesión, tan injustamente olvidada en muchas ocasiones.

Finalmente, entre tantas responsabilidades y tareas cotidianas no podría haber llegado a concluir este proyecto sin el amor de mis hijas Mónica y Mar, quienes con sus juegos y risas alrededor del ordenador inyectaban una sonrisa en los momentos necesarios. Y, especialmente, a mi mujer Anabel, sencillamente por querernos cada día un poco más. A vosotras está dedicado este trabajo. En un párrafo tan pequeño, cabe todo el amor del mundo.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

PRIMERA PARTE. MARCO TEORICO

CAPITULO 1. SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1. La organización como campo de estudio sociológico.....	27
1.1. La importancia de las organizaciones en la sociedad actual.....	27
1.2. El estudio de las organizaciones como espacio de confluencia.....	30
1.3. El análisis organizacional desde la sociología.....	33
2. Delimitación conceptual de la organización.....	38
3. Desarrollo sociohistórico de las organizaciones y establecimiento de la cultura organizacional.....	46
3.1. El surgimiento de la organización formal.....	48
3.2. Humanización, modernización e institucionalización.....	56
3.3. Complejidad, incertidumbre y globalización.....	71
4. La cultura organizacional.....	83
5. Concepto de cultura organizacional.....	85
6. Dominios de la cultura organizacional.....	97
6.1. Perspectivas instrumental y simbólica.....	97
6.2. La cuestión de la homogeneidad de la cultura organizacional.....	104
6.3. Dimensiones y tipologías de la cultura organizacional.....	109
7. Modelos teóricos de la cultura organizacional.....	111

CAPITULO 2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA POLICIA

1. El estudio sociológico de la policía.....	121
1.1. La policía como organización.....	121
1.2. Modelos policiales.....	124
1.3. Los cuerpos de policía en España.....	129
1.4. Legitimidad y función de la policía.....	132
2. La cultura organizacional de la policía.....	140
2.1. Concepto de cultura organizacional de la policía.....	140
2.2. El problema de la homogeneidad de la cultura organizacional de la policía.....	144
2.3. El modelo general de la cultura policial.....	150
2.4. La investigación de la cultura organizacional de la policía.....	157
2.5. Dimensiones culturales en las organizaciones de policía.....	161
2.5.1. <i>Actitudes hacia los ciudadanos</i>	162
2.5.2. <i>Creencias sobre de la misión de la policía</i>	163
2.5.3. <i>Pesimismo/cinismo</i>	164
2.5.4. <i>Discrecionalidad</i>	165
2.5.5. <i>Orientación de grupo</i>	165
2.5.6. <i>Dirección y supervisión</i>	166
2.5.7. <i>Sistemas de trabajo, normas y guías de procedimiento</i>	167
2.5.8. <i>Estrategias y tácticas policiales</i>	168
2.5.9. <i>Conservadurismo y orientación al cambio</i>	168
2.5.10. <i>Machismo</i>	169
2.6. Tipologías de policías basadas en la cultura organizacional.....	171
2.7. Entornos profesionales de la policía.....	177

SEGUNDA PARTE. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPITULO 3. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problematicación y objetivos de la investigación.....	191
2. Objetivos.....	194
3. Hipótesis.....	196
4. Metodología.....	198
4.1. Estrategia y etapas en el desarrollo de la investigación.....	199
4.2. Instrumentos de la investigación.....	203
4.3. Universo poblacional y muestras del estudio.....	205
4.3.1. Población.....	205
4.3.2. Muestras.....	207
4.4. Análisis de datos desarrollados.....	210
4.4.1. Tratamiento de los datos y medidas de seguridad.....	210
4.4.2. Técnicas estadísticas desarrolladas.....	211
4.4.3. Técnicas cualitativas obtención de datos.....	212

CAPITULO 4. ESTUDIO DE LOS ENTORNOS PROFESIONALES

1. Datos descriptivos.....	217
2. Análisis componentes principales.....	222
3. Descripción de los factores.....	224
4. Pruebas de significación estadística.....	230
5. Análisis de regresión.....	239

CAPITULO 5. ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Análisis de dimensiones de la cultura organizacional.....	245
1.1. Datos descriptivos.....	245
1.2. Análisis componentes principales.....	249
1.3. Datos descriptivos de los factores.....	255
1.4. Análisis de significación estadística.....	263
1.5. Análisis de regresión.....	273
2. Análisis de influencia de entornos profesionales.....	277
2.1. Análisis de componentes.....	277
2.2. Datos descriptivos de los factores.....	279
2.3. Análisis de regresión.....	280

CAPITULO 6. TIPOLOGÍA DE PERFILES CULTURALES EN POLICÍAS

1. Procedimiento de obtención de conglomerados.....	293
2. Análisis de conglomerados según factores culturales.....	298
3. Tipología de policías basada en los conglomerados.....	301
4. Análisis de la tipología según variables sociodemográficas.....	307

CAPITULO 7. DISCUSION Y CONCLUSIONES..... 317

ANEXOS..... 345

BIBLIOGRAFIA..... 389

INDICE TABLAS

Tabla 1. La organización como constructo: teorías, problemáticas y marco interpretativo	36
Tabla 2. Concepto de organización según perspectivas de la teoría organizacional	43
Tabla 3. Configuraciones de la cultura organizacional	105
Tabla 4. Tipologías de policías basados en su sistema de creencias	175
Tabla 5. Características del trabajo de Policía Local	183
Tabla 6. Técnicas de investigación social desarrolladas	202
Tabla 7. Efectivos de Policía Local de la Comunidad Valenciana año 2013	206
Tabla 8. Comparación de tamaño de población y muestras del estudio	207
Tabla 9. Datos del error muestral en función del tamaño de la muestra con referencia al universo de cada estrato	209
Tabla 10. N, media y desviación típica de ítems en el cuestionario de entornos profesionales	222
Tabla 11. Pruebas KMO y test de Bartlett del análisis de componentes principales cuestionario de entornos profesionales	224
Tabla 12. Matriz de componentes rotados cuestionario entornos profesionales	225
Tabla 13. Factor 1 análisis de componentes principales cuestionario de entornos profesionales	226
Tabla 14. Factor 2 análisis de componentes principales cuestionario de entornos profesionales	226
Tabla 15. Factor 3 análisis de componentes principales cuestionario de entornos profesionales	227
Tabla 16. Factor 4 análisis de componentes principales cuestionario de entornos profesionales	227
Tabla 17. Factor 5 análisis de componentes principales cuestionario de entornos profesionales	228
Tabla 18. Factor 6 análisis de componentes principales cuestionario de entornos profesionales	228
Tabla 19. Factor 7 análisis de componentes principales cuestionario de entornos profesionales	228
Tabla 20. Factor 8 análisis de componentes principales cuestionario de entornos profesionales	229
Tabla 21. Factores, número ítems e índices de fiabilidad cuestionario de entornos profesionales	229
Tabla 22. Puntuaciones medias (ponderadas) de los factores, rango y desviación típica	230
Tabla 23. Prueba t de Student según sexo, junto a sus medias factoriales	231
Tabla 24. ANOVA factores entornos profesionales según edad	231
Tabla 25. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según edad para entornos profesionales	232
Tabla 26. ANOVA factores entornos profesionales según estudios	233
Tabla 27. Resumen resultados pruebas Tukey según nivel estudios para entornos profesionales	234
Tabla 28. ANOVA factores entornos profesionales según tiempo de trabajo	234
Tabla 29. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según tiempo de trabajo para Entornos profesionales	235
Tabla 30. ANOVA factores entornos profesionales según tamaño población	236
Tabla 31. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según tamaño de población para entornos profesionales	237
Tabla 32. ANOVA factores entornos profesionales según destino de trabajo	238
Tabla 33. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según destino de trabajo para entornos profesionales	238

Tabla 34. Resumen de resultados de los diferentes análisis de regresión múltiple sobre el Conjunto de factores de entornos profesionales	240
Tabla 35. Pruebas KMO y test de Bartlett del análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	250
Tabla 36. Media y Desviación Típica de los ítems en el cuestionario de cultura policial	251
Tabla 37. Matriz de componentes rotados cuestionario de cultura organizacional	253
Tabla 38. Factor 1 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	256
Tabla 39. Factor 2 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	256
Tabla 40. Factor 3 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	257
Tabla 41. Factor 4 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	257
Tabla 42. Factor 5 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	257
Tabla 43. Factor 6 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	258
Tabla 44. Factor 7 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	258
Tabla 45. Factor 8 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	258
Tabla 46. Factor 9 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	259
Tabla 47. Factor 10 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	259
Tabla 48. Factor 11 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	260
Tabla 49. Factor 12 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	260
Tabla 50. Factor 14 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	260
Tabla 51. Factor 16 análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional	261
Tabla 52. Factores, número ítems e índices de fiabilidad cuestionario de cultura organizacional	262
Tabla 53. Puntuaciones medias (ponderadas) de los factores, rango y desviación típica	262
Tabla 54. Prueba t de Student para variable sexo, junto a medias grupales	263
Tabla 55. ANOVA factores cultura organizacional según edad	264
Tabla 56. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según variable edad	265
Tabla 57. ANOVA factores cultura organizacional nivel de estudios	266
Tabla 58. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según nivel de estudios	266
Tabla 59. ANOVA factores cultura organizacional tiempo de trabajo	267
Tabla 60. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según variable tiempo de trabajo	268
Tabla 61. ANOVA factores cultura organizacional tamaño de la población	269
Tabla 62. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según variable tamaño población	269
Tabla 63. ANOVA factores cultura organizacional provincia de trabajo	270
Tabla 64. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según variable provincia de trabajo	271
Tabla 65. ANOVA factores cultura organizacional destino de trabajo	271
Tabla 66. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según variable destino trabajo	272
Tabla 67. Resumen de resultados de los diferentes análisis de regresión múltiple sobre el conjunto de factores de cultura organizacional	274
Tabla 68. N, Media y Desviación Típica de los ítems de entornos profesionales en el cuestionario de cultura policial	277
Tabla 69. Pruebas KMO y test de Bartlett para ítems de entornos profesionales	278

Tabla 70. Matriz de configuración sobre ítems entornos profesionales en cuestionario de cultura organizacional	278
Tabla 71. Factor 1 respecto a ítems de entornos profesionales cuestionario de cultura policial	279
Tabla 72. Factor 2 respecto a ítems de entornos profesionales cuestionario de cultura policial	279
Tabla 73. Factor 3 respecto a ítems de entornos profesionales cuestionario de cultura policial	280
Tabla 74. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Implicación moral	281
Tabla 75. Análisis de regresión de variables entornos profesionales sobre factor Mandos	281
Tabla 76. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Orientación grupo	282
Tabla 77. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Sistemas trabajo	283
Tabla 78. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Actitud ciudadanos	283
Tabla 79. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Mantenimiento orden	284
Tabla 80. Análisis de regresión de variables entornos profesionales sobre factor Machismo	285
Tabla 81. Análisis de regresión de variables entornos profesionales sobre factor Conformidad	285
Tabla 82. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Policía comunitaria	286
Tabla 83. Análisis de regresión de variables entornos profesionales sobre factor Supervisión	287
Tabla 84. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Discrecionalidad	287
Tabla 85. Análisis de regresión variables entornos profesionales sobre factor Apertura cambio	288
Tabla 86. Análisis de regresión variables entornos profesionales sobre factor Conflicto de rol	289
Tabla 87. Análisis de regresión variables entornos profesionales sobre factor Fuerzas de la ley	289
Tabla 88. Frecuencia y porcentaje de cada conglomerado	294
Tabla 89. Centros de clústeres finales	295
Tabla 90. Anova para los conglomerados según dimensiones culturales	296
Tabla 91. Diferencias por pares de medias entre los conglomerados mediante pruebas de Tukey	297
Tabla 92. Pruebas de independencia Chi cuadrado para la distribución de la muestra en los conglomerados	308
Tabla 93. Frecuencia y porcentaje de la variable sexo en los conglomerados	308
Tabla 94. Frecuencia y porcentaje de la variable edad en los conglomerados	310
Tabla 95. Frecuencia y porcentaje de la variable nivel de estudios en los conglomerados	311
Tabla 96. Frecuencia y porcentaje de la variable tiempo de trabajo en los conglomerados	312
Tabla 97. Frecuencia y porcentaje de la variable tamaño de población en los conglomerados	314

INDICE FIGURAS

Figura 1. Componentes de la cultura organizacional	112
Figura 2. Modelo de dinámica cultural	115
Figura 3. Modelo de configuración de la cultura organizacional	116
Figura 4. Modelo tradicional de cultura policial	153
Figura 5. Modelo estándar de cultura policial	155

INDICE GRAFICOS

Gráfico 1. Distribución de la muestra A según variable sexo	217
Gráfico 2. Distribución de la muestra A según variable edad	218
Gráfico 3. Distribución de la muestra A según variable nivel de estudios	219
Gráfico 4. Distribución de la muestra A en la variable tiempo de trabajo	219
Gráfico 5. Distribución de la muestra A según variable tamaño población de trabajo	220
Gráfico 6. Distribución de la muestra A en la variable destino de trabajo	221
Gráfico 7. Distribución de la muestra A según variable horario de trabajo	221
Gráfico 8. Distribución de la muestra B en la variable sexo	245
Gráfico 9. Distribución de la muestra B según variable edad	246
Gráfico 10. Distribución de la muestra B según variable nivel de estudios	246
Gráfico 11. Distribución de la muestra B en la variable tiempo de trabajo	247
Gráfico 12. Distribución de la muestra B en la variable tamaño de población de trabajo	247
Gráfico 13. Distribución de la muestra B en la variable provincia de trabajo	248
Gráfico 14. Distribución de la muestra B en la variable destino de trabajo	248
Gráfico 15. Distribución de la muestra B en la variable horario de trabajo	249
Gráfico 16. Puntuaciones factoriales: Implicación Moral, Mandos, Orientación de grupo, Sistemas de trabajo, Actitud hacia ciudadanos, Mantenimiento orden y Machismo	298
Gráfico 17. Puntuaciones factoriales: Conformidad, Policía comunitaria, Supervisión mandos, Discrecionalidad, Apertura cambio Conflicto rol y Fuerzas de la ley	300
Gráfico 18. Puntuaciones factoriales medias en dimensiones culturales conglomerado primero	302
Gráfico 19. Puntuaciones factoriales medias en dimensiones culturales conglomerado segundo	304
Gráfico 20. Puntuaciones factoriales medias en dimensiones culturales conglomerado tercero	305
Gráfico 21. Puntuaciones factoriales medias en dimensiones culturales conglomerado cuarto	306
Gráfico 22. Puntuaciones factoriales medias en dimensiones culturales conglomerado quinto	307
Gráfico 23. Distribución de la variable sexo entre los cinco conglomerados	309
Gráfico 24. Distribución de la variable edad entre los cinco conglomerados	310
Gráfico 25. Distribución de la variable nivel de estudios entre los cinco conglomerados	311
Gráfico 26. Distribución de la variable experiencia profesional entre los cinco conglomerados	313
Gráfico 27. Distribución de la variable tamaño de población entre los cinco conglomerados	315

INTRODUCCION

Esta investigación versa sobre la policía. Como institución, la policía es objeto de atención pública por tener una función social sensible con los derechos y las necesidades de las personas, por el grado de eficacia que consigue en su labor y por la forma de relación que mantiene con los ciudadanos. Conocer a la policía es conocer una parte significativa de la realidad social, la que comprende desde el delito hasta la ayuda en las emergencias. Y conocer a la policía, es conocer su cultura profesional.

Los cambios experimentados en las últimas décadas en las sociedades occidentales, cada vez más complejas y globales, trascienden las fronteras físicas y culturales tradicionales reclamando de las instituciones nuevas estrategias y modelos de abordaje ante los retos que se les plantean. Los movimientos migratorios, la defensa de los derechos civiles, las políticas de inmigración, las propuestas de gobernanza que se instalan en la gestión pública, la crítica de la opinión pública, las redes sociales solapadas a los medios tradicionales de comunicación, entre otros cambios, suponen nuevos desafíos y, a la vez, oportunidades a las organizaciones públicas para encontrar su espacio entre los valores sociales actuales. Los ciudadanos han dejado de ser meros administrados, sino que participan de la administración demandando servicios de calidad dentro una relación de exigencia. Un ejercicio de calidad, ajustado a las necesidades sociales y que responda a los principios de servicio público debería ser la respuesta. Ante un escenario en el que se construye un marco social que difícilmente es susceptible de ser tratado con los sistemas tradicionales de la administración, las medidas que se articulan en su relación con la ciudadanía implican un claro replanteamiento crítico de las funciones y formas del servicio público, especialmente, en lo relativo a la gestión de la seguridad. La pregunta pertinente es si conocemos realmente nuestras instituciones, en particular a la policía, si conocemos en dónde se encuentra como organización, para saber lo que podemos esperar de ella y hacia adónde sería necesario dirigirla.

Desde la década de 1980 se ha mantenido abierto el debate entre autores nortamericanos y británicos en relación a los cambios que son necesarios practicar en los cuerpos policiales para que, manteniendo los principios de lucha contra el delito y prevención de las seguridad ciudadana, se dé sentido a propuestas que mejoren las relaciones comunitarias con ciudadanos y otros actores sociales tales como organizaciones vecinales, comercios, servicios sociales municipales o instituciones

educativas y académicas (Bayley, 1994). Este cambio en lo que se denomina *policing*, *la forma de hacer* de la policía, ha de partir del necesario ajuste en la cultura policial, que se articula como elemento fundamental para cualquier tipo de cambio o desarrollo organizacional (Reiner, 2010).

De alguna manera, la policía refleja la sociedad y el momento histórico del cual participa. A partir del nacimiento de la democracia en España, el cambio en las instituciones policiales de ámbito estatal y local, junto al nacimiento de las policías autonómicas, ha sido profundo y en la dirección de un servicio público orientado a la atención y ayuda a la convivencia social (Justel, 1982). Los cambios producidos en la sociedad española en las últimas décadas han sido suficientemente importantes para requerir un análisis detallado de los agentes sociales y órganos del Estado que definen los elementos de una vida comunitaria basada en un sistema democrático (Jar, 1999). Estos cambios se han producido, entre otros, a nivel de leyes como la Constitución o los Códigos Penales y cambios a nivel social, con la perspectiva de una sociedad participativa y democrática demandando a los cuerpos de seguridad pública su redefinición en cuanto a las metas o fines que deben perseguir (Férrandez e Yñiguez, 2014).

El estudio de una institución como es la Policía resulta de interés para las ciencias sociales, especialmente si puede alcanzarse una reflexión crítica que sirva para un mejor servicio a la sociedad. Dentro de las sociedades modernas la policía desempeña una función que tiene un claro impacto sobre toda la ciudadanía (Manning, 1997; Monjardet, 2001), por lo que investigar sobre ella redonda en el interés social. Exponía Sabaté (1984: 133) tres décadas atrás en el espacio de tránsito a la democracia, como la sociedad española se encuentra en la necesidad de redefinir lo que ha de ser y lo que ha de hacer nuestra Policía, idea que sigue siendo de actualidad ante un contexto social caracterizado por un mundo global, complejo e institucionalizado, donde organizaciones como la policía asumen tareas cada vez más diversas.

La policía, como colectivo de control formal en un estado democrático, ha cambiado profundamente constituyéndose en una institución pública de servicio de atención al ciudadano y la solución de conflictos (Loftus, 2009; Neild, 1998; Raldúa, 1996). La mayoría de las personas esperan de las organizaciones de policía un servicio público que ayude a resolver los problemas de los ciudadanos (Reiner, 2010), cuya finalidad sea colaborar en una mejora de la calidad de vida a través de la consecución de

niveles más altos de seguridad (Curbet, 2009; Medina, 2003). La legitimidad de la policía ha cambiado en las últimas décadas, pasando del mero *hacer cumplir la ley* a una legitimidad social obtenida de la capacidad para atender las demandas sociales. La legitimidad del trabajo policial descansa en las relaciones que mantiene la policía con los ciudadanos como representante del poder público, manteniendo el equilibrio entre el servicio público, el mantenimiento del orden y la vigilancia de las leyes. En la complejidad social y organizacional que acompaña esta época, cabe esperar de la policía algo más que la persecución del delito o la vigilancia del cumplimiento de la ley, la policía no es un mero agente represor y vigilante, sino que articula relaciones más complejas con los ciudadanos, en todo caso, relaciones que requieren permanentemente de la legitimidad social (Martin, 1994). Relaciones entre ciudadanos y policía que vendrán condicionadas por los valores que defienda la policía y su alineación con los valores, en definitiva, por el conjunto de creencias y actitudes que articulan su cultura profesional y su ajuste a la realidad social (Jackson, y Sunshine, 2007).

Estudiar la cultura policial viene así motivado por la reflexión sobre la función social de la policía en un mundo complejo y multicultural. En el correcto empleo de la autoridad que posee la policía en las relaciones con la ciudadanía, resulta fundamental el desarrollo de valores y actitudes ajustadas a las nuevas circunstancias sociales, donde la cultura organizacional, como articulación de valores, creencias y asunciones básicas, guía la dirección y las actuaciones profesionales. Ante un espacio social donde se producen cambios rápidos e impredecibles tanto en la seguridad como en los requerimientos policiales de atención social, sean ejemplos de ello la violencia de género o la gestión policial de la multiculturalidad, es conveniente analizar el sistema cultural de la propia policía.

Esta investigación, situada en el campo de la sociología de las organizaciones, atiende al objeto de estudio de la cultura organizacional, en este caso, centrada en un tipo concreto de organización como es la policía. Las organizaciones son una construcción social de carácter universal, presentes en todas las facetas de la vida personal y dentro de las cuales acontecen fenómenos de interés sociológico como la cultura organizacional. Entre los elementos fundamentales de cualquier organización, la cultura recoge la forma de pensar, valorar y actuar de los individuos que la componen, articula los símbolos y significados organizacionales, y facilita los procesos de socialización y de identidad, encontrándose íntimamente relacionada con otros fenómenos organizativos.

La literatura sociológica ha venido a reconocer el poder de la cultura organizacional en la conformación del pensamiento policial y las pautas de conducta que desarrollan los funcionarios policiales (Skolnick, 1966). La cultura organizacional guía las operaciones organizacionales, determina los tipos de actuaciones policiales, la forma de proceder de sus funcionarios y, por consiguiente, la legitimación social e institucional que recibe. Desde la perspectiva instrumental, como conjunto de asunciones, valores, creencias y actitudes que determinan las producciones y artefactos, la cultura policial articula la forma de operar de las organizaciones de policía, su forma de entender la realidad social y su relación con los ciudadanos, guiando las actuaciones de los funcionarios de policía en los servicios diarios. Un conocimiento esencial sobre la profesión policial y de las organizaciones de policía, desde una perspectiva simbólica, se puede lograr a través del análisis de su cultura profesional. En ambos casos, conocer el papel que juega la policía en estos tiempos nos debe llevar a conocer su cultura organizacional (Crank, 2014).

De este modo, la atención de la cultura organizacional posee un valor innegable para los cuerpos de policía, en la medida que permite conocer el marco común de valores, creencias y actitudes sobre las formas que orientan la acción policial, y distinguir el grado de diversidad dentro de la organización. La acción policial, que tiene su correspondencia con el modelo policial adoptado, viene condicionada por la cultura organizacional compartida, dotando de comprensión de la realidad y orientando el sentido de misión policial. La comprensión de la cultura policial permite guiar la dirección y forma que adquiere la organización ajustándola a las demandas sociales, así como indagar en la comprensión de comportamientos de los policías. Dentro de las organizaciones de policía, la diversidad de tareas y funciones que se desempeñan en la actualidad, hacen necesarias el reconocimiento de la diversidad individual y cultural de sus miembros. La integración de todos los miembros en un sistema de valores compartidos, sea como ejemplo la aceptación de un modelo policial comunitario frente a uno de tipo gubernativo, no está exento de aceptar y aprovechar la variedad cultural de sus nuevos miembros, resultado de la paulatina integración de mujeres, de personas con distintos niveles de educación, origen étnico y diversidad ideológica, para dotar de mayor pluralidad a los servicios policiales, y de enriquecimiento en la atención que las organizaciones de policía realizan en su cada vez más creciente y variado número de servicios policiales y asistenciales. El conocimiento de las diferencias en la composición cultural de las organizaciones de

policía, permite reconocer a aquellos profesionales que atiendan con mayor calidad la multiplicidad de requisitos sociales e institucionales.

Una vez planteado el interés social de la investigación, cabe preguntarse por el interés académico de la misma. El análisis del estado de la cuestión, nos revela que la investigación sobre la cultura policial tiene mayor tradición en el ámbito anglosajón, donde los estudios sociológicos sobre la policía han sido un tema de interés habitual desde la década de los sesenta. La producción de trabajos y de estudios sobre la policía española tuvo su mayor expresión en los años ochenta y noventa, motivados por la reflexión sobre el papel social de la policía en democracia. Notables publicaciones en el campo, como las de Rico (1983) en *Policía y sociedad democrática*, Martín (1990) en *La profesión de policía* y Torrente (1997) en *La sociedad policial*, analizaban y dotaban de profunda comprensión a las organizaciones de policía, especialmente, a las de Policía Local. Lamentablemente, las publicaciones y estudios en lengua castellana han decaído sensiblemente desde entonces.

La literatura existente refiere a la comprensión de la cultura policial, fundamentalmente de policías en Estados Unidos y Reino Unido a través del estudio etnográfico de cuerpos de policía llevados a cabo por investigadores que convivieron con policías en el servicio de calle. Así, una preocupación clásica es el estudio de las actuaciones policiales y la comprensión de la cultura que subyace en las mismas. El perfil clásico en la literatura sobre la cultura policial ha mantenido la idea de una profesión caracterizada por la homogeneidad y por las actitudes distantes con los ciudadanos, incluyendo el ejercicio de la coerción y la violencia. La idea de una *personalidad del trabajo policial* (Skolnick, 1966) se ha mantenido presente en los discursos académicos hasta los años noventa, donde se empieza a reconocer de manera abierta la diversidad en las organizaciones policiales. La investigación, sabemos hoy, vincula la cultura policial con un entorno de trabajo caracterizado por situaciones de tensión y conflicto, como resultado del riesgo y la violencia, el cual, será puesto a prueba de acuerdo a los valores organizacionales y, además, tendrá un efecto directo sobre la cultura de los policías como forma de adaptación a las tensiones del trabajo (Paoline, 2003). La cultura policial es conceptualizada como el resultado de las circunstancias conflictivas y de tensión en los entornos de trabajo y de la organización a los que se ven sometidos los policías, ante los que responderán con el desarrollo de patrones culturales que les permitan resolver los problemas a los que se enfrentan (Terpstra y Schaap, 2013).

Una de las principales áreas de interés sobre la cultura organizacional es el debate sobre su carácter único o monolítico, que determinaría la cultura *de* la policía invariablemente del lugar o cuerpo policial estudiado. La idea tradicional ha sido asumir una cultura homogénea, distante y negativa de los policías a consecuencia de las condiciones de su trabajo (Cochran y Bromley, 2003). Aunque la literatura clásica reconoce una cierta homogeneidad en la cultura organizacional en el estudio y comparación entre diferentes cuerpos de policía en el ámbito anglosajón, sin embargo, hoy parece reconocerse mayor heterogeneidad respecto a las dimensiones culturales estudiadas en la policía (Nickels y Verma, 2008). Así pues, la problematización del campo de estudio trata de los contenidos de la cultura organizacional de la policía, la influencia del trabajo en la misma, y el grado de diversidad que se puede identificar en las organizaciones policiales. Ello nos lleva a analizar las posibles variaciones en la diferenciación cultural interna de las organizaciones policiales y a profundizar en otro de los temas clásicos de los estudios sobre la policía: los tipos de profesionales en relación a su cultura organizacional. La diferenciación cultural se ve reflejada en los distintos tipos de policía de acuerdo a las actitudes y valores culturales compartidos (Worden, 1995). Explorar la variedad de dimensiones culturales permite la elaboración de una tipología de estilos profesionales que mejoren la comprensión acerca del grado de diversidad y de las diferentes formas de comportamiento que exhiben los policías en su trabajo diario.

La investigación en los últimos años recoge el empleo de metodología cuantitativa, que ha venido a sumarse a los trabajos anteriores basados, en gran medida, en el análisis del discurso y en la observación participante (Cockcroft, 2013). Se ha evidenciado el aumento de estudios internacionales que emplean cuestionarios actitudinales en el análisis de la cultura policial, buscando la comparación de grupos más amplios de policías y analizando más específicamente un mayor número de dimensiones culturales al mismo tiempo. Del mismo modo, esta metodología ha permitido considerar la influencia de variables individuales y el grado de diferenciación en la cultura organizacional (Paoline y Terrill, 2014).

Este trabajo, así pues, descansa sobre dos ideas que acompañan nuestra concepción de la policía y de su cultura organizacional: en primer lugar, la cultura organizacional guía las actuaciones de la policía y su relación con el ciudadano, de este modo, se relaciona con la legitimidad social que recibe a consecuencia de ello. En segundo lugar, la cultura organizacional está asociada con el tipo de trabajo que desarrolla

el policía, fundamentalmente caracterizado por estar sometido a tensión durante la gestión de conflictos en una variedad de situaciones de violencia, riesgo y emergencias. La cultura organizacional será la respuesta ante la tensión ocupacional y organizacional enfrentada cotidianamente.

La presente investigación parte del interés de ampliar el conocimiento existente sobre la realidad cultural de las organizaciones de policía. La pregunta pertinente que surge es *¿Cómo es la cultura organizacional de la policía?* El objetivo será, por lo tanto, analizar las características culturales de las organizaciones de policía, su relación con los entornos profesionales del trabajo y de la organización y los tipos de perfiles culturales que muestran los funcionarios de Policía Local. De manera más concreta, el primer objetivo será analizar la cultura profesional a través de la exploración y medición del conjunto de dimensiones culturales más representativas que pueden vincularse a los funcionarios policiales en forma actitudes. El segundo objetivo propuesto trata de conocer las características del trabajo policial, en este caso, que se relacionan con la tensión profesional, tanto en el entorno de trabajo como en el entorno de la organización y su influencia en la cultura organizacional. Finalmente, un tercer objetivo será abordar el grado de diversidad en los policías, mediante la construcción de una tipología surgida de las dimensiones culturales evaluadas. La estructuración del modelo de análisis partirá de la exposición de varias hipótesis de trabajo, como intento de responder a los anteriores objetivos.

La investigación se apoya en el trabajo previo realizado por el investigador, realizado durante los años anteriores al abordaje del presente proyecto, como interés particular en el conocimiento y apertura al público de las características y las consecuencias del trabajo de Policía Local. Parte, a su vez, de la propia experiencia de dirigir un grupo humano de policías locales valencianos y valencianas durante todo este tiempo.

El planteamiento estratégico y metodológico que se ha realizado para esta investigación, sigue la tendencia reciente del empleo de metodología cuantitativa mediante la elaboración de instrumentos propios, surgiendo de la información recogida en varios grupos de discusión compuestos por agentes de policías, y de las respuestas a las cuestiones planteadas de manera abierta en una encuesta complementaria. El primer cuestionario investiga las características del trabajo policial en relación a las situaciones

de tensión operacional y organizacional, permitiendo conocer los entornos en los que opera la policía, participando del mismo un total de 954 funcionarios de Policía Local de la Comunidad Valenciana de la escala básica. Parte de los resultados obtenidos, fueron incorporados en el segundo instrumento. Para investigar las dimensiones culturales, una vez identificados los objetivos de la investigación, se revisaron las principales aportaciones que se encontraban en la literatura anglosajona sobre policía y se realizaron entrevistas a Jefaturas de Policía Local, grupos de discusión con agentes y una encuesta abierta, finalizando con el desarrollo de un cuestionario sobre cultura organizacional que fue implementado a un total de 1413 funcionarios de Policía Local.

La estructura de la tesis está compuesta por un total de siete capítulos configurados en dos bloques: el primero, referido al desarrollo del marco teórico y el segundo, constituido por los resultados y la discusión de los mismos.

En la construcción de nuestro objeto de estudio, el primer capítulo aborda la concepción de las organizaciones y la cultura organizacional a partir del conocimiento general adquirido en las ciencias sociales, para llevar la concreción en un segundo capítulo en la descripción de la policía como organización y realizar un abordaje más profundo de su cultura profesional.

En el capítulo *primero* se realiza la delimitación las organizaciones como marco en el que situar la cultura organizacional como objeto de estudio. En el apartado primero, partimos exponiendo la importancia de las organizaciones en la sociedad actual, seguido de la delimitación conceptual de las organizaciones, no exenta de complejidad, para terminar por hacer una síntesis de la evolución de la cultura en la organización. A lo largo del desarrollo sociohistórico de las organizaciones, se observa como éstas son respuesta a los cambios económicos, políticos y sociales, construyéndose el terreno sobre el que irá surgiendo el interés por la comprensión y análisis de la cultura organizacional. Nuestra exposición no pretende hacer un repaso completo de la teoría de las organizaciones, sino situar sobre ella el desarrollo de las organizaciones desde una perspectiva sociológica y la vertebración del concepto de cultura organizacional a lo largo de su proceso histórico y social. De este modo, la comprensión de la cultura organizacional parte de la definición de las organizaciones como construcciones sociales, esto es, la organización como campo de estudio y la cultura como objeto de estudio dentro de dicho espacio. En la segunda parte de este primer capítulo, entre otros aspectos, nos detenemos a delimitar con mayor

profundidad el concepto de cultura organizacional, recogiendo las perspectivas surgidas desde las ciencias sociales y la relevancia de la misma para la vida organizacional.

El *segundo* capítulo aborda el análisis de las organizaciones de policía desde una perspectiva sociológica, analizando en su primera parte a la policía como organización y la dimensión social que posee. El interés por conocer la función policial lleva a atender a la legitimidad social de la policía, vinculada a la cultura organizacional en tanto determina las relaciones con los ciudadanos, quienes legitimarán precisamente a las organizaciones policiales. Se exponen los cuerpos de policía en España, haciendo mención especial a las características del trabajo de Policía Local. En una segunda parte, se aborda en profundidad la cultura organizacional de la policía, su concepto, investigación previa, modelos conceptuales y los conocimientos actuales sobre las dimensiones culturales y las principales tipologías de policías.

Partiendo de la revisión teórica del conocimiento previo existente, y que permite fundamentar la base del trabajo, en el *tercer* capítulo se exponen con mayor detalle el diseño y la metodología empleada para el desarrollo de la presente investigación, con la exposición de los objetivos que se proponen alcanzar y las hipótesis de trabajo.

Los capítulos siguientes, exponen los resultados de la investigación, cada uno de ellos dedicado a uno de los objetivos de la investigación. En el capítulo *cuarto* se estudian los entornos profesionales de la Policía Local, analizando las características ocupacionales y organizacionales que permiten comprender las situaciones con las que convive diariamente la Policía Local y el origen de la tensión profesional. La literatura informa de la influencia de los entornos profesionales en la cultura policial, por lo que su evaluación permite describir la profesión y obtener los factores más característicos que nos ayuden a discernir su relación con la cultura profesional. Se explora la influencia de variables sociodemográficas como el género y la edad, junto otras como el tiempo de trabajo como policía, en los factores identificados.

El capítulo *quinto* supone el núcleo central de la investigación. Después del análisis de los datos obtenidos, se configuran aquí catorce dimensiones de la cultura organizacional de la Policía Local, midiendo aspectos como la orientación de rol profesional, las actitudes hacia los ciudadanos, las actitudes hacia los mandos y la supervisión, las estrategias policiales, la discrecionalidad en la aplicación de la ley o la implicación moral en el trabajo. Estas dimensiones permiten realizar un perfil descriptivo

de la cultura organizacional en los policías, analizando sus diferencias en relación a diversas variables independientes. En este capítulo, se analiza la influencia de los entornos del trabajo policial en las dimensiones culturales encontradas.

El capítulo *sexto* traza una tipología de policías en relación a los contenidos de las dimensiones culturales investigadas. Esta clasificación se construye a partir de las actitudes compartidas por los policías en las dimensiones de la cultura profesional abordadas, reduciendo a categorías más generales que permiten comprender mejor la diversidad de estilos profesionales que pueden encontrarse en las organizaciones de Policía Local.

Finalmente, en el capítulo *séptimo* se realiza la discusión de los resultados obtenidos durante los capítulos anteriores y las conclusiones sobre los objetivos propuestos, dando respuesta a las hipótesis de trabajo. Se revisa los resultados de la cultura organizacional investigada, de la influencia de las características de la profesión y de los tipos de policía, dibujando el perfil cultural de las organizaciones de Policía Local. El capítulo se cierra con la exposición de las limitaciones observadas en la investigación y las posibles líneas de investigación que quedan para el futuro.

PRIMERA PARTE
MARCO TEORICO

CAPITULO 1. SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1. La organización como campo de estudio sociológico
 - 1.1. La importancia de las organizaciones en la sociedad actual
 - 1.2. El estudio de las organizaciones como espacio de confluencia
 - 1.3. El análisis organizacional desde la sociología
2. Delimitación conceptual de la organización
3. Desarrollo sociohistórico de las organizaciones y establecimiento de la cultura organizacional
 - 3.1. El surgimiento de la organización formal
 - 3.2. Humanización, modernización e institucionalización
 - 3.3. Complejidad, incertidumbre y globalización
4. La cultura organizacional
5. Concepto de cultura organizacional
6. Dominios de la cultura organizacional
 - 6.1. Perspectivas instrumental y simbólica
 - 6.2. La cuestión de la homogeneidad de la cultura en las organizaciones
 - 6.3. Dimensiones y tipologías de la cultura organizacional
7. Modelos conceptuales de la cultura organizacional

1. La organización como campo de estudio sociológico

1.1. La importancia de las organizaciones en la sociedad actual

Una de las características más significativas de la sociedad contemporánea es la creciente relevancia de las organizaciones que la componen, su influencia en la vida de las personas, su multiplicidad y complejidad, junto a su relevante capacidad de influencia en múltiples ámbitos sociales, económicos, políticos y culturales. Desde el trabajo original de Weber (1904; 1922), quien centra la atención en el análisis social de la organización económica a partir de la revolución industrial del siglo XIX y la burocracia como organización, este campo de estudio sociológico ha adquirido importancia creciente con el paso del tiempo, coincidiendo gran parte de la comunidad académica en reconocer la importancia que tienen las organizaciones en la sociedad contemporánea (Clegg, Hardy, Lawrence y Nord, 2013). En la época moderna, los trabajos de Whyte (1956) en *The Organization Man* y Presthus (1962) con su obra *The Organizational Society*, ahondaron el interés de la comunidad académica sobre la importancia y el poder de las grandes organizaciones en la vida de las personas, destacando la relevancia de la vida organizacional y su impacto social en múltiples ámbitos, hasta el punto de considerar que aquello que caracteriza a las sociedades avanzadas es, precisamente, ser sociedades organizacionales. Perrow (1991) llega a afirmar que vivimos en una sociedad de organizaciones, en donde las organizaciones, entendidas no sólo como las grandes corporaciones, sino también gobiernos, servicios y organizaciones civiles, incluso alcanzan a absorber a la sociedad convirtiendo a las organizaciones (que antes eran parte de la sociedad) en sustitutos modernos de la misma, en tanto, actividades que antes eran realizadas por grupos sociales como la familia o por pequeñas organizaciones como los gremios, son realizadas y sustituidas por burocracias organizacionales. Las sociedades desarrolladas son constelaciones de organizaciones de todo tipo, en proceso inacabado de densificación e implicación mutua creciente (Beltrán, 2012).

En este sentido, han sido numerosos los autores que han destacado el papel de las organizaciones en la sociedad moderna, considerándolas como un elemento clave para entender gran parte de los cambios sociales, económicos, del trabajo e incluso de la

estructura social que se han producido durante los últimos cien años (Ahrne, 1994; Castells, 2005; Coleman, 1982; Corwin, 1987; Giner y Pérez, 1979; Jacoby, 1969; Rizzi, 1939; Stone, 1975).

Desde entonces, las organizaciones han evolucionado, incrementado su presencia en la vida cotidiana y alcanzado un grado de complejidad e influencia que abarca todos los ámbitos de una *sociedad red* característica de los tiempos actuales, fuertemente interconectada humana y tecnológicamente (Castells, 2005).

La importancia de las organizaciones en la sociedad contemporánea, puede entenderse a partir de cuatro factores: la ampliación del tamaño y estructura de las organizaciones, su crecimiento en número, difusión geográfica y, fundamentalmente, por su penetración estructural en todos los sectores e influencia en la vida cotidiana de las personas (Ruiz, 2007).

La creciente dificultad para la consecución de objetivos sociales y personales en las sociedades avanzadas, obliga a los individuos a diversas formas de asociacionismo que les permitan una mayor probabilidad para alcanzar las metas que se proponen. En términos muy concretos, las organizaciones constituyen herramientas mediante las cuales los individuos intentan lograr sus metas personales (Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupard y Simard, 1992). Prácticamente, el conjunto de asuntos de la vida moderna están mediatizados o directamente requieren de la participación de organizaciones para la solución de problemas de creciente complejidad y que superan las posibilidades individuales. Las organizaciones son una forma de extensión de la persona, en la medida que encauzan la acción social individual siendo más eficaz a través de las organizaciones (Scott, 2003). La perspectiva sociológica en el estudio de las organizaciones se ha interesado por la comprensión de los fenómenos que componen la vida organizacional, concretamente los procesos sociales que ocurren en su interior pero también las relaciones que mantienen dichas organizaciones con el entorno al que pertenecen. Las organizaciones ocupan un puesto central en la estructura de nuestra sociedad, constituyendo un instrumento de interacción y mediación entre las personas, sus necesidades y conflictos (Giner y Pérez, 1979). Entendemos así a las organizaciones¹

¹ En sentido restringido, organizaciones formales como las empresas, gobiernos, organismos públicos, sindicatos, universidades, iglesias, etc.

como una forma desarrollada de la organización social, entidades básicas de la socialización de grupos e individuos que pertenecen a una sociedad (Scott, 2014).

Las organizaciones no son un fenómeno universal en todas las sociedades, a pesar de la existencia de organizaciones con tradición histórica como el ejército o la iglesia, de la misma manera que no todas las personas pertenecen a una organización (Mayntz, 1996). La aparición, desarrollo y posterior difusión de la organización como fenómeno no tiene una historia social universal. Sin embargo, en la sociedad moderna, es relativamente extraño encontrar alguna persona que no pertenezca a una organización o que requiera de los servicios de una para atender las necesidades cotidianas. De este modo, la organización se ha convertido en el actor colectivo de la vida moderna (Lucas, 1997). Igualmente, las organizaciones alcanzan un carácter universal, bien sea por su desarrollo en el interior de los países o por su asimilación e integración en otros que durante su desarrollo económico y social. La sociedad moderna podría definirse por la constitución de un número elevado de organizaciones a la vez que la creciente complejidad de las mismas, por lo que, además de sociedad de masas, sociedad capitalista avanzada o sociedad industrial, bien podría llamarse también sociedad organizada (Mayntz, 1996). Organizaciones las encontramos con carácter de servicio público y privado, de carácter cultural, religioso, asociativo sin ánimo de lucro, con objetivos sociales o económicos, representantes de éstos como las asociaciones empresariales, sindicales y patronales. Encontramos elementos compartidos aunque posiblemente diferenciados en todas ellas, a nivel de intercambio simbólico de roles, procesos de poder, dominación y consenso, legitimidad, estructura o procesos de socialización (Bhagat y Steers, 2009).

Las condiciones para la aparición de las organizaciones son múltiples, las explicaciones del origen de las mismas se encuentran en un conjunto variado de circunstancias que no alcanzan a dar una respuesta única para todo tipo de organizaciones sociales: procesos de diferenciación social, las necesidades individuales de asociación con otras personas, la mayor probabilidad de alcanzar satisfacción de necesidades sociales y la consecución más fácilmente de fines y objetivos, la regulación del trabajo y la economía, la tendencia de ordenación política de la sociedad y la confrontación de intereses, la articulación de la relación del individuo con la sociedad y con el Estado, especialmente para la libertad y los derechos del individuo, incluso la aparición de organizaciones como respuesta ante otras organizaciones, son algunos aspectos

explicativos de la aparición de la organización como un fenómeno social. Igualmente, las organizaciones responden ante el contexto social en el que se desenvuelven, condicionadas por las circunstancias sociales presentes en el espacio y tiempo de su origen y desarrollo, el régimen político, las condiciones socioeconómicas, el ordenamiento jurídico, los movimientos sociales y civiles, etc. De este modo, las organizaciones se convierten en sistemas necesarios para el avance y cambio social que permita mejores nivel de prosperidad y justicia social (Etzioni, 1991, 1993).

En sentido general, las organizaciones mantienen independencia institucional de otras formaciones sociales, cumplen con unos fines específicos, se distinguen por una estructura interna diferenciada a nivel vertical y horizontal, en donde se desarrollan roles por sus miembros y tienden a guiarse por la racionalidad, aunque no siempre son plenamente burocráticas (Mayntz, 1996). En este sentido, las organizaciones son formas desarrolladas que trascienden el concepto organización social. En cada sociedad se encuentra un conjunto de grupos sociales que regulan y organizan de manera más o menos coherente los diferentes aspectos de la vida social (Marc y Picard, 1992), por ejemplo, la crianza o la educación mediante instituciones como la familia y la escuela, respectivamente. Las organizaciones son estructuras sociales estables orientadas a una función y que actúan de acuerdo a ciertas normas o reglas, siendo de esta forma, una forma básica de organización social definida por un conjunto estructurado de valores, normas, roles y formas de conducta y relación que conforman una cultura propia (Marc y Picard, 1992). En función de su grado de estructuración, nivel de racionalidad o de división del trabajo hacia el fin que se persiga, podemos diferenciar entre organizaciones sociales que surgen espontáneamente o implícitamente de las interacciones entre los individuos (la familia, la comunidad) y las organizaciones formales que parten de la consideración de unos objetivos comunes, de la formalización de una estructura y de la división de tareas y roles (Blau y Scott, 1976; Ruiz, 1995).

1.2. El estudio de las organizaciones como espacio de confluencia

El estudio de las organizaciones es un espacio en el que confluyen distintas disciplinas en ciencias sociales, un terreno en disputa con diversidad de paradigmas y enfoques teóricos (Clegg, Hardy, Lawrence y Nord, 2013). La Sociología, la

Antropología, la Psicología Social y la Economía son disciplinas que han aportado un significativo conocimiento en el campo de las organizaciones. Desde la perspectiva sociológica en el estudio de las organizaciones la intención es, fundamentalmente, la comprensión de las pautas de actuación y de los problemas inherentes que surgen en el contexto de la organización (Lucas, 2013). Como parte de la complejidad social postmoderna, cabría hablar hoy en día de una sociología de las organizaciones complejas (Ruiz, 2007).

March y Simon (1994) proponen el acercamiento al estudio de las organizaciones basadas en diferentes concepciones del hombre dentro de la organización: primera, de carácter mecanicista, en donde el trabajador es una pieza del sistema, un mero operario que maneja maquinaria y cuya voluntad e iniciativa está anulada, siendo un instrumento pasivo dentro de la organización; segunda, una corriente humanista, en donde el trabajador posee sus propios valores, creencias y objetivos que pueden entrar en colisión con los intereses de la organización e implicando un conflicto que debe ser resuelto; tercera, una visión pragmática, en donde los actores de la organización se constituyen en solucionadores de problemas. Siguiendo este planteamiento, Maggi (2009) propone consecuentemente una triple visión del fenómeno social organizativo: la organización como un sistema social predeterminado respecto a los sujetos que actúan en ella, la organización como un sistema social construida por la interacción entre los individuos y, finalmente, la organización como la concepción de un proceso de toma de decisiones y desarrollo de acciones.

En cuanto a la amplitud del foco de atención, las organizaciones pueden estudiarse también desde diferentes perspectivas (Hall, 1996): en primer lugar, desde el enfoque del individuo como parte de la organización, en segundo lugar la organización como interés en sí misma, los procesos sociales y grupales que acontecen en su interior y, finalmente, de una manera más amplia, las relaciones de la organización con su entorno social, próximo o distante. La cultura organizacional reside en los tres niveles, individuales, organizacionales y relacionales-sistémicas. El interés se centrará, no obstante, en la exposición de los elementos organizacionales que permiten entender la cultura organizacional que tienen y exhiben sus miembros, la cual influye en las relaciones sociales internas y externas de la organización, esto es, el papel o función que desempeña socialmente la organización.

El planteamiento de Burrell y Morgan (1979) crea un marco comprensivo desde las ciencias sociales que permite ordenar el análisis social de las organizaciones. Partiendo de la consideración de dos elementos, el carácter objetivo o subjetivo de cada aproximación teórica al estudio de la organización junto a su atención al proceso cambio o de ordenación social, la ordenación del campo de la sociología organizacional se puede establecer a través de cuatro grandes paradigmas fundamentales:

a) *Paradigma estructural-funcionalista*: enfatiza las explicaciones de tipo racional sobre la vida social de las organizaciones, subrayando el interés por el consenso, el orden social, la integración social, la solidaridad y el estatus. Ontológicamente, es posible estudiar las organizaciones mediante la aplicación científica del método hipotético-deductivo (puesto que las organizaciones son entidades naturales sujetas a la observación) que permita discernir las relaciones de causalidad que explican su funcionamiento y generar conclusiones válidas a nivel general. Esto es, posee un carácter pragmático que permite generar conocimiento que pueda ser empleado para la búsqueda del orden y de la eficiencia en el funcionamiento de las organizaciones. Constituyen algunas aproximaciones teóricas dentro de este paradigma la ecología poblacional, la teoría de los costes de transacción, la teoría de la contingencia y el nuevo institucionalismo.

b) *Paradigma del estructuralismo radical*: su principal interés son los procesos de cambio en cuya base se encuentre el conflicto, de ahí el interés por la contradicción y los modos de dominación. La perspectiva estructuralista se diferencia del paradigma funcionalista en que el principal elemento de interés es el análisis del conflicto estructural presente en las organizaciones, si bien coincide en su carácter determinista con el anterior. La influencia del marxismo está presente en sus posicionamientos teóricos, destacando que la sociedad, y las organizaciones, como partes relevantes de la misma, se caracterizan por conflictos fundamentales que generan la posibilidad del cambio mediante crisis sociales, económicas y políticas.

c) *Humanismo radical*: el análisis de los problemas organizacionales y de la administración de las organizaciones se aborda desde la dimensión social, enfatizando los elementos subjetivos entre los que destacan el interés por el cambio social, los modos de dominación y la búsqueda de la emancipación. A pesar de que el posible objeto sea la aplicación de la racionalidad a la vida organizacional, finalmente ésta presenta consecuencias para el individuo y el grupo justo por lo contrario, por la irracionalidad. Interesa así el estudio de las repercusiones para el individuo por encontrarse en una forma de organización que lleva a la alienación, y el análisis de aquellos tipos organizacionales que permitan superarla.

d) *Paradigma interpretativo*: mantiene el interés por el estudio de la dimensión simbólica en la explicación de la construcción de la realidad organizacional. Partiendo de principios como la ordenación, integración y cohesión, las organizaciones son expresiones de construcción de la realidad social por parte del individuo, en dónde destaca el análisis de la cultura organizacional como objeto delimitado por diversas proposiciones interaccionistas, constructivistas, etnográficas o del análisis del lenguaje y del discurso.

1.3. El análisis organizacional desde la sociología

En la sociedad moderna los límites de las organizaciones son, en muchas ocasiones, difusos. Los objetivos o estructura de organizaciones de tipo público se diferencian poco de otros como los de las empresas privadas, de quienes han adoptado principios culturales organizacionales y de gestión (Powell y DiMaggio, 1991). La administración pública ha ido evolucionando en muchos países europeos desde una concepción postburocrática hacia nuevos principios que la han definido como la nueva gestión pública, asumiendo los principios de la eficacia privada para la gestión pública (Du Gay, 2012). Así, los ciudadanos pasan de ser administrados a clientes a los que satisfacer en sus demandas. Muchas organizaciones se encuentran continuamente situándose y adaptándose a una sociedad compleja caracterizada por los rápidos cambios producidos por los avances tecnológicos, de la comunicación y de las amplias posibilidades de interconexión (Castells, 2005). Junto a la globalización, la participación

social de la ciudadanía en los asuntos públicos, como demuestran las participaciones de reivindicación de derechos en Europa durante la crisis económica de los últimos años, supone un reto igualmente, para las organizaciones de carácter público. Es aquí donde puede residir el interés por comprender la cultura organizacional de los servicios públicos que afrontan retos como los descritos.

Conjuntamente a las grandes corrientes, la complejidad en el estudio de la organización se refleja en la multiplicidad de perspectivas que adoptan los investigadores, igualmente si se encuentran situados en disciplinas diferentes o dentro de la misma, posiciones dispares que frecuentemente entran en contradicción. Hay una suerte de lucha intelectual, que alcanzará al estudio de uno de los elementos clásicos como es la cultura organizacional (Martin, Frost y O'Neill, 2013).

En la actualidad, el análisis de las organizaciones es un campo de estudio de importante complejidad que aborda aspectos concretos de las organizaciones, tanto a su nivel micro como macrosociológico, con metodologías y planteamientos epistemológicos distintos y, en ocasiones, divergentes, con perspectivas orientadas al comportamiento del individuo, a la realidad social de organización o su influencia en el entorno (Clegg, 2009). La literatura reconoce un mapa del campo de estudio complejo, en el que inevitablemente tienden a posicionarse los investigadores y teóricos organizacionales (Reed, 1985). A un nivel general, se pueden distinguir dos marcos generales comprensivos que reúnen las diferentes perspectivas sociológicas sobre el estudio de las organizaciones en la investigación reciente (Maguire, McKelvey, Mirabeau y Öztas, 2013), por una parte la *posición objetivista* de la organización, que la aborda como un sistema complejo desde el estudio científico, fundamentada en los principios del positivismo; por otra parte, una segunda *posición interpretativa*, favorable al uso de métodos narrativos, fundamentada en el postestructuralismo y postmodernismo. Estas dos grandes aproximaciones pueden ser conceptualizadas tanto como una reducción como una absorción de estrategias para manejar la complejidad de constructos como son las organizaciones (Boisot y Child, 1999).

El análisis de las organizaciones que se ha planteado en este trabajo se basa en tres grandes revoluciones socioeconómicas que explican la oportunidad para la aparición de las grandes corrientes sociológicas de las organizaciones. De una manera sintética, la evolución de la organización como constructo de interés para el estudio sociológico,

puede entenderse a partir del análisis y el debate como institución que avanza sobre transiciones socioeconómicas, centrando el foco de atención a lo largo de cada una de éstas sobre una problemática principal y con un marco interpretativo como elemento fundamental en las diferentes perspectiva analíticas e interpretativas (Reed, 2013). Como puede observarse en la tabla 1, se trata de un campo complejo de ideas, metodologías, intereses ontológicos y epistemológicos, teorías, autores y relecturas de éstos, que se entremezclan a lo largo del tiempo, que se solapan o reaparecen reformuladas en relación a ciertas transiciones conceptuales y racionales de la comprensión social de la organización.

El marco interpretativo constituye el terreno en el que se ha desarrollado el discurso intelectual en relación al análisis organizacional. Las transiciones contextuales constituyen un espacio entre los factores situacionales e intelectuales que dan forma a los debates a través de los cuales surge y se estructura el campo de estudio de las organizaciones (Morgan y Stanley, 1993). En el marco interpretativo se constituye la relación dialéctica con los procesos históricos y sociales sobre los que se construye el debate de los elementos claves en la organización, entendidos como el foco o problema de atención principal a lo largo de la evolución del contexto sociohistórico, constituyendo un marco intelectual dinámico durante los últimos cien años (Reed, 2013).

Como puede observarse, dentro de este esquema se sitúa el concepto de la cultura organizacional en dos momentos: el primero corresponde con la idea de la *cultura corporativa*. A partir de las críticas a las teorías de la organización racional-científica, el interés sobre la organización se dirige hacia la integración y el mantenimiento del orden social bajo la tradición estructural-funcionalista, donde la organización como sistema social que integra individuos en un entorno social y económico más amplio (Bendix, 1974), entenderá la cultura como una variable de la organización que puede ser manejada para lograr la estabilidad y supervivencia de la organización a largo plazo (Donaldson, 1996). Al mismo tiempo, el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas a partir de los trabajos de Mayo (1933; 1945) y los de Roethlisberger y Dickson (1939) interesados en comprender las relaciones informales entre los miembros del organización, propondrá un planteamiento complementario para la cultura organizacional, entendida dentro del marco del consenso como un proceso emergente que surge en las relaciones no planificadas o formales dentro de la organización, importantes en la medida que afectan la vida organizacional y al bienestar de los trabajadores (Reed, 1992).

Tabla 1. La organización como constructo: teorías, problemáticas y marco interpretativo
(adaptado de Reed, 2013)

Marco interpretativo	Principal problemática organizacional	Transiciones contextuales	Perspectivas, modelos y teorías representativas
Racionalidad	Orden	Del estado vigilante al estado industrial	Teoría Clásica, administración científica, teoría de la decisión, Taylor, Fayol
Integración	Consenso	Del capitalismo empresarial al capitalismo del bienestar	Relaciones Humanas, teorías neo-relaciones humanas, funcionalismo, teoría sistemas/contingencia, cultura corporativa , Durkheim, Bernard, Mayo, Parsons
Mercado	Libertad	Del capitalismo gerencial al capitalismo neo-liberal	Teoría de la firma, economía institucional, costes transacción, teoría agencia, dependencia recursos, ecología poblacional, teoría organización liberal
Poder	Dominación	Del colectivismo liberal al corporativismo negociado	Marxismo estructural/crítico, neo-radical weberianos, procesos del trabajo, teoría institucional, Weber, Marx
Conocimiento	Control	De la modernidad-industrialismo a la postmodernidad-postindustrialismo	Etnometodología, cultura organizacional simbólica , postestructuralismo, organización postindustrial, postfordismo moderno, Foucault, teoría del actor-sistema
Justicia	Participación	De la represión a la democracia participativa	Ética y moralidad en los negocios, neo-institucionalismo, democracia industrial, teoría de la participación, teoría crítica, Habermas
Redes	Complejidad	Del postindustrialismo a la sociedad red	Teoría de redes postburocrática, Giddens, Beck, Castells, Lash and Hurry

El segundo momento dentro de la teoría de la organización corresponde con el de la *cultura organizativa* desde la perspectiva simbólica, respondiendo al interés sobre el control en la organización en una época de incertidumbre social y económica. El conocimiento tiene el rol explicatorio central (Reed, 2013), pues la comprensión de los

aspectos representacionales y cognitivos de la organización facilita poder y formas de control sobre los individuos y grupos (Clegg y Dunkerley, 1980) y donde la cultura, como conjunto de valores o creencias, es parte de los procesos que deben ser comprendidos (Scarborough, 2001). La aproximación postmodernista a la cultura de la organización y, en parte, al simbolismo se opone a la visión funcionalista de la época moderna (Martin, 1992), proponiendo una comprensión de la organización basada en la deconstrucción de la cultura organizacional mediante el lenguaje, los textos y las narraciones de los individuos en la organización (Alvesson, 2002).

Los estudios y análisis de las organizaciones como la empresa y la industria han terminado siendo el campo más desarrollado dentro de la sociología organizacional, ligado especialmente al principio de burocracia y desde el que se trasladan sus conocimientos durante las últimas décadas hacia otras formas organizacionales como la administración pública. La evolución del campo de estudio de las organizaciones configura la propia concepción de la disciplina (Perrow, 1991), desde una pionera sociología industrial interesada por la productividad y los problemas de las personas en las organizaciones, hacia la sociología de la empresa centrada en los problemas sociales que plantea la empresa, la sociología del trabajo cuyo estudio de las relaciones colectivas con las fuerzas del trabajo es especialmente crítica sobre los efectos en la libertad y alienación de las personas, hasta la sociología de las organizaciones como concepto moderno y abierto en cuanto a amplitud de formas organizacionales (tanto económicas como no económicas), los efectos de las organizaciones emergentes sociales y por los procesos internos y problemas que acontecen dentro de las organizaciones (Lucas, 2013). La sociología de las organizaciones, como evolución de la sociología industrial y de la empresa, acompaña el proceso de cambio desde la sociedad tradicional, hacia la sociedad industrial y la sociedad de la información actual (Fernández, Ibáñez y Romero, 2012), caracterizada por una nueva economía basada en la comunicación, los datos, y el conocimiento, la inmediatez de las interacciones sociales fruto de las nuevas tecnologías, y la conexión social global asociada a la facilidad del acceso a los servicios y la información (Lucas y García, 2002).

Históricamente, el estudio de las organizaciones por la sociología ha venido asociado a la fábrica o la industria, motivado por el avance de la modernización tras la revolución industrial (Knudsen y Tosoukas, 2009). En la actualidad, las organizaciones trascienden el objeto de la industria o, modernamente, de las empresas para abarcar todo

tipo de instituciones, con carácter productivo, económico, administrativo o sin ánimo de lucro. Entre estos posibles objetos de estudio por la sociología de las organizaciones, las administraciones públicas, de intrincadas complejidades y compuestas por múltiples organismos, poseen un interés doble. En primer lugar, la articulación y vida social de las organizaciones o administraciones públicas resulta de interés sociológico desde los influyentes trabajos de Weber entorno a la burocracia, para comprender, como en cualquier otro tipo de organización los procesos que ocurren en su interior. Igualmente, el estudio de las administraciones públicas como organizaciones que tienen por objetivo un servicio público general, añade el interés de comprender y evaluar sus elementos organizativos, éticos y de relación con la ciudadanía a la que sirven (Du Gay, 2012). Desde aquí surge el interés por comprender a las organizaciones de policía, como servicio público al ciudadano se convierten en objeto de estudio en la medida que mantienen un difícil equilibrio entre la relación con el ciudadano y el mantenimiento del orden mediante la capacidad de la fuerza y coerción legítimamente otorgadas.

Otros autores han expuesto la relación entre el desarrollo de las teorías de la organización y el cambio social divididos respecto al número de cambios o revoluciones industriales, basados en las transiciones sociales y el interés en la atención de los problemas que acontecen en las organizaciones en cada momento (Reed, 2013) o en los momentos de ruptura en el pensamiento de dirección de organizaciones industriales que implican un evidente cambio en el discurso de gestión (Fernández, 2007). Sin embargo, resulta más ajustado al propósito introductorio de este capítulo la adopción de espacios globales de tiempo para comprender la evolución del fenómeno organizacional que, junto al desarrollo económico y social, van conformando la evolución de las organizaciones en tres momentos fundamentales según la comprensión de las organizaciones (Lucas, 2013) y épocas en las que se irá situando la evolución del concepto de cultura organizacional.

2. Delimitación conceptual de la organización

Delimitar conceptualmente la organización puede resultar más difícil de lo que en principio pueda considerarse, dado que se trata de fenómenos complejos (March y Simon,

1994). El concepto sociológico de organización nos hace partir de su distinción de otras formas de ordenación social. En el sentido de la antropología social y cultural, las organizaciones sociales (como la familia o el vecindario) surgen de manera natural en las colectividades humanas como una forma de ordenación social de la vida en una sociedad. Para Malinowski (1944) la organización social hace referencia a la manera como los individuos organizan sus relaciones al objeto de satisfacer sus necesidades biológicas, psicológicas y sociales. La organización social supone una explicitación de la propia sociedad, un instrumento de comunicación y participación de los individuos que permite su integración social y cultural, al mismo tiempo que permite, de manera compleja y articulada, la progresiva organización de la sociedad (Mead, 1956). Para Weber, mientras que la organización social hace referencia a la totalidad social, la noción de organización, definida como grupo corporativo, está caracterizada por tratarse de una forma de relación social, cerrada y limitada en cuanto a su número de individuos que permite distinguirla de otros grupos corporativos, en los que existe un orden impuesto por la acción de individuos específicos que ostentan una jerarquía de autoridad y actúan como reguladores de la acción del resto de individuos que actúan con propósitos y metas (Weber, 1922).

Las organizaciones sociales son estructuras que surgen de las relaciones e interacciones entre individuos en sociedad, emergiendo de manera espontánea o implícita y sin que implique una coordinación racional en la búsqueda de la consecución de objetivos comunes. Por el contrario, en la medida que se expliciten objetivos, se desarrollen estructuras de coordinación y se establezca una jerarquía que facilite la eficacia, la organización social se convertirá en una organización formal (Ruiz, 1995).

Una conceptualización sociológica es considerar la organización como un conjunto de individuos o de grupos orientados al logro de unos objetivos o metas, diversificados en cuanto a las funciones que desempeñan y en la que existe una jerarquía de autoridad que facilita una coordinación racional de la acción de los individuos y manteniendo cierta continuidad en el tiempo (Porter, Lawler y Hackman, 1975). Las organizaciones son *colectivos orientados a la consecución de fines relativamente específicos, exhibiendo una estructura social relativamente formalizada. En esta estructuración, la cultura es un elemento básico, entendida como parte de la estructura (la cultura que se posee) y como elemento que facilita la estructuración (la cultura que se produce)* (Scott y Mitchell, 1978: 25).

Las organizaciones poseen una serie de rasgos comunes: un conjunto de personas organizadas en una unidad social establecida para alcanzar metas, que formulan procedimientos de organización de las relaciones entre los individuos y los deberes que deben cumplir cada uno (Blau y Scott, 1976), matizando un elemento, las organizaciones tienden a asumir su propia identidad una vez que están establecidas, haciéndose independientes de las personas que las fundaron o que las componen en la actualidad. El concepto de identidad será entonces uno de los aspectos simbólicos más característicos de las organizaciones postmodernas, relacionado estrechamente con la imagen y la cultura organizacional (Hatch, 1993).

Las organizaciones forman parte de las formas de ordenación social que se incluyen dentro del concepto de organización social, abarcando de manera más específica aquello que el lenguaje usual define con formas distintas, como asociaciones, grupos humanos o, incluso, clases sociales. A pesar de reunir en un concepto formas tan heterogéneas de organización como las empresas, las iglesias, las universidades, las prisiones, las formaciones sindicales, los partidos políticos o las organizaciones civiles, se pueden articular algunos elementos fundamentales que permitan delimitar el concepto sociológico de organización: se trata de formaciones articuladas entorno a grupos definidos de miembros entre los que existe una diferenciación interna en sus funciones; los miembros tienen en común su orientación de manera consciente –si bien, no exenta de tensiones y conflictos- hacia fines y objetivos específicos; y, finalmente, están configuradas racionalmente para, al menos en su intención y aun cuando no coincidan enteramente las intenciones de todos sus miembros, la consecución de dichos fines u objetivos (Mayntz, 1996).

La línea de pensamiento expuesta hasta ahora, puede resumirse en la propia definición de organización de Hall (1996: 33): *una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización misma y la sociedad.* En términos generales, las organizaciones pueden ser comprendidas como una entidad social creada intencionalmente para cumplir fines, siendo la acción humana de sus miembros su factor

constituyente dentro de un contexto determinado (Dávila, 2002). Complementariamente, las organizaciones cumplen con la misión de satisfacer las necesidades de afiliación, desarrollar identidad y mantener el autoconcepto, establecer y comprobar la realidad social, y reducir la inseguridad, la ansiedad y la impotencia ante entornos cambiantes y complejos (Schein, 1982).

En la manera de entender las organizaciones, ciertas características centrales de las mismas se han mantenido presentes en la mayoría de conceptualizaciones hasta la actualidad, categorías que permiten delimitar la naturaleza de las organizaciones como sistemas racionales, naturales y abiertos (Scott, 2003):

-Las organizaciones son tipos distintivos de estructuras sociales, en el sentido que funcionan como instrumentos orientados a la consecución de objetivos específicos, mediante la formalización a través de reglas y rutinas generales que guían las decisiones y las acciones.

-La organización funciona como un sistema natural que persigue un objetivo que es transformado por la misma organización, cuando las organizaciones formadas por individuos que unen intereses crean su propio interés, fundamentalmente, el de su propia supervivencia como sistema. Las organizaciones llegan a adquirir sus propios recursos, diferentes a los de sus miembros (Coleman, 1982). La organización no sólo sirve a los intereses de sus miembros, sino que termina por hacerlo a sus propios intereses, pues los miembros de la misma, dejan de tener control e iniciativa completa cuando forman parte de la organización, la cual mediante sus estructuras y procedimientos, moldea la escala, ritmo y patrón mediante los cuales los individuos persiguen sus propias metas.

-Las organizaciones son sistemas abiertos a sus ambientes -económico, político y cognitivo-cultural- de manera que son influidas, permeadas y constituidas por los contextos en los que se desarrollan y existen, en la medida que las organizaciones adaptan sus estructuras al ambiente para tener éxito (teoría de la contingencia), compiten por recursos escasos (teoría dependencia recursos) y están influidas por modelos normativas y culturales que determinan su estructura y funcionamiento para hacerlas legítimas (teorías institucionalistas). Las organizaciones pueden ser entendidas, incluso, como sistemas más amplios relacionados con otras organizaciones, de manera que se pueden considerar, incluso, como conjuntos organizacionales, poblaciones organizacionales y campos organizacionales (Scott, 2005).

Por lo tanto, la organización se observa como una estructura social, en interacción al entorno y orientada a objetivos, definida por componentes estructurales y relacionales. A partir de la revisión de aquellos elementos claves que figuran la teoría de la organización como objeto de estudio actual, en lugar de ofrecer una definición funcional o descriptiva, las organizaciones pueden delimitarse a partir de los elementos clave que la constituyen y los procesos que acontecen. Así, una organización puede entenderse como conjunto de complejos elementos interrelacionados tales como la *estructura física*, la *estructura social*, la *cultura organizacional*, la *tecnología*, las relaciones de la organización con *el entorno* y los procesos de *poder*, *conflicto* y *control* que subyacen en su interior (Hatch y Cunliffe, 2006).

A lo largo los estudios organizacionales, elementos anteriores como los límites de la organización, las formas, las estructuras, las estrategias o los componentes, han experimentado cambios y evolucionando a lo largo del tiempo (Scott, 2005). En este sentido, también ha experimentado cambios la conceptualización de las organizaciones, que ha pasado desde un concepto sustancialista (que destaca las entidades) de la organización uno de tipo relacional (que prioriza el proceso). La concepción *sustancialista* pueden entenderse desde dos subtipos: como acción sustancialista propia destacando los factores que distinguen a unas organizaciones y a su capacidad de acción independiente (Scott, 2003), o como interacción sustancialista, entendiendo la organización como unidad discreta –evitando la perspectiva de los sistemas- pero que responde a las circunstancias cambiantes técnicas, políticas o transaccionales (Scott, 2005). Por otra parte, a partir del planteamiento Weick (1979) quién sugiere cambiar la entidad estática “organización” por un conjunto de procesos que se encuentran “organizando”, esto es, organizar no es más que el proceso de desarrollar pautas estables de interacción, la concepción *relacional* subraya los procesos continuos de cambio, modificación y disolución que se producen en la organización. El enfoque relacional prioriza el proceso sobre la estructura (propia del concepto sustancialista) interesado también por aquello que es procesado, como los símbolos, las palabras y las relaciones (Weick, 1996).

La organización es, necesariamente, un constructo dependiente del planteamiento epistemológico considerado, dado lo cual, esto será de especial importancia para definir los elementos que la explican, como la cultura organizacional (Alvesson, y Sveningsson,

2008). Como constructo social, el sentido que adquiera la organización estará sujeto a las posiciones teóricas y enfoques paradigmáticos en los que se encuentra cada autor (Weick, 1996). De este modo, puede conceptualizarse la organización desde tres perspectivas teóricas fundamentales (ver tabla 2), a partir de los planteamientos ontológicos y epistemológicos que se las definen y observando el foco de interés en el que se ha centrado la teoría de la organización (Hatch, 2013).

Tabla 2. Concepto de organización según perspectivas de la teoría organizacional
(adaptado de Hatch, 2013)

Perspectiva Moderna	
Ontología: <i>Objetivismo</i>	Existe una realidad externa cuya existencia es independiente del conocimiento de ella. El mundo existe como un objeto independiente que debe ser descubierto para el conocimiento.
Epistemología: <i>Positivismo</i>	Creencia de que la verdad se descubre a través de conceptualizaciones válidas y medidas fiables, lo cual permite contrastar el conocimiento contra el mundo objetivo. El conocimiento se acumula, lo que sirve al ser humano para progresar y evolucionar.
Concepto Organización	Las organizaciones son entidades reales objetivas, que operan en un mundo real. Cuando están bien diseñadas y gestionadas, son sistemas de decisión y acción impulsadas por normas de racionalidad, eficiencia y eficacia dirigidas hacia objetivos definidos.
Objeto de interés	El descubrimiento de los principios y leyes universales que rigen las organizaciones, la definición de teorías para su explicación y/o sus resultados. Desarrollo de métodos para poner a prueba la teoría y sus implicaciones. Hace hincapié en la estructura, las reglas, la normalización y la rutina.
Perspectiva Simbólica	
Ontología: <i>Subjetivismo</i>	Creencia que no se puede conocer una realidad externa u objetiva, a parte de la conciencia subjetiva de la misma. Aquello que acordamos que exista, existe para nosotros, en y de nuestra conciencia subjetiva.
Epistemología: <i>Interpretacionismo</i>	La verdad es relativa al conocedor y sólo se puede entender desde el punto de vista de los individuos que están directamente involucrados. La verdad se construye socialmente a través de múltiples interpretaciones por los sujetos de conocimiento, de tal modo que ellos y su verdad se construyen y cambian con el tiempo.
Concepto Organización	Las organizaciones son contextos construidos y reconstruidos continuamente a través de la interacción simbólica de sus miembros. La organización es una realidad construida socialmente donde las redes de significado crean lazos de conexión simbólica y de emoción entre sus miembros.
Objeto de interés	Describir cómo se desarrolla la vida en el contexto organizativo, de sus rituales y otras actividades significativas con el fin de producir comprensión de lo que sucede en la organización. Favorece la interpretación de los símbolos para revelar la cultura organizacional a través de sus supuestos, valores, artefactos y prácticas.

Tabla 2. Concepto de organización según perspectivas de la teoría organizacional
(adaptado de Hatch, 2013) (cont.)

Perspectiva Postmoderna	
Ontología: <i>Postmodernismo</i>	Creencia de que nada existe separado de las representaciones de quién las habla, escribe o de otras formas de expresión. El mundo está hecho para aparecer en el lenguaje, el discurso y la obra sin referentes porque no hay nada a la que hacer referencia.
Epistemología: <i>Postmodernismo</i>	Dado que no hay una realidad independiente, no puede haber ninguna verdad sobre ella, la verdad es un concepto vacío. No hay hechos, sólo interpretaciones y representaciones, por lo que cada declaración de conocimiento sólo es un juego de poder.
Concepto Organización	La organización es sitio para la promulgación de las relaciones de poder, dando lugar a la opresión, la irracionalidad y la falsedad, pero también para el humor y los juegos de ironías. Al ser textos y dramas, podemos reescribir las organizaciones para emanciparnos de los problemas humanos.
Objeto de interés	Apreciación y/o deconstrucción de textos organizacionales con el fin de revelar las ideologías gerenciales y desestabilizar los modos modernistas de organización y teorización. Favorece los puntos de vista marginales y oprimidos. Alienta formas reflexivas e inclusivas de teorización y organización.

Como constructo social, la organización podemos observarla de tres maneras: como sistemas de cooperación, como espacio para la diferenciación y el conflicto y, finalmente, como una construcción social heterogénea y compleja:

a) Un sistema social orientado a la consecución de objetivos, a partir de la distribución de funciones y el desarrollo de roles dentro de una jerarquía, fundamentalmente basados en la cooperación. La organización puede entenderse en términos de coordinación para la consecución de objetivos al afirmar que se trata de *un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema al que damos por nombre organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Aquello que convierte dichas actividades en un sistema es la coordinación de los esfuerzos de diferentes personas. Por esa razón, sus aspectos significativos no son personales, están determinados por el sistema en la forma, el grado y el tiempo* (Barnard, 1959: 79). La coordinación de esfuerzos colectivos puede entenderse como coordinación racional de actividades de personas que buscan un fin a través de la jerarquización de la autoridad, la división de tareas y la responsabilidad; coordinación entendida como ayuda mutua entre los individuos de una organización para la consecución de objetivos comunes, a partir del cumplimiento de roles y de sus actividades asociadas, así como la constitución de un esquema explícito para su coordinación sujeto a la cultura organizacional (Schein, 1982).

b) Un espacio social en el que confluyen intereses diferenciados y, a menudo, enfrentados que acontecen como procesos de dominación, poder y conflicto. Incluso cuando no se evidencian desacuerdos, descontentos personales o luchas manifiestas, en toda organización subyace siempre la incompatibilidad de intereses entre distintos sujetos sociales y por lo tanto el conflicto entre ellos (Nemesio, 2005). La existencia del conflicto se explica por la existencia de procesos de dominación y poder en la organización, como partes ineludibles cuando no se alcanzan acuerdos para la cooperación (Salaman y Thompson, 1984). Los conflictos en la organización pueden distinguirse en: conflictos de relación entre las personas, conflictos de intereses por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales, conflictos estructurales basados en la desigualdad del poder, conflictos de valores causados por sistemas de creencias incompatibles o divergentes que se hacen imponer y, finalmente, conflictos causados por el uso y proceso de la información (Moore, 1994).

c) Un espacio de construcción de significados e intercambios simbólicos, que componen una realidad social caracterizada por la diferenciación a partir de la complejidad y heterogeneidad cultural, social y personal que aportan los individuos que forman la organización. Las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de los miembros que las concretan en series de reglas y relaciones (Morgan, 1990). Ante la complejidad, ambigüedad e incertidumbre las personas crean símbolos con la finalidad de reducirlas, resolver la confusión y aumentar la predictibilidad. La organización, como forma de agrupamiento de actores diferenciados y heterogéneos, se convierte en un lugar de estructuración social, inductor de un sistema normativo, un espacio estructural y definidor de un campo social (Labounoux, 1987). La proposición de metas organizacionales, de objetivos diferenciados y medios de funcionamientos, implica integrar de manera común modos de descodificación y de conducta, de forma para contrarrestar la heterogeneidad organizacional se vuelve una tarea compleja. La organización se entiende como un sistema de significados –ideas, creencias y significados dados por asumidos- compartidos en distinto grado por los miembros de la organización y que poseen una profunda importancia en la acción coordinada (Alvesson, 2002). De este modo, la cultura es un elemento necesario para desarrollar y orientar las relaciones en las que se basa la actividad organizacional porque provee las pautas de interpretación de significados, permitiendo la

armonización y coordinación, estableciendo un orden social y estabilizando las relaciones (Schein, 1988).

La organización, como resultado de la acción humana, es un instrumento de satisfacción de necesidades, al mismo tiempo que un proceso de construcción cultural. En este sentido, *es habitual atribuir a las organizaciones características culturales, afirmando que engendran valores, creencias y significados, que son creadoras de sagas, mitos y leyendas, y que ellas se adornan con ritos, costumbres y ceremonias* (Abravanel, et al., 1992: 44). La organización se sirve de la cultura para establecer códigos que tiendan a cohesionar a los individuos hacia un mismo fin, unificar y dar sentido a los esfuerzos de sus miembros, a través de valores compartidos como forma de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno (Mejía y López, 2007). La organización es en sí misma un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad, ligado al concepto de cultura de la sociedad industrial (Morgan, 1990). La cultura organizacional irá evolucionando a través del desarrollo social de las organizaciones, y se entenderá desde tres posiciones, si bien las perspectivas modernas y simbólicas dominarán la mayor parte de los trabajos académicos, la perspectiva postmodernista de la cultura organizacional encontrará reconocimiento en la inclusión de la diferenciación cultural organizacional (Martin, 1992). El problema de la cultura organizacional reside principalmente en tratarse de un constructo ambiguo que va surgiendo y configurándose a lo largo del desarrollo sociohistórico de las organizaciones, a través del interés hacia asuntos como los comportamientos grupales, la cohesión, la coordinación y los valores compartidos, estrechamente ligados con respecto a la función de los dirigentes y líderes de la organización.

3. Desarrollo sociohistórico de las organizaciones y establecimiento de la cultura organizacional

Tras el periodo de la primera revolución industrial, que puede situarse alrededor de finales del siglo XVII y principios del XVIII cuando se producen los primeros avances en el desarrollo de maquinarias que facilitan el trabajo artesanal, la aparición de la industria como resultado del desarrollo económico durante el siglo XIX tendrá como resultado el nacimiento de las organizaciones económicas modernas (Weber, 1922) y el

comienzo del primer periodo crítico para la comprensión del fenómeno de las organizaciones formales (Deane, 1975). El camino a la sociedad moderna pasa a través de la industrialización, donde se crean nuevas formas de relación social basadas en las formas de producción y trabajo, que genera nuevas formas de conflicto, a la vez que mejores niveles de vida (Ibarra, 1999).

La evolución sociohistórica de las organizaciones puede enmarcarse a lo largo de tres etapas o épocas de inflexión en relación al desarrollo social y económico que experimentaron las sociedades occidentales a través del proceso de modernización en el contexto europeo a mediados del siglo XVIII, el cual acarreó profundas transformaciones económicas, sociales y políticas, especialmente con el desarrollo de la industria y la fábrica. Así, podemos considerar la existencia tres grandes épocas en el desarrollo social de las organizaciones modernas: la primera de ellas de *industrialización y nacimiento de la organización*, dividida por dos periodos, el primero de carácter preorganizacional, donde triunfa la revolución industrial iniciada en el siglo XVIII y un segundo periodo caracterizado por el nacimiento de la organización formal, donde se cimenta la aparición de la sociedad moderna. Una segunda época basada en la *modernización e institucionalización* de las organizaciones tras la segunda guerra mundial hasta finales de los años setenta, marcada por la expansión de las organizaciones gracias a la producción en masa y a un nuevo mercado económico a nivel internacional, con predominio del paradigma estructural-funcionalista en la teoría organizacional y con mayor atención a los procesos sociales dentro de las organizaciones fruto del desarrollo de las teorías humanistas que se habían iniciado durante la época anterior y en donde la gran empresa se convierte en una de las instituciones clave a nivel social, económico y político. En la tercera época se produce una *complejidad y globalización* de organizaciones postindustriales o posmodernas, encaminadas hacia la sociedad de la información, la comunicación y las tecnologías actuales; durante este periodo se produce un gran dinamismo y diversidad de enfoques en las teorías de la organización, especialmente críticas con las limitaciones de los postulados de la época anterior que se intentan superar. Este proceso de evolución de la industria y de la empresa irá asociado al desarrollo de modelos o esquemas interpretativos del mundo de las organizaciones laborales y del trabajo que se ha venido a constituir como las teorías de la organización (Lucas, 1997).

3.1. El surgimiento de la organización formal

Entre las transformaciones sociales y económicas que dan lugar a la sociedad moderna se encuentra la aparición de la industria como epicentro sobre el que gira la vida social y las nuevas relaciones productivo-laborales. En esta primera etapa de desarrollo de la sociología de las organizaciones, se pueden diferenciar dos periodos temporales.

A lo largo de los siglos XVI y XVII se produce en algunos países europeos una serie de cambios con la incorporación del uso de maquinarias para la fabricación en pequeñas industrias y negocios que facilitan el trabajo artesanal, aún con carácter aislado, y que implican el inicio de la industrialización, cuyo proceso de expansión seguirá hasta finales del siguiente siglo XVIII constituyendo el fenómeno de la primera Revolución Industrial (Deane, 1975). Se pasa de unos niveles de vida estabilizados a otros progresivos en su crecimiento como consecuencia de una serie de transformaciones de tipo social (el aumento de la población, el desplazamiento desde el campo a las ciudades, la aparición de nuevas clases sociales y profesionales), productivas (aumento y diversificación en bienes y servicios, mayor empleo de instrumentos y procesos mecánicos, aumento paulatino del tamaño del lugar de trabajo como la fábrica, creencia en el conocimiento científico y el positivismo como guía del proceso productivo), económicas (ampliación de los mercados a espacios nacional e internacional, mayor relevancia del capital como recurso en el proceso productivo y del mercado) y en la valoración del individuo para la organización económica (despersonalización en el proceso productivo, aumento de la mano de obra no especializada en detrimento del profesional o artesano).

De una sociedad tradicional entorno a la familia y la economía de tipo gremial, se da paso a una articulación del trabajo y las relaciones económicas alrededor de nuevas organizaciones productivas, como es la industria, que alteran el conjunto de la vida social. De la vida en el campo se pasa a una mayor presencia en las ciudades, junto a cambios políticos importantes mediante la moderna democracia participativa. Estos cambios se producen, especialmente, gracias a la revolución en el terreno ideológico, sustituyendo los valores tradicionales por un nuevo sistema de ideas de tipo racionalista y capitalista (Weber, 1904). Se produce el nacimiento del capitalismo y de una nueva teoría social basada en el optimismo hacia la mejora de las condiciones sociales gracias a la ciencia y a la capacidad del hombre para organizar el trabajo y la vida en común alrededor de las

fábricas en las ciudades (Giddens, 1976). La mayoría de la población que emigra a la ciudad en busca de trabajo sufre un proceso de difícil adaptación a consecuencia del profundo cambio de vida proveniente del ámbito rural y con fuerte apoyo familiar, acompañado de una pérdida de seguridad económica y social. El valor productivo del individuo se reduce al de la mano de obra, complementaria a la función de la máquina como principal actora, sujeto a la inversión de capital como factor de crecimiento de la organización industrial (Dahrendorf, 1978). Así, un jornada laboral sin limitación horaria, con presencia de bajos salarios que imposibilitan una situación personal y familiar cómoda, el hacinamiento en viviendas de mala calidad y con escasos servicios domésticos, junto al aumento en la importancia del trabajo en la vida del individuo al constituirse en la casi exclusiva forma de cubrir las necesidades de subsistencia, crean las condiciones de alienación para el trabajador (Marx, 1867).

En un segundo periodo, a partir de 1870, considerado por Rostow (1973) como la marcha hacia la madurez, la tecnología moderna empieza a abarcar todo lo referente a la actividad económica de la sociedad. Se produce la consolidación de la industria mecánica en diversos países europeos y de Norteamérica que lleva a la configuración de las fábricas y empresas como forma básica de división del trabajo y como principal sistema productivo sustituyendo casi por completo a la manufactura tradicional, además de suponer un profundo cambio en el orden social tradicional y alterando las formas de convivencia tradicionales (Dahrendorf, 1978). Esto puede observarse en una sociedad en la que la burguesía gana posición económica frente al trabajador asalariado, produciéndose una ruptura de las jerarquías tradicionales y la transformación en una sociedad de clases, formalmente abierta y con mayor movilidad social gracias al estatus económico adquirido. Durante este periodo, que abarca hasta 1940, se produce una suerte de segunda revolución industrial, con la constitución de la organización formal (Garmendia, Navarro y Parra, 1987). Durante este periodo se produce un aumento intensivo de la producción, basado en la racionalización productiva derivada de una organización científica del trabajo. A nivel organizacional, se intenta dotar de un sentido integrador mediante la concentración industrial y reconocer la importancia del individuo en la mejora productiva, aunque sigue siendo básicamente mano de obra complementaria al proceso mecanizado. Es un periodo de búsqueda de orden en los procesos y formas de vida (Lucas, 1997). A nivel global, destaca la producción en masa, con la ampliación de los mercados y la creciente importancia de financiación bancaria para las empresas.

Aparece la figura del técnico como individuo con mayores capacidades para la organización, que se diferencia del operario no cualificado, así como la figura del encargado o director, responsable de la gestión de la organización y con un trabajo no directamente manual. Así, se perfilan los incipientes sistemas de roles en la empresa, la aparición de los grupos de trabajo en una estructura formal y la aparición de una sociedad de consumo (Dahrendorf, 1978).

Esta etapa histórica del desarrollo económico y organizacional, es acompañada por el surgimiento de una pionera sociología que aborda el estudio de la realidad social. La industria, las nuevas formas de organización del trabajo y su impacto en la vida social de las personas y las comunidades, se encuentran presentes en los trabajos de los primeros sociólogos como Smith (1776) sobre la división del trabajo y la libre competencia como fundamentos para un desarrollo económico que favorezca el bienestar social; Saint-Simon (1823) para quien el nacimiento del sistema industrial implica un nuevo orden social, dirigido por la ciencia de la producción y las nuevas élites, y donde el Estado debe estar al servicio del orden de la sociedad industrial; Comte (1844) sobre la constitución de la sociedad basada en la división del trabajo, el cual provoca la individualización y la estructuración que requiere del Estado como nuevo principio de unificación; Tönnies (1887) sobre el cambio societal desde la comunidad tradicional a otra de tipo societario basado en organizaciones de tipo racional fundamentadas en el contrato y la ley; Durkheim (1897) sobre la estructuración de la sociedad mediante el instrumento social que supone la división del trabajo; Marx (1859) sobre las contradicciones entre el capital y el trabajo, donde el avance de toda sociedad se produce a través la dialéctica de la lucha de clases; Weber (1904) sobre el cambio social basado en la evolución de la legitimación del poder social hacia desde la tradición hacia la razón y el contrato social, en donde capitalismo y democracia son expresión de la racionalización que fundamentan una nueva organización social basada en la dominación y la burocracia, acompañan el nacimiento de la sociología industrial como nueva disciplina que tiene por objeto el estudio atento y científico del fenómeno social del nacimiento de la fábrica y la revolución industrial. Estos autores oscilan entre el moderado optimismo que supone la oportunidad de un nuevo cambio social y económico como fruto de la industrialización, y el escepticismo crítico con las consecuencias negativas para las sociedades de la época (Aron, 1980). Será en esta época cuando comience el cambio en la concepción del hombre, desde su consideración como mera mano de obra al servicio de la organización hacia teorías de

corte humanista que comienzan a reconocer el valor aportado por el individuo para la organización, y que prolongará hacia una nueva etapa que se apoya en los conocimientos adquiridos durante esta etapa preinstitucional.

Las interpretaciones sobre la organización que acompañan esta época, configuran lo que se ha llamado como escuela clásica de la teoría de la organización (Grant, Hardy, Oswick y Putnam, 2004). La concepción de la organización como un artificio construido racionalmente dirigido a la solución de problemas colectivos del orden social y de gestión administrativa se refleja en los escritos de Taylor (1912), Fayol (1917), Urwick y Brech (1947) y Brech (1948).

Taylor (1912) plantea una división y fragmentación sistemática del trabajo como mejora de los sistemas de producción y aumento de los beneficios en el sistema industrial, basado sobre tres principios fundamentales: la búsqueda de la solución ideal y más eficiente organización del trabajo, esto es, encontrar el mejor proceso productivo a través del uso de datos científicos que puedan extrapolarse a otras empresas; descomposición del proceso de trabajo en tareas concretas y especializadas, aplicando el análisis científico a los estudios de tiempos y movimientos; finalmente, distinción entre el obrero y el encargado, dos figuras dentro de la organización con responsabilidades distintas, la primera encargada del trabajo manual y la segunda del intelectual responsable de transmitir los métodos de trabajo entre los operarios y supervisar su ejecución. Taylor defendería que la motivación de estos principios se encontraba, más que en la propia eficacia y la creación de beneficios, en que el verdadero beneficiado de la mejora productiva sería antes el propio obrero que el patrón (Drucker, 2013). Así pues, se consideraba que este principio favorecería la resolución de los conflictos entre patronos y obreros al aunar los intereses de ambos, debido a la mejora de las condiciones laborales que serían más eficaces, menos perniciosas para los trabajadores y satisfactorias para todas las partes de la organización, gracias a la aplicación de principios científicos en la organización del trabajo redundarían, finalmente, en el conjunto de la sociedad (Fernández, Ibáñez y Romero, 2012). No obstante, su visión de la organización se encontró con un fuerte rechazo de las organizaciones sindicales al considerar que la filosofía general era aumentar las responsabilidades de los propios trabajadores en la organización al mismo tiempo que se produce el rechazo intelectual del cambio organizacional, cuando eran tiempos donde los conflictos se centraban en aspectos concretos como las jornadas de trabajo, los sueldos o los tiempos de descanso. No cabe

duda que su teoría sobre una gestión científica de las organizaciones provocó fuertes reacciones contrarias y actitudes de rechazo por parte de obreros y sindicatos (Castillo, 1994). Se trata de la primera ocasión en la que se intenta establecer una visión de la organización, orientada y guiada por unos principios racionales que sean compartidos por todos los miembros de la organización. Aunque Taylor no aborda directamente la cuestión cultural, identificando rapidez con eficiencia reconoce enfrentarse a la cultura de trabajo lento que era practicada por el obrero británico y que parecía formar parte de los sindicatos, para instaurar en su trabajo en los EEUU una cultura de trabajo rápido que aumentara la producción a través de sus principios, el uso eficiente de la maquinaria y la cronometración de los tiempos de trabajo (Rodríguez, 2015). Taylor fue tan relevante para el desarrollo del método científico en la administración, que sentó las bases de la escuela clásica de las organizaciones, influencia que estaría muy presente en el funcionalismo y la teoría crítica futuros. En consecuencia, los elementos de la gestión taylorista se articulan entorno a la estandarización, un “antihumanismo radical” (Férrandez et al., 2012), la distinción entre teoría y práctica, la supervisión del trabajo y la negación del trabajo colectivo más allá de una coordinación de movimientos secuencias, donde es relevante la eliminación de la cultura y de la experiencia previa del propio obrero, dado que no resultan relevantes para el puesto de trabajo. A los trabajos de Taylor, vendrían a sumarse las aportaciones de otros autores que conforman el inicio de la organización formal.

Fayol (1917) entendía la organización desde una perspectiva complementaria a la de Taylor, con mayor interés en la gestión de los recursos personales de la organización y menos inquietudes de tipo científico (Chiavenato, 2013). El sujeto de interés es el director de la organización, responsable de la gestión más eficaz en la gestión de las personas. Para Fayol la organización sigue siendo un sistema formal, sometido a principios funcionales concretos que mejoran el rendimiento de la misma, donde los mecanismos de distribución del poder y de control dentro de la administración de la empresa son los elementos clave para una gestión no conflictiva de la organización. De este modo, deben atenderse una serie de formas de distribución del poder que minimicen los conflictos laborales y faciliten que la organización funcione de acuerdo a un conjunto de catorce proposiciones que pueden sintetizarse en cuatro principios fundamentales que sigue la administración científica (Fayol, 1917): unicidad del ejercicio del mando en un único individuo (principio de unicidad del mando), limitación del mando a un número

reducido de subordinados (principio de ámbito de control), reparto de la autoridad y la responsabilidad a nivel horizontal en toda la organización con mayor relevancia en los niveles altos (principio de jerarquía estricta), atribución concreta de responsabilidades y toma de decisiones en cada nivel de la jerarquía (principio de excepción). Autores como Ford y Mooney en EEUU o Urwick en Inglaterra siguen la estela de Fayol, configurando la primera época de las organizaciones, con mayor atención a los aspectos económicos y productivos que a los sociales, esto es, el carácter *formalista* de la escuela teórica clásica.

Gilbreth (2006) fue otro de los defensores de la organización científica y pionero del estudio de los movimientos de los obreros en sus puestos de trabajo. Centrado en mejorar la eficacia de los procesos productivos, sus trabajos pueden ser considerados como pioneros de la moderna ergonomía, sobre cómo reducir la fatiga y el ajuste de herramientas y puestos de trabajo, que le distanciaban de Taylor en una búsqueda del bienestar del trabajador. Aunque sigue siendo la productividad el objetivo, constituye la primera gran controversia intelectual sobre el fin social que debe obrar en la organización, esto es, el lucro frente al bienestar del individuo (Nelson, 1990). Desde la perspectiva de Gilbreth, la administración científica de las organizaciones empresariales era una propuesta que podría abrirse más allá del mundo empresarial y del trabajo, estando en condiciones de colaborar en la solución de una amplia variedad de problemas sociales, así como hacer más eficientes un amplio conjunto de instituciones no empresariales. En todo caso se trataba de un modelo de gestión y organización de elementos formales de la empresa, que contrastaría con las ideas de la escuela de relaciones humanas más interesada en los elementos afectivos y sociales como aspectos también presentes en la organización. Junto a la presión de los sindicatos, los problemas legales y una cierta conciencia negativa social hacia el enfoque productivo, supondría el freno a la difusión de la organización científica del trabajo tras la primera guerra mundial (Kliksberg, 1979).

La visión de la organización es sinónimo de estructuración y control de la complejidad, basada en la división de funciones y la especialización. La consecución de resultados para la organización reside en la normalización de procesos, habilidades y conductas de los individuos dentro de la organización, entendidas como el seguimiento de pautas precisas y firmemente establecidas (Férrandez et al., 2012) que garanticen una cultura de la centralización de la gestión de la organización en torno a figuras como el director y el mando para el manejo de la complejidad. Una concepción, en definitiva, de

carácter economicista que recogería Weber en su profundo análisis sobre el capitalismo y la burocracia.

El análisis de Weber sobre las empresas en esta época histórica, inspira el desarrollo futuro de la sociología de las organizaciones, siendo fundamental en la aplicación de la racionalidad como elemento para el análisis social. La realidad es inteligible a través de la lógica que subyace a los elementos que la componen y los procesos que en ella se producen. Así, para Weber (1922) las organizaciones como antes se han descrito, encuentran su motivación en la relación entre la economía y la religión. El capitalismo se desarrollará siguiendo una mentalidad empresarial entre la burguesía protestante, una concepción específica del trabajo que, le llevaría incluso a distinguir las aspiraciones y los comportamientos económicos entre diferentes regiones europeas. Se trata de una racionalidad formal cuya búsqueda de la eficiencia productiva es encontrar el equilibrio entre coste y beneficio, optimizando los medios productivos, técnicos y humanos, a los fines capitalistas. Para Weber, la consolidación del capitalismo y, por tanto, de las organizaciones (empresariales, industriales) que lo hacen posible, reside en una nueva mentalidad guiada por la ética protestante calvinista (Weber, 1904). La estructuración a través de la burocracia, uno de los tipos ideales weberianos, será un elemento clave que permita articular, concretamente, la acción social de las organizaciones.

La escuela clásica de la organización, recibió críticas sobre su perspectiva cientifista organizativos al olvidar significativamente los procesos sociales y humanos que también tienen lugar. Básicamente, la concepción del individuo en la organización es mecanicista, cuya motivación y comportamiento obedece a la recompensa material que se desprende de su rendimiento laboral. La organización, por su parte, es un grupo coordinado alrededor de la ciencia, la ingeniería y la dirección administrativa, cuyo fin es la máxima eficacia en los procesos que alcancen el mayor de los beneficios, considerando a los individuos en un sentido estrictamente funcional para sus objetivos. La metodología de intervención e investigación, reside en el análisis empírico de los tiempos y movimientos, y la mejora de ciertas condiciones del puesto y de las maquinarias que favorezcan la productividad técnica y humana. El peso intelectual de los procesos y la responsabilidad recae en el empresario, en todo caso considerado como mando y gerente, a un nivel no simétrico de igualdad con los mandos intermedios y con los obreros. Los

procesos atendidos como la comunicación serán, por lo tanto, formales (Lucas, 1997). Igualmente, la visión del conflicto social y laboral es simplista, reducida a factores elementales en las relaciones entre jerarquías dentro de la organización, en lugar de clases o estatus sociales, de igual modo que se niega, e incluso se anula, la individualidad y la cultura en la vida interna organizacional (March y Simon, 1994). La dominación y el poder tampoco serán relevantes en la medida que la autoridad también es una característica formal de la organización, parte del organigrama formal de la empresa que dota por sí mismos de autoridad y legitimación por la posición social ocupada dentro de la organización (Etzioni, 1986).

En este espacio histórico, destaca la obra de Mary Parker Follet por suponer un planteamiento alternativo a la línea de pensamiento de la época, quién abordará la ética en las organizaciones desde una perspectiva de relaciones humanas aplicadas a la gestión organizacional. Las ideas de Parker, influidas por su origen como trabajadora social, se adelantan a su tiempo al proponer una gestión empresarial basada en la atención de las relaciones humanas en la organización, en donde el directivo ha de entender que la empresa ofrece la oportunidad para el desarrollo de las personas en su organización, contribuyendo al bienestar social y a una cultura de unión basada en la cooperación e integración (Melé y Rosanas, 2003). De este modo, se trata de estimular el compromiso y el “pensamiento de grupo”, una forma de entender la cultura organizacional, teniendo en consideración que es resultado no sólo de los individuos y los grupos de la organización, sino también del entorno, la política, la economía y la biología (Follet, 1940). El planteamiento humanista de Parker, ve la gestión organizacional como una experiencia creativa reconociendo los intereses de los individuos, fomentando su desarrollo personal en la organización y orientando la organización hacia una unidad integradora, responde a la idea de crear una responsabilidad corporativa colectiva, como resultado de una visión de reconocimiento del papel que todos los individuos tienen en la organización (Follet, 1924). Los problemas de poder y conflicto en la organización se pueden superar mediante la estimulación de determinados principios que subyacen al pensamiento, principios éticos y culturales, que reconocen a todos los miembros de la organización como partes importantes de la misma, al tener responsabilidades repartidas como las que tienen los miembros de una familia (Follet, 1940). Así, todos los miembros de una organización, en cuanto son expertos conocedores de su parcela de trabajo, por lo tanto, son autoridades en su especialidad (Graham, 2003). La función del ejecutivo es

coordinar la responsabilidad compartida en la gestión de la organización, es decir, coordinar las autoridades dispersas y variadas, desde una posición ética que huya de la manipulación, aceptado el principio del poder compartido. De este modo, el proceso de grupo es un control compartido, a través de la coordinación y responsabilidad colectiva, en lugar de un control externo, hablando así de estimular una responsabilidad compartida. La empresa debe estar organizada de manera que todos sientan esta responsabilidad, fomentando su desarrollo personal y en la que todos los individuos están integrados en su conjunto (Parker, 1984). Las ideas de Follet, que pueden comprenderse como ideas de gestión moderna, perdieron relevancia en los entornos organizativos angloamericanos después de la segunda guerra mundial, no así en Japón más interesados en la influencia formativa de la cultura en las prácticas de gestión organizacional (Graham, 2003).

Surgiría entonces, una nueva perspectiva de la organización con una visión más social de sus procesos internos y una mayor consideración del papel del individuo dentro de ella, más sensible con la participación, los procesos motivadores de la acción humana y con las necesidades de los trabajadores, una perspectiva de la organización que reconocería el papel de los procesos informales que se prolongaría hasta bien entrada la segunda época social de las organizaciones.

3.2. Humanización, modernización e institucionalización

Una segunda época para la comprensión social del fenómeno de las organizaciones se inicia con la segunda guerra mundial y cuya duración se prolongará hasta la llegada de las crisis económicas provocadas por el petróleo durante la década de 1970. Tras la gran depresión de 1929, los EEUU se consolidan económicamente como potencia mundial. Se refuerza su visión del papel de Estado como regulador de la política económica siguiendo una organización industrial taylorista y la teoría económica keynesiana, caracterizada por una política económica que apostase por el pleno empleo, el incremento del poder adquisitivo del conjunto de la población y la inversión pública para corregir los fallos de la inversión privada (Férrandez et al., 2012). Es pues, una época de gran dinamismo organizacional, modernización y reposicionamiento de las organizaciones dentro del conjunto de la sociedad como una nueva forma de institución, una época de importante crecimiento económico y estabilidad política, donde las clases

medias ganan relevancia social y existe una percepción de creciente bienestar social tras la recuperación de las consecuencias de la guerra tanto en la mayoría de los países de Europa como en Norteamérica. La combinación de la organización científica con los métodos de las relaciones humanas, lo que algunos autores han considerado como la empresa moderna, supone la conjunción en la consideración de la organización de los aspectos formales con los de la organización informal. A nivel socioeconómico, son varios factores los que caracterizan esta nueva época (Chandler, 1988): la expansión entre grandes y pequeñas empresas de los procedimientos y sistemas de gestión y administración, junto a una gestión racional basada en la aplicación de los principios científicos a la organización, además de una situación de pleno empleo que favorece la demanda y el consumo. De este modo, el periodo de crecimiento económico es el espacio donde se establecen las grandes corporaciones, de la victoria en la gestión empresarial de una racionalización creciente tras comprobar los beneficios sociales y económicos de la razón y la organización burocrática, además de la cooperación y la búsqueda del interés común (Férrandez et al., 2012). A partir de los años cincuenta, comienza a producirse la saturación de los mercados y una competencia creciente entre las empresas que demandan nuevas formas de gestión y dirección que, más allá de una producción eficiente, se ajusten a mercados de complejidad creciente.

Durante esta época, que podemos considerar como la de las sociedades industriales avanzadas, se produce la institucionalización de la teoría organizacional (Ibarra, 1990; Reed, 1992) marcada por el estructural-funcionalismo de Parsons (1966), la teoría de sistemas, la escuela de las relaciones humanas y los modelos de tomas de decisiones organizacionales, dotando de un sólido cuerpo de trabajos que constituyen el desarrollo la sociología de las organizaciones como disciplina propia, (Reed, 1992). Es, finalmente, la etapa de institucionalización de la teoría organizacional, y del reconocimiento como disciplina de la sociología de las organizaciones, en cuanto los enfoques teóricos se ciñen claramente a las convenciones de la ciencia moderna, mediante el análisis riguroso de las organizaciones y el empleo de procedimientos lógicos y empíricos, reafirmando el conocimiento a través de la racionalidad, la objetividad e independencia del sujeto que observa, el empleo de la comunicación lingüística como instrumento de comprensión y la observación de la realidad como un objeto observable, analizable y manipulable empíricamente (Ibarra, 2000).

En esta nueva época se produce una evolución de la concepción de las interrelaciones dentro de las organizaciones, especialmente, de la relación entre el empresario y el trabajador, y en la importancia de éste en la dinámica organizacional, que girará alrededor de la cooperación como principal objetivo a alcanzar. Las grandes organizaciones empresariales, llevarán la racionalización en su administración hacia una modernización en la que todos los miembros de la empresa, directivos, técnicos y trabajadores están obligados a entenderse y coordinarse en la búsqueda de objetivos comunes, estableciendo vínculos y patrones de comunicación, de actuación y compartiendo valores, favorecido por los cambios en las relaciones entre las mismas corporaciones, que tenderán a una mayor cooperación económico-empresarial simbolizada con la concentración empresarial física y legal. En este proceso de cambio las interrelaciones internas (también externas con otras empresas afines) en las organizaciones genera un sentimiento de interdependencia mutua. El directivo, que anteriormente venía guiado por el beneficio y la productividad, gira hacia elementos motivacionales más complejos, reivindicando junto al dinero aspiraciones personales y sociales como la obtención de poder, y la búsqueda de mayor prestigio a través de un nuevo status. Comienza una etapa para el surgimiento de un nuevo estilo de dirección y liderazgo como función inexcusablemente ligada a la cultura organizacional (Schein, 1988). Sin descuidar su faceta de planificación y de administración en una empresa económica, el directivo deja de ser una mera figura autoritaria, marcada por su nivel en la jerarquía organizacional, para aspirar a ser un director de grupos humanos que logre una mayor participación de los miembros de la organización. El mando tendrá éxito en cuanto sepa dirigir a los demás empleados, a los que haga progresar en sus carreras profesionales al mismo tiempo que alcanza mayores logros en la suya propia, incorporando en su vocabulario conceptos como afiliación, interacción, competencia y servicio prestado, adoptándose de este modo una perspectiva institucionalista de los problemas de la organización (Férrandez et al., 2012).

La Escuela de las Relaciones Humanas supuso el descubrimiento de las necesidades sociales del trabajador que llevaron al estudio y análisis de lo que se consideró como la *organización informal* (Nemesio, 2005). Coetáneos a la teoría clásica de la administración científica, se desarrollan los trabajos de Elton Mayo, en relación al análisis de los factores humanos en la organización. Aunque las aproximaciones interaccionistas de Whyte, Homans y Sayles, los trabajos de Warner o la Escuela de

Chicago también investigaron al respecto, las conclusiones sobre la experiencia de investigación en la empresa Hawthorne de Chicago por Elton Mayo (1933; 1945) y sus colaboradores Roethlisberger y Dickson (1939) fueron relevantes y de gran trascendencia histórica para la cultura organizacional. A partir del análisis de distintas variables de tipo socioeconómicas (pago por incentivos, tiempos descanso, reducción jornada trabajo) y del entorno físico (iluminación, etc.), se evaluaba en los trabajadores la repercusión sobre sus conductas y actitudes. Las principales conclusiones a sus estudios se pueden sintetizar en que los trabajadores, sin embargo, responden mejor a los incentivos sociales que a los económicos y que la respuesta individual a los incentivos está muy influenciada por el grupo informal dentro de la organización (Mayo, 1945). En general, el aumento de la productividad laboral se debe a factores sociales como la moral de los empleados, el mantenimiento de relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo, que podrían considerarse como un sentimiento de pertenencia, y una administración sensible a estos elementos del comportamiento social e individual que favorezcan la comunicación, la motivación y las relaciones interpersonales. Lograr la satisfacción del empleado se consigue a través de una gestión humana, esto es, a partir del trato que los superiores otorguen a sus subordinados. El planteamiento humanístico de la administración era la sustitución del modelo formal y mecanicista de la escuela científica taylorista por otro modelo que tenía en cuenta la complejidad humana (motivacional, actitudinal y sentimental) y social de los miembros de la organización. Abrieron estos trabajos una nueva vía en los estudios organizacionales, considerando por primera vez el valor personal del individuo, y donde el trabajo en una organización es, básicamente, una actividad social. Para Mayo las relaciones entre individuos funcionan como una red en la cual, además de la existencia de canales formales de comunicación y relación, gestionados conscientemente por la organización, existen otros canales de interrelación entre los miembros de la organización basados en factores personales, sociales y culturales. Sin olvidar que el objetivo de la empresa seguía siendo perseguir el beneficio, la escuela de las relaciones humanas incidía en la mejora de la productividad a partir de la satisfacción de los miembros de la organización, mediante la mejora de las condiciones del ambiente físico de la empresa y de estimular un buen ambiente relacional, facilitando por ejemplo, la participación de los trabajadores a partir de pequeños grupos de trabajo y la toma de pequeñas decisiones cotidianas.

La escuela de *Relaciones Humanas* se ampliaría con los trabajos de otros autores significativos. Barnard (1959) había sido especialmente crítico con los principios del taylorismo que él mismo había intentado hacer valer durante su experiencia profesional como directivo. La influencia de la obra Barnard fue amplia entre la administración de empresas y en la primera etapa de formación universitaria de la sociología de las organizaciones en las universidades norteamericanas, con una profunda ascendencia en el campo de la teoría de la organización (Perrow, 1991). Para este autor, las organizaciones son sistemas de cooperación, por lo que debe investigarse cuáles son las condiciones que facilitan la acción cooperativa entre los directivos y los trabajadores. Para la lograr esta supervivencia de la empresa resulta imprescindible la voluntad de cooperación entre sus miembros, de tal manera que se logre la eficacia (capacidad para alcanzar las metas establecidas por la organización) y la eficiencia (grado en que la organización logra satisfacer las necesidades de sus miembros). Así, es igualmente esencial la existencia de un propósito común, la capacidad para comunicarlo y su aceptación por todos los miembros de la organización. Superando el concepto de organización formal, aparecen las interacciones entre los individuos como una nueva forma de organización informal en la medida que, siendo inconscientes para los mismos, entran a interaccionar los intereses de los individuos con los intereses de la empresa. Conflicto que puede resolverse en la manera que el directivo sea capaz de manejar esta parte informal (entendida como no planificada) de la organización y aprovecharlas en cuanto faciliten la cohesión, la motivación y el trabajo grupal como nuevos valores organizacionales. Así, las organizaciones deben construirse sobre un propósito compartido que actúe como catalizador de la cooperación entre sus miembros (Lucas, 2013). La aportación de Barnard, dirigida a la gestión de las organizaciones, es el manejo de la voluntad de sus miembros mediante elementos que coexisten con los parámetros formales, como un sistema de incentivos sociales y personales, una autoridad apoyada tanto en la eficacia como en la eficiencia para que todos alcancen sus metas, directivos que manejen los aspectos formales e informales de la organización y una visión más positiva de la influencia de las relaciones informales en la organización (Barnard, 1959). Aunque en su obra no queda recogida expresamente, Barnard puede ser considerado uno de los pioneros de la corriente cultural en las organizaciones en la medida que confiere a los ejecutivos y directivos la función de depositarios de los valores y principios que deben regir la vida organizacional, esto es, estableciendo una ideología o “cultura” particular,

del mismo modo que se manejan intereses y actitudes individuales para alcanzar un propósito compartido (Aktouf, 1990).

La escuela de las relaciones humanas irá ampliándose con las aportaciones de autores posteriores que profundizan los aspectos individuales y relacionales en las organizaciones sociales. Su objeto de estudio será el comportamiento de los individuos y los grupos en las organizaciones, con proposiciones sociológicas, psicológicas y culturales. Maslow (1954) sintetiza en su esquema de necesidades una propuesta de gestión organizacional basado en cinco grupos de necesidades que tienden a ser satisfechos por las personas: fisiológicas, de seguridad, de asociación, reconocimiento y autorrealización. Las aportaciones de Maslow encontraron gran aceptación entre la administración de empresas y la gestión organizacional. Alderfer (1969) reformularía posteriormente su teoría y sintetizaría en tres grandes necesidades: necesidades de existencia (requisitos básicos de subsistencia), necesidades de relación (mantenimiento de vínculos sociales y personales relevantes) y necesidades de crecimiento (desarrollo de estima y autorrealización), siendo una estructura menos rígida que la de Maslow y pudiendo operar al mismo tiempo varias necesidades. Surgiría en los años cincuenta la que se consideró como escuela de las Neorelaciones Humanas sobre los trabajos de autores de corte psicologista como Herzberg con su teoría de los dos factores de la motivación, explorando los elementos para una motivación laboral que mejore la satisfacción diferenciando entre factores contextuales (de higiene) como el salario y factores motivacionales como el reconocimiento, el éxito o la mejora personal (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959); McGregor (1960) expresa mediante la *teoría Y* su interés por los elementos de control e influencia de los directivos sobre los trabajadores. En contraposición al modelo taylorista y cientifista de gestión organizacional (modelo X), propone atender el conflicto de intereses entre los individuos y la organización, intentando lograr el máximo de integración de los objetivos entre ambos (*teoría Y*). Se trata de estimular un clima de cooperación mediante el establecimiento de una cultura de confianza y de relaciones satisfactorias para todas las partes de la organización. Sobre esta base de los trabajos de McGregor, posteriormente Likert (1967) investigaría con un carácter marcadamente empírico acerca de los estilos de gestión que facilitaban la mejor participación, comunicación y motivación dentro de la organización. Años después, el trabajo de McGregor también influiría en la *teoría Z* de Ouchi (1981) para quien, además de la importancia de establecer relaciones interpersonales de confianza, es necesario

establecer una cultura compartida de cooperación entre los miembros de la organización como forma de supervivencia y éxito a largo plazo. Una de las primeras teorías modernas sobre cultura organizacional, destacando una serie de valores para la organización como estimular la confianza en la gente, el mantenimiento de estrechas relaciones personales más allá de la mera relación formal y la adecuación del trato social del jefe hacia el empleado a las características de cada individuo. Al estudio de la organización formal (como resultado de las interacciones dirigidas por la lógica organizacional: normas, reglas y políticas que determinan el comportamiento esperado) iniciado con la etapa científica anterior, se le suma la nueva visión de la organización informal, donde los procesos sociales y los comportamientos son gobernados también por sentimientos, ideas y creencias personales e interacciones en los grupos de trabajo, parte fundamental pues expresan los valores de estos grupos organizados. La escuela de las relaciones humanas se convertiría en la principal, aunque no exclusiva, línea que continuaría la cultura organizacional de la siguiente época.

Como se ha planteado, una relativa estabilidad social asociada a la positiva evolución económica que se experimenta en la mayoría de países europeos y en Norteamérica, se visualiza en niveles de bienestar colectivo como no habían sido anteriormente conocidos, con altos niveles de consumo y de confianza en un capitalismo creciente, aunque regulado en buena parte por el Estado. Las grandes organizaciones económicas desarrollan modelos productivos atendiendo a elementos de gestión sociales y humanos más complejos que la etapa anterior. Las grandes empresas ganan en complejidad interna, con una mayor división de funciones y la creación de múltiples departamentos dirigidos a la gestión, administración, producción, diseño, marketing, etc. como respuesta a una creciente complejidad en el mercado, fruto de la expansión territorial y la competitividad. Las empresas comienzan a convertirse en organizaciones complejas de dirigir, y se observan las limitaciones de los modelos de análisis organizacional que se venían empleando hasta ahora, haciendo necesario la elaboración de nuevas teorías que fuesen capaces de abarcar la complejidad y problemáticas que aparecían en las organizaciones (Lucas, 2013).

La posición dominante norteamericana a nivel económico, se extiende de nivel académico con el *estructural funcionalismo* de Talcott Parsons, construyendo una teoría con aspiraciones de explicar la sociedad en conjunto y que se convierte en la escuela

dominante de la época y la orientación teórica desde la que se iniciará el estudio sociológico de las organizaciones (Ibarra, 2000). La posición teórica de Parsons, que pretende constituirse en explicación comprensiva de todos los aspectos de la acción social, se inserta en una concepción del mundo y de la ciencia que venía ejerciendo una gran influencia en todas las disciplinas científicas: la Teoría General de Sistemas (Almaraz, 2013).

En este contexto, la Teoría General de Sistemas, la Teoría de los Sistemas Sociotécnicos o la Teoría de la Contingencia, constituyen una parte fundamental en este periodo de la teoría moderna de la organización (Hatch, 2013), gracias a las aportaciones de autores como Bertalanffy (1969), Trist y Bamforth (1951), March y Simon (1994), Woodward (1958, 1965), Burns y Stalker (1961), Lawrence y Lorsch (1967) o Thompson (1967) y el terreno sobre el que se sustentaría la construcción de la cultura organizativa de la siguiente época.

Aunque Bertalanffy venía delineando su teoría desde finales de los años treinta, será en 1969 cuando en su obra *Teoría General de Sistemas* exponga los principios epistemológicos y metodológicos de la misma. Partiendo de la biología, trata de articularse como una teoría general que fuese adaptada a otras disciplinas científicas, una teoría de teorías que permitiese una aproximación científica y sistemática de comprensión y análisis de la realidad, un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales (Bertalanffy, 1969). La realidad natural y social, puede ser comprendida como un sistema biológico en la medida que puede funcionar como un todo a partir de elementos específicos que la componen, que interaccionan entre ellos y responden al entorno en que se encuentran. A su vez, cada sistema se encuentra integrado dentro de otro sistema general del mismo modo que una organización es un subsistema de la sociedad de la que forma parte estructural y en la que desarrolla su función (Ramírez, 1999).

La teoría de sistemas facilitaba el marco teórico y epistemológico para un nuevo enfoque de estudio sobre la complejidad de las organizaciones, al aportar una perspectiva global que trataba de tener presente todas las variables relevantes para su funcionamiento, tanto de aquellas que la componen como del entorno del que forman parte y, de manera relevante como influencia de la escuela de la Gestalt, de aquellos aspectos que surgían de la interacción entre los individuos y los grupos en la organización: el sistema es algo más

que la mera suma de sus componentes. Parsons delinea su enfoque para el análisis de las organizaciones formales en términos de la teoría general de sistemas. En términos de este autor, una organización se define como un sistema social orientado a la consecución de un tipo de objetivo relativamente específico, lo que contribuye a una función relevante de un sistema más amplio, por lo general, la sociedad (Parsons, 1956a). En base a la prioridad de los diferentes tipos de metas organizacionales, puede establecerse la clasificación de los tipos de organización que existen socialmente, como las empresas, el ejército o la universidad (Parsons, 1956b). La organización podrá analizarse en términos de un sistema de valores institucionalizados, donde el poder será un fenómeno central.

La cultura también queda reflejada en su teoría funcionalista, preocupada por encontrar una formulación de las relaciones entre el sistema social y la personalidad del individuo. Para Parsons, cuya teoría de la acción estaba fuertemente influenciada por las obras de Durkheim y Weber, el sistema social está formado por las acciones de los individuos: las interacciones entre estos individuos están motivadas personalmente, pero limitadas por la realidad física y social (Treviño, 2001). Partiendo de que el mundo externo objetivo puede entenderse empíricamente con conceptos creados por ideas, creencias y acciones, pretende crear un esquema conceptual que permita el análisis de la estructura y proceso de los sistemas sociales (Craib, 1992). Parsons estaba preocupado por la integración de estructura y proceso, definiendo un sistema social compuesto por la interacción de muchos individuos dentro de una situación en la que el propio sistema incluye, comúnmente, normas culturales (Bourricaud, 1981). El sistema cultural es un componente del sistema social, donde la cultura se representa en normas y valores, como parte interiorizada y mediadora en la interacción entre los actores sociales pues determinan la elección de medios y fines. Las normas culturales se encuentran dentro de un sistema de símbolos generalizados y sus significados asociados, donde los valores darán sentido al comportamiento de los individuos y constituyendo el núcleo de la cultura. El enfoque estructural funcionalista considera de esta forma a los valores como núcleo de la cultura en la medida que dan sentido al comportamiento de los individuos, direccionan su vida, y permiten integrar a las personas, estableciendo interacciones y lazos de unión entre las mismas (Ruiz, 1995). El sistema cultural trata de normas y valores que regulan y guían el comportamiento del individuo, el cual va internalizando y manteniendo pautas culturales como parte de la socialización del individuo. Para lograr el mantenimiento de un sistema social, resulta fundamental que las orientaciones de los diferentes actores

dentro del mismo, en términos de valor, estén integradas en un sistema cultural común. (García y Plaza, 2001). La cultura es así, un sistema ordenado de símbolos que se convierten en objetos y que orientan a los actores.

La cultura, que tiene por tanto una vertiente simbólica y subjetiva, es *funcional* para la dinámica del sistema social (Parsons, 1951). Si bien la formulación del modelo de Parsons tiene mejor aplicación cuando se aborda la cultura como una estructura simbólica dentro de un sistema, tiene serias limitaciones epistemológicas y metodológicas para abarcar toda la dinámica cultural que se produce en las relaciones de interdependencia entre sistemas sociales y su impacto sobre el sistema cultural. La importancia de la propuesta funcionalista en el campo de la cultura organizacional será fundamental en las teorías que surgen posteriormente, al convertirse en el *mainstream* de las perspectivas de análisis desde entonces, en cuanto al desarrollo de las nuevas teorías que seguirán la cultura como un elemento funcional de las organizaciones (Deal y Kennedy, 1982) y, de manera contraria, estará presente en las teorías críticas que expondrán las limitaciones de propuesta funcionalista, entre ellas, la incapacidad para dar cabida dentro de su paradigma de los cambios sociales, de las contradicciones estructurales y los conflictos, o la atención a la diversidad entre los individuos en la organización como fuente de tensiones (Shafritz, Ott, y Suk, 2011).

En el desarrollo histórico de las organizaciones, la teoría de sistemas aportaba al análisis de las organizaciones un marco conceptual basado en el contexto, esto es, en las relaciones entre las diferentes partes constitutivas de la organización, estructurando el objeto de estudio en tres niveles: entorno, sistema y subsistemas. Las limitaciones metodológicas de la teoría parsoniana, dieron lugar al surgimiento de nuevas propuestas teóricas enfocadas a los problemas de la organización en relación a su entorno: el enfoque situacional o contingente y el enfoque situacional.

El *enfoque contingente o situacional* intenta delimitar el mejor diseño estructural y las acciones directivas más apropiadas a partir de la comprensión de cómo funciona una organización bajo diversas condiciones o contingencias del entorno. Las características de la organización se ajustan, tanto en su configuración como en su dinámica, a las condiciones del entorno tanto interno como externo, circunstancias que tienden a ser cambiantes y a las que la organización tiene que responder de manera flexible (Lawrence y Lorsch, 1967). Las formas de organizar la empresa deberán ajustarse a las contingencias

del contexto, de manera que se rompe con la “mejor” forma de gestión taylorista, para plantear la organización como un sistema basado en la racionalidad pero que se ajustará a la incertidumbre (Thompson, 1967). Así, las estructuras son instrumentos que van cambiando según las condiciones del entorno y las propias características internas de la organización (Burns y Stalker, 1961). La organización, como sistema abierto al contexto, requiere de una toma de decisiones continua que mejore su capacidad de respuestas al entorno que lo condiciona, por lo que no existirá una mejor o más óptima forma de organizar la empresa, ni todas las formas organizacionales serán igualmente efectivas (Galbraith, 1973; Galbraith y Kazanjian, 1986).

Siguiendo igualmente los principios de la organización como sistemas abiertos, el *enfoque sociotécnico* (Emery y Trist, 1960) emplaza a la relevancia de la tecnología para la eficacia de la organización. Frente a la adaptación del trabajador ante la máquina en la escuela clásica, las investigaciones del grupo de Tavistok daban lugar a encontrar motivos de insatisfacción y baja calidad en el trabajo cuando las condiciones técnicas no contemplaban las características de los miembros de la organización. De este modo, los resultados de la organización dependerán del adecuado ajuste técnico-tecnológico a las relaciones con el sistema social en el que se desenvuelve. Los estudios del Instituto Tavistok permitieron concretar la importancia de las relaciones internas en la organización con los sistemas técnicos de la organización. Se trata de encontrar las variables definitorias de la mejor interrelación entre la organización social y el empleo de las tecnologías (Emery, 1959). La evolución tecnológica, fundamental en la complejidad creciente de la época moderna, lleva al estudio del ajuste entre las necesidades e intereses de los miembros de la organización con las características y requisitos de las tecnologías, para encontrar el mejor funcionamiento del sistema organizativo que garantice la eficacia y producción. Así, las características de los grupos de trabajo y los sistemas sociales internos de la organización son independientes de la tecnología que se emplee, de modo que ni hay una mejor forma de emplear la tecnología en todas las organizaciones ni un uso específico de la tecnología determina una mayor eficacia laboral (Emery y Trist, 1960). Cada organización se compone de un sistema social compuesto por personas y grupos de trabajo, y de un sistema técnico, compuesto por tecnología, equipos, procesos de producción y organización, que son interdependientes y de cuyo ajuste dependerá la eficacia organizacional (Woodward, 1965).

Las teorías basadas en la *toma de decisiones en la organización*, son otra de las líneas de investigación en el análisis organizacional que tienen su comienzo en esta época. En comparación con las propuestas de la teoría de sistemas, cuyo principal eje teórico gira sobre la relación entre la organización y el entorno, aquí el eje teórico será el comportamiento racional del decisor. Desde esta consideración, la organización administrativa no es sólo un conjunto de estructuras e individuos que actúan con una estricta racionalidad mecánica, sino que se trata de organizaciones en las que se procesa información y se toman decisiones. El individuo dentro de la organización es un sujeto que toma decisiones, por lo tanto, expone una racionalidad subjetiva que confronta con la racionalidad objetiva de la administración que venía planteando la escuela científica, pues el individuo es un ser limitado en sus capacidades cognitivas y de alcance de la información (Simon, 1947). El sujeto no es un actor pasivo, sino que participa de la organización tomando decisiones, en la mayoría de las situaciones sin tener toda la información relevante que le permita atender a las circunstancias completas sobre el objeto de la decisión (March y Simon, 1994). Se trata de un *modelo de racionalidad limitada*, donde las organizaciones no pueden actuar como un sistema estrictamente racional, ya que dependen de individuos que no pueden evaluar todas las posibles actuaciones y alternativas de decisión ante una situación. La capacidad para alcanzar los objetivos de la organización vendrá condicionada por aspectos de la organización formal como de la capacidad para el manejo de la información por los sujetos que la componen, además, influyendo con sus intereses y necesidades en la lógica de la dirección y gestión (Cyert y March, 1963).

Se trataría entonces de responder a la satisfacción de objetivos, encontrar la solución que sin ser la más idónea, al menos, sea suficiente para satisfacer las necesidades de la organización. (March y Simon, 1994). Para Simon (1991) la estructura de la organización actúa como un marco o *entorno psicológico* orientado a que los miembros de ésta adopten sus decisiones a los objetivos de la organización, orientando y facilitando la información que les permita tomar las decisiones más satisfactorias. La organización creará las condiciones para que sus miembros tomen decisiones, solucionen problemas y alcancen objetivos a través de una división del trabajo en áreas concretas sobre las que sólo el individuo que la ocupe tenga que tomar decisiones. Se evita así la necesidad de la creación de rutinas y procesos que tengan la necesidad de tomar decisiones constantes, del control de los flujos de información y comunicación organizacional (Coller y Garvía,

2004). Frente a encontrar la decisión óptima, se trata ahora de establecer las condiciones organizacionales donde se manejen los sujetos que deciden y actúan para alcanzar soluciones satisfactorias.

La obra de Selznick (1949) recogerá la importancia del marco social en el funcionamiento de las organizaciones a partir de los hábitos y costumbres, que son adquiridos en el interior de la organización y que les dotan de una identidad propia que denomina *carácter*, relacionándolo con otros conceptos como la toma de decisiones, el cambio organizacional, el liderazgo o la organización informal. Selznick (1957), crítico con los planteamientos de las teorías de sistemas por no ser capaces de predecir las decisiones empresariales en la práctica, considera a las organizaciones como un instrumento mecanicista diseñado para obtener unos objetivos específicos, siendo un sistema que se adapta al contexto cultural, político y social, viéndose afectado por las influencias del entorno y las características sociales de sus integrantes. Este proceso adaptativo de la estructura de la organización la configura como una institución diferenciada con una identidad e historia propia, fundamentalmente por los procesos de decisión que han tomado sus dirigentes tanto en situaciones cotidianas como en otras situaciones críticas. El valor institucional o *institucionalismo* de Selznick reside en comprender que las organizaciones a medida que adquieren un carácter distintivo basado valores y costumbres, dejan de ser meras organizaciones para convertirse en una “institución” con un carácter identitario propio. Una institución está conformada por un proceso histórico en el que se han adoptado decisiones sucesivas, siendo las que se han tomado en situaciones críticas sobre objetivos, estrategias, selección de personal y la configuración estructural de la empresa, aquellas que tendrán mayor relevancia en el futuro de la organización. Así, las sucesivas soluciones que se han implementado tras tomar decisiones en situaciones críticas, van configurando el carácter distintivo de la institución, tanto de empresas privadas como públicas o de la administración del Estado. De este modo, cualquier cambio que se produce en las organizaciones, o instituciones en términos de Selznick, está determinado por las pautas institucionales que determinan los valores, las costumbres y los hábitos como respuesta al entorno. Una institución es un producto de su adaptación y respuesta a las presiones y necesidades sociales, de tal forma que cada institución puede ser entendida analizando su historia y el modo en que ha sido influida por su medio social (Selznick, 1957). Las personas que dirigen la organización, por tanto, toman decisiones críticas que les hagan ser eficaces ante el entorno y

desarrollan la función de liderazgo institucional. El liderazgo es para Selznick una forma especializada de actividad, una función en el marco de la organización como institución, que trata también con las presiones internas a consecuencia de la estructura informal de la organización. En la organización coexiste la estructura formal con la existencia de necesidades e intereses particulares de los miembros de la organización, la estructura informal, dando la oportunidad a que entren en conflicto los intereses de la organización con los intereses propios de los individuos o de los grupos en la organización. La toma de decisiones directivas responderá, por lo tanto, al medio social y cultural que obliga a la institución a adaptarse a las condiciones culturales, sociales y económicas, al mismo tiempo que a la estructura informal interna entendida como los grupos de interés presentes en su interior. La organización en respuesta a las presiones externas de su medio social y a las tensiones internas derivadas de la estructura informal, empleará mecanismos como el desarrollo de su propia ideología (creencias e ideas desarrolladas internamente) y la incorporación selectiva de nuevos miembros, métodos o estrategias de solución. Así, las organizaciones cambian (esto es, se institucionalizan) por estar impregnadas de valores resultado de la interacción y adaptación al entorno y a los ideales del grupo. La importancia del liderazgo en la inculcación de valores para dar sentido y propósito a la organización, además de tomar decisiones claves, influirá notablemente en la concepción de la cultura organizacional de finales del siglo XX (Peters y Waterman, 1982; Cauto, 1995; Scott, 2003).

A caballo entre dos épocas, Etzioni (1965) representa una perspectiva diferenciada y complementaria de las anteriormente expuestas pues, aunque comparte una cierta orientación humanista y está influenciada por la corriente de la administración científica, su enfoque es tanto sociológico como economicista, sugiriendo una tercera vía que surge entre Estado y empresa privada (o mercado) como alternativa a los problemas sociales que genera el capitalismo, a la que denomina socioeconomía o comunitarismo sociológico. Como solución a un mercado competitivo carente de límites en su ambición, plantea un escenario social más participativo, y una ciudadanía mejor cohesionada y comprometida. El peso no reside tanto en el papel del Estado ni del mercado, si no en la comunidad, entendida como un espacio próximo de relaciones entre los individuos como el barrio, las agrupaciones vecinales o las asociaciones culturales, espacios de sociabilidad caracterizado por la cercanía de sus miembros (Etzioni, 2007). Sin renunciar a los valores del individualismo norteamericano, veía la necesidad de complementarlo

con ciertos rasgos de disciplina social y sentido del deber a través de un planteamiento comunitarista. La cercanía de relaciones, intereses y valores fomenta la sociabilidad y la responsabilidad personal y social de sus miembros.

Etzioni (1993), lleva su análisis a las organizaciones empresariales, analizando los patrones de compromiso organizacional, el comportamiento ajustado a las normas y la obediencia a la jerarquía. Para este autor, las organizaciones se basan en una cultura en red, basadas en redes de comunicación a través de múltiples estructuras independientes, cada una con su propia identidad, e interrelacionadas en un espacio común (o *comunitarista*). Las relaciones se basan más que en la jerarquización, en el intercambio de conocimiento e información fundado en el consenso y la ayuda mutua. Entre los sistemas que las organizaciones poseen para lograr un mayor compromiso y motivación, plantea: sistemas coercitivos cuando los comportamientos se alejan de lo establecido y deben reconducirse; sistemas utilitarios basados en reforzar y recompensar actuaciones positivas y que se ajustan al contrato individuo-organización; sistemas normativos, una forma de conseguir la participación y adhesión social a través de fomentar valores culturales dentro de la organización, que puedan ser compartidos por todos sus miembros. Estos valores pueden ser transmitidos conscientemente mediante símbolos y signos, estimulando el compromiso organizacional cuando las personas internalizan los valores organizacionales.

Aunque las organizaciones emplean los tres tipos de sistemas motivacionales, la más relevante de todas es la dimensión normativa: para garantizar la motivación de los miembros de una organización, son esenciales los valores culturales que se manejen apropiadamente dentro de la misma. Etzioni (1991) se anticipará al giro cultural que se producirá en las décadas siguientes, influyendo en teóricos posteriores de la administración organizacional. De este modo, fomentar valores de compromiso y *sentimiento de comunidad* entre los miembros de una organización mediante la transformación cultural de las empresas, se convertirá en uno de los desarrollos más influyentes en la gestión de la cultura organizacional durante finales de los años setenta y principios de los ochenta, que llevará a enlazar con una nueva época para la sociología organizacional (Férrandez et al., 2012).

La creciente complejidad social, política y económica que fue desarrollándose durante esta etapa, se vio acompañada por el desarrollo de teorías sobre el análisis

organizacional que siguieron tres caminos de interés principales, como hemos podido exponer: el estudio de la importancia del entorno o *contexto* para la organización (teoría de sistemas, funcionalismo y contingencia), la importancia del *comportamiento* grupal en la organización (escuela de las relaciones humanas) y las propuestas sobre la *elección racional y toma de decisiones* en las organizaciones.

3.3. Complejidad, incertidumbre y globalización

La situación socioeconómica en los años cincuenta había provocado un reequilibrio social, una situación económica occidental de progreso y un modelo de bienestar basado en la estabilidad productiva y social. Sin embargo, a finales de los años sesenta comienzan a producirse una serie de condiciones que predecían el fin del modelo económico de la época moderna: una fuerte segmentación del mercado y de la demanda que limita la eficacia de la fabricación en serie fordista, un aumento de la competitividad internacional y la paulatina caída de la productividad sustentada en la racionalidad burocrática asociada a un modelo mecánico y fuertemente tecnocrático. A nivel organizacional, la tendencia organizativa al burocratismo, una política económica que favorece los oligopolios frente a las empresas dinámicas, un aumento en los privilegios de los altos ejecutivos, van acompañados de fuertes críticas sociales y una pérdida de legitimidad en las empresas occidentales quienes son incapaces de mantener sus niveles de empleo. Al progresivo nivel de reivindicación laboral, con huelgas en distintos escenarios internacionales, estudiantiles y antiintervencionistas, como la guerra de Vietnam por los EEUU, unidas a sus críticas internas por los derechos civiles, ofrecía un nuevo escenario de inestabilidad económica y política (Férrandez et al., 2012).

La pérdida de valores asociados al valor del esfuerzo y del trabajo, característicos de la ética protestante weberiana, entran en contradicción con nuevos valores postindustriales (Giddens, 1976). Las críticas al Estado del Bienestar, tanto de los sectores progresistas como del propio capitalismo, abría la puerta a un neoliberalismo defensor del individualismo económico ante la supuesta incompetencia del Estado para gestionar e intervenir la economía e incapaz de superar cualquier crisis económica. Las políticas neoliberales en EEUU e Inglaterra abogaban por reducir los costes sociales, salarios y recortes generales en el Estado del Bienestar, una menor intervención en el sector privado

y una privatización de servicios públicos. De este modo, la revolución económica producida por las crisis del petróleo de 1973 y 1979 desembocaría en un cambio profundo en las organizaciones económicas durante los siguientes años ochenta. A la caída de la competitividad económica de EEUU y la mayoría de los países industrializados de occidente, se le uniría el resurgimiento económico de países como Japón o Alemania y un aumento en la competencia internacional (Castells, 2005).

Los márgenes económicos, junto a las dificultades de financiación, llevaba a las empresas a profundas reestructuraciones y problemas económicos que dificultaban su viabilidad. Los directivos se enfrentaban a un doble reto en la administración de la organización que evidenciaba el fracaso del modelo racional: la decreciente productividad y rentabilidad en un mercado con menos demanda, basado en estándares de un modelo económico anterior, y con la falta de motivación del personal (Zapata, 2002). El escepticismo en las organizaciones económicas ante la eficacia productiva y económica anterior, vendría acompañado de búsqueda de alternativas y de nuevas formas de gestión empresarial que permitiesen superar la situación de incertidumbre propia de un entorno cambiante que requería de flexibilidad y rápido ajuste en la toma de decisiones, suponiendo el marco para una nueva época en el análisis de las organizaciones. Al escepticismo sobre el modelo económico occidental y su pérdida de legitimación se le une el fenómeno de expansión asiático. Japón será el máximo exponente, después de una recuperación industrial y una profesionalización en la gestión tras el fin de la ocupación norteamericana en 1952, cuando aumenta significativamente su nivel de competitividad empresarial. Las claves del modelo japonés resultan ser una deconstrucción del taylorismo y el modelo fordista, apostando por un modelo caracterizado por el fomento de la calidad en los productos y los servicios, la reducción de costes eliminando los excedentes productivos y el stock, la formación del trabajador multifuncional alejado del especialista occidental, las relaciones laborales basadas en la armonía y la cooperación alejadas del conflicto como base de competitividad, y una gran dedicación a conseguir la implicación de los trabajadores en la empresa (Boyer, y Freyssenet, 2000). Este último elemento, la participación cooperativa del empleado en la organización, irá más allá con un sindicalismo cooperativo y el cambio en las condiciones de trabajo, con retribuciones salariales basadas en la antigüedad y mérito, la reducción de jerarquías en la organización y una larga trayectoria profesional en la misma empresa, que dará por resultado la

creación de una particular *cultura de empresa* que será foco de gran interés para los analistas organizacionales occidentales (Fernández, Ibáñez y Romero, 2013).

A partir de esta época las organizaciones empresariales se muestran muy interesadas por los sistemas de gestión basados en la flexibilidad y las estructuras en forma de red, con mayor descentralización en servicios y departamentos, y la creación de filiales deslocalizadas de la sede principal, potenciando la interconexión mediante las nuevas tecnologías de la información y los grupos de trabajo entre redes. Ante esta coyuntura económica, política y social, lleva a un nuevo reenfoque de las organizaciones, que se enfrentan a negocios más complejos y dinámicos cómo quizás en ningún otro momento histórico (Hitt, Black y Porter, 2006). Se produciría conjuntamente con una serie de transformaciones que afectaban a la gestión organizacional, entre otros, una creciente profesionalización, el desarrollo de nuevas tecnologías, la empresa multinacional estructurada en red, la crítica a los modelos burocráticos de control y gestión que ponían en entredicho los planteamientos del modernismo organizacional anterior y que situarían a la cultura, entre otros aspectos, en el punto de mira de la administración de las organizaciones (Gonnet, 2013).

A partir de los años ochenta se produce una creciente diversificación, fragmentación y complejidad, que ponían en cuestión la capacidad de encontrar un consenso en la multiplicidad de conceptualizaciones y metodologías aplicadas por los paradigmas organizacionales que abrían este espacio histórico-social para explicar las organizaciones, su funcionamiento y su asiento socioeconómico (Burrell y Morgan, 1979). Si bien se había considerado que el estudio de las organizaciones había alcanzado cierto consenso con el estructural-funcionalismo en la época anterior, se produce un rápido abandono de los modos de gestión modernos a favor de otros postmodernos, que evidencian el retroceso de los principios weberianos y tayloristas tanto en las teorías como en las prácticas organizacionales (Alonso, 2005; Clegg, 1990; Perrow, 1986). De este modo, la teoría y el análisis organizacional, se abre a un amplio número de disciplinas (Hatch, 2013) y se evidencia una importante diversidad de enfoques, modelos y teorías (Alvesson y Willmott, 2003; Perrow, 1991), la coexistencia de paradigmas que, en lugar de resolver el campo de estudio organizacional, enriquecen el debate no exento de evidentes enfrentamientos que se mantienen hasta la actualidad (Alvesson, 2002; Clegg, 2009; Clegg, Hardy, Lawrence y Nord, 2013). La teoría organizacional y, en particular la sociología de las organizaciones, se trata de un territorio en disputa en el que participan

diversos saberes y disciplinas teóricas y empíricas, estudiada desde perspectivas diferentes y, frecuentemente, enfrentadas que muestran un campo de estudio multidisciplinario, fragmentado y diverso (Brunet, Belzunegui y Pastor, 2011; Maggi, 2009).

La última etapa en el desarrollo de las organizaciones se caracteriza por una doble dirección: por un lado, la evolución desde la insatisfacción de los enfoques modernistas, especialmente los sistémicos, que exploran el contexto, el comportamiento y la decisión; por otro, la aparición de nuevos enfoques epistemológicos como el paradigma interpretativo-simbólico con auge en los años ochenta (Berger y Luckman, 1968; Weick, 1979) y el postmodernista en los noventa (Baudrillard, 1988). Los nuevos enfoques epistemológicos rompen con el dominio del funcionalismo, abriendo el campo a partir de una nueva época de alternativas y posibilidades en el estudio de los fenómenos organizacionales.

Se produce un giro epistemológico hacia una concepción de la organización que se encuentra inserta en un contexto social y normativo, pero aceptando una racionalidad limitada en sus capacidades organizativas (Lucas, 2013). En la idea de la organización como respuesta al entorno mediante acciones y decisiones racionales, comienza a aceptarse que los actores ejercen una racionalidad limitada y contingente a la realidad de la organización (Ruiz, 1995). De este modo, desde la visión científica y analítica de la teoría de sistemas, interesada por encontrar la consistencia interna y la coherencia externa, se extiende la ideación pragmática de la organización limitada en su capacidad para el control de la complejidad e incertidumbre, en donde el individuo no puede desligarse de su rol social.

Sobre la continuidad de la época anterior, el análisis y teoría de las organizaciones viene articulándose a lo largo de tres grandes líneas de exploración: el *comportamiento* de los individuos y los grupos en la organización, que continuará con la línea de la escuela de las relaciones humanas, el *contexto o entornos* organizacionales siguiendo las teorías del funcionalismo y de la contingencia del entorno social y, finalmente, los procesos de *toma de decisiones*. Todos los cuales seguirán desarrollándose y ramificándose en distintas enfoques o teorías, e incorporando nuevos planteamientos epistemológicos, cuatro territorios o marcos donde se ordena la realidad del análisis organizacional (Ibarra, 1999), mostrando un dinamismo y diversidad que dotan de creciente complejidad,

vitalidad y asentamiento académico a la disciplina. Desde un enfoque sociológico, Ibarra (2000) dibuja un mapa comprensivo del campo de estudio de la teoría organizacional de esta época que permite recoger la complejidad del campo de conocimiento de las organizaciones.

Un primer territorio es el relacionado con el *contexto*. Comprendido por un conjunto de teorías que parten del movimiento contingente del funcionalismo, se subdivide, a su vez, en tres enfoques según se entiende el determinismo de los factores contextuales sobre la estructura de la organización. Así, entendido el entorno como determinante en la organización, encontramos la *economía de los costos de transacción* (Williamson, 1986) que entiende la organización como resultado de los intercambios con el mercado; la *ecología organizacional* que presta atención al entorno como factor crítico para la supervivencia de las organizaciones (Singh, 1990); y el *neoinstitucionalismo* (Berger y Luckman, 1968; Powell y DiMaggio, 1991) que analiza los factores político-culturales en relación a la organización, pues el sistema cultural y la estructura política de la sociedad son fuerzas institucionales que definen la estructura de la organización. Este nuevo institucionalismo tendrá un peso significativo en los enfoques sobre la administración pública, siendo una teoría que ofrece una explicación de los procesos de legitimación social de las organizaciones, en la que el entorno realiza demandas sociales y culturales requiriendo a las organizaciones que cumplan unos roles establecidos y mantengan una apariencia externa (Powell y DiMaggio, 1991). La corriente institucionalista tiene relevancia en el campo de la cultura organizacional (Morrill, 2008), especialmente la más contemporánea, define las instituciones como sistemas que incorporan símbolos, como construcciones cognitivas y reglas normativas, junto a procesos reguladores que elaboran y determinan el comportamiento social (Berger y Luckman, 1979; Scott, 2003), siendo así las instituciones, un conjunto complejo de reglas culturales que son racionalizadas. Un segundo grupo rechaza el determinismo del contexto y otorgando a la organización su propia capacidad de maniobrabilidad con la teoría de la *elección estratégica* (Child, 1997), el *análisis interorganizacional* (Eccles, 1992). Finalmente, una propuesta intermedia entre las posiciones anteriores, que es la *teoría del actor-sistema* (Crozier y Friedberg, 1990) que considera la libertad de los actores asociada a los límites que las estructuras imponen a su actuación

El ámbito de la *toma de decisiones* supone una segunda línea de desarrollo, correspondiente con las *teorías de la ambigüedad organizativa* (Hickson, 1995), la *teoría*

de la decisión y los trabajos de Cohen, March y Olsen, (1972), que proponen explicaciones a la limitación de la racionalidad de las organizaciones y de los procesos de decisiones, especialmente en organizaciones que presentan un pobre ajuste interno, entendidas como sistemas “flojamente acoplados” (Weick, 1976) o “anarquías organizadas” (Cohen y March, 1974), para entender el funcionamiento de organizaciones que se mueven en entornos inciertos y cuyos fines se presentan ambiguos.

El tercer territorio lo componen los estudios sobre *cultura organizacional*, relacionados con los valores y creencias que se establecen en la organización, que continúan explorando el comportamiento humano y social de las organizaciones iniciado por la escuela de las relaciones humanas. Como se verá en mayor detalle el siguiente apartado de este capítulo, los trabajos iniciales de Pettigrew (1979) sobre la importancia de la cultura en las organizaciones, y las aportaciones de Ouchi (1981), Peters y Waterman (1984), Deal y Kennedy (1982), o Schein (1988) sobre liderazgo y Hofstede (1990) sobre comparaciones transnacionales en dimensiones culturales, evidencian un giro del interés del estudio del comportamiento en las organizaciones basados en la organización social informal o en la satisfacción de necesidades individuales, hacia el análisis sobre cómo los valores y creencias compartidos determinan la unidad e integración. A nivel organizacional la cultura se ve como un factor determinante y diferenciador, un valor estratégico. Por ello, se intenta caracterizar normativamente la cultura organizacional, sea la búsqueda de la excelencia organizacional (Peters y Waterman, 1984), encontrar una cultura fuerte (Deal y Kennedy, 1982), o los elementos diferenciadores según la cultura nacional (Hofstede, 1990). En estos casos se trata de identificar las virtudes culturales de las organizaciones que pueden ser transmitidas ejemplarmente a otras empresas. La cohesión social en la organización se logrará mediante una cultura organizacional basada en valores y creencias compartidos, y el manejo de símbolos, ritos y lenguaje, teniendo la productividad como una consecuencia natural. En la figura del directivo adquiere importancia central el desarrollo del rol del liderazgo, como favorecedor de un escenario que proporcione a los miembros de la organización la adquisición de valores organizacionales, que canalice las capacidades de cada trabajador, la iniciativa y su energía hacia los objetivos de la empresa (Schein, 1988). Desde este marco de análisis, la cultura organizacional es entendida una variable: la *cultura corporativa*, que puede ser manejada por los directivos para influir en la organización y que se relaciona con otras variables organizacionales como la satisfacción, el rendimiento

y la efectividad (Peters y Waterman, 1982). Se fomentará la idea de la organización con una cultura única basada en el consenso, donde la competitividad y el éxito será fruto de la fortaleza y excelencia cultural como idea de objetivo compartido común o misión que garanticen el compromiso entre los miembros de la organización (Coller y Garvía, 2004). La cultura organizacional dominará el campo normativo de la gestión organizacional durante los años ochenta y gran parte de los noventa, para pasar a convertirse desde entonces en un campo de complejidad creciente estrechamente relacionados con constructos como el clima organizacional y el liderazgo (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013).

Sobre la ruptura y las nuevas propuestas en la comprensión organizacional de esta época, a partir de los años ochenta va conformándose la *perspectiva simbólica* de la organización (Martin et al., 2013) que aborda el análisis de las organizaciones intentando comprenderlas como experiencias subjetivas dentro de las cuales es posible la acción organizada (Ibarra, 1999). Frente a la orientación modernista-sistémica y a la orientación racionalista de la teoría organizacional, se dota de mayor importancia a los valores y las emociones en las organizaciones, analizando elementos como los mitos, las historias, las metáforas, los héroes, y los ritos en la organización (Morgan, 1990). El concepto de la organización cambia diametralmente, desde intentar comprender los elementos que la organización como sistema que posee o tiene, a centrar el interés por los procesos que posibilitan su existencia (Weick, 1979; Peters y Waterman, 1982). De analizar las estructuras de la organización, se pasa a la comprensión de la acción social en ellas, a la comprensión de los significados y las relaciones entre los individuos en la organización. Las organizaciones son entendidas como marcos de un discurso simbólico, donde la cultura se constituye como un sistema de significados y símbolos compartidos (Smircich, 1983). Las organizaciones, pues, son construcciones sociales que emergen de la decodificación continua de significados que hacen los actores para dar sentido a las acciones e interacciones organizacionales (Brunet et al., 2011) y, siguiendo los planteamientos de Berger y Luckman (1968) las organizaciones son constructoras de significados y acciones simbólicas. Así, el interés por la cultura se combina con la gestión organizacional, dando paso a un nuevo enfoque de entendimiento de las organizaciones en el que primará lo referente a valores y creencias, la formación de significados, estructuras cognitivas y acciones de sentido que son parte de los procesos de control,

autoridad, poder y toma de decisiones orientados a producir cohesión interna y adaptabilidad externa (Vasquez, 2008).

La organización se entienda a partir de la diversidad, al estar compuesta por grupos de individuos con características e intereses diferentes, que aportan y asumen valores, identidades y culturas diferenciadas, ejerciendo su propia subjetividad al interpretar la vida organizativa y respondiendo y actuando en consecuencia (Ibarra, 1999). Frente a la perspectiva integradora y unificadora de la perspectiva modernista de la organización, se considera también la diversidad cultural en las organizaciones (Martin, 1992). Frente a la homogeneidad de una cultura oficial de la perspectiva de la cultura corporativa, ahora se acepta la existencia de subculturas o microculturas que muestran valores divergentes o alternativos al sistema de valores oficiales, incluso de contraculturas cuando los valores contradicen y se anteponen a éstos. La organización es un espacio social en el que interrelacionan diversas culturas, ejerciendo tensiones de cooperación y de conflicto, mostrando procesos para el alcance de acuerdos y el logro de consenso, al mismo tiempo que ejerciendo pautas de poder y control entre grupos (Alvesson, 2011). La organización desde la diversidad, es así entendida como un mosaico de subculturas diversas que se organizan a partir de alguna condición que les dota de identidad grupal y cohesión interna. Desde esta perspectiva, la organización deja de tener cultura, como afirma la perspectiva funcionalista, para convertirse en cultura, las organizaciones *son* cultura (Smircich, 1987) La *teoría crítica* tendrá un papel relevante en esta época, al volver la vista hacia los procesos de conflicto internos en la organización y, de manera global, abordar las estructuras del poder, control y la burocracia en relación a la sociedad (Mouzelis, 1975).

De otra parte, la *perspectiva postmodernista* llevará la diversidad cultural hacia el extremo de la fragmentación (Martin et al., 2013). Rechazando los planteamientos estructuradores de las teorías modernistas, se entiende aquí la organización como un espacio social en donde los significados siempre se encuentran en movimiento, siendo la cultura necesariamente ambigua de entender y abarcar, fundamentalmente simbólica y efímera en el tiempo. La construcción de la cultura es un fenómeno elaborado permanentemente por los individuos a partir de formas discursivas en flujo permanente, plenamente dependiente del momento y de la subjetividad que impide un significado compartido único, por lo que resulta ilusorio creer en poder dar una explicación de la

organización. De este modo, las organizaciones son concebidas como espacios simbólicos extremadamente fragmentados (Ibarra, 1999).

Ante la incertidumbre en entornos cambiantes, la última etapa de las organizaciones modernas propone la flexibilidad y la capacidad de adaptación continua, articulada en torno al desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en un mundo cada vez más interconectado y globalizado (Castells, 2005). Los entornos, las decisiones y el comportamiento de las organizaciones adquieren gran dimensión internacional, donde las consecuencias y las influencias se manifiestan con mayor inmediatez. Las organizaciones se articulan como redes que enlazan departamentos, filiales u otros subsistemas, además de mantener relaciones complejas con un conjunto amplio de grupos de interés (*stakeholders*), no sólo relacionados con el mercado, como sindicatos, gobiernos, asociaciones y todos aquellos interesados y afectados por la organización (Brunet et al, 2011). Para la organización adquiere relevancia la integración y desarrollo de valores organizacionales basados en la participación social, la responsabilidad y la reciprocidad que en el caso de las empresas significa mayor aceptación de los consumidores y en las instituciones públicas mayor legitimidad de los ciudadanos. De aquí, surge la idea hegemónica del *nuevo gerencialismo*, la forma más reciente de entender las organizaciones y su gestión, basada en el neoliberalismo económico y empresarial (Scarbrough, 2001). Centrada más en las técnicas y comportamientos de los individuos de la organización que se consideran exitosos y apropiados en el entorno organizacional, el objeto de interés es el comportamiento organizacional y un tipo de pensamiento gerencial que pone su énfasis en la flexibilidad y fluidez de las organizaciones, en la orientación plena a la satisfacción del cliente y el liderazgo compartido entre mandos y trabajadores en entre los que se estimulan procesos de confianza y compromiso con la organización, con la cuál puedan sentirse identificados (Férrandez et al., 2012). Así, se abandona la idea de la gestión racional y plenamente dirigida de la organización, rechazando la burocracia como forma de organización, para lograr una organización flexible, con alto compromiso de sus miembros, preocupada por los procesos de identidad, y comportamiento organizacional, donde la cultura tiene un valor relevante (Robbins, 2004) y siendo clave su entendimiento entre las habilidades directivas (Whetten y Cameron, 2005).

Resulta significativa la expansión de estas ideas sobre gestión organizacional y gestión cultural en las organizaciones de carácter empresarial hacia otros sectores

organizativos como las organizaciones públicas y las organizaciones no gubernamentales sin interés específicamente económico (Scott, 2014). Este gerencialismo se extiende hacia la organización pública convertido en la denominada cultura de la *nueva gestión pública*, (Christensen y Laegreid, 2001; Gregory, 2006), basada en la delegación estructural, la desagregación y las organizaciones especializadas que se encuentren apropiadamente interrelacionadas y coordinadas, por ejemplo en el caso de las policías para la búsqueda de un mayor control del terrorismo y la delincuencia en un mundo inseguro (Christensen y Laegreid, 2007; Kettl, 2003). De esta forma, los límites de las organizaciones públicas se hacen menos claros, más permeables y difusos, al fomentar la externalización y adoptar ideas de las organizaciones privadas, fundamentalmente económicas (Scott, 2005). Valores propios de las organizaciones económicas como la orientación al resultado, el éxito, la eficiencia y la rentabilidad en los costos-productos, se integrarán en la forma de entender la gestión pública actual (Aberbach y Rockman, 1999). Ante esta pérdida de identidad propia de la organización pública, surge la crítica que rescata el valor de la burocracia para la administración y el servicio ciudadano. Para algunos autores, debe reconsiderarse la idea de la burocracia hacia la consideración de normas y procedimientos comunes que garanticen un trato justo a los ciudadanos, igualitario para todos, que eviten los abusos y se convierta en defensa legítima ante la arbitrariedad del espacio privado (du Gay, 2012). La burocracia es así necesaria como garantía de derechos ciudadanos, analizando su ejecución y promulgando valores de compromiso con los bienes de la función pública, analizando la eficacia de la gestión y el análisis continuo de las normas y procesos públicos. La ética y una cultura de servicio deberán ser la base del comportamiento burocrático de las organizaciones públicas modernas. En este debate entre la nueva gestión pública o la burocracia moderna, en todo caso, se tratará de definir un dispositivo conceptual que guíe la discusión académica sobre los cambios en la gestión y cultura administrativa pública (Barzelay, 2001).

Como hemos visto, la idea de la cultura organizacional como elemento de interés sociológico, evoluciona con el desarrollo de la teoría organizacional a lo largo de las tres épocas histórico-contextuales. En el primero, el empresario o directivo posee la capacidad de determinar exclusivamente el carácter de la organización que seguirá principios científicos y racionales para determinar el comportamiento de los individuos en la organización formal, quienes son meros elementos pasivos y de quienes se esperan valores de sumisión y aceptación, orientados por estímulos económicos. Los valores e

intereses de la organización se anteponen a los de los individuos, las relaciones y la comunicación son jerárquicas y con distancia en las relaciones entre trabajador y empresario. En un segundo periodo, de nuestras épocas, los valores compartidos adquieren mayor relevancia a partir del descubrimiento de la organización informal, el trabajador adquiere mayor consideración en la organización, del mismo modo que se analizan las influencias del entorno al ser la organización un sistema abierto, de tal modo que la cultura del medio social estará presente en la organización. En el tercer episodio histórico, la organización empresarial observa el valor estratégico de la cultura como factor competitivo, donde la gestión y desarrollo de una apropiada cultura organizativa acerca a los objetivos propuestos.

Junto a la visión instrumental de la excelencia organizativa mediante la cultura, las organizaciones también son terreno para la narración y la subjetividad, para el aprendizaje mediante el discurso, la comprensión de símbolos y de la transmisión de valores mediante ritos y héroes. Así, las escuelas de negocios, las universidades públicas y privadas, desarrollan una perspectiva de gestión y formación subjetivista y orientada a la flexibilidad y multicapacidad, con interés por elementos no tan formales ni estructurados, por lo que la cultura, entendida como valores y sistemas de creencias posee un gran valor. Surge así la idea de la gestión participativa (Hermel, 1990) como evolución de las organizaciones hacia un reconocimiento del individuo como valor, invirtiendo en su formación y satisfacción, siendo elemento central de las expectativas de cohesión organizativa para activar en el mismo sentido la estrategia, la estructura, la cultura y los comportamientos ante procesos de cambio. Se adquiere, en este sentido, una concepción nueva sobre los recursos humanos que son ahora uno de los activos más importantes, un factor competitivo, diferenciador de las organizaciones, el capital de las organizaciones es humano. En el discurso del *management* actual, se habla de *gestión de personas* mediante sistemas de gestión de competencias, dirección por objetivos y de gestión del conocimiento, se valora la diferencia, destacando el papel del individuo para la organización a la que aporta el interés de la competencia individual (Fernández, 2007). La jerarquía y la comunicación se refuerzan en sentido horizontal, reforzando la participación del individuo en la organización, mediante la delegación y el trabajo en equipo. Se refuerza el papel de las mujeres y el feminismo organizativo, y la adquisición de poder en las organizaciones, se refuerza el empoderamiento de los individuos y los grupos en la organización, mediante sistemas de gestión cultural como la dirección por

cultura o la dirección por valores (Valero, 2008). La imagen y la identidad organizativa están fuertemente asociadas a la cultura organizacional en esta última etapa de la organización. Se pasa de la dirección de recursos humanos a la gestión del capital humano, al aprendizaje organizacional y al desarrollo de estrategias como el mentoring, coaching y la gestión del conocimiento y de las competencias (Alles, 2006). El capital humano se convierte en el recurso de mayor valor para una organización que responde a una globalización de las relaciones organizacionales, a la conectividad mediante las nuevas tecnologías y la respuesta inmediata a los mercados económicos, en definitiva a la sociedad red (Castells, 2005). También es la época de la diversificación y amplia de organizaciones fundamentalmente no económicas, que adquieren mayor presencia en la vida social y en las decisiones sociopolíticas.

Finalmente, el desarrollo de la sociología de las organizaciones, cuya institucionalización como disciplina se desarrolla principalmente durante la segunda mitad del siglo XX obedece a un cambio en el valor que se le otorga al razonamiento como elemento comprensivo de las dinámicas organizacionales y su lugar en la sociedad (Ruiz, 1995). De la creencia en una comprensión racional-científica de la primera época clásica, se evoluciona a la modernidad de la segunda época con la apertura del paradigma científico positivo para el análisis y el desarrollo de teorías funcionalistas. La disciplina ganará en complejidad y apertura de enfoques en esta tercera época, dónde se continuará el desarrollo de modelos y teorías que intentaban dar respuesta a la complejidad social del último cuarto del siglo pasado, al mismo tiempo que se incorporan las aportaciones de las perspectivas de los paradigmas simbólico-interpretativo y posmodernista como enfoques que amplían la disciplina y la consolida (Hatch, 2013). La sociología organizacional, como parte de la teoría de las organizaciones, ha ido acompañando al desarrollo de las empresas como tipo específico de organización de estudio. La vida organizacional formal y los procesos de organización informal que se intentan comprender y controlar, la capacidad para alcanzar el consenso y los conflictos en los grupos sociales, la relación con su contexto y los problemas para encontrar las decisiones de respuesta a la complejidad, van articulando el campo de estudio. La cultura organizacional irá encontrando acomodo en el campo histórico y teórico perfilado. La integración, la diferenciación y la fragmentación en la vida social de la organización se encontrarán presentes en el cambio de paradigmas desde la modernidad, a las teorías críticas y postmodernas, acompañadas de la atención en cada momento por determinados

elementos y problemas de interés. En virtud de lo anterior, el concepto de organización irá evolucionando, al igual que la caracterización de la cultura organizacional.

4. La cultura organizacional

Como se ha expuesto, el análisis y teoría de las organizaciones se trata un complejo campo de estudio, pluriparadigmático y en constante evolución, con un amplio número de teorías que entran a menudo en competición. El estudio de la cultura organizacional, que puede entenderse como una parte de la teoría de la organización (Hatch, 2013) o como un campo de estudio propio en las ciencias sociales (Schein, 2010) entraña la misma dificultad o incluso mayor si cabe, siendo un terreno en disputa por posiciones académicas claramente enfrentadas con importantes controversias epistemológicas, conceptuales y metodológicas (Martin, 2002).

La cultura organizacional fue el aspecto concreto que mayor interés reflejaban de los estudios organizacionales durante las décadas de 1980 y 1990, desde entonces aparece en relación a materias como el clima y subsumido en otras como la identidad organizacional o en los análisis sociológicos del discurso (Alvesson, 2011). La cultura organizacional ha mantenido su interés académico, como puede observarse en la publicación durante la última década de distintos manuales de carácter colectivo: *Cambridge Handbook of Culture, Organizations and Work* (Bhagat y Steers, 2009), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2011), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (Scheider y Barbera, 2014), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (Cooper, Cartwright y Earley, 2001), *Understanding Organizational Culture* (Alvesson, 2013), además de ser un tema recurrente en los manuales sobre estudios organizacionales (Anderson, Ones, Sinangil y Viswesvaran, 2005; Clegg, Hardy, Lawrence y Nord, 2013). En una revisión reciente de la literatura científica sobre cultura organizacional en el ámbito anglosajón, Schneider, Ehrhart y Macey (2013) además de exponer su relación con el clima organizacional, señalan cuatro temas clave en los que clasificar los trabajos más recientes sobre la cultura organizacional: la eficacia organizacional, el liderazgo, la

influencia de la cultura nacional sobre la cultura organizacional y la cultura organizacional como una variable moderadora de la estructura y de diversos procesos organizacionales.

La literatura sobre cultura organizacional la asocia frecuentemente aspectos como a la eficacia y el éxito organizacional (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982; Wilkins y Ouchi, 1983; Denison, 1990; Sparrow, 2001), a la integración interna de la organización y la adaptación al entorno (Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders, 1990), al clima organizacional (Denison, 1996; Wilderom, 2011; Ostroff, Kinicki y Muhammad, 2013), la imagen y la identidad organizacional (Hatch, 1993; Andrews, Basler y Coller, 2002; Currás, 2010; Alvesson, 2011), el liderazgo (Schein, 1988), el cambio organizacional (Saffold, 1988; Denison, 1990)

En este apartado abordamos aquellos aspectos que mayor atención han recibido y que permiten delinear los ámbitos de conocimiento sobre el objeto de estudio de la cultura organizacional. El concepto de cultura organizacional es el primero de ellos, complejo y no resuelto, para situarlo en relación al concepto de cultura en la antropología y al desarrollo de la teoría organizacional. Vinculado a lo anterior, otra temática recurrente es la función o valor de la cultura organizacional a partir de las perspectivas instrumental y simbólica, considerando las aportaciones emergentes más recientes. El grado de consistencia o de homogeneidad de la cultura dentro de las organizaciones es otro de los grandes espacios de discusión teórica y aplicada, muy relacionado con la cuestión de la metodología de investigación que se emplea para su estudio. La estructura de la cultura organizacional será el siguiente asunto de especial atención, contemplando las principales teorías sobre los componentes y niveles en los que se clasifican. La cuestión de las dimensiones culturales y las tipologías de culturas organizacionales ha sido objeto de aportaciones tanto a nivel transcultural, comparando entre diferentes organizaciones, como a nivel intraorganizacional, intentando especificar las que distinguen a unas organizaciones de otras. Finalmente, se revisarán algunas de las principales aportaciones de modelos conceptuales de carácter dinámico sobre la cultura organizacional que la relacionan con los resultados operativos y legimitadores de la organización.

5. Concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional, más allá de una idea general que refiere a un conjunto de elementos comunes y de consenso, carece de una definición que sea aceptada universalmente tanto para la comunidad académica y científica como para el ámbito aplicado de las organizaciones, estando la relación entre estos dos mundos, frecuentemente, en contraposición (Chan y Clegg, 2002). Una evidencia de distanciamiento entre la teoría y la práctica (Barley, Meyer y Gash, 1988) que ha favorecido la amplitud de observación sobre un aspecto complejo pero que favorece la confusión y controversia conceptual (Sánchez, 2000).

La cultura es una de las características básicas de la sociedad, definitoria del comportamiento y del conocimiento común adquirido por los miembros de una comunidad a través de la experiencia. El estudio de la cultura en la sociedad ha sido un prolijo campo de estudio antropológico, cuyas aproximaciones al concepto permiten delimitar con mayor exactitud el específico concepto de cultura organizacional. La noción de cultura fue, precisamente, trasladada al campo de las organizaciones por parte de antropólogos, fundamentalmente, cognitivos (Smircich, 1983) y sociólogos de orientación estructural-funcionalistas con fines prácticos y sistémicos (Meek, 1992). La cultura organizativa, organizacional o de empresa, se ha convertido en uno de los grandes campos de interés en las organizaciones durante las últimas décadas, al mismo tiempo que crecía la variedad de perspectivas y la multiplicidad en los conceptos y definiciones hasta convertirlo en un constructo que recoge cualquier aspecto ideológico o intangible de las relaciones sociales en las organizaciones abarcándolo casi todo pero, consecuentemente, casi sin explicar nada (Allaire y Firsirotu, 1984; Alvesson, 2002). En términos de Vasquez (2008) la cultura organizacional ha llegado a entenderse como: a) estructura o función dentro de la organización; b) interpretación de las formas de organizar el trabajo y la vida organizacional, a través de representaciones, metáforas, símbolos, rituales y valores; c) las prácticas organizativas que expresan la cultura de pertenencia; d) la caracterización de las relaciones internas y externas de la organización; e) la condición de existencia material de la cultura producida por los actores que la promueven. La ambigüedad terminológica y diversidad metodológica ha provocado cierta confusión que sigue sin resolverse en la actualidad (Martin et al., 2013), al abordar la

cultura en la organización asociada a cuestiones tan diversas como las metáforas (Morgan, 1990), las entidades observables empíricamente (Schein, 1988), los símbolos y rituales (Deal y Kennedy, 1982) o las acciones de sentido (Weick, 1979). Es así necesario, a fin de poder encontrar una delimitación conceptual válida, retrotraer el concepto de cultura organizacional a su acepción más genérica de cultura social.

Las primeras definiciones entregadas por la Antropología sobre la idea de cultura recogen aspectos que siguen siendo de notable interés. Tylor en 1871 define la cultura como *aquel todo complejo que incluye los saberes, las creencias, el arte, las leyes, la moral, las costumbres y todas las otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de una sociedad*. En términos similares se expresa Rocher (1983: 111) para quien la cultura es *un conjunto trabado de maneras de pensar, sentir y de actuar, más o menos formalizada que, siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y diferenciada*. En este sentido, los elementos relevantes de la cultura son las técnicas, como instrumentos y conocimientos objetivos sobre la realidad, los códigos simbólicos que permiten la comunicación y la transmisión de conocimientos entre los miembros de una sociedad, los modelos de realidad que otorgan las ideas generales sobre la explicación de la vida y del modo de actuar y, finalmente, del mundo normativo que hace referencia al conjunto de creencias, valores, normas y sanciones característicos de cada sociedad (Martínez y Lucas, 2001).

Benedict (1969: 56) lo resume en *la cultura es lo que teje realmente los lazos entre los hombres, es decir, las ideas y los estándares que tienen en común*. La cultura, de este modo, es un conjunto complejo y multidimensional de casi todo lo que hace la vida en común en los grupos sociales, implicando una interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas en las personas, un complejo colectivo hecho de representaciones mentales que ligan lo material y lo inmaterial (Vallée, 1985). Geertz (1990: 89) describe la cultura como *un sistema ordenado de significaciones y símbolos en virtud de los cuales los individuos definen el mundo, expresan sus sentimientos y formulan sus juicios (...), denotando la cultura un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan sus conocimiento y sus actitudes ante la*

vida. La cultura no necesariamente implica una visión única de la realidad dentro de una misma sociedad, si no que puede ser objeto entre englobar distintas formas de “vivencias” en un mismo espacio social y que estas se encuentren incluso en oposición. La cultura se sostiene, se mantiene y es transmitida por elementos que la que representan simbólicamente, a través de manifestaciones como los mitos, los rituales o los héroes, y quedan recogidas en los valores y creencias compartidas. La cultura engloba un componente ideológico, entendido como un sistema de ideas y juicios, explícitos y generalmente estructurado, que sirve para describir, explicar, interpretar y justificar la situación de un grupo o una colectividad y que, inspirándose ampliamente en unos valores propone una orientación precisa a la acción histórica de ese grupo o colectividad (Rocher, 1983). Dicho conjunto de ideas y valores culturales no se mantienen ajenas a la realidad social si no que, como la propia cultura en general, están determinadas por la relación dialéctica constante que se establece entre los sistemas económicos, sociales e ideológicos en la estructura de la sociedad. (Aktouf, 1990). La transmisión de estas ideas sobre la cultura será realizada por antropólogos y sociólogos al campo de la empresa y de las organizaciones cuando el interés por los procesos sociales, especialmente a partir de los estudios de la escuela de las relaciones humanas, gire hacia los aspectos relacionales y sociales como forma de explicación del comportamiento humano en las organizaciones. Sin embargo, del mismo modo que la perspectiva antropológica dota de herramientas conceptuales y de un sostén teórico para la comprensión de la cultura, la propia conceptualización y observación del término distan de tener claridad y unicidad académica, confusión que se trasladará a la comprensión de qué es la cultura organizacional, cuáles son sus componentes y las formas para su estudio (Smircich, 1983; Sánchez, 2000)

La incipiente relación entre organización y cultura suele asociarse a autores como Mayo (1933) o Roethlisberger y Dickson (1939) quienes, motivados para encontrar soluciones a los problemas de insatisfacción en los trabajadores que afectaban a los procesos productivos, destacaban la importancia de un sistema social informal en las organizaciones como elemento que delimitaba las características compartidas a nivel afectivo dentro de las organizaciones (Kliksberg, 1978). La aparición de la escuela de las relaciones humanas, si bien no llegan a plantear explícitamente el concepto de cultura en la organización, dota de impulso a la consideración de la organización como un espacio complejo de interrelaciones sociales orientadas por distintos intereses, no sólo

economicistas, para entender el comportamiento de los individuos y de los grupos. Junto otros autores como Barnard (1959), Follet, (1964) o Selznick (1957), pueden considerarse precursores lejanos e indirectos de la perspectiva de la cultura organizacional pues, aunque desde diferentes planteamientos, ponen los cimientos para el estudio de este campo de estudio. En este sentido, durante las primeras épocas del desarrollo organizacional, los directivos y gestores organizacionales eran considerados como depositarios de los valores, deseos y orientaciones hacia el objetivo y deseos de la organización, como ejemplos a seguir y de actitudes a interiorizar o como catalizadores en la formación, cohesión y cooperación de los grupos organizacionales, del mismo modo que sus características personales son transmitidas a la organización y le dotan de su ideología y particularización (Aktouf, 1990). Así, siguiendo a Morcillo (2007), Selznick destaca la importancia del líder en la manera de establecer valores organizacionales. Del mismo modo, para Simon (1957) el líder emplea diferentes mecanismos de influencia organizacional sobre sus empleados como la creación de una cultura distintiva que facilite la planificación de la conducta de los miembros, o en el caso de Handy (1976) la importancia del liderazgo para establecer pautas culturales de poder y comportamiento apropiado a la organización. Durante desarrollo de las primeras épocas de las organizaciones se va produciendo la evolución desde planteamientos mecanicistas y básicamente cientifistas hacia otros que reconocen la importancia de los procesos cognitivos y sociales en las organizaciones, especialmente aquellos que dotan de sentido grupal y de pertenencia dentro de la organización. En este espacio de tiempo, puede atribuirse a Jacques (1951) la primera acepción del término cultural organizacional en su obra *The Changing Culture of a Factory* (Del Val, 1994: 13) haciendo referencia a la cultura de la fábrica como *la forma tradicional y habitual de pensar y de hacer las cosas compartida, en mayor o menor grado, por todos sus miembros y es aquello que los nuevos miembros deben aprender y aceptar, al menos parcialmente, a fin de ser aceptados en la organización*. La aportación de Jacques aborda el asunto de la socialización en las organizaciones económicas y de hábitos e ideologías compartidos, que tienen su relevancia en la medida que se orientan a los objetivos de la organización (García Álvarez, 2006). Algunas investigaciones clásicas fuera del ámbito de la empresa como las llevadas a cabo sobre bandas juveniles por Whyte (1955), sobre actividades y expectativas en centros de internamiento psiquiátricos de Goffman (1961) y sobre la lógica de las normas de un centro ciudadano para la prevención del suicidio por Garfinkel (1968) abrirían el

espacio de la cultura organizacional, aportando como los grupos pequeños poseen características culturales similares a las de los grupos más grandes, siendo la cultura una variable influyente en la vida organizacional del mismo modo que lo es en la sociedad (Kreps, 1990).

Durante los años cincuenta y sesenta, los estudios transculturales entre organizaciones, motivados por la internacionalización de las empresas, buscan encontrar las bases diferenciadores entre países, especialmente las diferencias entre EEUU y Asia, analizando las actividades industriales y la confrontación de las culturas nacionales como fundamento de la competitividad (Weber, 1969). Aunque el concepto de cultura organizacional no se utiliza de manera explícita, relacionándose frecuentemente con la idea de clima organizacional (Hofstede, et al., 1990), ponen el interés en la gestión transcultural de la empresa (Sánchez, Alonso y Palací, 1999) destacándose en esta época la equiparación entre cultura y nación, donde la cultura organizacional es una característica permanente y única, que actúa como una suerte de programación mental de los individuos en las organizaciones y que puede entenderse como una variable independiente en la medida que es interiorizada en la organización desde el entorno cultural nacional (Hofstede, 1998). Paralelamente, algunos estudios abordan la interacción intercultural de los individuos de diferentes países cuando interactúan dentro de un mismo espacio organizacional (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981) y de la formación de grupos multiculturales en las organizaciones, en todo caso, relacionándose siempre con el factor competitivo de las organizaciones (Sánchez et al., 1999).

El trabajo de Hofstede (1991) analiza las aportaciones de autores anteriores, señalando la cultura organizacional como una formulación novedosa en el campo del management, definida como *un programa colectivo de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de los miembros de otro grupo*, proporcionando la idea de que la cultura es una entidad manejable empíricamente y comprensible mediante la elaboración de dimensiones culturales específicas (Hofstede, 1998: 21).

La crisis económica de los años setenta recogería el interés de diversos autores sobre lo que Hofstede comenzaba a abordar como cultura organizacional, produciéndose a partir de los años ochenta una explosión bibliográfica que puede ser considerada como el nacimiento de la cultura organizacional y su establecimiento en el marco del análisis y los estudios organizacionales (Garmendia, 1994; Ibarra, 1999). La cultura de la

organización pasa a convertirse en un factor determinante de la eficacia, competitividad y éxito organizacional en un espacio económico, social y cultural complejo (Smircich y Calás, 1987), hasta el extremo de plantear que la excelencia organizacional en la dirección y la competitividad dependía básicamente de la correcta aplicación y manejo de los factores culturales (Ruiz, 1995). Así, el éxito de cualquier organización depende de variables no estrictamente económicas poniendo el énfasis en los aspectos culturales y simbólicos (Garmendia, 1994).

A esta perspectiva de la cultura corporativa, resulta de gran importancia el éxito entre el mundo de la empresa la aparición de varias obras de marcado carácter pragmático (Gómez y López, 2004; Serradell, 2008), que consideraban la empresa como una entidad social susceptible de crear sus propias reglas, hábitos, lenguajes, costumbres o visiones, en definitiva su propia cultura (Aktouf, 1990) con el fin de encontrar un factor diferenciador de la competencia en el mundo de las organizaciones empresariales (Belaustegi, 2012). Ouchi (1981) en su libro *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés* se muestra interesado por distinguir los asuntos que permiten una mejora de la producción y eficacia empresarial, observa como la empresas japonesas conceden gran importancia a los valores colectivos, de forma diametralmente opuesta al espíritu individualista norteamericano, otorgando a los valores de grupo y a la cooperación interna el medio de mejora de la disciplina y eficacia en la organización. Deal y Kennedy (1982), en *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*, apuntan los elementos que constituyen la cultura organizacional entre los que se encuentran los héroes, los mitos, los ritos y, especialmente los valores, siendo estos últimos esenciales y aquellos sobre los que se construye la cultura corporativa, puesto que establecen pautas de comportamiento y proporcionan la dirección y coordinación común. Las empresas en las que los empleados se identifican de manera significativa con los valores organizacionales, poseen mayor probabilidad de obtener el éxito (de modo similar al planteamiento de la empresa japonesa) por lo que es deseable crear una “cultura fuerte” en la organización con valores altamente consolidados y compartidos, donde constituyan un sistema de reglas informales que indiquen con detalle cómo debe comportarse cada miembro de la organización la mayor parte del tiempo. A partir del estudio de las empresas que muestran tener éxito Peters y Waterman (1982) en su obra *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, critican abiertamente el mito de la racionalidad como criterio de excelencia y eficacia

organizativa, principio esencial de la administración científica, para destacar que las empresas que sirven de ejemplo de competitividad se caracterizan por la innovación, la rapidez de adaptación, la capacidad de aprendizaje, libertad de acción e importante flexibilidad organizativa y en la toma de decisiones, aceptando que los factores culturales, no racionales y emocionales suponen el factor diferenciador y determinante. La cultura está en la base de las necesidades personales que deben tenerse presentes en la organización, mediante la cual se alinean valores compartidos como el compromiso y la determinación. Los líderes tendrán un rol esencial para la configuración de la cultura organizacional al ser considerados como integradores y transmisores de valores, actitudes y creencias. A pesar de estar constituida por elementos informales, intuitivos e irracionales, la cultura puede ser manejada teniendo el mismo o mayor protagonismo que otros aspectos como la estrategia o la estructura formal para alcanzar el mejor funcionamiento de la organización (Peters y Waterman, 1982). La cultura de la organización es concebida como una variable capaz de ser controlada, adjudicándole funciones en la organización, tales como la creación de sentido de identidad, promoción del consenso y estabilidad del sistema y orientación del comportamiento de sus miembros, siendo un instrumento de gestión con un impacto directo sobre la eficiencia global de la organización (Frassa, 2011).

Schein (1988) en *La cultura empresarial y el liderazgo* daba a la cultura corporativa el impulso definitivo para alzarse como principal interés de las organizaciones durante dos décadas (Morrill, 2008; Lucas, 2013). En una de las definiciones más citadas de la literatura sobre cultura organizacional (Dauber, Fink y Yolles, 2012), entiende que *el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno; estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna* (Schein, 1988: 23). La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un grupo dado ha creado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas y salir airoso de sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado suficientemente bien como para ser consideradas como válidas y, por lo tanto, de ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar

y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1988). La cultura se compone de elementos observables (*artefactos*) y de elementos no observables directamente (*valores*) pero es a un nivel aún más profundo, que sitúa al nivel de las creencias subyacentes que denomina como *presunciones básicas*, donde se consolida la cultura organizacional como forma de resolver los problemas de adaptación externa e integración interna y de dar sentido a otros aspectos de la realidad y naturaleza humana. Para este autor la cultura se encuentra en el nivel más profundo de presunciones y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente definiendo e interpretando la visión del mundo y de la propia organización (Schein, 2010). Una cultura es, entonces, un conjunto de supuestos tácitos básicos acerca de cómo es y debe ser el mundo que un grupo de personas comparten y que determina sus percepciones, pensamientos, sentimientos y, en cierta medida, su conducta manifiesta. Robbins (2004: 525) lo resumirá con una metáfora bastante explícita al afirmar que *la cultura es a la organización lo que la personalidad al individuo*.

Para Schein, quien comparte con los autores anteriores el principio de búsqueda de la mejor eficacia en la gestión organizacional, la cultura tiene una relación fundamental con el desempeño del liderazgo. Básicamente, los líderes son quienes se encargan de gestionar la cultura de la organización, quienes inciden de manera determinante en la formación y cambio de las culturas de la empresa pero, a su vez, la cultura de la empresa irá configurando a los siguientes líderes de la organización. La cultura, para Schein, es un esquema interpretativo, un medio para pensar, interpretar y sentir en relación con los problemas a los que se enfrentan los individuos en las organizaciones que integra las respuestas aprendidas a los problemas colectivos implicados en la supervivencia y la integración (Alcover, 2003).

La cultura organizacional se convierte en un elemento de unión social, un elemento normativo que mantiene cohesionada a la organización y que orienta en los patrones de comportamiento organizacional. En estos términos, *la cultura será la conjunción de creencias, valores, actitudes y conductas, más o menos compartidas, que profundamente enraizadas e interiorizadas, determinan las maneras, actuaciones y formas de hacer las cosas en el entramado organizacional* (Garmendia, 1994: 36). Una noción de cultura como encuentro entre las teorías de la organización y las de la cultura: si la organización se entiende como principio básico para la consecución de objetivos,

desde una posición antropológico/funcionalista, la cultura es instrumento requerido para la satisfacción de necesidades/valores; si la cultura es, desde una perspectiva más relativista y teórica un mecanismo adaptativo complejo de elementos, la organización se entiende como un diseño flexible, actuando ambos sistémicamente, es decir optimizándose y ajustándose mutuamente (Garmendia, 1988). La cultura se explicará a partir de la interacción entre los valores y las creencias, equiparadas a las presunciones básicas formuladas por Schein, en torno a la noción de la realidad, el tiempo, el mundo y la noción del ser humano, junto a los valores en funcionamiento –o particulares- de la organización referidos a los objetivos organizacionales que se pretenden como la rentabilidad, la eficacia, el orden, etc. (Belaustegi, 2012).

El concepto de cultura permitía aglutinar todo un cúmulo de ideas y experiencias hasta entonces inconexas cuyo influjo para la empresa se demostraba cada vez más definitivo (Ruiz, 1995). El enfoque de este grupo de autores, claramente orientados al cambio organizacional en donde la cultura de la empresa es un sistema integrador y de eficacia, aunque criticado por su supuesta falta de rigor y superficialidad que evitaba conocer la cultura real de la organización aportan un cuestionamiento definitivo al paradigma racionalista y a la idea de la unidad en la toma de decisiones en la que se basaba la teoría organizacional de la época (Weick, 1995), para entregar a los elementos de la cultura como los valores, los mitos o los héroes, el papel central en la gestión de las personas en la organización. Ante la conceptualización de la organización como una cultura única, monolítica, surgen nuevas aportaciones a la conceptualización de la cultura organizacional derivada de trabajo inductivo por parte de algunos investigadores (Gregory, 2003; Louis, 1983). Se aportación reside en considerar que una organización no es una entidad social simple y única, sino más bien un sistema plural, heterogéneo, cuyos miembros viven dentro de una sociedad compleja (Sánchez et al., 1999). Así, la articulación interna de la organización debe entenderse como el desarrollo de subgrupos de supuestos compartidos, supuestos que pueden desarrollarse en el seno de la organización y también adquirirse desde fuera de la organización, dado lo cual, la organización puede considerarse como una multiplicidad de culturas entre las cuales pueden existir tanto coincidencias como distensiones (Martin, 2002).

Este cambio conceptual implicó la necesidad de replantearse tanto la metodología de estudio como la visión unitarista y funcional de la cultura, para entender la complejidad interna de la organización (Martin et al., 2013). El giro epistemológico, comienza a

producirse hacia una comprensión de las acciones de sentido que forman parte de la manera como la organización construye y lee su propio conocimiento (Vasquez, 2008). La comprensión de la realidad organizacional comienza al desplazarse desde una cultura corporativa existente, definida y que debe descubrirse, hacia una cultura de procesos de organización de personas (Weick, 1996). Además de un interés inicialmente pragmático y funcional por la cultura organizacional, fundamentalmente surgido del ámbito de las organizaciones y de la gestión empresarial, otros factores más o menos coetáneos ayudan a explicar su consolidación como campo de estudio. Smircich y Calás (1987) destacan el aumento del interés de las teorías de la organización hacia preocupaciones por los determinantes mentales complejos y profundos del comportamiento, así como la comprensión de fenómenos no observables y la comprensión de los significados subjetivos como contrapartida de la visión objetiva y positivista dominante. Se empezaron a cuestionar las teorías clásicas prevalentes de carácter sistémico sobre las organizaciones, que tienden a considerarlas como un sistema dirigido a conseguir unos fines (Pettigrew, 1979). Se iniciaba el desarrollo de una nueva perspectiva explicativa de la vida organizacional a través de los aspectos simbólicos de elementos como los valores o las creencias, en una cultura organizacional simbólica (Kreps, 1990) que se convierte en el desarrollo de un marco interpretativo que los miembros de la organización pueden usar para ayudarse a dar significación a las actividades de la misma (Ruiz, 1995). Para Pettigrew, a quién se atribuye el inicio formal de la literatura sobre cultura organizacional (Serradell, 2008), la cultura se trata de un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que funcionan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes traduce a la gente a su propia situación (Pettigrew, 1979). La cultura organizacional es el traslado de elementos que se encuentran en la idea antropológica de cultura como los símbolos, los rituales, los mitos, la ideología, las creencias y el lenguaje, integrados en la organización y la empresa para comprender la creación de culturas organizacionales, los procesos como el liderazgo y la solución a los problemas de compromiso con la organización. De este modo, conceptos de la antropología cognitiva e interpretativa son asociados al concepto de cultura organizacional, implicando además el traslado de otros aspectos sociológicos que vendrían acompañados del debate sobre el empleo de métodos cualitativos y longitudinales en el consideración y estudio de los elementos de carácter relacional, afectivo e irracional en la organización (Smircich y Calás, 1987).

Desde esta perspectiva, podemos señalar algunas definiciones clásicas y caracterizadoras como las expuestas por Louis (1983: 39) para quien *las organizaciones son entornos que se conectan con la cultura, es decir unidades sociales distintivas portadoras de un conjunto de talentos comunes para organizar las acciones, los lenguajes y otros vehículos simbólicos para expresar razonamientos comunes*; Van Maanen (1988: 3) afirma que *la cultura nos refiere al conocimiento que los miembros de un grupo dado consideran compartir en mayor o menor grado; conocimiento de la forma en que se manifiesta para informar, consolidar, moldear y explicar las actividades rutinarias y no rutinarias de los miembros de la organización. La cultura, que no es visible por sí misma, se hace visible únicamente por su representación, expresada sólo a través de las acciones y palabras de sus miembros*; finalmente, para Trice y Beyer (1993:2) *las culturas son fenómenos colectivos que engloban las respuestas ante las incertidumbres y el caos de la experiencia, desembocando en dos grandes categorías: lo que se comparte de la cultura (la sustancia) como sistemas de creencias que podemos llamar ideologías y las entidades perceptibles (las formas culturales) que incluyen acciones mediante las cuales los miembros de una cultura afirman y comunican la sustancia de su cultura mutuamente*. Smircich (1983: 355) entiende que *las organizaciones pueden ser entendidas, más allá de sus aspectos económicos o materiales, en términos de sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos, donde la cultura es la metáfora que promueve una visión de las organizaciones como formas expresivas y manifestaciones del inconsciente humano*. Las organizaciones son vistas como constructoras de significados y acciones simbólicas (Berger y Luckman, 1968), propiciando la renovación del entendimiento de la cultura organizacional hacia la formación de significados y las estructuras y acciones de sentido, y la comprensión de valores y creencias, que ampliando las perspectivas sociológicas dotaban de mayor profundidad a la comprensión de la cultura organizacional. La cultura de una organización es el sistema específico de símbolos expresado por los valores y las presunciones, un fenómeno multinivel que representa asunciones, valores y artefactos, simbólicamente contruidos y compartidos por los miembros de la organización (Allaire y Firsirotu, 1992). Un proceso social asociado a una unidad (la organización) en la cual sus miembros comparten elementos comunes tales como los valores, las asunciones y visiones del mundo, las normas de conducta, los modelos de acción y los artefactos materiales (Rousseau, 1990). Desde una posición constructivista, la cultura emerge en la interacción

social, implicando estructura y dinámica organizacionales, se expresa en hábitos, estilos de trabajo y de autoridad, trata de los procesos de creación de sentido u ordenación del sentido de la realidad a través de las prácticas sociales e institucionales, esto es, la cultura puede entenderse como el proceso de dar sentido a situaciones concretas como esquemas explicativos o formas de argumentación cotidiana (Arciniega, 2011).

Las definiciones sobre cultura organizativa han ido evolucionando en complejidad y sumándose hasta constituir una multiplicidad difícilmente manejable (Serradell, 2008). En una revisión de los elementos que han sido más citados o expresados a través de las definiciones de cultura organizacional podemos citar: la cultura es una entidad colectiva y compartida por el grupo (Schein, 1988; Sackman, 1991), al mismo tiempo que es interiorizada individualmente en forma de contrato psicológico con dicho grupo (Meek, 1992), compuesta por asunciones básicas, valores y normas (Deal y Kennedy, 1982; Hofstede, 1991; Trice y Beyer, 1993; Schein, 2010), relacionada con la conducta individual y comportamiento de los grupos en la organización, proporcionando patrones de comportamiento, formas de cooperación y significado a la acción (Schein, 1988), es una construcción social formada históricamente (Hofstede, 1991), con carácter duradero y difícilmente cambiables (Kilmann et al, 1985; Hope y Hendry, 1995). La cultura organizacional existe en y para determinadas funciones como la integración interna y adaptación externa, reduciendo la incertidumbre ante los entornos, favorece la estabilidad organizacional y la seguridad individual al proporcionar modelos de conducta, sirve como instrumento de control e identidad individual y organizacional, fundamenta la estructura organizacional, las tareas ocupacionales y la legitimación ante el entorno (Meek, 1988; Schein, 1988; Hatch, 1993; Scheinder et al, 1994). La cultura cumple varias funciones en las organizaciones: define los límites de la organización, facilita la aceptación de un compromiso con algo que trasciende los límites individuales, favorece la integración y cohesión, aumenta la estabilidad de la organización como sistema social, transmite percepción de identidad a sus integrantes, y, finalmente, crea sentido, moldea actitudes e influencia comportamientos (Robbins, 2004).

6. Dominios de la Cultura Organizacional

Los temas recurrentes en el análisis y comprensión de la cultura organizacional pueden englobarse en varios dominios acerca de los principales aspectos teóricos, metodológicos y epistemológicos (Martin et al., 2013): el valor o función instrumental y simbólico-interpretativa de la cultura organizativa, el problema de la heterogeneidad cultural en las organizaciones, el enfoque de dimensiones y tipologías culturales, junto a los modelos conceptuales de cultura organizacional.

6.1. Perspectivas instrumental y simbólica de la cultura organizacional

Como se expuso anteriormente, desde el pensamiento sociológico (integrando aportaciones de disciplinas como la antropología, la psicología social y la teoría de la administración) hay una importante variedad conceptual y de perspectivas sobre la cultura organizacional. Siguiendo el planteamiento de Burrell y Morgan (1979) sobre paradigmas en sociología, éstas pueden dividirse en torno a los paradigmas sociológicos estructural-funcionalista e interpretativo-simbólico (Smircich, 1983). La producción científica de la cultura organizacional se ha articulado fundamentalmente sobre dos posiciones: la primera que considera la cultura como algo que posee la organización, esto es, una variable que dota de entidad y que puede ser analizada; la segunda, como una descripción de la propia organización, un marco simbólico que dota de sentido y significación a las acciones en la organización a través de los cuales se pueden comprender los procesos y los comportamientos que acontecen en la misma (Vasquez, 2008). En ambas posiciones conceptuales, se asume de manera común el interés por los elementos cognitivos y simbólicos compartidos de la cultura organizacional, si bien desde dos enfoques diferenciados, el primero *instrumental* interesado por el valor finalista de la cultura en la organización, como forma de cohesión e integración organizacional, y el segundo *interpretativo*, interesado por el valor comprensivo de los procesos de la organización que concede identidad colectiva y diferenciación interna (Martin, 2002), a los que se unirá una tercera posición postmodernista a lo largo de las últimas décadas (Hatch, 2013).

De entre los autores que han abordado la tarea de intentar organizar el campo de estudio de la cultura organizacional (Allaire y Firsirotu, 1984), la propuesta de Smircich (1983) es una de las más citadas en la literatura, ofreciendo un esquema de paradigmas involucrados en la cultura organizacional (Belaustegi, 2012), para explicitar los intentos de comprender y explicar la cultura organizacional (Ogbonna y Harris, 2006): la cultura organizacional puede ser vista como como una variable (interna o externa) que *tiene* la organización y como una metáfora para comprender lo que *es* la organización. Dos formas de abordar la cultura organizacional, la primera de ellas desde el paradigma funcionalista observa la cultura organizacional de manera instrumental, considerándola como una variable organizativa que puede ser medible y controlable; la segunda, desde el paradigma interpretativo, donde las organizaciones son más espacios para la organización que entidades en sí mismas, atiende al carácter simbólico de la cultura organizacional, considerándola como una metáfora de situaciones que vive la organización, una especie de “lente” por la cual se examina y comprende la vida de la organización (Martin, 2002).

La cultura organizativa como una *variable externa* pone en relación la cultura nacional con la cultura de la organización que puede ser vista como una *variable dependiente* de la cultura del país en el que se ubica dicha organización. En este sentido, interesa investigar las similitudes y diferencias entre los valores y las actitudes en la organización respecto a los que se encuentran a nivel nacional, de tal modo que la cultura organizacional es el resultado de la influencia que ejerce la sociedad en la organizaciones y empresas. Así, las organizaciones se entienden como manifestaciones de sistemas culturales más amplios (García Álvarez, 2006). La cultura nacional es transmitida hacia el interior de las organizaciones a partir de los miembros que la integran (Hatch, 2013). Siguiendo esta hipótesis, dado que las organizaciones son sistemas delimitados es razonable esperar que sus miembros ya socializados en la cultura originaria de su país acaben determinando las características peculiares de la organización en la que se integran (Coller y Garvía, 2004).

Las investigaciones transculturales de Hofstede son un ejemplo representativo dentro de este enfoque, en las cuales se compara la cultura entre empresas multinacionales ubicadas en diferentes países del mundo y su implicación en la eficacia organizacional, empleando una combinación de metodología cuantitativa y cualitativa (Hofstede et al., 1990). Los autores distinguen entre los valores (que informan de lo apropiado y lo

inapropiado del comportamiento, lo deseable y lo racional) y las prácticas (símbolos, mitos y rituales) encontrando que la cultura del país influye más en los primeros que en las segundas, si bien los resultados de otros autores indican que la cultura nacional influirá por igual en ambas. A partir de la influencia de los enfoques neoinstitucionalistas, se comienzan a tener en cuenta los factores históricos e institucionales en la cultura organizacional de un país, de un sector socioeconómico o de una organización específica, de modo que los contextos institucionales y las coyunturas históricas concretas favorecen o dificultan determinadas culturas organizacionales (Coller y Garvía, 2004). Los valores de la organización dependen más de criterios culturales y sociodemográficos de los miembros de la organización –edad, nivel educativo, nacionalidad- que según las características propias de la organización (Hofstede et al., 1990). La utilidad este tipo de enfoques reside en comprender como existe una gran influencia de la cultura general o del entorno social (el origen nacional o país) sobre la cultura organizacional y que las organizaciones deben ajustar sus filosofías y sus estrategias a los entornos culturales en los que operan (Smircich, 1983).

Los resultados de investigaciones recientes sobre la comparación cultural entre organizaciones muestran varias conclusiones (Leung y Ang, 2009): primero, la influencia de la cultura nacional en la organización es importante pero no omnipresente, puesto que hay que considerar su interacción con otras variables de la organización, además que la heterogeneidad de individuos en la organización aporta diferencias culturales a tener en consideración; segundo, la cultura general de la organización puede converger en unas áreas y divergir en otras en relación al conjunto de miembros de la organización, esto es, existen elementos compartidos y otros diferenciadores. Es aconsejable atender a una perspectiva cultural diferenciando niveles en la organización desde la cultura dominante en la organización hasta las culturas de equipo; tercero, la orientación cultural de los individuos no es rígida, sino que depende de factores cognitivos, por lo que el pensamiento o las emociones interaccionan con las situaciones, siendo preferibles los modelos dinámicos de cultura organizacional que atiendan a procesos más que a estructuras rígidas.

La perspectiva de la *variable independiente* asume que la cultura corporativa es una entidad que posee la organización, una entre los elementos que la componen y definen. Desde aquí, se adopta una mirada intraorganizacional de la cultura, desde la que se intenta comprender el comportamiento de la organización ante el entorno y, aunque

reconociéndose la naturaleza simbólica de la dinámica organizacional, la cultura organizativa se concibe como una variable fundamental para explicar el comportamiento organizacional (Frassa, 2011). El paradigma estructural-funcionalista caracteriza este enfoque, a partir de trabajos como los de Deal y Kennedy (1982) y Peters y Waterman (1982), con un carácter claramente instrumental. La cultura corporativa ofrece un sentido de identidad e integración a los miembros de la organización, facilita los compromisos grupales dentro de la organización, dota de significados a las conductas de sus miembros y da mayor estabilidad a la organización como sistema social abierto (Coller y Garvía, 2004).

De este modo, los mecanismos formales de control y coordinación son sustituidos por una serie de valores, normas y prácticas consistentes a los objetivos de la organización. La cultura organizacional se considera una dimensión que favorece la eficiencia de la organización, aceptando que tiene un impacto significativo al definir los patrones compartidos que evolucionan a lo largo del tiempo, que sirven para homogeneizar la variabilidad personal de los miembros de la organización y esbozar el comportamiento esperado por los empleados en las organizaciones; al mismo tiempo, como sistema sociocultural, favorece el sentido del cambio organizacional promoviendo la adaptación de la organización a las demandas del entorno (Sanchez Quirós, 2009).

La cultura se convierte en una variable que puede ser modificada a través de estrategias organizacionales y políticas de recursos humanos a fin de integrar el comportamiento interno de los individuos de la organización y de adaptar el cambio organizacional a las circunstancias del entorno externo (Robbins, 2004). Los líderes tienen una especial función en el desarrollo y manejo de la cultura organizativa, especialmente en la búsqueda de la eficiencia organizacional (Schein, 2010). En este sentido, la adopción de nuevos valores culturales pasa a través del ejemplo de los líderes de la organización, quienes deben asumirlos en primer lugar y servir de ejemplo para el resto de la organización, facilitando la adopción de los mismos en el resto de individuos (Ogbonna y Harris, 2006).

La explicación de la eficiencia organizacional apoyada en una cultura interna homogénea puede recaer en dos explicaciones complementarias: la convergencia de valores comunes en la organización y la adopción de los mismos por los individuos que la componen y se integran lleva a una “cultura fuerte” (Deal y Kennedy, 1982), una

cultura que implica una idea de misión o proyecto común y que, así pues, aseguran un alto grado de compromiso de sus miembros con la organización, estimulan la motivación y lealtad organizacional y pueden prescindir de sistemas formales de autoridad y control favoreciendo con ello la participación activa, la iniciativa y la innovación de sus miembros (Coller y Garvía, 2004). Las organizaciones que tienen culturas alineadas con las estrategias de la organización tienen mayor probabilidad de éxito organizacional (García Álvarez, 2006).

Otra explicación al impacto de la cultura sobre la eficacia organizacional reside, no tanto en la fortaleza de la cultura, sino en su carácter adaptable al entorno. Asumiendo los supuestos de la teoría de la contingencia, el ajuste o desajuste de la cultura a su entorno explica la eficiencia de la organización siendo posible así influir en la evolución satisfactoria de la organización mediante la promoción y gestión de determinados valores (Vallejo, 2008). Las culturas flexibles, que son capaces de tomar decisiones, tienen más posibilidades de ajustarse a los requerimientos del entorno; aquí, se observa claramente el carácter instrumental de la cultura en la medida que al crear culturas innovadoras, con iniciativa de sus empleados tienen más recursos para responder a las exigencias de legitimación del entorno y a los cambios que se producen en el mismo, en la medida que se crean organizaciones que están dispuestas a cambiar sus procedimientos y operaciones en respuesta a las necesidades externas (Denison, 1990). Aunque el cambio organizacional de la cultura es un asunto complejo de llevar a cabo (Ouchi y Wilkins, 1985), queda asumido que los líderes deben ejercer la iniciativa en el cambio cultural, reforzando determinadas subculturas en la organización, sustituyendo mandos intermedios por otros más ajustados a los valores que se desean incorporar o estableciendo alianzas estratégicas con organizaciones con culturas que se desean adoptar (Kotter y Heskett, 1992).

La cultura, en definitiva, actúa como un aglutinante social y normativo, que integra y mantiene a la organización unida mediante valores y creencias que los miembros de la organización comparten más allá de sus diferencias (Deal y Kennedy, 1982). Esta visión instrumental y pragmatista de la cultura ha obtenido críticas por su carácter de control y por una visión de la cultura como variable que pueda ser controlada (Alvesson, 2011). Sin embargo, el propio concepto de cultura tiene una implicación instrumental pues, como señalan Chan y Clegg (2002), la cultura en el desarrollo de la civilización ha sido un instrumento para el progreso del ser humano a través de la socialización, de la

educación y el entrenamiento. La cultura en su origen ya refiere a procesos por el que las prácticas tienen efectos sobre los hábitos del comportamiento y del pensamiento de los individuos, una connotación eminentemente instrumental para adaptar a las personas a su contexto (García Álvarez, 2006).

Una perspectiva diferente a la consideración instrumental de la cultura como variable, es aquella que entiende que *la organización como cultura*, aproximación a la cultura organizativa realizada desde el paradigma interpretativo-simbólico. La metáfora reside en comprender que la organización *es* cultura, frente a la consideración anterior que entiende la organización *posee* cultura. El interés reside en observar y comprender los aspectos expresivos y simbólicos de la organización (Smircich, 1983) adoptando una perspectiva interpretativa como alternativa a la funcionalista. Las organizaciones se entienden como puntos de encuentro de significados, sentimientos, expectativas, valores, cogniciones y estados de ánimo, dejando de ser una entidad para convertirse en una “experiencia” (Coller y Garvía, 2004). La organización, como fenómeno social colectivo, resulta un espacio de intercambio de elementos subjetivos y simbólicos, una unidad social de carácter intersubjetivo constituida simbólicamente (Robbins, 2004), lo importante será comprender los que subyace al comportamiento colectivo de la organización donde la cultura será el código para descifrar las acciones sociales. Importa responder a cómo los miembros de la organización dan sentido a su mundo social, donde la realidad no sólo es construida sino que es múltiple, es decir, diferentes actores en la organización pueden definir su realidad de manera diferente (Sánchez et al., 1999). Así, hay dos formas de aproximación. La primera de orientación cognitiva, entiende la cultura como un sistema de conocimientos, creencias y cogniciones compartidos (Weick, 1996), una estructura de conocimiento para descifrar la acción en la organización. La organización es un sistema de creencias o marcos de referencias compartidos entre sus miembros, de tal modo que la investigación busca encontrar reglas que dirigen la acción y las estructuras de conocimiento que operan en la organización para comprender las conductas y los valores (Smircich, 1983). La segunda perspectiva corresponde con la aproximación simbólica, la investigación busca describir las experiencias simbólicas, como los rituales y ceremonias en el grupo, como contenidos de la cultura. La cultura se entiende como un conjunto de símbolos y significados compartidos, por lo que se trata de observar e interpretar la construcción y uso de dichos símbolos (Geertz, 2005). La tarea es descifrar, leer e interpretar los patrones de significación a partir de cómo los actores interactúan, e

identificar cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo dichos conocimientos se conectan con la acción (García Álvarez, 2005). Conectado con los métodos etnográficos de la antropología, se trata de observar, escuchar y responder a lo que dicen y hacen los empleados y entender la organización como un medio de participación social y de interacciones que exhiben diferencias culturales en su interior. El análisis del discurso y las metodologías cualitativas suelen ser la principal fuente metodológica, siendo la investigación de la identidad organizacional el principal interés actual (Alvesson, 2011). La identidad organizacional se entiende por el resultado de las interacciones de los actores dentro de un marco subjetivo y simbólico entendido como cultura, donde organizar significa coordinar acciones para establecer un orden y estabilidad (Weick, 1995). La cultura es, por tanto, un proceso histórico de construcción de significados, expresado y aprendido simbólicamente, compartido en mayor o menor grado por los miembros de la organización, que configura la vida cotidiana de la organización y le confiere una identidad que la hace distintiva de otras (Gómez, 1997). Ante la variedad de interpretaciones y de formas de otorgar significado provenientes de la diversidad, la principal estrategia de la organización es proteger su identidad (Gagliardi, 1986).

Desde aquí, se prefiere hablar de culturas en plural, subculturas y contraculturas que se interfieren y que pueden entrar en conflicto, cuya gestión por parte de los líderes y miembros de la organización favorece el cambio organizacional al integrar perspectivas diferentes, al mismo tiempo que requiere de establecer equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos (Ruiz, 1995). Esta perspectiva remite a la cuestión de la variedad de culturas en la organización que pueden ser comprendidas como subculturas e incluso como contraculturas cuando, desde posiciones críticas, se articulan en contra del *mainstream* o posición cultural dominante de la organización (Alvesson, 2013). La cultura organizacional será el espacio de interacción entre las distintas subculturas, de lo que éstas tienen en común (Martin et al., 2013).

Finalmente, una perspectiva enmarcada en los términos postmodernidad, es entender la cultura como *producción social*. Frente a la visión desde el paradigma funcionalista de la heterogeneidad como un problema para la integración, y como alternativas de diferenciación interna y oportunidad para el conflicto para el interpretativo-simbólico, desde aquí la heterogeneidad cultural es asumida como fragmentación cultural (Martin, 2002). Lo importante no es el control de la cultura

organizacional, como resulta en las perspectivas precedentes, sino que en tanto construcciones que hacen los actores continuamente lo importante es estimular la creatividad, la libertad individual en la organización y la democracia, evitando cualquier tipo de abuso sobre los empleados y todo tipo de control cultural durante la administración y gestión organizacional (Hatch, 2013).

6.2. La cuestión de la homogeneidad de la cultura en las organizaciones

La cuestión paradigmática sobre la cultura organizativa remite a una serie de asuntos tanto de carácter teórico como metodológico, por una parte la cuestión de la heterogeneidad de la cultura, por otra, el abordaje de su estudio desde las técnicas cualitativas frente a las cuantitativas (Martin et al., 2013). En un esfuerzo por ordenar el campo de estudio y las teorías sobre la cultura organizacional, tanto las provenientes desde los estudios culturales en las organizaciones como desde la teoría organizacional, Martin (1992, 2002) hace una revisión de ambos asuntos abordándolos desde la visión de la homogeneidad de la cultura organizacional como grado de cohesión y diferenciación interna en la organización. Así, la cultura organizativa según sea el grado de integración-diversificación que se reconozca en su interior, puede ser explorada desde las configuraciones de integración, diferenciación y fragmentación. Las tres perspectivas de la cultura organizacional muestran diferencias en relación a tres dimensiones diferentes que explican la homogeneidad/heterogeneidad y sus implicaciones: la orientación al consenso, la relación entre las manifestaciones culturales y la orientación hacia la ambigüedad (ver tabla 3). Estas tres perspectivas son complementarias para Martin (2002), puesto que se centran en los mismos aspectos pero desde diferentes posiciones, de ahí su utilidad conjunta para comprender y abordar la complejidad cultural de las organizaciones.

La cultura organizativa no sólo se compone de elementos compartidos por la mayoría de los miembros de la organización, sino que también la forman la inconsistencias y las ambigüedades (Martin, 2002). La dimensión de consenso refiere al grado en que se comparten las creencias, valores y aspectos simbólicos de la cultura, el acuerdo interno sobre la cultura organizacional. La consistencia guarda relación con la división interna en subgrupos culturales que mantienen valores, supuestos básicos y

prácticas culturales que son afines entre sí y que pueden ser inconsistentes a su vez con la cultura general de su organización.

Tabla 3. Configuraciones de la cultura organizacional (Martin, 2002)

	Integración	Diferenciación	Fragmentación
Orientación al consenso	Consenso en el conjunto de la organización	Consenso en el seno de cada subcultura	Múltiples visiones, ausencia de consenso
Relación entre manifestaciones	Consistencia	Inconsistencia	Complejidad (no hay consistencia ni inconsistencia clara)
Orientación a la ambigüedad	Excluida	Canalizada hacia el exterior de las subculturas	La reconoce, se centra en ella

La perspectiva de la *integración* investiga las manifestaciones que son consistentes, analizando el consenso que existe en la organización en la búsqueda de una cohesión interna que integre esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este enfoque está interesado por conocer los elementos que permiten el consenso en la cultura y la consistencia entre sus componentes, excluyendo de la cultura todo aquello que constituya ambigüedad o que resulte confuso para los miembros de toda la organización. Se dota de mayor importancia a los valores y creencias que mantienen a la organización unida, siendo entendida la existencia de subculturas como un problema para la integración y la armonía organizacional. La cultura es una estrategia de unión, deseable una gran fortaleza que sea controlada por la gestión y administración organizacional (Deal y Kennedy, 1982; Wilkins y Ouchi, 1983). La gran mayoría de estudios sobre cultura organizacional asumen que ésta es compartida por los miembros de la organización, generando armonía y sentido común que acerca a la consecución de los objetivos organizacionales (Martin, 2002). La literatura sobre cultura organizacional presenta una fuerte tendencia hacia el desarrollo de la perspectiva de la integración (Arrilola, Salas y Bernabé, 2011). La perspectiva de integración muestra a la cultura como un conjunto de manifestaciones: valores expresados, prácticas formales, historias y leyendas organizacionales, rituales y costumbres, jergas y vocabularios específicos,

normas internas, etc., las cuales sirven como patrones de interpretación de la cultura subyacente.

El enfoque de *diferenciación* acepta la existencia de la variedad cultural en la organización, representada por grupos afines diferenciados de otros, como microculturas o subculturas no siempre alineados con la cultura oficial, incluso enfrentados a la misma suponiendo la fuente del conflicto organizacional (Martin et al., 2013). El grado de consenso se produce dentro de la subcultura, siendo las manifestaciones culturales inconsistentes entre toda la organización, esto es, la existencia de diferencias en los valores y creencias que se comparten en el conjunto de la organización (Martin, 2002). Factores como el género, el origen étnico, el nivel educativo o el nivel en la jerarquía contribuyen a la formación de subculturas organizacionales, diferenciándose tanto a nivel horizontal como vertical en la estructura organizativa. En la relación entre las subculturas es donde se produce la inconsistencia y la ambigüedad en la comprensión de la acción organizativa, pudiendo coexistir y ser independientes unas de otras o finalizar con el conflicto intergrupalo (Alcover, 2003). La perspectiva de diferenciación en las organizaciones insiste en la importancia del proceso de socialización secundaria que se produce con la incorporación de nuevos miembros en la organización, proceso que implica, a priori, la integración de los valores dominantes de la cultura organizativa y el aprendizaje de roles determinados que se encuentran prescritos con los comportamientos organizacionales correspondientes (Stefanova y Lucas, 2006). La organización propone una serie de valores y normas de comportamiento que establecen modelos de conducta para los nuevos miembros, sin embargo, la asimilación de todos éstos no será perfecta dadas sus características culturales, sociales e individuales pudiéndose dar problemas en la adaptación de la realidad subjetiva del nuevo miembro a la realidad objetiva de la organización (Wilkins y Ouchi, 1983).

La perspectiva de la *fragmentación* se apoya en la idea de que la cultura es dinámica, fruto de la interacción individual y básicamente ambigua. Su interés es el estudio de la complejidad y la ambigüedad inherente a la cultura organizacional, afirmando que el consenso es difícilmente alcanzable, puesto que las personas y las situaciones cambian, las percepciones y valores también lo hacen constantemente. En todo caso, el consenso puede ser transitorio al existir múltiples visiones de la realidad y

de la vida organizacional que explican la complejidad y las contradicciones organizacionales (Martin et al., 2013).

Una gran parte del debate sobre la cultura organizacional, especialmente desde la crítica postmodernista, reside precisamente en la metodología empleada en los estudios de investigación, asumiendo que la distinción entre técnicas cuantitativas y cualitativas se encuentra en el presunto carácter de objetividad y neutralidad de unas frente a otras: las investigaciones desde el ámbito de la empresa y de la gestión tienen intereses finalistas, generalmente económicos, frente a la búsqueda objetiva de conocimiento ajena a los intereses e ideologías de los autores (Alvesson, 2011). Este debate ha sido muy intenso entre las diferentes perspectivas aunque en la actualidad, incluida la fragmentación, asumen que ni los académicos dejan de ser ajenos a intereses propios y a estar atados a posiciones ideológicas, ni los investigadores en el campo de la práctica y del *management* necesariamente buscan como único objetivo el poder y el control organizacional para el éxito económico (Martin et al., 2013). Se asume que la metodología empleada atiende a los intereses y preferencias de los investigadores que, unido a las necesidades de la investigación, orienten la elección de un enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto; todo lo cual frente a una limitación metodológica realmente supone un amplio abanico de posibilidades para abarcar la complejidad de la cultura organizacional (Martin, 2002). La variedad metodológica proporciona variados puntos de influencia para el entendimiento de la cultura organizacional (Martin et al., 2013).

Los estudios sobre la integración cultural organizativa incluyen tanto estudios de carácter cuantitativo como cualitativo, incluyendo a menudo métodos etnográficos de la aproximación simbólica, análisis de casos y observación participante (Martin et al., 2013). Incluso en las orientaciones más positivistas que emplean cuestionarios para medir la cultura organizacional, suelen recurrir a técnicas cualitativas para confeccionar y perfilar los cuestionarios o para complementar la información obtenida con otro tipo de información que difícilmente puede conseguirse mediante la metodología cuantitativa (Coller y Garvía, 2004). Los estudios de integración tienden a centrarse en una o dos manifestaciones culturales, habitualmente los valores culturales, que son medidos mediante instrumentos autoadministrados. Otras manifestaciones culturales sobre las que se pone el foco de atención, son las manifestaciones simbólicas como ceremonias, historias organizacionales o rituales, los cuales presentan una limitación habitual al

realizar abstracciones generales de la cultura organizacional a partir de manifestaciones concretas (Martin, 2002). En el caso de los estudios desde la perspectiva de la diferenciación, la metodología resulta también complementaria entre técnicas cuantitativas y cualitativas, aunque en este caso se invierte su preferencia, destacándose los estudios etnográficos. Asumiendo una de las principales aportaciones de esta perspectiva, que la interpretación de las manifestaciones suelen ser inconsistentes, en los últimos años los estudios de diferenciación utilizan de manera creciente metodología cuantitativa, que resulta menos ambiciosa pero es más precisa (Martin et al., 2013).

En la actualidad, la mayoría de las investigaciones sobre cultura organizacional se realizan a través de análisis cualitativos para evaluar el contenido de la cultura organizacional (Schein, 2010), del empleo del cuestionarios de evaluación cuantitativa de valores y creencias expresadas (Cooke y Lafferty, 1987) o mediante un conjunto de prácticas metodológicas mixtas que permitan delinear la cultura organizacional (Hofstede, 1998). El empleo de estrategias cuantitativas mediante cuestionarios o inventarios ha mostrado una resistencia por parte de algunos autores que alertan de los problemas de carencia de una base teórica sólida tras ellos, del carácter meramente exploratorio o de los problemas de validez (Ashkanasy, Broadfoot, y Falkus, 2000); en una revisión de las pruebas empleadas a lo largo de noventa y cuatro estudios sobre cuestionarios *ad-hoc*, Hartnell, Ou, y Kinicki (2011) encuentran que cuarenta y seis de ellos muestran una validez limitada que hace dudosas sus conclusiones. En todo caso, el debate metodológico sigue sin estar resuelto, si bien el empleo de técnicas variadas permite una mejor comprensión de la cultura organizacional (Martin, 2002), obteniéndose valiosa información mediante prácticas cuantitativas, cualitativas o combinadas siempre que los diseños y los instrumentos o técnicas sean debidamente empleadas (Scheider y Barbera, 2014).

La tendencia actual parece mostrar una inclinación hacia la medición cuantitativa de la cultura organizacional, dado su interés por mostrar la relación entre ésta y otras variables como el desempeño, la eficacia o el clima organizacional, abundando la construcción de instrumentos de investigación -especialmente en el ámbito público, educativo y hospitalario- que miden mediante escalas actitudinales o inventarios diferentes dimensiones culturales de carácter específico (Toca y Carrillo, 2009). Los requisitos que deben cumplir estos instrumentos de evaluación, para garantizar el rigor de

la investigación y la solidez de los hallazgos son: que sea de tipo cuantitativo o semicualitativo, que evalúe un amplio rango de dimensiones culturales y que ofrezca posibilidades válidas y confiables para el procesamiento estadístico de los datos recogidos (Scott, 2003). La investigación basada en encuestas e inventarios presenta la ventaja de haber permitido identificar diferentes dimensiones y taxonomías de cultura organizacional para examinar el contenido de la cultura (Ostroff, Kinicki y Muhammad, 2013).

6.3. Dimensiones y tipologías de la cultura organizacional

De manera general, las aproximaciones de investigación basadas en teorías generales sobre la cultura organizacional (Alvesson, 2002), pueden ser clasificadas en tres categorías (Dauber, Fink y Yolles, 2012): el enfoque de dimensiones culturales, el enfoque de tipologías culturales y el enfoque de estructuras interrelacionadas o modelos dinámicos de cultura organizacional.

a) *Enfoque de dimensiones culturales.* La aproximación sobre dimensiones culturales (Hofstede et al., 1990) se centra en evaluar el contenido de la cultura organizacional sobre determinados componentes culturales específicos, en gran medida, a través de la investigación mediante escalas que pueden relacionarla con otras variables de interés (Denison, 1990; Tsui, Nifadkar y Ou, 2007). Cada dimensión tiende a agrupar una serie de fenómenos de carácter colectivo entre los que se encuentra una combinación empírica, medida estadísticamente a través de las tendencias en las puntuaciones (Alcover, 2003).

b) *Enfoque de tipologías culturales.* La aproximación tipológica a la cultura organizacional (Handy, 1993; Cartwright y Cooper, 1993; Hartnell, et al., 2011) investiga posibles características claves en la cultura organizacional mediante la confección de conglomerados que pueden dividirla en categorías básicas. Sin que necesariamente se busque una relación entre dichas categorías, son expresadas mediante tipos ideales que representan genéricamente formas de cultura organizacional.

En una revisión de instrumentos de investigación que exploran los contenidos de la cultura organizacional, a partir de identificar y medir dimensiones o proponer tipologías de cultura organizacional, destaca la existencia de varios que presentan base teórica y que han sido sujetos a validación preliminar (Ostroff, Kinicki y Muhammad, 2013):

-*Organizational Culture Inventory* (OCI) (Cooke y Lafferty, 1987) categoriza la cultura en tres tipos: cultura constructiva, cultura pasivo-defensiva y cultura agresivo-defensiva.

-*Work Practices Survey* (Hofstede et al., 1990) empleado para medir las culturas transnacionales a través de las percepciones sobre la características generales y específicas del entorno de trabajo.

-*Organizational Culture Profile* (OCP) (O'Reilly, Chatman, y Caldwell, 1991; Ashkanasy, Broadfoot, y Falkus, 2000) que mide ocho dimensiones de la cultura a través de una escala tipo Likert: innovación, atención al detalle, orientación al resultado, agresividad, apoyo, énfasis en la recompensa, orientación de equipo y decisión.

-*Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) (Denison y Neale, 2000) que mide cuatro dimensiones divididas, a su vez, en subdimensiones: *implicación* (empowerment, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades), *consistencia* (valores centrales, acuerdo, coordinación e integración), *adaptabilidad* (orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo), y *misión* (dirección, metas, objetivos y visión).

-*Competing Values Framework* (CVF) (Cameron, Quinn, Degraff y Thakor, 2006) que explora cuatro tipos de culturas organizacionales: cultura de grupo (*clan*), desarrollo (*adhocracia*), racional (*mercado*) y jerárquica.

c) *Enfoque de estructuras interrelacionadas*. Originado desde las teorías de la organización pero con carácter multidisciplinario se caracteriza por vincular el concepto de cultura organizacional a otras construcciones o características de las organizaciones y menos a las variables individuales. Su enfoque teórico busca servir de base para diseños de investigación empíricos, por lo que suele presentarse como modelos de aproximación

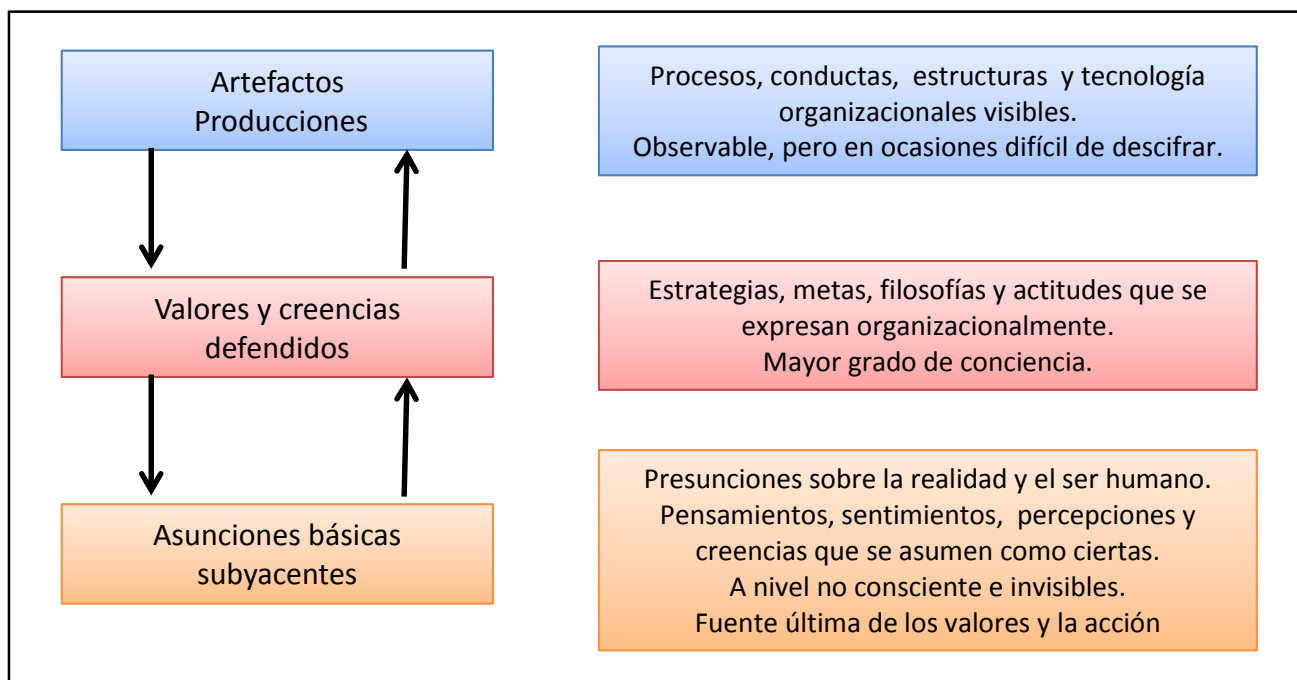
teórica (Allaire y Firsirotu, 1984; Schein, 1988; Hatch y Cunliffe, 2006; Fink, Dauber y Yolles, 2010) a partir de los cuales diseñar pruebas y seleccionar técnicas de investigación.

7. Modelos teóricos de cultura organizacional

A lo largo de estas décadas se han ido desarrollando diversos marcos o modelos explicativos sobre la cultura organizacional, generalmente para relacionar los componentes de la cultura organizacional entre sí (Schein, 1988; Hatch, 1993), o para explicar las posibles relaciones de la cultura con otros aspectos de la organización y del entorno (Allaire y Firsirotu, 1982; Dauber, Fink y Yolles, 2012; Glagliardi, 1983; Hatch y Cunliffe, 2006; Ostroff, Kinicki y Muhammad, 2013).

El modelo de Schein (1988) es una de las primeras propuestas en adoptar un esquema de elementos de cultura organizacional interrelacionados, el cual sirve, a su vez, de referencia para el desarrollo de otras propuestas teóricas (Hatch, 2013). Schein (2010) entiende que la cultura está compuesta por varios elementos interrelacionados y a distinto nivel de profundidad según su grado de consciencia para el individuo y su visibilidad por parte de terceros. La división en niveles, se corresponde con la propuesta de Trice y Beyer (1993) sobre categorías de la cultura organizacional, quienes distinguen entre la *sustancia* de una cultura de carácter subjetivo (los sistemas de creencias compartidos e interrelacionados con fuerte carga emocional), y las *formas culturales* como entidades observables (símbolos, lenguaje, relatos, prácticas y acciones) a través de las cuales los individuos expresan, manifiestan y comunican mutuamente la sustancia cultural (Alcover, 2003). De igual modo, Schein (1988) diferencia entre elementos de la cultura organizacional que son visibles y otros que son inobservables por su carácter cognitivo, aludiendo a diferentes niveles de profundidad en los que situar los contenidos de la cultura. Estos componentes esenciales, a partir de los cuales se configura la cultura de las organizaciones (figura 1), son las producciones o artefactos, los valores y las asunciones básicas, los cuales están relacionados en una estructura jerárquica de niveles (Schein, 1983).

Figura 1. Componentes de la cultura organizacional (adaptado de Schein, 2010)



El nivel más visible de la cultura lo representan los *artefactos*, expresiones del comportamiento grupal, producciones y recreaciones en el entorno físico y social. Corresponde al nivel de la conducta visible, es decir, a todo lo que puede ver, oír, leer y sentir una persona cuando se introduce en una organización, desde la tecnología hasta el arte (Schein, 2010). Los artefactos son manifestaciones de valores y de creencias básicas a través de las conductas incluyendo las acciones (ceremonias, rituales, hábitos compartidos, etc.), los objetos físicos (productos, uniformes, decoración, logotipos, ordenación de espacios de trabajo, etc.), las narraciones que transmiten significados mediante el lenguaje (historias, mitos, jergas y vocabularios propios, etc.) y las normas institucionalizadas (sistemas de comunicación, reglamentos, negociaciones, normas formales conducta, manuales, etc.) (Lucas y García, 2002). En este nivel se sitúan también los procesos de trabajo y las estructuras organizacionales visibles. Dado su carácter simbólico, muchas de las producciones grupales son difíciles de descifrar (Schein, 2010).

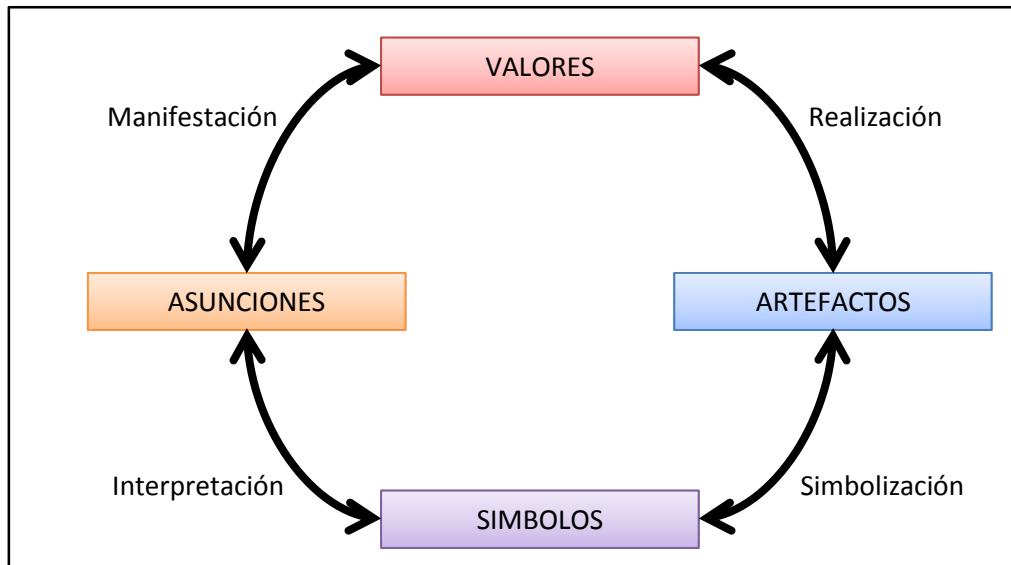
A un nivel intermedio se sitúan los *valores y las creencias compartidas*, como principios que orientan los objetivos y la toma de decisiones en las organizaciones, mostrando lo que es importante, deseable y valorable en la organización, junto a las

creencias sobre las formas apropiadas de actuación y sobre cómo deben resolverse los problemas internos y las incertidumbres del entorno. En la medida que los valores son funcionales y tienen éxito pasan a convertirse en creencias y, ulteriormente, en asunciones básicas. Se trata de un componente esencial de la conducta al guiar las actuaciones y las tomas de decisiones de los miembros de la organización en situaciones de incertidumbre (Rodríguez, 1993). El papel del líder es esencial en el desarrollo de los valores compartidos y en la proposición de las creencias sobre el apropiado desarrollo organizacional. Los valores operan a un mayor grado de abstracción que los artefactos, y se pueden identificar a través de las estrategias, las metas y las filosofías que propone la organización (Schein, 1988). Los valores poseen un mayor grado de consciencia que las presunciones básicas y son confrontables en el entorno físico. Una parte de ellos se confirman por validación social a partir de la experiencia social de un grupo. En las organizaciones muy expuestas al juicio externo del público, de otras organizaciones y a la legitimación social, los valores y las creencias requieren de ponerse a prueba en el ambiente externo para que puedan ser asimiladas como válidas y consensuadas comúnmente en el interior de la organización, llegando a convertirse en presunciones básicas que señalan la cultura de la organización (Schein, 1988).

El nivel más profundo y menos observable se corresponde con las *presunciones o asunciones básicas*. Schein (1988) identifica la cultura organizacional propiamente dicha con este último nivel de asunciones básicas subyacentes. Son las suposiciones básicas sobre cómo son y cómo funcionan las cosas (Schein, 2010). Cuando se aplican soluciones a los problemas organizacionales y en repetidas ocasiones se muestran eficaces, las creencias y los valores que se han puesto a prueba pasan a convertirse en creencias y cogniciones que se dan por válidas (Schein, 1988). Así, pasan a convertirse en un esquema subyacente a partir del cual poder dar sentido a las acciones desarrolladas en la organización y en su relación con el entorno, integrado por supuestos y creencias básicas que constituyen el núcleo esencial de la cultura. Las asunciones básicas son el esquema de pensamiento y de acción profundamente admitidos por la mayoría de los miembros de la organización que sirven, generalmente, para orientar sus pautas de conducta y les socializan en la manera de percibir, pensar y sentir que la organización posee de manera compartida (Rodríguez, 1993). La profundidad y arraigo de estas asunciones, que no son confrontables directamente, resultan difícilmente modificables reflejando de este modo la dificultad para cambiar la cultura organizacional (Wilkins y Ouchi, 1983).

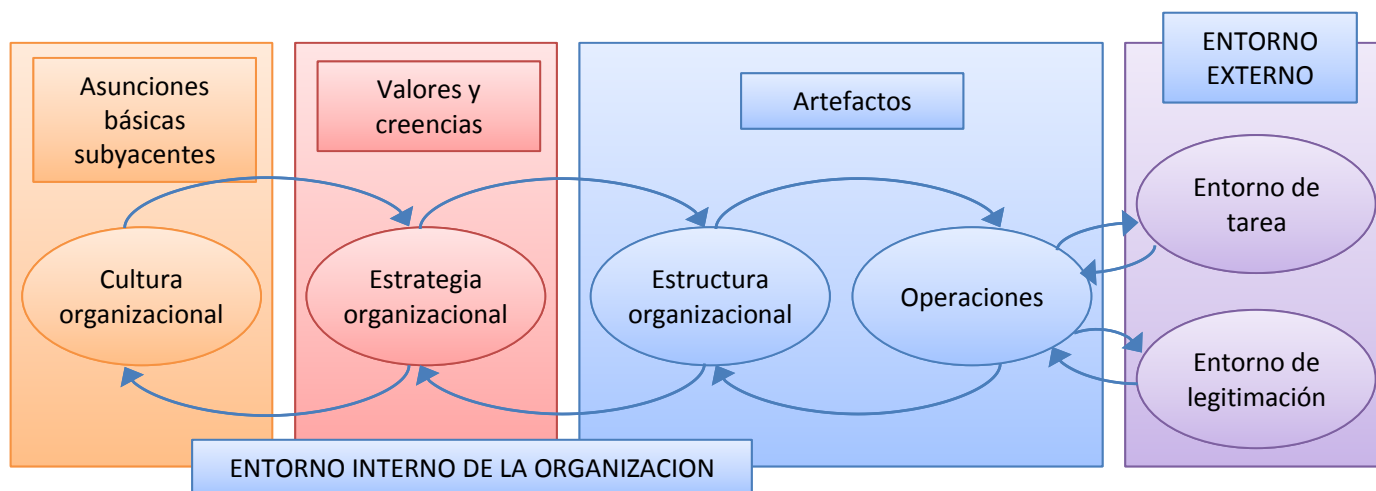
A pesar de admitir este esquema como válido en la explicación de la cultura en cuanto a su composición y estructuración en niveles, Hatch (1993) expresa que las relaciones entre los elementos propuestos por Schein son rígidas y, en cierto sentido, unidireccionales proponiendo un desarrollo de su modelo de cultura a partir de dos cambios fundamentales: el primero es introducir un nuevo elemento como son los *símbolos*, acomodando de este modo la teoría cultural de Schein a la perspectiva simbólica-interpretativa. El segundo, hacer menos central los elementos de la cultura organizacional (asunciones, valores, artefactos y símbolos) que las relaciones entre los mismos, reformulando la idea inicial de niveles de la cultura en un modelo dinámico de procesos entre elementos (Hatch, 1993). La autora asume que existen dos posibles vías para explicar cómo emerge la conducta desde las asunciones subyacentes que componen la conducta: a) a través de la manifestación en valores y la realización en artefactos o b) a través de la interpretación de símbolos y de la simbolización en artefactos (figura 2). Su modelo pretende demostrar que con el tiempo las asunciones de las personas evolucionan hacia los valores, esos valores se realizan o materializan como artefactos y los artefactos cobran sentido a través de símbolos (Eisenberg y Goodall, 1997). La manifestación de asunciones proporciona identidad a la organización, mientras que los artefactos (producciones visibles que dotan de imagen a la organización) una vez convertidos en símbolos para los individuos son interpretados dotando de significado a las asunciones (Hatch, 1993). Al margen de las limitaciones en las explicaciones sobre las condiciones en las que los procesos se llevan a cabo o los factores que determinan las transformaciones de unos elementos en otros, el modelo de Hatch asume la ventaja de presentar la cultura como un aspecto dinámico de la organización.

Figura 2. Modelo de dinámica cultural (Hatch, 2013)



En una evolución posterior de su modelo de cultura hacia las teorías organizacionales, Hatch y Cunliffe (2006), prestan atención a los dominios que componen la organización y entre los que existen relaciones dinámicas distinguiendo: la cultura y la identidad de la organización; la estrategia organizacional; el diseño, la estructura y los procesos organizacionales; el desempeño y comportamiento organizacional, todos los cuales operan en un entorno interno y responden al entorno externo. Partiendo del supuesto que cultura organizacional puede encontrarse en la intersección entre las teorías de la organización y las teorías de la cultura (Garmendia, 1988; Smircich, 1993), siguiendo una evolución de los modelos de cultura organizacional de Schein (1988) y Hatch y Cunliffe (2006), Dauber, Fink y Yolles, (2012), desde una perspectiva sistémica de la teoría organizacional vinculada con el entorno, analizan las limitaciones en las propuestas de estos autores para proponer una integración entre ambos y la evolución hacia un modelo conceptual de relaciones entre: la cultura organizacional, la estrategia, la estructura y las operaciones de una organización (entorno interno) y las interacciones con el entorno externo (entornos de tarea) en el que, a su vez, situar los niveles de cultura organizacional (figura 3).

Figura 3. Modelo de configuración de la cultura organizacional (Dauber, et al., 2012)



El modelo propuesto, distingue entre el entorno organizacional interno (cultura organizacional, estrategia, estructura y operaciones) y el entorno externo (entorno de trabajo y entorno de la legitimación), sugiriendo un conjunto de dominios, procesos, relaciones e interdependencias que explicitan la relevancia de la cultura organizacional como proceso que guía el desarrollo organizacional (Fink, Dauber, y Yolles, 2012). En el mismo se recogen dominios recurrentes de la cultura organizacional: los valores y sistemas de creencias (supuestos subyacentes del comportamiento organizacional y de la orientación de la organización sobre sus prioridades y funcionamiento); la estrategia (representación de la orientación general hacia el logro de tareas y el impacto en las estructuras y las actividades de una organización). Las estrategias pertenecen al dominio de lo no observable, asimilado al nivel de los valores defendidos y que tienen alta prioridad para la organización, definiendo *lo que debe hacerse*); el sistema estructural (refleja la manifestación de valores y creencias a través de artefactos como las normas, reglas, protocolos y reglamentos, que definen los patrones normativos de comportamiento); las operaciones (comportamientos y acción organizacional como artefactos provenientes de valores, estrategias y estructuras, que pueden ser observables y comprobables); y el entorno externo de la organización (que aporta feedback de las actuaciones y otorga la legitimación institucional y social a las organización). La cultura organizacional envuelve los principios de representación de la organización, las creencias básicas, los valores, e influye guiando la estrategia y la estructura organizacional y,

finalmente, impactando en las operaciones de la organización (Fink, Dauber, y Yolles, 2012). La estrategia expresa aquellos valores y actitudes defendidos por la organización como importantes y deseables de alcanzar, guiando los procesos de la organización respecto a la forma de tomar de decisiones, la selección de objetivos y la orientación de general de la organización hacia las metas y objetivos preestablecidos (Whittington, 2001). La estructura es la manifestación observable de las orientaciones estratégicas, regulando aspectos como los flujos de información, la asignación interna de tareas y responsabilidades, las decisiones tomadas, las normas y procedimientos de evaluación y recompensa; dentro de la estructura se sitúa el nivel de la jerarquía y el control institucional. Los comportamientos y las acciones organizativas son la muestra más evidente de artefacto organizacional, la parte más observable de la organización.

Todos los elementos expuestos anteriormente quedan en el contexto interno de la organización, aunque orientados externamente, sea al mercado en el caso de las organizaciones empresariales, de los ciudadanos respecto a las instituciones públicas o de colectivos específicos en las organizaciones voluntarias. En general, las relaciones ambientales de la cultura organizacional se orientan y se adaptan hacia el ambiente externo constituido por todos los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización (Daft, 2009). Se pueden establecer dos ambientes externos distintos y distinguibles, al considerar la vinculación de la organización con el entorno de actuación o de tareas y con el entorno de legitimación de su actuación. El entorno de trabajo o de tarea se asocia a las relaciones con la sociedad o con el mercado, el cual recibe las operaciones de la organización y del cual retorna feedback sobre dichas actuaciones. Así, en el caso de las organizaciones policiales cuya función es la prevención y actuación ante la inseguridad ciudadana, los resultados de su trabajo operativo (la tasa de delitos o de denuncias, entre otros) servirá para medir la eficacia de su labor y proponer las modificaciones oportunas en los niveles de la organización como las operaciones o las estrategias además de ofrecer la oportunidad de aprendizaje organizacional que redefine los valores y, en último extremo, las asunciones básicas (Dauber, Fink y Yolles, 2012). El entorno de legitimación refiere a dos tipos de procesos: el primero, las actuaciones que se realizan para gestionar la legitimación organizacional, orientadas socialmente a ciudadanos e instituciones muestran los valores y la cultura organizacional que posee la organización tales como ofrecer información pública, comunicación de resultados, manejo de imagen proyectada, etc.; el segundo, el retorno hacia la organización mediante

presiones de legitimación, indica las influencias de las instituciones y de los ciudadanos a partir de lo que se espera de la organización en cuanto a los valores que deberían prevalecer en ella, y si éstos están alineados con que los ciudadanos e instituciones mismos mantienen. Los efectos del retorno de las operaciones y feedback de la valoración de legitimidad (evaluación de resultados, evaluación del desempeño, presión social hacia la organización) permite el reajusta interno a niveles observables en las operaciones y el reajuste, en caso necesario, de la estructura, la estrategia y, en último caso, de los valores de la organización para su adecuación a las demandas del entorno externo social (Dauber, Fink y Yolles, 2012).

Este modelo sobre la cultura organizacional ofrece un marco teórico que sirve para comprender la cultura profesional de la policía, un elemento de importancia que trataremos en el siguiente capítulo, a partir de valores y supuestos básicos subyacentes en diferentes niveles que relaciona con las actuaciones y la legitimación social. La relación de la policía con el entorno viene determinada por dos aspectos: un desarrollo ocupacional vinculado al uso de la fuerza y la legitimación social de sus actuaciones (Weber, 1919; Durkheim, 1957; Bittner, 1970). El modelo tiene valor como marco comprensivo de la cultura policial desarrollada en organizaciones con alto sentido de misión, dirigidas a través de estrategias que se concretan en acciones profesionales muy sensibles por afectar a los derechos fundamentales de las personas y por estar sujetas a la confianza pública y la legitimación social.

CAPITULO 2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA POLICÍA

1. El estudio sociológico de la policía.
 - 1.1. La policía como organización
 - 1.2. Modelos policiales
 - 1.3. Los cuerpos de policía en España
 - 1.4. Legitimidad y función de la policía

2. La cultura organizacional de la policía.
 - 2.1. Concepto de la cultura organizacional de la policía
 - 2.2. El problema de la homogeneidad de la cultura organizacional de la policía
 - 2.3. El modelo general de la cultura policial
 - 2.4. La investigación de la cultura organizacional de la policía
 - 2.5. Dimensiones culturales en las organizaciones de policía
 - 2.5.1. *Actitudes hacia los ciudadanos*
 - 2.5.2. *Creencias sobre de la misión de la policía.*
 - 2.5.3. *Pesimismo/cinismo*
 - 2.5.4. *Discrecionalidad*
 - 2.5.5. *Orientación de grupo*
 - 2.5.6. *Dirección y supervisión*
 - 2.5.7. *Sistemas de trabajo, normas y guías de procedimiento*
 - 2.5.8. *Estrategias y tácticas policiales*
 - 2.5.9. *Conservadurismo y orientación al cambio*
 - 2.5.10. *Machismo*
 - 2.6. Tipologías de policías basadas en la cultura organizacional
 - 2.7. Entornos profesionales de la policía

1. El estudio sociológico de la policía

1.1. La policía como organización

La investigación sobre las organizaciones de policía posee una larga tradición en los países anglosajones, donde ha sido habitual encontrar dentro de la sociología y criminología estudios, entre otros, sobre la discrecionalidad en la aplicación de la ley, las relaciones con la comunidad, el papel policial en el control del crimen, los modelos de organización adoptados, el uso de la coerción por parte de los funcionarios policiales o los problemas en la profesionalización (Bittner, 1970; Reiss, 1971; Garret, 1974; Bayley, 1980). A lo largo de las décadas, la comprensión de la profesión y cultura policial, el análisis de sus organizaciones y los problemas profesionales en la relación de la policía con la ciudadanía, se han ido ampliando con trabajos y propuestas teóricas sobre diversos elementos de las organizaciones policiales, como los modelos de gestión policial (Eck, 1993; Emsley, 2002; Friedman, 1994; Goldstein, 1990), la misión y funciones de la policía (Bayley, 1994; Brewer, 1988; Brogden y Nijhar, 2005; Friedman, 1994; Reiner, 1992; Skogan, 1996), o las estrategias profesionales policiales (Kelling y Moore, 1988; Lawrence, 1995; Neild, 1998; Peterson, 2007; Weisburd, y Braga, 2006). Destaca también en los últimos años, el interés por los estudios de las organizaciones de policía en América Latina, adoptando la tradición del mundo anglosajón para el debate y la comprensión del papel de las organizaciones de policía en las sociedades democráticas modernas (Chinchilla, 2003; Frühling, 2007; Tudela, 2007)

En el caso español, el interés por el estudio de la policía cobra interés en los años ochenta y noventa. El análisis de la policía parte de trabajos, especialmente en Cataluña, como los de Ballbé y Giró (1978), Rico (1983), Sabaté (1984) y Martín (1990), que ponen su mirada en la función de la policía ante el devenir histórico del comienzo de la democracia reconociéndose desde antes la carencia de estudios disponibles sobre la policía. La función policial ha sido ampliamente estudiada por Torrente (1992, 1997, 1999) y otros investigadores en España (Jar, 1999; Martín, 1992, 1994; Olabarri 1995; Turrado, 1995; Raldúa, 1996;). No obstante, en los últimos años los trabajos de análisis de la profesión policial se han reducido notablemente. Se echa en falta una línea de continuidad que establezca un cuerpo de estudio propio desde la que se aborde el conocimiento del colectivo policial como organización y actividad profesional.

Acercamientos recientes al estudio de la profesión y de las organizaciones de policía han sido fundamentalmente de tipo sociológico (Guillén, 2012; Yñiguez, 2007) o antropológico (Vicente, 2011) y desde la psicología social (Bravo, 2001; Alvarez, 2010).

La policía como institución social descansa sobre dos principios esenciales: el poder coercitivo mediante el uso legal de la fuerza y la legitimidad para ejercerlo. Es por ello que resulta tan atractivo para la sociedad conocer las desviaciones de la conducta policial esperada, como la corrupción policial o la discrecionalidad en la toma de decisiones y aplicación de la ley (Klockars, 1985). La cultura policial se encuentra íntimamente relacionada con estos aspectos, de ahí el interés por comprender las diferentes dimensiones culturales que conforman los valores y las actitudes exhibidas en la actuación profesional, en la relación con los ciudadanos en el ejercicio de la autoridad, y en los estilos profesionales que se derivan de ellas (Reiner, 2010). La importancia de la cultura organizacional de la policía reside en comprender las creencias y valores que acompañan a estos principios fundamentales. (Cockcroft, 2013).

La policía lleva a cabo mucho más que la mera persecución del delito, la mayoría de los servicios resultan ser de carácter asistencial y atención al ciudadano, ampliando el rol tradicional que suele asignarse a la policía como combatiente del crimen y vigilante de las leyes (Bittner, 1970; Bayley, 1994; Martín, 1994). La labor policial, las personas que la desarrollan y el alcance de los resultados que se espera en el mantenimiento del orden han sido objeto de estudio por los sociólogos y criminólogos en las últimas décadas, si bien nuestro ámbito más cercano no ha sido tan prolífico como el anglosajón (Olabarri, 1995).

La policía es una institución capaz de atraer la atención social. De alguna manera, el difícil equilibrio que se establece en la relación entre el ciudadano y el Estado en toda sociedad democrática, viene a evidenciarse sobre la policía como extensión ejecutoria del estado de derecho y garante de las aspiraciones sociales de orden. Un trabajo representativo en este sentido lo expone Torrente en *La sociedad policial* donde el autor recoge, al mismo tiempo, una declaración de principios y una síntesis de lo que puede representar el interés sociológico por la policía: *las Fuerzas del Orden representan el orden por la fuerza (...) Seguramente por todo esto, son tan frecuentemente alarmantes las noticias de abuso policial en los informativos televisivos pues representan en el fondo el ejemplo que nuestra sociedad no rueda tan eficazmente como desearíamos y es la policía la evidencia de nuestros temores al fracaso del contrato social de poner en manos*

de otros seres humanos nuestra libertad y nuestra seguridad. El mundo de la policía resulta atractivo porque es como la vida, está lleno de conflictos, contradicciones y riesgos, no resulta indiferente (Torrente, 1997: 9).

Los estados que han sufrido periodos históricos de dictaduras han llevado a sus gobernantes a realizar un uso privativo de la policía como un ejercicio de conservación del poder (Kahn, 2003). La policía como control social sólo es, entonces, una herramienta para perpetuarse en un poder dominante sobre el conjunto de la sociedad. Posteriormente, como es el caso de España, durante la transición política hacia una democracia moderna de corte occidental, la policía reorienta su misión hacia la contribución del orden social, en dirección a evitar el caos y facilitar la transición al nuevo sistema político (Martín, 1990). Mirando al pasado, es un tiempo de recelo hacia la policía por los ciudadanos y un tiempo de adaptación de los propios policías que no han sido formados para la defensa de los derechos sociales. Una vez comienza el proceso de consolidación democrática, la defensa de los valores sociales se convierte en el centro de la función policial llevando a un proceso de modernización de las organizaciones policiales y a la elaboración de leyes específicas que se ajusten a los principios constitucionales (Raldúa, 1996). La persecución del crimen se convierte en el objetivo de la policía, como evidencia la publicación en 1986 de la Ley Orgánica de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, momento para el comienzo legal de este proceso de consolidación democrática de la institución policial en España. Actualmente nos encontramos en un período de complejidad social y política que debe enfrentarse a retos y demandas sociales de carácter global, que plantean la insuficiencia de una función policial de mera observancia de la delincuencia para atender a los nuevos retos como la seguridad, la inmigración o la defensa de derechos humanos internacionales (Medina, 2003). Nuevas funciones, nuevas exigencias sociales a los miembros de las fuerzas y cuerpos de seguridad, con la participación en problemas sociales como el maltrato familiar, la violencia de género, la educación en materia de tráfico, la participación en el tejido social a través de las redes vecinales y de las comunidades multiétnicas, llevan a replantearse cuál es el futuro de la policía y su relación con la comunidad. Los objetivos se amplían para la policía, haciendo de la actualidad un foro de estudio para los próximos años sobre hacia dónde se debe dirigir un colectivo al que se le exige la defensa de las garantías democráticas de libertad e igualdad (Scharrer, 2001).

Como servicio público la policía ha sido una considerada tradicionalmente como una organización resistente a los cambios (Reiner, 2010), si bien la experiencia demuestra que, como consecuencia de encontrarse en primera línea de la realidad social, ha venido generando dentro de sus modelos de gestión nuevas propuestas de proximidad al ciudadano. Los servicios policiales orientados a la comunidad o de policía comunitaria, con diferentes formas de desarrollo según el cuerpo policial, se basan en principios compartidos sobre la búsqueda de una relación más estrecha entre la policía y la comunidad a la que sirve (Trojanowicz, Kappeler, Gaines, Bucqueroux, y Sluder, 1988). Aunque positivos en muchos aspectos, no obstante, los resultados analizados indican las limitaciones de estos modelos en crear una buena interacción social en algunos países, especialmente en la relación con grupos étnicos o socioculturales de carácter minoritario (Mackenzie y Henry, 2009). Precisamente, la gestión de multiculturalidad constituye uno de los más importantes retos actuales para las organizaciones policiales (Añón, Bradford, García, Gascón y Llorente, 2013).

1.2. Modelos policiales

Wilson y McLaren (1963) desarrollaron los primeros estudios para la determinación de los modelos que asumían los cuerpos de policía en relación a la administración interna y las relaciones sociales, continuados posteriormente por otros autores en el ámbito internacional (Goldstein, 1990; Kelling y Moore, 1988; Neild, 1998; Peterson, 2005; Ruiz Vasquez, 2003) y en el caso español (Jar, 1985). La forma de estructurar y administrar los cuerpos de policía en un sentido casi universal, se ha ido configurando alrededor de la doble concepción de la función de la policía: la legitimación normativa basada en la defensa del Estado, de sus instituciones y leyes, frente a la del servicio hacia el ciudadano como legitimador último. La dualidad entre Estado-ciudadano determina el sentido de misión policial y, por lo tanto, la orientación de la cultura organizacional que se irá constituyendo en cada cuerpo policial.

De este modo, podemos distinguir dos concepciones organizacionales de la policía: una de tipo gubernativo y otra con carácter de servicio. Aquellas policías de tipo *Gubernativo*, como en el caso español o francés, representan una concepción de la policía enmarcada dentro de los poderes del Estado, concretamente del ejecutivo, pudiéndose

considerar que su servicio a la sociedad como servicio público lo realiza a través de su organización política que es el Estado (Guillén, 2012). La policía es subsidiaria de la ley, a las órdenes del gobierno nacional o regional, siendo ésta la fuente de autoridad y legitimación de la actuación policial. Suelen concebirse como fuerzas o cuerpos de seguridad, siendo la idea de servicio al ciudadano mediante la aplicación y vigilancia de las leyes existentes. En este tipo, las prioridades son establecidas políticamente y a responsabilidad de la policía es exigida desde arriba por parte de las autoridades no existiendo la necesidad de rendir cuentas socialmente de los resultados o las actuaciones policiales. Lo que legitima a esta forma de comprender la policía no es su servicio comunitario, sino el cumplimiento de las leyes, normas y respeto al marco constitucional y a sus instituciones, los resultados policiales en forma de prevención y persecución de delitos son la forma de evaluar la eficacia organizacional (Bayley, 1994).

La otra gran orientación de la función policial es la que la conceptualiza como *servicio público*, propio de la policía británica. Posee un mayor carácter comunitario que en el caso anterior entendiendo a la policía como una parte de la comunidad y a sus funcionarios como un ciudadano con uniforme. El policía obtiene su autoridad directamente de los ciudadanos que le reconocen como tal, por lo que la actuación policial se dirige hacia las necesidades de la comunidad social en la que opera (Guillén, 2012). Las relaciones con la ciudadanía son más directas, cercanas y fluidas, más accesibles a entregar información pública de las actuaciones policiales y a la transparencia de resultados (La Vigne, Lachman, Rao y Matthews, 2014). La eficacia policial se mide con elementos intangibles como la satisfacción y la confianza ciudadana (Jackson, y Sunshine, 2007). La policía es más receptiva a recibir sugerencias externas sobre sus objetivos y sus prioridades, incluyendo la consulta a entidades civiles, como los vecindarios o las asociaciones, para conocer la realidad social y determinar sus problemas.

Ambos tipos de conceptualización de la función policial se han ido articulando a través de diferentes modelos de organizaciones de policía en relación a su orientación hacia la comunidad. Los modelos de relación de la policía con la sociedad, se basan en su concepción del orden, su estilo de trabajo, las relaciones políticas y, en definitiva, al tipo de cultura organizacional que exhiben (Skolnick, 1966). Pueden distinguirse los modelos de organizaciones policiales de tipo: tradicional, racional-burocrático, profesional,

comunitario y guiada por la inteligencia (Martín, 1992; Torrente, 1997; Tudela, 2007; Guillén, 2012).

El *modelo tradicional* de policía caracteriza a las organizaciones de policía de principios del siglo XX. Se describen por ser personalistas y estar fuertemente vinculadas al carácter del mando que ostentan el liderazgo, quién determina la cultura de la organización, cambiando cuando se le sustituye por otra persona. Su vinculación es estrictamente política, no siendo prioritario la asunción de la vigilancia de la legalidad, sino exclusivamente las directrices políticas, la prioridad policial es aquí el mantenimiento del orden público (Torrente, 1997). Son organizaciones de carácter conservador, con mayor presencia de agentes que comparten previamente la cultura del líder, favoreciendo su acceso a la organización. Son más fácilmente reconocibles en poblaciones pequeñas, rurales o en entornos urbanos desfavorecidos o con gran conflictividad social en grandes ciudades, siendo la relación social básicamente con los grupos de presión local que se acercan hasta la organización policial. La burocracia es elemental y la defensa de la ley está mediatizada por los grupos de poder de los que depende la policía (Martín, 1992).

El modelo de *policía racional-burocrático* apareció en los años cincuenta, dado el interés por un mayor control policial, de su eficacia y modernización. Se incentiva el cumplimiento de la ley (más que el mantenimiento del orden público), como medio de legitimación de la actuación policial y garantía de derechos comunes para todos los ciudadanos. Las organizaciones son cerradas y muy normativizadas (Martín, 1992). La ley aporta la racionalidad para el ejercicio de la profesión y el desarrollo de la organización, siendo su principal rasgo de cultura organizativa. La organización adquiere principios burocráticos rígidos para su gestión y medición de resultados, basados en estadísticas de detenciones o multas a infracciones, siguiendo protocolos de trabajo que sirven para guiar el comportamiento. La organización sigue principios *tayloristas* donde se racionalizan los procedimientos y funcionamiento interno con el propósito de hacer cumplir la legalidad (Torrente, 1997). Los policías mantienen disciplina con las órdenes recibidas, se mantienen relaciones distantes con la comunidad y el estilo favorece las actuaciones represivas y sancionadoras, orientados a aplicar la ley actuando ante los delitos, pero no tanto a la prevención de la delincuencia (Torrente, 1999).

El *modelo profesional* de organización policial surge entre los años sesenta y setenta, especialmente en las ciudades norteamericanas, de manera paralela al modelo

racional-burocrático, pero siendo el primero que se orienta a necesidades sociales concretas (Martín, 1992). El principal rasgo cultural es favorecer la autonomía de los funcionarios de policía para ejercer su trabajo y, entendiendo que poseen un conocimiento experto de su profesión, puedan tomar decisiones sobre cómo resolver las situaciones a las que se enfrentan. El tipo ideal de policía es el del profesional autónomo, bien formado, capacitado y especializado, que pueda ser reconocido socialmente (Torrente, 1997). El objetivo final es el análisis de las circunstancias y la eficacia policial en la resolución de problemas. Aunque basado en el cumplimiento de la ley, no tiene un carácter tan marcado en el desarrollo cotidiano pudiendo considerarse que se queda entre los extremos de mantener el orden o aplicar la ley (Skolnick, 1966). Las relaciones con los ciudadanos no se entablan en igualdad de condiciones, las prioridades no las determinan los ciudadanos sino los profesionales de policía que son quienes toman las decisiones. El objetivo es garantizar la seguridad pública, siendo los ciudadanos un objeto pasivo de la seguridad al ser los destinatarios de las decisiones y actuaciones policiales (Guillén, 2012).

Los modelos tradicionales policiales racional-burocrático y de organización profesional no habían contemplado como una prioridad la consideración del grupo social o comunidad. Mantienen su atención en el cumplimiento de la ley y, en menor sentido, el mantenimiento del orden dentro de una misión principal que es la seguridad pública, modelos, por otra parte, que han perdido gran parte de su influencia actual por sus escasos resultados (Bayley, 1994). Un cuarto modelo policial surge de las insuficiencias de los modelos anteriores para la prevención del crimen. Entendiendo a la policía como un servicio público, bajo el nombre de *policía comunitaria* se reúne un conjunto estrategias policiales que coinciden en el objetivo de liderar formas de acercamiento de los cuerpos de policía a los ciudadanos y mantener una mayor interacción en la construcción de la seguridad y convivencia comunitaria (Trojanowicz et al., 1988). Comienza a gestarse a partir de los años cincuenta en Inglaterra, y tuvo gran acogida en los Estados Unidos de Norteamérica en los años ochenta y noventa (Bayley, 1994), exportando sus métodos de trabajo al resto del continente americano y convertido en el modelo más aceptado por los colectivos policiales, si bien, con diferentes formas organizacionales (Newton, 1996).

El modelo de policía comunitaria se centra en potenciar la relación de la policía con el ciudadano en la lucha con la delincuencia (Trojanowicz et al., 1988), en mantener el orden y la calidad de vida en la comunidad, gestionada a nivel de vecindario o de barrio, y asumiendo funciones que escapan del rol tradicional de la policía, con servicios de

carácter asistencial, de servicios sociales o educativos. El policía desde este modelo debe integrarse socialmente en la comunidad en la que patrulla (Martín, 1992). El contacto es más directo con el ciudadano, con patrullas unipersonales y que trabajan a pie o en bicicleta, se favorece la descentralización y los grupos de trabajo autónomos, procedimientos como la mediación y la resolución de conflictos privados si recurrir a la sanción y la judicialización (Gallardo y Cobler, 2012). La eficacia de la policía la determina la ausencia del delito y de la criminalidad, se mide a través de encuestas a los ciudadanos de percepción y miedo al delito (Medina, 2003). La preocupación policial es lograr la cooperación ciudadana y mantener buenas relaciones con la comunidad, siendo la misión aumentar la confianza y satisfacción ciudadana (Butler, 2000). La introducción de la filosofía de policía comunitaria impulsa un giro muy relevante en el desarrollo de la cultura organizacional de la policía al reconocer de manera explícita la función policial de servicio a la comunidad (Bayley, 1994)

En España, la política policial ha convivido con los tres modelos, si bien, la cultura predominante de una policía de carácter gubernativo al servicio del Estado y con la misión encomendada por las autoridades públicas había mantenido alejada la relación entre policía y ciudadanos como objetivo prioritario (Torrente, 1997). En España, los modelos de Policía Comunitaria se observan en las unidades de policía de proximidad del Cuerpo Nacional de Policía y en las denominadas policías de barrio de los cuerpos de Policía Local en las corporaciones municipales una vez a partir de los años noventa. Dentro de las policías de tipo local o metropolitanas, por su propia naturaleza de proximidad al vecindario o comunidad, tradicionalmente han venido adoptando estrategias comunitarias o de proximidad con diferentes resultados prácticos, pero siempre con buena acogida en la opinión pública (Mackenzie y Henry, 2009).

Los modelos de policía o vigilancia comunitaria, van configurándose hasta la actualidad a través de estrategias específicas que van incorporando a las nuevas tecnologías en la actividad policial. Entre ellas, la *policía orientada a los problemas*, adopta una perspectiva centrada en el análisis y la resolución de problemas específicos que se identifican en la comunidad, especialmente los relacionados con el delito (Goldstein, 1990). El *control de la policía de puntos críticos (hot spots)* profundiza en la evaluación de la delincuencia y los sitios específicos donde se produce, desplazando según la necesidad los recursos policiales a los lugares de mayor nivel de conflictividad (Weisburd y Braga, 2006). Los *modelos de inteligencia policial* o policía guiada por la

inteligencia se desarrollan a partir de la introducción de las nuevas tecnologías en las organizaciones de policía británica en los años ochenta, reforzados desde los atentados de las torres gemelas de Nueva York (Treverton, Wollman, Wilke, y Lai, 2011). Se basan en el manejo de la información sobre delitos, el análisis de la misma y la respuesta operativa a las circunstancias delictivas de cada momento. Enfatiza la importancia de la recopilación de información, la interconexión y creación de redes policiales, utilizando la tecnología para realizar predicciones sobre delitos y anticiparse dirigiendo la actuación y prevención delictiva, una aproximación basada en la evidencia empírica y los cálculos estadísticos para tomar decisiones. Se enfatiza el carácter tecnicista de la organización, distinguiendo a los funcionarios entre aquellos dedicados a la investigación y el análisis de aquellos otros destinados al servicio de calle. La más reciente evolución es el modelo SMART, combinado una gestión estratégica organizacional, con técnicas de investigación, análisis de datos y uso intensivo de las tecnologías como el mapeado de criminalidades (Paoline y Terrill, 2014).

1.3. Los cuerpos de policía en España

Los cuerpos de policía españoles comparten con países como Italia, Francia o Portugal basarse en el concepto de policía gubernativa. La misión de la policía posee su fundamento legal en el artículo 104 de la Constitución Española de 1978, que dicta su objeto en proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana. Bossard (1983: 99) lo traduce en aquello que debe ser la función policial: *la policía tiene por misión garantizar la paz y la seguridad en una colectividad, así como la seguridad de los ciudadanos, imponiéndoles, por la fuerza si fuese necesario, la observancia de las leyes*. En este sentido, la definición aclara cómo la función policial de los cuerpos españoles es la observación del cumplimiento de las leyes, empleando la coerción si es necesaria para la correcta aseguración de la seguridad y la paz colectiva, sin que suponga, por otra parte, olvidar su carácter de servicio público sujeto a la ley, que impida un uso ilegítimo de su capacidad para el empleo de la fuerza (Lazúen, 1999).

La estructura de la policía en España viene definida por la Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad. Aquí quedan establecidos los cuerpos de ámbito estatal del Cuerpo Nacional de Policía y la Guardia Civil, de ámbito

autonómico (Ertzaintza en el País Vasco, Mossos d'Esquadra en Cataluña, Policía Foral en Navarra y Policía autonómica en Canarias) y de ámbito municipal con los cuerpos de Policía Local. El Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las administraciones Públicas de enero de 2014 recoge en España la cifra de 145.208 miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (67.330 en el Cuerpo Nacional de Policía y 77.878 en la Guardia Civil), un total de 26.261 en las policías autonómicas (17.243 mossos, 7.852 ertzaintzas, 1.076 policías forales, 90 policías autonómicos de Canarias), junto a una cifra de policías locales superior a los 61.000 efectivos. El total de miembros de las fuerzas y cuerpos de seguridad públicas es de, aproximadamente, 233.336 efectivos. España es el cuarto país de Europa en número de policías en proporción a su población, sólo por detrás de Chipre, Italia y Croacia, con un ratio de 534 policías por cada 100.000 habitantes (Eurostat, 2012).

Los principios básicos de actuación de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad vienen recogidos en la mencionada ley, estableciendo: la adecuación al ordenamiento jurídico respetando las leyes en la actuación neutral, imparcial y no discriminatoria; el mantenimiento de relaciones con la comunidad correctas en el trato, no arbitrarias y actuar con decisión incluso con armas si la situación lo requiere; el trato justo y digno a los detenidos conforme a ley; la debida dedicación, responsabilidad y secreto profesional. Las funciones comunes de los cuerpos de seguridad del estado son básicamente: velar por el cumplimiento de las leyes y disposiciones generales; auxiliar y proteger a las personas y asegurar la conservación y custodia de los bienes; vigilar y proteger los edificios e instalaciones públicos; velar por la protección y seguridad de altas personalidades; prevenir la comisión de actos delictivos; mantener y restablecer, en su caso, el orden y la seguridad ciudadana. Las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado ejercen sus funciones en todo el territorio nacional y están integradas por el Cuerpo Nacional de Policía y la Guardia Civil, con funciones específicas y diferenciadas de las policías autonómicas y policías locales, como se expone a continuación.

El *Cuerpo Nacional de Policía* es un Instituto Armado de naturaleza civil, dependiente del Ministro del Interior, cuyas funciones las desarrolla en las capitales de provincia y en los términos municipales y núcleos urbanos que el Gobierno determine. Son funciones específicas la tramitación de DNI y pasaportes, aduanas, extranjería, control de la droga y del juego, y control de la seguridad privada.

La *Guardia Civil* es un Instituto Armado de naturaleza militar dependiente del Ministro del Interior y del Ministro de Defensa (en el cumplimiento de las misiones de carácter militar). Sus funciones las ejerce en el resto del territorio nacional y mar territorial, destacando funciones propias como el control de armas y explosivos, vigilancia del contrabando, tráfico en vías interurbanas, custodia de transportes e instalaciones públicas como puertos y aeropuertos, medio ambiente y la conducción de detenidos.

Las Comunidades Autónomas en cuyos Estatutos esté previsto, pueden crear cuerpos de *Policía Autónoma* para el ejercicio de funciones de vigilancia y protección, entre otras, del cumplimiento de la legislación autonómica, vigilancia de edificios y protección de personas de rango autonómico, inspecciones de actividades sujetas a licencias administrativas y la colaboración con las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado.

Las *Policías Locales* actúan en el ámbito territorial del municipio respectivo, salvo en situaciones de emergencia y previo requerimiento de las autoridades competentes. Los Cuerpos de la Policía Local, integrantes de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad, son institutos armados de naturaleza civil con estructura y organización jerarquizada, dependientes de los municipios, cuya misión consiste en proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana, mediante el desempeño de las funciones atribuidas legalmente en el artículo 53 de la Ley Orgánica 2/1986, siendo:

a) Proteger a las autoridades de las Corporaciones Locales, y vigilancia o custodia de sus edificios e instalaciones.

b) Ordenar, señalizar y dirigir el tráfico en el casco urbano, de acuerdo con lo establecido en las normas de circulación.

c) Instruir atestados por accidentes de circulación dentro del casco urbano.

d) Policía Administrativa, en lo relativo a las Ordenanzas, Bandos y demás disposiciones municipales dentro del ámbito de su competencia.

e) Participar en las funciones de colaboración como Policía Judicial.

f) La prestación de auxilio, en los casos de accidente, catástrofe o calamidad pública, participando, en la forma prevista en las Leyes, en la ejecución de los planes de Protección Civil.

g) Efectuar diligencias de prevención y cuantas actuaciones tiendan a evitar la comisión de actos delictivos en el marco de colaboración establecido en las Juntas de Seguridad.

h) Vigilar los espacios públicos y colaborar con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y con la Policía de las Comunidades Autónomas en la protección de las manifestaciones y el mantenimiento del orden en grandes concentraciones humanas, cuando sean requeridos para ello.

i) Cooperar en la resolución de los conflictos privados cuando sean requeridos para ello.

Puede apreciarse que las funciones de la policía española, en tanto los cuerpos de carácter nacional, como los de carácter autonómico y local, comparten funciones de diversa índole, como la prevención de la criminalidad, la función represiva y la investigación del delito, el mantenimiento del orden público y la vigilancia, la atención a los poderes públicos, y en menor caso, las funciones atribuidas de servicio directo ciudadano (Lazúen, 1999). La orientación de las funciones policiales hacia los aspectos mencionados, estarán presentes en la socialización de una cultura policial basada en el control del orden y la seguridad, menos preocupada de la legitimación social y la confianza ciudadana (Ramírez, 2005).

1.4. Legitimidad y función de la policía

En los últimos años, aspectos como la *legitimidad* de la policía para ejercer su misión como agencia de control formal, la *confianza* mutua entre policías y ciudadanos y la *cooperación* de éstos últimos en la misión de mejora de la seguridad y calidad de vida, se han incorporado de manera sólida a los debates a nivel internacional sobre la redefinición de la función policial, con un especial interés en el caso de las minorías étnicas y/o sociales (Hough, Jackson y Bradford, 2013).

Desde un punto de vista moderno, la policía se entiende como una institución que usa la fuerza de manera legítima por parte del Estado, pero ha evolucionado superando la imagen de una institución meramente coercitiva (Martin, 1990). El papel de la policía va

más allá de ser una mera fuerza de disuasión y obediencia forzosa basada en un respeto que se intuye por el miedo del ciudadano a la autoridad, que no por el respeto a su figura (Tudela, 2007). La policía goza de la autoridad que le corresponde legítimamente, una autoridad que viene atribuida a la policía formalmente por la ley, pero cuya soberanía reside en los ciudadanos. La ley otorga la potestad para el ejercicio de la autoridad pero es la ciudadanía la que otorga la legitimidad para ejercerla, cede al Estado la autoridad y confía que sus instituciones la empleen apropiadamente. Aunque no todos los modelos policiales hayan aceptado formalmente el principio de *policing by consent*² de la tradición británica, todos los cuerpos de policía requieren de una cierta aceptación ciudadana, esto es, de una cierta legitimidad pública para ejercer apropiadamente sus funciones (Guillén, 2012). La policía, en el ejercicio formal de la autoridad dentro de la función pública, no puede obviar el necesario reconocimiento del público dado que resulta la base de su legitimación material.

La profesión policial mantiene el difícil equilibrio entre la legitimidad para el uso del poder coercitivo y el ejercicio de la autoridad sin el empleo de la violencia. En este sentido, los estudios sobre la policía citan a menudo la influencia de autores clásicos de la sociología como Weber, en referencia al poder coercitivo de la policía, y Durkheim, asociado con el significado simbólico de la policía, dos perspectivas que siguen siendo útiles para el análisis de cuestiones fundamentales de la policía. (Terpstra, 2011).

Cuando Weber definía un Estado como una comunidad humana que reivindica el monopolio del uso de la fuerza legítima dentro de un cierto territorio, se enfrentaba al dilema del uso de la fuerza por parte del Estado (en consecuencia, la policía) frente a la justa y legítima aplicación de la misma (Weber, 1919). El Estado en su capacidad para la dominación y para el monopolio de la violencia, sin embargo, debe imponerse límites para obtener la limitación de su dominación. Si la capacidad de usar la fuerza es el fundamento de la labor policial para Weber, con todo, el buen trabajo policial implica también la limitación del uso de esa fuerza (Bittner, 1970). El dilema moral entre el uso de la fuerza para el control de conflictos sociales y su necesaria contradicción para evitar el uso inadecuado, será el motivo de necesitar una orientación moral que guíe la labor

²*Policing by consent* hace referencia al enfoque de ética policial de Sir Robert Peel, fundador de la policía metropolitana de Londres. La legitimidad de la actuación policial surge de los ciudadanos, quienes dan su apoyo en un consenso general que se desprende de la transparencia acerca de su poder como autoridad, la integridad en el ejercicio de ese poder y su responsabilidad para ejercerlo. En la tradición británica, el policía es un ciudadano con uniforme. La alternativa es el *Policing by Law* donde el ciudadano debe obediencia a la autoridad porque así lo establece la ley.

policial, que permita el equilibrio de la fuerza que usa la policía y le haga consciente de su responsabilidad profesional respecto a los ciudadanos (Wright, 2002).

La visión del Estado para Durkheim, es la de portador de valores morales substanciales y de un factor esencial de unión en la modernidad, responsable de contribuir al normal funcionamiento de la sociedad (Durkheim, 1957). La policía es para Durkheim una poderosa institución de representación moral, que goza del poder simbólico de encarnar los valores morales de la sociedad. Este poder simbólico de representación moral es, por lo menos, tan importante como los aspectos instrumentales de la policía (Bayley, 1994). La perspectiva de Durkheim ofrece una visión del papel social de la policía como portadora y ejemplificadora de valores morales que distinguen el bien del mal, donde incluso, en la sociedad postmoderna actual, fragmentada y compleja socialmente, la policía mantiene un importante valor moral social (Loader y Mulcahy, 2003).

Ambas perspectivas hacen alusión a las dos características relevantes de la función policial, el carácter instrumental y simbólico de la policía: primero, la coerción ante el conflicto y el delito, junto a la capacidad para poder usar la fuerza; segundo, la legitimidad social y formal de la policía para ejercer lo anteriormente expresado, esto es, la función simbólica y moral que tiene la policía (Terpstra, 2011). Weber alude a mantener vigilancia sobre la capacidad de hacer un uso inadecuado de la fuerza por parte de los poderes públicos, la forma de ejercitar de la actividad policial. Durkheim indica a la relación que debe mantener la policía con los ciudadanos, relación que se sitúa al nivel moral y de valores comunes entre ambos actores y que les unen en sociedad. Entre ambos, se dibuja la legitimidad de la policía. Una legitimidad normativa para Weber que basada en la racionalidad de la ley y en principios formales para hacer uso de la dominación del Estado sobre el ciudadano, la cual debe mantener el cuidado de ser ajustada y proporcional. Durkheim defiende la legitimidad social, basada en valores compartidos entre policías y ciudadanos como forma de cohesión social. Esta doble perspectiva en la legitimación de la función social de la policía como organización, se verá en los modelos básicos de organización policial, el primero girando alrededor del poder del Estado y, el segundo orientado hacia el servicio ciudadano.

Para Hinsch (2010) la legitimidad se puede precisar en *legitimidad objetiva o normativa* y *legitimidad subjetiva o empírica*. La primera, se basa en un análisis objetivo del comportamiento de la autoridad, de modo que se ajuste a los principios de legalidad y justicia, actuando de manera objetiva, responsable y efectiva en el cumplimiento de las

funciones que le corresponden. Es decir, aplicando las normas y las leyes objetivamente. La segunda, corresponde con la legitimidad de carácter subjetivo que las personas otorgan a la autoridad cuando consideran que dicha autoridad se comporta de manera correcta; de esta manera, el ciudadano reconocerá su obligación de obedecer a la autoridad cuando cree que ésta actúa con marcos normativos y éticos apropiados y sometidos a valores (Bottoms y Tambeke, 2012). La legitimidad subjetiva implica una percepción personal, la confianza del ciudadano en que la autoridad actúa de manera correcta y éticamente responsable. De este modo, la autoridad o agentes de la misma obtienen una legitimidad completa cuando cumplen objetiva y normativamente con sus responsabilidades junto con el reconocimiento positivo que hacen los ciudadanos del comportamiento exhibido como autoridad.

La legitimidad es el concepto con el que se enjuicia la capacidad de un poder para obtener cooperación y obediencia sin necesidad de recurrir a la coacción que supone la amenaza de la fuerza y el castigo. En términos sociales, resultará mucho más deseable que las instituciones de justicia y la policía empleen la legitimidad que se les atribuye para estimular el cumplimiento de las leyes y el respeto a las normas que infundir el miedo o usar la coerción para lograrlo (Jackson y Sunshine, 2007).

Uno de los principios de la autoridad para las personas reside en el deber de cumplir con las normas y obedecer a los agentes encargados de hacerlas cumplir, no obstante, ese cumplimiento será conforme a la imposición mediante el derecho penal o a comportamientos de aceptación voluntaria de dicha autoridad. La mayoría de las personas respetan las normas porque, en primer lugar, sopesan los riesgos y costes del castigo; en segundo lugar, porque mantienen la idea de aquello que es bueno o correcto hacer y, finalmente, se han acostumbrado a hacerlo así. Es decir, las personas mantienen comportamientos prosociales valorando lo “bueno o malo” de sus actos y, con el tiempo, se acostumbran a comportarse siguiendo esta valoración (Bradford, Jackson y Hough, 2013). Así, la ética y el hábito son elementos importantes cuando intentamos explicar el cumplimiento de la ley por parte de los ciudadanos, consideraciones que subyacen al fundamento de que las personas basan su comportamiento en principios morales como es el respetar los derechos de los demás individuos.

De este modo, resulta más eficaz para las instituciones de justicia y la policía, fomentar el respeto y cumplimiento de las normas y leyes que el empleo exclusivo de estrategias coercitivas que requieren de grandes esfuerzos en medios, generan un rechazo

de la mayoría de la población y atentan contra los principios de una sociedad culturalmente desarrollada. La estrategia más relevante sería, por lo tanto, promover el cumplimiento voluntario de las normas y de la conformidad. La conformidad puede definirse como aquel *proceso de influencia social por el que una persona modifica sus sentimientos, opiniones y conductas en dirección a la posición mantenida por el grupo mayoritario, como resultado de la presión física o simbólica ejercida por un líder del grupo o por el propio grupo* (Kelman, 1958: 53). La conformidad con la policía es un proceso de influencia social por el que se consigue modificar el comportamiento y las actitudes ciudadanas hacia el cumplimiento general de las normas y el desarrollo de comportamientos cívicos. Pero la capacidad de influencia social de la policía sólo será realmente eficaz si la ciudadanía confía y otorga legitimidad a su autoridad de manera voluntaria, esto es, aceptando y valorando positivamente el comportamiento profesional de la policía. Todas aquellas conductas profesionales que se alejen de la ley y de la ética hacen que se pierda confianza en la policía, generando inconformidad a su comportamiento y, por lo tanto, incapacidad de influencia social.

En un sentido más específico, las teorías de la conformidad sirven de marco general para explicar el cumplimiento de las normas y el respeto a las instituciones de justicia (Bottoms, 2002). Como hemos planteado, además del miedo al castigo y la disuasión de comportamientos antisociales o delictivos mediante el reproche legal, la conformidad con la autoridad se articula como un importante elemento que debe estimularse en la medida que afecta en la voluntad de cooperación con la justicia. De acuerdo a la legitimidad subjetiva, esta aceptación de las normas y la conformidad con la autoridad se relacionan con el comportamiento de la misma autoridad hacia el ciudadano, esto es, existe una relación bidireccional en la medida que la autoridad también se comporta conforme a las normas y la ley, mostrándose legítima en el desempeño de su rol. Las personas ajustarán sus comportamientos a la ley, se comportarán de acuerdo a las normas, en la medida que observen en las administraciones de justicia mantienen comportamientos legítimos.

La *Teoría de la Justicia Procedimental*, que ha recibido un gran apoyo en los últimos años, otorga el marco teórico para ahondar en la relación entre policía y ciudadano. La justicia procedimental está relacionada con la igualdad de trato a las personas y con el sentimiento de haber sido tratado dignamente y con respeto (Tyler, 2003). En el ejercicio de la autoridad por parte de los funcionarios de policía se entiende

que la actuación se ajuste a los principios de trato justo, respetuoso e imparcial a todas las personas. Entre el ciudadano y los agentes de la autoridad se establece una interacción en la que intervienen estos procesos de igualdad y respeto, que serán procesos justos en la medida que sean percibidos como tales por ambas partes de la relación. Los estudios demuestran que las personas que en su relación con la policía sienten haber recibido una atención justa, aumentan la confianza en la autoridad y se muestran más motivados a cooperar con la misma (Bradford y Jackson, 2010). Una variante particular de la justicia procedimental propone que la legitimidad institucional existe en la medida que las personas sujetas a una autoridad legal sienten el deber de obedecerla y dicha idea de obedecer se base en la creencia de que la autoridad actúa legalmente y comparte sus valores morales (Hough et al., 2013).

Podemos establecer que la expectativa hacia la policía en el encuentro con los ciudadanos se basa en tres elementos fundamentales de la *confianza* en la autoridad:

-*confianza en la competencia y eficacia* de la policía: percepción de que la policía está desarrollando su labor y que la realiza lo mejor posible en el ejercicio de sus funciones. El individuo entiende que la policía "hace lo que hace" porque está trabajando y que, aunque no se comprenda, es lo apropiado a su función profesional.

-*confianza en la justicia procedimental*: percepción de recibir un trato justo, con respeto y dignidad, aplicando la justicia de manera ajustada al derecho, dónde se aplica la legalidad en un comportamiento profesional que sigue las normas. La policía se ajusta a los principios de actuación y los procedimientos legales, huyendo de la arbitrariedad.

-*confianza en la justicia distributiva*: sentimiento de que se es tratado de igual manera que al resto personas, que no hay diferencia en la forma de aplicar la justicia, dónde la policía trata con igualdad a todos los ciudadanos. La persona considera que la policía le está tratando como lo haría con cualquier otra persona en su misma situación.

De este modo, la confianza en la policía reside en la percepción y sentimiento del ciudadano de que en las actuaciones profesionales los agentes están desarrollando su trabajo competentemente, que lo hacen de manera respetuosa siguiendo las normas y las reglas, y que lo aplican a todas las personas por igual sin discriminación. La confianza en la policía (y su correspondiente legitimidad), es pues, la consideración de que la policía

se dedica a realizar su labor lo mejor posible, que cumple con la ley y que la aplica a todos sin arbitrariedad.

Como plantean Bradford y Jackson (2013) en un sentido transversal de la legitimidad, también debe tenerse en cuenta el sentimiento de identificación con la policía que defiende los mismos valores legales y sociales que el propio ciudadano. Esta identificación moral del ciudadano con la policía cuando se comporta de acuerdo con principios y valores similares, lleva a sentir mayor cercanía hacia la misma en la medida que percibe que se protege antes a la persona que proteger las leyes y al Estado. Este último elemento, sentirse identificado moralmente con la policía, resulta mucho más complejo de analizar dada la multiplicidad de posibles manifestaciones sociomorales.

La legitimidad social de la policía se la proporciona su capacidad para otorgar respuesta a las demandas sociales (Martín, 1994). Partiendo de que en toda relación existe una doble dirección, se aporta y se recibe por ambas partes de la interacción, la policía ofrece eficacia en el desarrollo de su labor, fundamentalmente la lucha contra el delito y la ayuda en emergencias, esperando de los colectivos de ciudadanos la confianza en dicha labor, acompañada del respeto a su legitimidad. Los colectivos, especialmente los minoritarios por motivos étnicos o culturales, ofrecen su colaboración a la policía en el ejercicio de su función esperando a cambio un trato justo no discriminatorio (García-Añón et al., 2013). De este modo, entre ambas partes, se desarrolla una interacción sujeta al equilibrio de intercambios simbólicos y de tratos formales que llevará a una cooperación mutua o a un enfrentamiento inevitable con el paso del tiempo. La cooperación con la policía es relevante en la medida que sabemos de la necesidad de los ciudadanos para el esclarecimiento y prevención de los delitos. Además, el empleo de políticas colaborativas implica el respeto a los derechos humanos y civiles de los ciudadanos, cooperación que puede ser favorecida por el comportamiento de la policía en sus relaciones comunitarias (Jackson y Sunshine, 2007).

En este punto, cabe preguntarse por el proceso que lleva a colaborar con la policía o, por el contrario, puede convertirse en fuente de resistencia ante la misma. Toda actuación policial obedece a una motivación para la seguridad, la emergencia y la ayuda. El momento en el que los funcionarios de policía actúan con una persona, la intervención requiere de la explicación comprensible de los motivos de la actuación y el desarrollo de una actuación de calidad, entendida como los comportamientos exhibidos por los agentes. En la medida que estos aspectos se den en la práctica, que el individuo entienda los

motivos por los que la policía actúa, por ejemplo, pararle, identificarle o registrarle y, además, sea tratado de una forma ajustada y correcta (con un comportamiento responsable, ético, humanamente asertivo y respetuoso), se ponen en entredicho los elementos de la confianza en la policía (García-Añón et al, 2013): que la policía está ejerciendo competentemente su trabajo, que está siendo tratado con respeto y justicia, y que el trato recibido es el mismo que recibiría cualquier otra persona. Cuando las intervenciones policiales tienden a comportamientos no motivados y con una baja calidad profesional, los sentimientos de falta de competencia, justicia procedimental y distributiva erosionan la confianza en la policía (Jackson y Sunshine, 2007). Con el tiempo, es de esperar un descenso de colaboración ciudadana y un aumento de la resistencia ante la policía. De este modo, cuando se actúa en el ejercicio de la autoridad la exhibición de comportamientos no apropiados ni ajustados a las normas objetivas de la función policial, ocasiona una pérdida en la legitimidad otorgada por los ciudadanos.

En los trabajos realizados por Hough et al. (2013), la confianza en la justicia procedimental es el factor más relevante para explicar la creencia del deber de obedecer y colaborar con la justicia y la policía, al igual que resulta el predictor más fuerte para la legitimidad y el sentimiento de identificación moral con la policía. De ese modo, la capacidad de influencia social en la ciudadanía, influencia que estimule la cohabitabilidad y convivencia positiva, parte del propio comportamiento profesional que sirve de modelo para la sociedad (Curbet, 2009). Dispensar un trato justo y respetuoso, además de no discriminatorio y competente, durante las actuaciones policiales tiene, por lo tanto, un peso muy significativo en las relaciones de la ciudadanía para obtener el respeto legítimo como autoridad y favorecer su cooperación. De este modo, el desarrollo de la cultura policial resulta clave para orientar las operaciones y la conducta de los policías hacia relaciones de confianza y cooperación con ciudadanos que provean de legitimación a las organizaciones de policía (Tudela, 2007).

2. La cultura organizacional de la policía

2.1. Concepto de cultura organizacional de la policía

Uno de los temas clásicos de la investigación acerca de la policía en el ámbito anglosajón ha sido su cultura profesional (Banton, 1964; Cain, 1973; Westley, 1977; Wilson, 1968). En los últimos años, la cultura de la policía se entiende como un elemento clave para comprender la función policial en una sociedad compleja, y determinante en las respuestas que las organizaciones policiales deben operar ante los cambios sociales (Chan, 1997). La cultura de la policía aparece como un tema relevante desde los años sesenta en los estudios sobre la organización y la función policial en Reino Unido y EEUU, representada como una variable simbólica comprensiva de todo aquello que acontece en los cuerpos de policía, desde las relaciones internas en la organización hasta las actividades con los ciudadanos, incluido el ejercicio de la coerción y de la violencia durante el trabajo policial (Manning, 1997). El estudio de la cultura profesional de la policía ha mostrado interés por la distinción de los valores, actitudes y comportamientos característicos de aquellos que representan a la autoridad y sobre los que se deposita legítimamente el poder de la coerción (Terrill, Paoline y Manning, 2003). Así, una de las preocupaciones recurrentes de la literatura académica en el estudio de la policía es el uso inapropiado de su función coercitiva, recurriendo al empleo de fuerza innecesaria y un exceso en la violencia como medio para el ejercicio de la autoridad (Manning, 2005). Entre otras, la explicación de dichas conductas no deseables y disruptivas de la policía se encuentra en una cultura policial socializada habitualmente términos militarizados y combatientes (Skolnick y Fyfe, 1993).

Los estudios clásicos sobre la cultura profesional de la policía han referido a tres aspectos de interés: qué origen tiene, cuál es el papel que juega en las organizaciones y en las conductas de los funcionarios de policía, y qué consecuencias se derivan de todo ello a nivel social (Reiner, 2010). Los primeros estudios buscaban las características identificadores de los policías, realizada por sociólogos mediante la observación participativa (Bukner, 1967), considerando la cultura policial como una forma propia de representar el mundo simbólico de las relaciones internas y con el entorno social, como resultado de la propia actividad policial, siendo la policía una cultura o subcultura con

rasgos definidos propios (Skolnick, 1966). De manera general, se ha asumido que la cultura organizacional de la policía es el resultado de la influencia del entorno al que se enfrenta la policía, caracterizado por la violencia, el riesgo y el conflicto, producto de un conjunto de complejo de determinantes situacionales, tanto del entorno social como del entorno organizacional interno, fundamentalmente de las tensiones que se originan en ambos (Mastrofski, 2004; Paoline, 2003). La cultura organizacional como concepto puede ser observada como un conjunto de ideas y valores que configuran una visión común de los miembros de la policía, constituyendo un recurso para conectar las diversas experiencias, duras y fragmentadas que derivan de las intervenciones y los encuentros entre la policía y el público (Shearing y Ericson, 1991).

El concepto de cultura profesional o cultura organizacional de la policía presenta las mismas dificultades a las planteadas cuando hablábamos en sentido general de la cultura en las organizaciones. Esto se entiende para algunos autores porque las organizaciones de policía, sencillamente, son una más de las organizaciones que pueden encontrarse socialmente y su cultura organizacional no difiere sustancialmente de la de otras profesiones. Dado que las organizaciones de policía son instituciones que siguen los mismos principios sociológicos que otras instituciones sociales, no parecen existir grandes diferencias en las reglas internas y los mecanismos de pertenencia y de solidaridad en relación a otros grupos profesionales (Yñiguez, 2007) .

No obstante, si bien las reglas puedan ser las mismas, el contenido de la cultura organizacional en la policía es propio y diferente a otras instituciones, y los efectos que producen son específicos y dependientes del tipo de labor (Crank, 2014). Se trata de un concepto difícil de concretar debido a las conceptualizaciones tan dispares que se encuentran en la literatura sobre la policía (Paoline y Terrill, 2014). En este sentido, después de la revisión de la cultura ocupacional de la policía, O'Neill, Marks y Singh (2007) advierten de la dificultad para encontrar una definición que sea suficientemente explícita de los aspectos particulares que representan a la cultura policial, más allá de entender que se trata de la construcción social que hacen los funcionarios policiales sobre la forma de ver el mundo, su lugar en él y la acción apropiada a seguir en sus puestos de trabajo. La cultura policial es un tema controvertido en cuanto a su delimitación conceptual (Cockcroft, 2013), en todo caso caben dos consideraciones que se dan en la literatura y que guían el campo de estudio. La primera, es la idea de que la cultura de la policía es distintiva por la función desarrollada, que la distingue de otras profesiones, y

determinante del comportamiento policial, que ofrece resultados directos en las relaciones policía-ciudadano y en la legitimación de la misma como institución. Por lo tanto, la cultura es definitiva en la configuración de las organizaciones y en el funcionamiento operativo policial al dar comprensión a todo el sistema organizacional. La segunda, la cultura policial es advertida en términos de relaciones de elementos como comportamientos observados y valores que intentan ser comprendidos para dar contenidos a las asunciones básicas de la policía, en términos similares a los planteados por Schein (1988).

Resulta difícil conceptualizar a la cultura organizacional de la policía de manera que recoja adecuadamente todos los elementos que se han ido sumando al conocimiento de la misma (Cockcroft, 2013), por lo que dar una definición puede ser tan complejo como poco definitivo (O'Neill et al., 2007). Entre otras de las definiciones que se han ofrecido de cultura profesional, podemos citar:

La cultura de la policía es una capa informal de normas y valores que operan jerárquicamente bajo la rígida estructura de las organizaciones policiales (Chan, 1997: 43).

La cultura de la policía (o subcultura) se refiere a la mezcla de prejuicios informales, valores, actitudes y prácticas de trabajo que se encuentran comúnmente entre los rangos inferiores de la policía y que influyen en la discreción. También se refiere a la solidaridad de la policía que puede aceptar la corrupción y resistir a los cambios y reformas organizacionales (Waddington, 2008: 203).

La cultura de la policía describe las prácticas aceptadas, las reglas y los principios de conducta que son situacionalmente aplicadas por la policía, y generalizadas en forma de razones y creencias (Manning, 1989: 360).

La cultura profesional de la policía es una construcción social forjada a partir de experiencias, valores, creencias y actitudes de sus miembros, cuya importancia radica en ser depositaria colectiva de la acción y reflexión. Su contenido está presente en las reacciones que sus integrantes experimentan ante los riesgos y las contingencias de la vida, modelando la visión propia de la realidad y de las relaciones sociales con el resto de la comunidad de referencia” (Yñiguez, 2007: 58).

Finalmente, el peligro y la autoridad son elementos interdependientes en el mundo de la policía. Así, la cultura es el conjunto de patrones de comprensión que ayudan a

hacer frente y adaptarse a las presiones y tensiones que afronta la policía (Reiner, 2010: 119).

En términos generales, pueden identificarse tres elementos fundamentales que definen la cultura organizacional de la policía (Skolnick y Fyfe, 1993):

a) La experimentación del riesgo y del peligro que implica el trabajo policial y que genera actitudes de desconfianza y de sospecha respecto de un entorno que es percibido como amenazante y peligroso.

b) El ejercicio de la autoridad que determina una relación de desigualdad entre el policía y los ciudadanos, como grupo social que maneja la capacidad de coerción legal, pudiendo generar actitudes de superioridad y suficiencia, aumentando las distancias con los ciudadanos y polarizando hacia sí mismos las reacciones críticas del público.

c) La percepción de constituir un grupo identitario propio, como consecuencia de las dos condiciones anteriores, reforzando la idea de solidaridad, compañerismo y dependencia mutua que en último extremo puede llevar al aislamiento del entorno profesional.

Las definiciones anteriores, además una cierta diversidad en sus enfoques, no difieren a las concepciones de la cultura organizacional en sentido genérico, más allá de otorgar un contenido específico a la cultura que se vincula claramente al ejercicio de la profesión y a su relación con el entorno social, fundamentalmente como una forma de afrontamiento profesional a las tensiones experimentadas durante el trabajo. A pesar de que conceptualizar la cultura profesional como un mero procedimiento de afrontamiento supone un reduccionismo que no obedece a la realidad de la complejidad cultural, sin embargo se ha convertido en una de las creencias propias del campo que, en resumidas cuentas, viene a resaltar el carácter sistémico de la relación de la cultura profesional con respecto a las tareas policiales en el entorno social (Paoline, 2003).

2.2. El problema de la homogeneidad de la cultura organizacional de la policía

La cultura policial como objeto de estudio refiere a la dificultad para conocer la variedad y heterogeneidad de los elementos que la componen, como las diferencias internas entre departamentos o entre las jerarquías policiales, su influencia en el comportamiento policial y los estilos profesionales de trabajo (Paoline y Terrill, 2014). La cultura organizacional de la policía es un determinante de la actividad policial, vista así como variable independiente que explica otras variables dependientes como la violencia, la corrupción o las conductas discrecionales en la aplicación de la ley. Los trabajos de Skolnick (1966) y de Westley (1970) sobre la cultura policial influyeron notablemente en la idea de la existencia de una “personalidad del trabajo policial”, como explicación de los artefactos policiales. La preferencia en la concepción de la cultura policial ha sido atenderla desde una perspectiva simbólica, capaz de dar cuenta sobre la comprensión del comportamiento policial, basada en estudios etnográficos, han dado una visión de homogeneidad de la cultura policial (Crank, 2014). En los últimos años, no obstante, una tendencia en el estudio de la cultura policial ha sido valorar la diversidad en las organizaciones de policía, observando la variedad en las dimensiones culturales que caracterizan la profesión y los estilos de trabajo exhibidos por los funcionarios policiales (Chan, 1997; Cockcroft, 2013). Surgen así, una serie investigaciones sobre la cultura organizacional que emplea metodología cuantitativa para medir y explorar determinadas dimensiones de culturales de la policía en la comparación entre organizaciones (Paoline, 2004).

Westmarland (2008) articula los estudios de la cultura policial en tres grandes periodos. Durante la década de los cincuenta y sesenta los estudios clásicos sobre cultura policial se concentran en Estados Unidos y Reino Unido. La literatura coincide en otorgar a los trabajos de sociólogos como Westley (1970), Banton (1964), Skolnick (1966), Bukner (1967) y Cain (1973) ser los primeros en abordar la cultura policial, siendo uno de los elementos comunes de la investigación averiguar si la policía tiene una cultura distintiva. Interés histórico, centrado en describir cómo es la policía y comprender el porqué de su comportamiento, especialmente, en su relación con los ciudadanos y en la aplicación de la ley incluidas las conductas desviadas. En esta primera época la mayoría de los trabajos recogen estudios con claro carácter sociológico, buscando la descripción de las organizaciones policiales, su orientación de servicio público y las creencias, normas

y expresiones culturales que identifican a los miembros de los cuerpos policiales. Así, los investigadores reconocen el poder de la cultura organizacional en la conformación del pensamiento policial y las pautas de conducta que desarrollan los funcionarios policiales (Skolnick, 1966). En general, coinciden en afirmar que la cultura observada en la policía es un fenómeno homogéneo, con elementos nucleares que pueden ser observados entre los diferentes cuerpos de policía (Loftus, 2009). Los estudios etnográficos, la observación participante y a largo plazo son la metodología más frecuentemente utilizada (Bukner, 1967). Habitualmente, el análisis cultural se ha centrado definir los aspectos más negativos de la cultura de la policía como el conservadurismo, el pesimismo, el cinismo, los prejuicios raciales, la conducta desviada o el machismo (Reiner, 2010).

La cultura organizacional de la policía es vista como una variable que influye en el rendimiento profesional y homogénea a toda la organización, valorando el grado de cohesión interna frente a un entorno social hostil del que hay que protegerse (Van Maanen, 1974). La cultura se entiende durante esta época como integradora hacia a un tipo de organización policial basada en un modelo de gestión de mantenimiento del orden y de lucha contra el crimen. Los valores defendidos de la policía, en cuanto a la implicación en el orden social y la aplicación de la ley, en muchos casos se observan a través de un empleo excesivo de la fuerza y la pérdida de la legitimación social derivada de la falta de coincidencia de valores policiales y sociales, como se comprueba con los problemas en la gestión policial de la multiculturalidad en EEUU (O'Neil et al., 2007). Durante esta época, la idea de una personalidad policial está presente en el discurso común de los investigadores, quienes partiendo de una dimensión única clasifican los policías en diferentes subtipos culturales, pero conformando un conjunto común dentro de la cultura organizacional (Worden, 1995).

La importante atención investigadora durante los años sesenta y setenta a la cultura profesional de la policía fue creando una base conceptual que se ha mantenido casi inalterable durante muchos años después (Loftus, 2009). La principal aportación de estos autores será convertir a la cultura policial en un tópico de la investigación sobre la policía, haciéndola un tema recurrente en los escritos sociológicos sobre la policía. Sin embargo, la principal limitación al estudio de la cultura policial actual, han sido las propias observaciones realizadas, centradas únicamente en el ámbito norteamericano y británico de más de más treinta años de antigüedad, sin que se prestase especial consideración a los cambios en las características sociales, demográficas y culturales que

experimentaban las policías desde entonces ni a la influencia individual en la cultura profesional, obligando a la actualización de la investigación de la cultura policial (Chan, 1997; Manning, 1993).

El periodo intermedio de la década de los ochenta y gran parte de los noventa, conlleva un giro en el abordaje de la cultura policial, al proporcionar trabajos que empiezan a abandonar la idea de una cultura profesional homogénea, afirmando una mayor diversidad y la existencia de culturas específicas dentro del mundo de la policía. Reuss-Ianni (1983), estudiando a la policía de Nueva York, advierte dos culturas policiales distintas y, frecuentemente, enfrentadas dentro de las organizaciones de policía. Por un lado, los policías que trabajan en el servicio de calle y, por otro, los que realizan tareas de gestión y mando. Entre ambos grupos se confrontan visiones diferentes, opuestas e incompatibles de la función policial e identidad. Los “policías de calle” en su juicio de los enfrentamientos con los ciudadanos, encuentran limitaciones y restricciones para su trabajo, no sólo en las decisiones económicas, jurídicas o políticas, sino también por parte de los mandos y de las jefaturas de las organizaciones de policía quienes son vistos como un impedimento para la labor cotidiana; por el contrario, para los “policías de mando” quienes desarrollan una labor más genérica dentro de la organización y que tienen que lidiar con las presiones políticas, la actuaciones cotidianas en la calle se ven como una amenaza al cargo, inapropiadas en muchos casos para las necesidades de la organización dificultando las labores burocráticas e, incluso, judiciales cuando se producen denuncias contra los patrulleros. Más allá de los contenidos de ambas subculturas, su trabajo destaca por ser una de las aportaciones más claras a las diferencias internas que se pueden encontrar en una misma organización policial (O'Neill et al., 2007). De una manera parecida, Young (1991) estudia durante casi dos décadas a la policía del Reino Unido, encontrando que hay dos culturas diferentes en las organizaciones de policía, por un lado aquellos policías de “uniforme”, normalmente jóvenes y dedicados al patrullaje, y por otro aquellos que se dedican a la investigación, visten de paisano, gozando de mayor estatus policial y experiencia profesional. Entre ambos grupos, existen formas notablemente distintas de lenguaje y de convenciones sociales, muy marcadas por la jerarquía policial existente entre ellos, de modo que pueden ser consideradas subculturales distintas. Ambos casos, suponen un reconocimiento de culturas diversas dentro de la misma organización policial, señalando un cambio en la

concepción de la cultura policial, no obstante, limitadas a ser explicadas meramente por los destinos u ocupaciones organizacionales (Cockcroft, 2007).

El último espacio de evolución de la cultura policial, surge en los años noventa siguiendo el reconocimiento epistemológico y metodológico a la complejidad de la cultura en las organizaciones. El campo de estudio se fue consolidando y haciendo más complejo al abrir diferentes líneas de estudio dentro de la cultura policial, pudiendo destacarse las aportaciones de Manning (2005) delimitando el campo de estudio actual de la policía y sobre la necesidad de una teoría sobre la policía y su cultura, Worden (1995) quien revisa los tipos policiales basados en la cultura profesional y propone una base conceptual para la variedad de estilos de comportamiento policial que reconozca la individualidad de los policías, Chan (1997) sobre la necesidad de formular el cambio en la concepción y estudio de la cultura policial en una sociedad multicultural, Paoline (2003) revisando y actualizando el modelo general de cultura organizacional policial, Loftus (2009) revisando las concepciones clásicas de la policía para encontrar una visión subyacente que perdura en el tiempo, o Reiner (2010) actualizando el conocimiento sobre las dimensiones más significativas de la cultura organizacional policial, trabajos que constituyen el más reciente marco teórico general de la cultura de la policía.

Como campo de estudio que va consolidándose, se realizan aportaciones críticas de los conocimientos que se había entregado en la literatura. Waddington (1999) en una revisión del conocimiento sobre la cultura policial, encuentra diferencias dentro de las organizaciones, no atendiendo a los rangos policiales o los destinos, sino a los espacios de construcción simbólica. Afirma Waddington que la mayoría de las investigaciones sobre la policía se habían llevado a cabo por sociólogos a través de enfoques etnográficos, generalmente mediante entrevistas cualitativas y de la cultura oral transmitida por los policías. En el análisis de la narrativa policial se puede constatar una clara diferencia entre lo vivido por los policías en sus actuaciones y lo narrado posteriormente, interpretado desde la propia concepción de la realidad que hacen los policías, reflejando la diferencia entre lo que denomina “una cultura de cantina y una cultura operativa”. La narración en espacios ajenos al trabajo operativo pero que tienen una gran importancia en la vida social de las organizaciones de policía, de ahí el símil con la cantina, informa no tanto de la experiencia y el comportamiento real que se ha desarrollado sino de la interpretación que hacen los policías, poniendo en cuestión la relación entre lo que hacen los policías en la calle y posteriormente relatan en sus narraciones (Waddington, 1999). Su aportación trata,

no tanto de una limitación en los enfoques metodológicos, sino de comprender que las dinámicas culturales son sensiblemente complejas en las organizaciones de policía, incluyendo la necesidad de atender a los procesos de simbolización y de comprensión de los artefactos de la cultura policial (Cockcroft, 2007).

Con el mismo sentido crítico sobre los estudios de las organizaciones de policía, afirma Chan (1997) como la investigación de la cultura policial hasta bien entrados los noventa había sido limitada y estrecha en relación a varios aspectos. En primer lugar, por la comprensión de la cultura policial como un todo homogéneo, carente de profundidad en el reconocimiento de la variedad humana en las organizaciones, sin que se reconozca la aportación individuos a la cultura de la organización y, en segundo, por no considerar la influencia del contexto en la cultura organizacional como los cambios legislativos, la aparición de nuevos modelos de gestión policial, los cambios políticos y la aparición de nuevos retos sociales, todo por cual la cultura profesional de la policía no puede ser vista como una entidad ajena a la realidad social. En este sentido, la cultura policial debe ser reconceptualizada en tres aspectos: reconocer la influencia activa de los individuos en la organización, más allá de meros sujetos pasivos que son socializados en una cultura profesional, el reconocimiento de la existencia de múltiples culturas dentro de la organización y la necesidad de situar la cultura organizacional de la policía en los contextos sociales y culturales de la labor policial complejos y cambiantes (Chan, 1997).

La revisión de los estudios de la policía, especialmente americanos, evidenciaban una importante limitación: se habían centrado en policías masculinos, de raza blanca y que trabajaban en zonas con altos niveles de delincuencia (Manning, 1993) llevando a una concepción estrecha, estereotípica y parciamente equívoca de la cultural policial, carente de la consideración de la diversidad cultural en las organizaciones y como consecuencia desarrollando la idea de una cultura única o monolítica de la cultura policial (Manning, 1997; Reiner 2010) o como una subcultura específica (Waddington, 1999). Igualmente, la mayoría de los estudios de la cultura ocupacional de la policía tampoco ahondaban el entorno organizacional, centrándose más en las conductas y operaciones de los policías en el entorno del trabajo, implicando así otras de las limitaciones en la investigación clásica (Terrill, Paoline y Manning, 2003). En la investigación internacional sobre policías de diversos países, surgen en esta época dudas sobre si la policía del país tiene las mismas características a las policías estudiadas hasta la fecha en Norteamérica o si son diferentes y por qué (Manning, 1993). En todo caso, se pone en cuestión considerar

la homogeneidad de culturas entre policías de países distintos, señalando la necesidad de investigar de manera local para comprender la existencia de similitudes y diferencias acerca de la cultura policial (Terpstra y Schaap, 2013).

Más recientemente, las investigaciones abordan la diversidad cultural atendiendo a la influencia de las variables sociodemográficas de los nuevos policías en la organización, especialmente con la incorporación creciente de mujeres, de grupos étnicos que habían estado ausentes en la policía y de individuos con mayores niveles de educación (Crank, 2014), que amplían la diversidad cultural de las organizaciones y generan en una mayor pluralidad de estilos profesionales de actuación. Los diferentes estilos de trabajo representan una forma de expresión de la complejidad cultural y serán relevantes en tanto sirven para la comprensión de la diversidad de la cultura organizacional, además de su aprovechamiento en la multiplicidad de tareas que abordan las policías en la actualidad y en la atención de problemas sociales dentro del modelo de gestión policial comunitaria (Worden, 1995).

En el caso concreto de la policía española, el estudio de su cultura profesional ha sido muy limitada (Martín, 1994), adaptando en la mayoría de ocasiones los conocimientos de la tradición americana y británica, resultando ser una limitación importante al conocimiento propio de la policía. Las aportaciones propias al estudio de la cultura policial española, particularmente del estudio de la policía local, remiten a los trabajos como los de Martín (1994), Torrente (1997), Jar (1999), Ramírez (2005), Vicente (2011), Guillén (2012) o Fernández e Yñiguez (2014), que han abordado el análisis sociológico de la policía, sin embargo, sin que pueda considerarse que constituya una continuidad o sistematicidad de trabajos de investigación de la cultura policial española en la actualidad.

Con todo, el campo de estudio queda lejos de estar resuelto en la actualidad, conviviendo en la literatura sobre la policía diferentes formas de comprensión de un fenómeno que, al igual que expusimos en la complejidad de la cultura organizacional durante el capítulo anterior, en el caso de los cuerpos de policía aún revisten la misma dificultad para su concepción. Así, la complejidad de los cambios sociales, los retos sociales, la evolución de la labor policial, de los cambios tecnológicos y de la incorporación de miembros nuevos a la profesión con orígenes sociales y culturales hacen indicar la heterogeneidad y complejidad de la cultura policial (Punch, 2007). Mientras tanto, otras visiones son más partidarias de dar continuidad a la cultura policial, sin que

los cambios anteriores determinen una diferenciación tan grande en los cuerpos de policía más allá de entender una lógica diferenciación, no obstante, siendo la policía una misma organización que está determinada por su labor cotidiana (Loftus, 2009). Al analizar las concepciones clásicas y compararlas con más de 600 observaciones en el Reino Unido, Loftus concluye que las conceptualizaciones clásicas de la policía siguen teniendo utilidad explicativa en la cultura policial, puesto que hay una serie de creencias y supuestos subyacentes que perduran en el tiempo, motivado porque las presiones básicas asociadas con el papel de la policía no se han eliminado. Así pues, el *ethos* cultural que ha dotado de identidad a la policía durante mucho tiempo sigue teniendo validez en la sociedad contemporánea (Loftus, 2010). Manteniendo esta idea de continuidad, a partir de los conocimientos acumulados durante estas décadas en el estudio y la comprensión de la cultura policial, en todo caso, se debería recoger una mayor profundidad de discernimiento de la cultura policial basándose en tres aspectos de la cultura policial: la distinción entre el entorno ocupacional -la labor cotidiana en la calle- y el entorno organizacional -relaciones internas organizacionales-, dos entornos de experiencias diferentes; las diferencias culturales que se generan en la jerarquía policial, distinguiendo a los policías de calle de los que tienen responsabilidades de mando y de gestión; y finalmente, la aceptación de la diversidad en los comportamientos y actitudes expresadas por los policías que se pueden sintetizar en tipos diferenciados de estilos policiales de actuación (Paoline y Terrill, 2014).

2.3. El modelo general de la cultura policial

Es considerado el trabajo de Westley (1970) sobre un cuerpo de policía local en Indiana (EEUU) como el primer estudio centrado en conocer la cultura profesional de la policía. Desarrollado durante los años cincuenta y publicado posteriormente, sus apreciaciones están presentes en los trabajos de otros autores como un hilo de conocimiento que llega hasta la actualidad (Cockcroft, 2013). La observación del comportamiento policial en relación a su entorno, ofrecía para este autor la descripción de una organización que operaba en una realidad social hostil y conflictiva con la policía. La respuesta de los miembros de la policía era su distanciamiento social respecto a la comunidad, promoviendo valores comunes de autoprotección, aislamiento, solidaridad interna y secretismo, constituyendo una organización desconfiada, distante y cínica en las

relaciones con los ciudadanos, incluyendo un ejercicio de la autoridad que fácilmente se convertía muestras de discrecionalidad, empleo de la violencia y en abusos con la minoría afroamericana (Westley, 1970). Entre los estudios posteriores que seguirán esta línea de discurso, se encuentra el concepto de *personalidad de trabajo policial* de Skolnick (1966). Este autor entiende que la cultura profesional de los funcionarios de policía es una reacción a aquellos riesgos y peligros que se dan en la calle, a los conflictos derivados de la imposición de la autoridad y a la presión organizacional para obtener resultados de eficiencia en la reducción de la criminalidad y los problemas de orden. A consecuencia, los agentes reaccionan con aislamiento social, solidaridad mutua y una tendencia al conservadurismo (Skolnick, 1966). De este modo, el trabajo de policía desarrolla una *cultura policial*, una especie de personalidad particular y definitoria de la profesión, en la cual serán socializados los nuevos miembros de policía (Loftus, 2009).

Desde este punto de vista, la cultura policial es un mecanismo que ayuda a los agentes de policía a hacer frente a los problemas, peligros y tensiones con que se enfrentan diariamente (Chan, 1997). Más allá de su dificultad para definirla, queda asumido que la cultura policial es el resultado de las relaciones de tensión que mantienen los funcionarios de policía en cuanto a su labor operativa, caracterizada por altos niveles de conflictividad y violencia. Así, este modelo de cultura de la policía parte del principio comúnmente aceptado que la policía es una profesión definida por la exigencias y la presión del trabajo, donde la cultura es una forma de afrontamiento del mismo, siendo así que los niveles de tensión por las situaciones profesionales con las que convive la policía determinan sus características culturales (Paoline, 2004). En este sentido, la cultura resulta ser homogénea y se limita a un modo de *coping* ante el estrés y la tensión, la cultura policial prescribe una serie de formas de comportamiento o estilos profesionales, y es transmitida entre generaciones de policía.

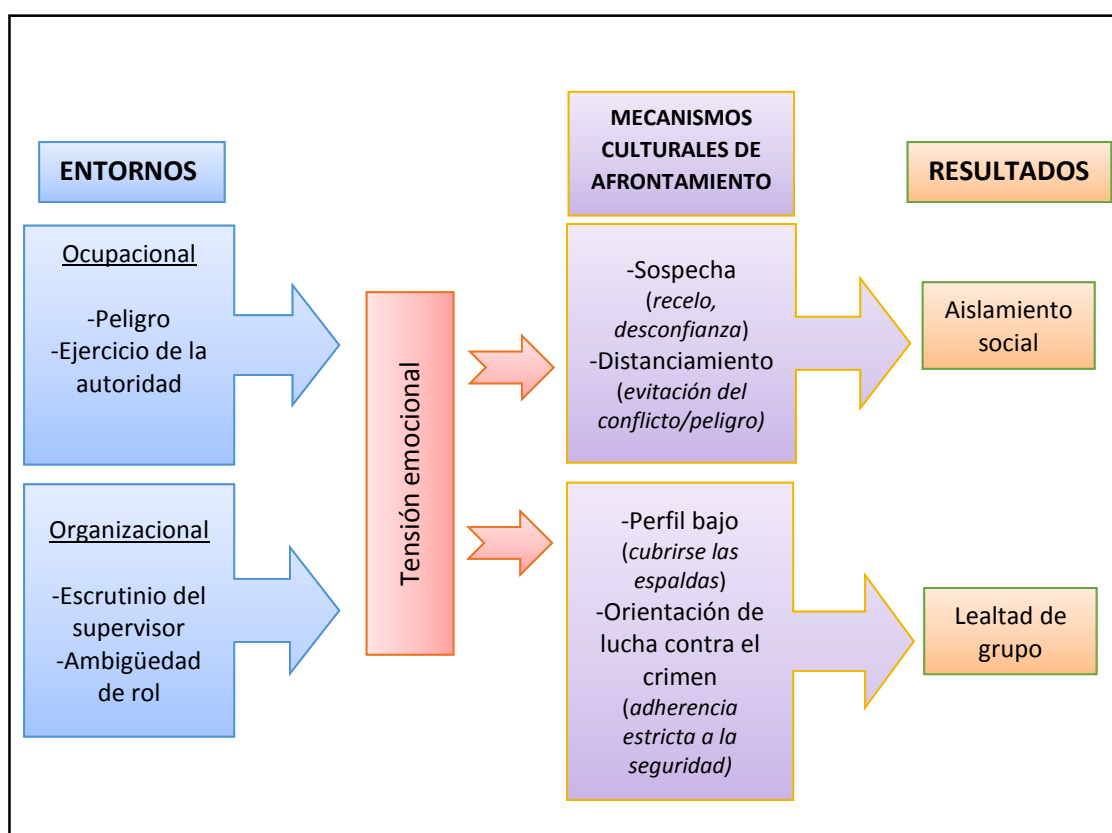
Una vez la investigación y debate sobre la cultura ocupacional de la policía va consolidando su estatus como campo de estudio, surge la oportunidad de ordenar los conocimientos en un marco conceptual que delimite sus elementos fundamentales y las relaciones entre los mismos. Paoline (2003) se propone ordenar esta visión tradicional de la policía en un marco conceptual que recoja los elementos específicos que componen su

cultura organizacional (ver figura 4). El modelo de cultura policial³ como revisión de la teoría, articula la comprensión del objeto de estudio y remite a la investigación del mismo. Para la comprensión actual de la cultura policial, este autor entiende fundamental el conocimiento de los entornos en los que opera el policía, dado que tanto las tensiones de la labor policial como las condiciones de supervisión y disciplina organizacionales conducen a determinadas prescripciones culturales que les permitan hacer frente a las tensiones en la relación con el público (Paoline y Terrill, 2014). En primer lugar, los policías enfrentan tensiones derivadas de los riesgos y peligros externos mientras desarrollan su trabajo en las calles. El mero hecho de vestirse de policía y salir a la calle hace que se entre en una subcultura de normas y valores encaminados a afrontar las tensiones creadas por su papel único en la comunidad (Van Maanen, 1974). Además del peligro físico al que se enfrenta el policía, la autoridad coercitiva es otro componente de la tensión del entorno ocupacional. Los policías deben ejercer su autoridad incluso en situaciones de riesgo, imponiéndose al ciudadano mediante la amenaza y la coacción (Muir, 1977). En segundo lugar, también se destacan tensiones originadas en las mismas organizaciones de policía, básicamente por el tipo de relaciones que se mantienen con los mandos policiales, caracterizadas por niveles de fuerte supervisión y corrección constante de conductas mediante reproches y recriminaciones. En este sentido, concluye Chan (1997) a partir del estudio de la policía de Nueva Gales del Sur en Australia, que para los agentes de policía en las sociedades democráticas occidentales es más probable que se experimente tensión y estrés profesional por las prácticas de presión, control y gestión organizacional que por las experiencias traumáticas cotidianas en el trabajo de calle. Igualmente, los problemas de ambigüedad e indeterminación en los objetivos diarios y en la forma de alcanzarlos, algo relativamente habitual en la organización del trabajo, suelen ser otra fuente de tensión organizacional. El trabajo de policía implica el mantenimiento del orden, la aplicación de la ley y/o el servicio ciudadano, dependiendo del modelo policial adoptado, sin que sea explicitado en muchas ocasiones por la propia organización. La dificultad para el agente será reconocer lo que se espera de él, favoreciendo la experimentación de situaciones de indefensión por cuanto las consecuencias de su labor e iniciativa puedan ser reprendidas por los mandos (Paoline, 2003). Como afirma Brown (1988), además de los problemas de la calle, el agente de policía se enfrenta a mandos

³ Entre las diferentes acepciones del concepto de modelo en nuestro caso se hace referencia, en términos de Armatte (2006), al tipo ideal extraído de una población homogénea, esto es, la representación abstracta del policía siguiendo los conocimientos comunes sobre el mismo.

tiránicos y a organizaciones impredecibles. En definitiva, los policías se encuentran entre dos ambientes diferentes e igualmente amenazantes, el externo de la organización y el interno, siendo la cultura un conjunto de respuestas comúnmente aceptadas como válidas ante los problemas y los conflictos (Paoline, 2003). A nivel operativo, los agentes responden con el desarrollo de sospecha y desconfianza a los ciudadanos, especialmente a los desconocidos (Reiner, 2010) y actitudes de distanciamiento como forma de evitar el conflicto y el peligro (Brown, 1988). A nivel organizacional, las respuestas son desarrollar un perfil bajo dentro de la organización y pasar desapercibidos a los mandos, además de centrarse en una orientación exclusivamente de lucha contra el crimen y de la seguridad, función inequívoca de la función policial como forma de evitar la ambigüedad de rol organizacional (Klockars, 1985). El resultado de estas respuestas en el tiempo será al aislamiento social, que lleva a distanciarse del ciudadano, y a una fuerte lealtad de grupo entre pares como apoyo mutuo ante los problemas de la calle y de la propia organización.

Figura 4. Modelo tradicional de cultura policial (adaptado de Paoline, 2003)



La cultura organizacional, vista así, resulta un fenómeno común homogéneo que refiere a una cultura única y monolítica con fuerte énfasis en el consenso (Loftus, 2009; Manning, 2007). Básicamente, se trata de una concepción determinista de la organización policial, que presentará a la cultura organizacional como resultado de procesos de afrontamiento sin que se tengan en cuenta otros aspectos como la aportación individual y del entorno social y cultural (Chan, 1997). Si bien el modelo es determinista y no asume la complejidad de modelos de cultura organizacional como los planteados por Hatch (1993) o Dauber et al. (2012), no obstante incide en señalar la relación entre las condiciones del trabajo y ciertos contenidos en la configuración de cultura organizacional policial.

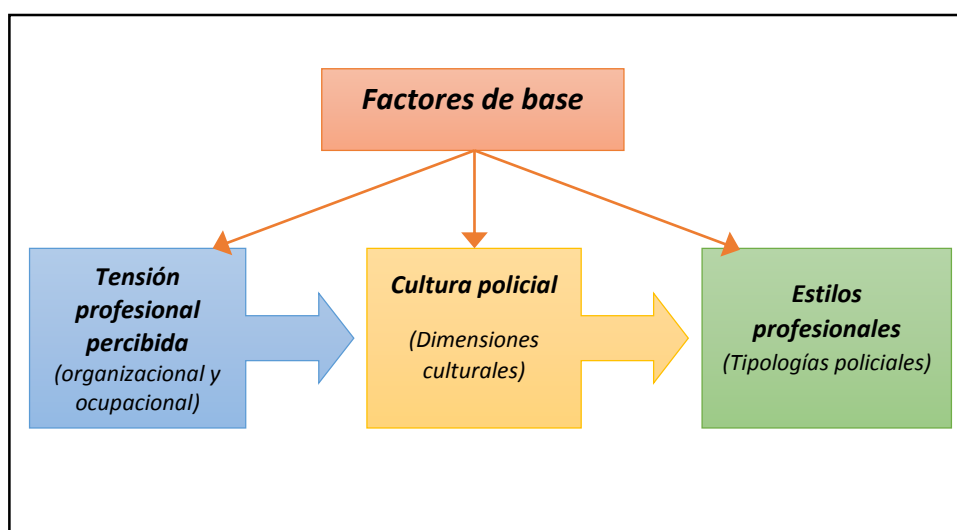
Una visión crítica de esta perspectiva, observa la cultura con una configuración diversificada afirmando la existencia de subculturas entre los funcionarios de policía (Young, 1991; Reus-Ianni; 1983; Sklansky, 2007). La existencia de factores de base como el nivel de estudios, el género, la posición dentro de la organización, o el tiempo de trabajo se han visto relevantes en la existencia de diferencias entre funcionarios a nivel horizontal y vertical dentro de la organización e implicando cierta diferenciación en la variación de la cultura policial entre individuos y en sus estilos de trabajo (Terpstra y Schaap, 2013).

Las mencionadas autoras, partiendo del modelo general de cultura policial en el trabajo de investigación con la policía holandesa, vienen a proponer un modelo más sencillo que permita a modo de esquema identificar los contenidos culturales particulares de cada investigación, destacando la importancia de los factores sociodemográficos sobre los tres elementos del modelo de cultura policial (Terpstra y Schaap, 2013): la tensión percibida, la cultura policial y estilo policial de trabajo (figura 5).

El modelo asume que la tensión interna y externa percibida resulta en la cultura policial y que la cultura policial, a su vez, tiene impacto en los estilos de trabajo de los agentes de policía. Desde una metodología cuantitativa y mediante un cuestionario autoaplicado en el que se combinan preguntas sobre estos tres elementos, realizan análisis estadísticos para encontrar la relación interna entre dichos elementos. Investigan en una muestra de policías locales de Gerdenland (Países Bajos) diversas dimensiones culturales como el pragmatismo, el sentido de misión, el cinismo, el conservadurismo, el machismo, la solidaridad y el aislamiento social, comprobando que mantienen relación significativa con el estrés policial todos ellos, a excepción de la solidaridad y el pragmatismo. De igual modo, las dimensiones culturales explican gran parte de los estilos profesionales, medidos

siguiendo el modelo de tipos policiales de Wilson (1968). Entre sus resultados, encuentra ciertas similitudes a los trabajos anglosajones pero también diferencias propias en la cultura de la policía local en los Países Bajos, destacando especialmente la influencia de la antigüedad del empleo como una variable modificadora, estudio que confirma en gran medida la explicación del modelo estándar de cultura policial (Terpstra y Schaap, 2013).

Figura 5. Modelo estándar de cultura policial (Terpstra y Schaap, 2013)



Una tendencia en los últimos años de la literatura sobre la policía, ha sido un reconocimiento de los enfoques que ponen de relieve el mayor grado de variación cultural dentro de las organizaciones policiales, en parte, gracias a superar las limitaciones de la investigación clásica y a asumir la complejidad creciente tanto de la policía como de la sociedad en la que opera (Cockcroft, 2013). En este sentido, se ha dotado de valor a reconocer la influencia de las características individuales en la cultura profesional, así como a analizar los entornos de trabajo y organizacional policial y su impacto en la cultura de la policía (Paoline, Myers y Worden, 2000).

La atención a las variables individuales en la cultura policial es una de las cuestiones que ha ido adquiriendo interés creciente a medida que se reconoce la complejidad de la cultura en las organizaciones de policía. Señalaremos algunos de los factores que se han estimado en relación a la cultura profesional y que parecen mostrarse relevantes en la comprensión de su conformación y variabilidad.

El *género* es una variable que se ha visto clásicamente relegada de las investigaciones, principalmente, porque la composición de los cuerpos de policía ha sido mayoritariamente masculina. La evidencia demuestra que sigue existiendo una falta de representatividad de las mujeres en las organizaciones de policía, en las que persiste la presencia de conductas machistas y de acoso sexual (Brown, 2007). Las probabilidades de promoción no parecen ser similares para las mujeres y, en tanto acceden a puestos de mayor grado, suelen ser asignadas a puestos relacionados con el género como las investigaciones sexuales (Westmarland, 2001). No parece existir una solidaridad más fuerte entre mujeres dentro de los cuerpos de policía que la que mantienen mujeres con hombres (Brown, 2007). Analizando la función policial respecto a la aplicación de la ley, se observa poca diferenciación en los valores y creencias mantenidos entre ambos géneros (Waddington, 1999). Las investigaciones que consideran la perspectiva de género o que estudian la cultura contemplándolo como una variable son relativamente escasas, no obstante, parece que las mujeres tienden a socializarse en una organización masculina o, al menos, a sentirse presionadas a mostrar valores machistas asociados a la cultura (Cockcroft, 2013)

El *rango policial* es una condición adquirida que determina la posición dentro de la organización y, como parece, demuestra una notable influencia en los valores culturales que adopta cada miembro de la organización. Como hemos señalado anteriormente, existe una diferencia entre los policías que ostentan el mando y sus subordinados (Reuss-Ianni, 1983). Si bien entre ambos grupos puede mantenerse una creencia similar sobre la función policial y compartir los mismos objetivos que se derivan, parecen existir notables diferencias en las creencias sobre los medios y las formas para lograrlas. Mientras que los policías observan los problemas diarios con una visión concreta, pragmática, con fuertes lazos grupales y confiando en la propia experiencia, los mandos y jefes policiales tienden a realizar valoraciones más globales, políticas y considerando las consecuencias generales para la organización (Paoline, 2003). La cultura organizacional está claramente segmentada a nivel jerárquico en cuanto a intereses, preocupaciones o creencias sobre cómo deben ser y funcionar los cuerpos de policía (Manning, 1994), diferenciándose entre los policías de calle, los mandos intermedios y los jefes policiales en cuanto a los valores y actitudes mantenidas (Reuss-Ianni, 1983).

El *nivel educativo* de la policía ha ido subiendo en la mayoría de los cuerpos policiales. El trabajo de policía ha sido clásicamente desarrollado por personas de bajo

nivel educativo y de niveles sociales bajos (Fielding, 1988). Los bajos salarios y la creencia que la selección de policías con perfiles culturales bajos eran más fácilmente controlables ha sido la principal motivación para mantener criterios de selección policial que no contemplaban los niveles educativos como un requisito fundamental (Punch, 2007). La incorporación de personal con mayores niveles de estudio incluidos los universitarios ha ido cambiando la configuración de los cuerpos de policía, como resultado de una mayor complejidad en las tareas que atiende la policía, la incorporación de las nuevas tecnologías que requieren de profesionales cualificados y un mayor escrutinio social de las actuaciones policiales (Cockcroft, 2013). En todo caso, cabe esperar la influencia cultural del nivel educativo, si bien, la investigación no es concluyente más allá de parecer mostrar una mayor diversidad actitudinal en miembros con niveles educativos superiores (Chan, 1997).

La *antigüedad* en el empleo se ha visto como una variable influyente en relación a las actitudes de los policías. Los policías de mayor antigüedad laboral tienden a ser, por lo general, más conservadores y más tradicionalistas, disminuyendo su orientación a la acción y al empleo de la fuerza física como recurso, si bien, puede resultar asociada igualmente a la edad cronológica que marcha en paralelo al tiempo de trabajo (Terpstra y Schaap, 2013).

2.4. La investigación de la cultura organizacional de la policía

El principal abordaje en el estudio de la cultura organizacional de la policía ha sido a través de métodos etnográficos que estudian en profundidad la cultura de un cuerpo policial mediante técnicas como la observación participante y el cuaderno de campo (Skolnick, 1966; Bukner, 1967) y el análisis del discurso de relatos de los policías (Young, 1991; Manning, 2005; Cockcroft, 2007). Los trabajos clásicos de la primera época recogían un concepto de policía que han servido de referencia e inspiración en la investigación posterior de la cultura profesional de la policía, siendo ampliamente citados tanto por su valiosa aportación como por sus, últimamente, reconocidas limitaciones (O'Neill et al., 2007). Así, por ejemplo, el trabajo de Westley en los años cincuenta, ampliamente citado y un referente en todo trabajo de la policía, no obstante y a pesar de su influencia, hoy recibe críticas por su visión simplificada de las relaciones con el

público (Wright, 2002), y por no recoger la variedad de situaciones que suelen producirse, incluyendo las interacciones no conflictivas (Bittner, 1970), siendo una mirada monolítica del trabajo y de la cultura policial aplicable a todos los policías (Paoline y Terrill, 2014).

Del mismo modo que la investigación de la cultura organizacional fue ampliándose y haciéndose cada vez más compleja en el campo de las organizaciones económicas, aceptando la diversidad de enfoques para comprender de manera global un fenómeno complejo y difícil de abarcar, surgen posiciones que diversifican los acercamientos a la cultura organizacional de la policía (Nickels y Verma, 2008).

Por una parte, la cultura policial entendida como campo simbólico que requiere de comprensión de sus elementos más subyacentes, requiere para algunos autores de la necesidad de emplear métodos etnográficos y de análisis del discurso bien fundamentados que analicen la dramaturgia y semiótica policial (Manning, 2005). En una revisión profunda de la literatura Manning (2007) aboga por reconocer la complejidad del concepto y de la comprensión de la cultura profesional, incidiendo en la necesidad de realizar un acercamiento abierto a la cultura policial que recoja tanto las características del trabajo como el contexto organizacional en el que se desenvuelve y las interacciones inter e intraorganizacionales. Los partidarios de estos enfoques apuestan por trabajos cualitativos que provean de buenas narraciones para la comprensión de las particularidades de la cultura organizacional que permitan retratar el simbolismo y el significado inherente a la acción de la policía (Cockroft, 2005). Como ya advertimos, estos enfoques proveen de un conocimiento importante a nivel de profundidad, especialmente en la interpretación de la diversidad y heterogeneidad de la cultura, pero también las limitaciones en su generalización de observaciones de fenómenos y de extrapolación a otras organizaciones policiales (Sklansky, 2007).

De manera complementaria a la anterior, el empleo de una metodología cuantitativa resulta ser menos frecuente y más reciente, surgiendo durante la década de los noventa para superar las limitaciones de la investigación anterior y como una alternativa complementaria, que no sustitutoria, que permita proporcionar una visión más general de los fenómenos culturales en la policía (Jermier, Slocum, Louis y Gaines, 1991; Paoline, 2004; Terpstra y Schaap, 2013). Varios son los argumentos que se exhiben para incidir en esta metodología. De manera complementaria a las clásicas investigaciones etnográficas, busca analizar mediante cuestionarios la cultura policial siguiendo una

tendencia en el estudio de la cultura organizacional que permite recopilar datos que puedan ser tratados estadísticamente (Nickels y Verma, 2008). Siguiendo la clasificación tradicional de Schein, los estudios se sitúan en el nivel intermedio de las actitudes y expectativas expresadas que pueden ser medidas mediante cuestionarios o inventarios (Paoline, 2004). La comparación entre grupos de policías al ser encuestados, permite analizar más específicamente varias dimensiones culturales al mismo tiempo, intentando superar otra de las limitaciones clásicas tendentes al evaluar unos pocos elementos culturales en cada investigación (Paoline y Terrill, 2014). A la vez, se pueden considerar la influencia de ciertas variables sociodemográficas que supuestamente influyen en la variación de la cultura organizacional de la policía y la relación entre las medidas sobre cultura con otras cuestiones organizacionales de la policía como puedan ser los casos de violencia y coerción (Terrill, Paoline y Manning, 2003; Worden, 1995).

En relación a investigaciones recientes que analizan la cultura organizacional mediante el empleo de metodología cuantitativa, a través de cuestionarios actitudinales para la medición de una variedad de dimensiones culturales, encontramos trabajos en el ámbito anglosajón y de otros países: Paoline, Myers y Worden (2000) estudian diversas dimensiones culturales en dos departamentos policiales dentro del *Project on Policing Neighborhoods (POP)*, un proyecto para analizar los modelos de gestión policial y comunitaria en EEUU, encontrando mediante análisis factorial diferentes configuraciones de actitudes hacia los modelos policiales, el empleo de tácticas policiales agresivas y la confianza en ciudadanos; Cochran y Bromley (2003) investigan el concepto de subcultura policial en varios distritos de policía de Florida (EEUU) mediante la aplicación de técnicas de análisis clúster para la construcción de una tipología de tres estilos policiales de trabajo, basados en sus actitudes y valores, encontrando que la edad y el rango están asociados al tipo de estilo policial; Terrill, Paoline y Manning (2003) estudian la relación entre cultura policial y coerción en las policías de Indiana y Florida (EEUU) desde una perspectiva actitudinal, revelando que el uso de la fuerza está vinculado a los valores y el alineamiento actitudinal; Engel y Worden (2003) analizan la influencia del mando en las actitudes y la conducta de policías estadounidenses, mediante técnicas estadísticas de análisis de regresión, encuentran que las actitudes de los superiores influyen en las actitudes y prioridades de sus subordinados a la hora de solucionar problemas; Paoline y Terrill (2005) estudian el impacto de la cultura en los controles policiales, mediante análisis clúster de actitudes se evidencian diferencias en las creencias hacia las conductas

de control policial en relación al perfil actitudinal de cada policía; Nickels y Verma (2008) estudian las dimensiones culturales del trabajo ocupacional en una comparación entre policías de Canadá, India y Japón, mediante soluciones factoriales y análisis de varianza hallan tanto congruencia como diferencia a lo largo de varios constructos actitudinales medidos entre países; Sun, Cretacci, Wu y Jin (2009) analizan las actitudes hacia el rol y el trabajo policial en cadetes de policía en China, encontrando evidencias de la influencia de ciertas variables sociodemográficas sobre las dimensiones culturales de mantenimiento del orden, la orientación legalista, la prevención policial y la policía comunitaria; Ingram, Paoline y Terrill (2013) desarrollan una investigación multinivel para comprender el rol de los grupos de trabajo en la cultura policial, hallando que los equipos reducidos de policías son un contexto cultural propio de interés, ampliando la concepción de la cultura policial más allá de ser puramente monolítica o un fenómeno a nivel individual; Myhill y Branford (2013) utilizan un modelo de ecuaciones estructurales en el estudio de las actitudes hacia el modelo de policía comunitaria en Inglaterra, observando que la justicia organizacional está asociada a actitudes positivas hacia el estilo de servicio en los policías. Como se observa, sigue siendo la tradición anglosajona la más fructífera, por el contrario, en España resulta muy limitada y centrada en aspectos específicos como, por ejemplo, el liderazgo policial (Alvarez, Lila y Castillo, 2012).

En definitiva, como hemos planteado, la investigación de la cultura de la policía presenta una problemática similar a la cultura organizacional: se trata de un campo diverso, complejo e inacabado. En todo caso, el constructo de un modelo general que intenta ordenar el conocimiento y la investigación, refiere a tener presente en el estudio de la cultura organizacional de la policía aquellos contenidos propios de la cultura, la influencia en la misma de los entornos de tensión del trabajo, la diversidad cultural reflejado en tipos culturales y los factores que inciden en la variación cultural. Comenzaremos revisando el conocimiento que se ha ido acumulando sobre los elementos específicos de la cultura organizacional, esto es, las principales dimensiones de la cultura organizacional que permiten realizar un esbozo sobre sus particularidades en las organizaciones de policía.

2.5. Dimensiones culturales en las organizaciones de policía

Los aspectos estudiados de la cultura profesional han ido ampliándose paulatinamente en la investigación sobre la policía a lo largo de los años, recogiendo una multiplicidad de dimensiones culturales⁴ que ofrecen una visión de conjunto sobre las características culturales de las organizaciones de policía y de sus miembros.

Bukner (1967), interesado en el estudio sociológico del poder y control en la policía de los EEUU, ahonda en los elementos culturales propuesto por Skolnick (1966) indicando varias dimensiones caracterizadoras de la cultura profesional policial: en primer lugar, la solidaridad entre los compañeros para enfrentar peligros comunes y encubrir acciones de compañeros en problemas; segundo, relacionado con lo anterior, la consideración de la información del trabajo y de los compañeros como reservada a los miembros del grupo policial y que cabe ocultarla secretamente, un ejercicio de disimulación donde es preferible callar hacia el exterior como forma de evitar problemas; tercero, la desconfianza como actitud permanente para descubrir cualquier indicio de delincuencia en la calle, afectando negativamente al grado en que se observa a los ciudadanos; cuarto, la perspicacia o astucia para encontrar soluciones a situaciones profesionales en las que no cabe el empleo de la normativa, buscando soluciones retadoras incluso si se escapan de los estándares de la organización; finalmente, conservadurismo en la moral y las opiniones políticas, con actitudes conservadoras hacia los grupos marginales o los delincuentes como amenazadores del orden público y social.

Manning (2005) resume los postulados clásicos de la cultura profesional de la policía en: desconfianza de la gente, reconocimiento de la experiencia profesional antes que de las normas abstractas, imposición sobre la gente, creencia que la gente odia a la policía, el sistema legal no es de fiar, la gente es infractora potencial de la ley, la tarea fundamental de la policía es prevenir la delincuencia y aplicar la ley.

Reiner (2010), en *The politics of police*, obra ampliamente citada y revisada en distintas ediciones desde su primera aparición en 1992, recoge las aportaciones fundamentales de la investigación sobre la idea de una cultura policial particular.

⁴ El concepto de dimensiones culturales refiere a los trabajos de Hofstede (1990) mencionados en el primer capítulo, quien simplifica complejos y múltiples patrones socioculturales en constructos más genéricos, que sirvan como indicadores y como herramientas de análisis. Una dimensión cultural representa un conjunto de valores, creencias y actitudes sobre un contenido común.

Partiendo de la identificación de aquellos elementos más citados en los trabajos de varias épocas, aporta una síntesis de las características más relevantes de la cultura policial a nivel de trabajo de patrulleros de calle, dibujando un perfil comúnmente aceptado sobre cómo son los policías. En su revisión, los policías han sido considerados cínicos en sus relaciones sociales y pesimistas en la creencia de poder cambiar la realidad social; la sospecha es una actitud habitual en ellos como resultado de mantenerse alerta ante los peligros y riesgos diarios, y desconfiando de todos aquellos –ciudadanos, políticos, jueces- que no pertenecen a la policía, incluidos los mandos superiores a quienes se considera ajenos al “verdadero” trabajo policial que se realiza en la calle; el policía tiene un fuerte sentido de misión caracterizado por la búsqueda de la acción directa en la solución de conflictos, adoptando una posición claramente pragmática en las actuaciones y ante los problemas enfrentados; presentan un fuerte compromiso interno, otorgando importante valor al compañerismo y al respaldo entre agentes incluso ante conductas desviadas a las normas; finalmente, el policía será considerado portador de importantes niveles de conservadurismo, machismo y de prejuicios raciales (Reiner, 2010). De esta manera, el concepto de cultura policial es un compendio de elementos que caracterizan actitudes hacia el entorno, la organización y las relaciones con compañeros, dibujando un tipo profesional homogéneo y con carácter negativo en sus relaciones sociales, motivadas fundamentalmente por el tipo de trabajo desarrollado.

Una revisión más detallada de las dimensiones o elementos de la cultura policial que han sido tratadas a lo largo de la investigación sobre la policía, nos permite hacer una mejor comprensión del conocimiento acumulado. Señalaremos aquellos aspectos de la cultura profesional que se presentan persistentes en la literatura de investigación sobre la policía.

2.5.1. Actitudes hacia los ciudadanos

Las relaciones policía-ciudadano se basan en el equilibrio del ejercicio de la coerción y de la ayuda por lo que serán complejas y determinadas por la experiencia recibida (Martín, 1990). Las características del trabajo policial hacen que sus agentes se perciban como un colectivo en riesgo al cual la gente trata injustamente. A menudo, intervenciones policiales que tratan con personas violentas o antisociales, situaciones de peligro o problemas graves ante los que se deben tomar decisiones rápidas, frecuentemente sin recursos y que ponen en peligro la integridad física, acaban siendo

criticados por la opinión ciudadana por la forma de actuación o resolución, siendo esto percibido por los policías como una clara falta de comprensión y apoyo a su labor (García Alonso, 2012). Los adjetivos más empleados en la descripción de la relación social de la policía con los ciudadanos son desconfianza, recelo, sospecha, reconocimiento y cooperación. Las actitudes de los funcionarios de policía hacia los ciudadanos han sido consideradas históricamente negativas (Westley, 1970; Skolnick, 1966; Reus-Ianni, 1983). Los funcionarios no han creído que las personas ajenas a la profesión policial les ayudarían en el desempeño de sus funciones, la desconfianza alcanza a la creencia de que la ciudadanía no colaborará con la policía en su labor ni en el desempeño de sus funciones (Sparrow, Moore y Kennedy, 1990). Clásicamente la policía desconfía de los ciudadanos dado que pueden suponer un peligro para su seguridad, sin embargo, la investigación acerca de los tipos o estilos policiales, indica que hay una variedad de actitudes desde las más desfavorables hasta otras más positivas, entendidas como cooperación (Muir, 1977). La práctica policial lleva a sospechar de los comportamientos que no concuerdan con la situación, denominada por autores como incongruencia. La sospecha desarrolla según Stolnick (1966) una "radiografía perceptiva" basada en la elaboración de perfiles de ciudadanos así como la vigilancia y filtrado cognitivo de comportamientos y usos del lenguaje de individuos que puedan representar una amenaza potencial física. También hay actitud de desconfianza ante la sospecha de que los ciudadanos no son sinceros con la policía y se aprovecharán de su disposición a servir, si bien, la cuestión no es tanto si existe desconfianza, sino si ésta es desproporcionada y si se basa en la realidad (Mooney y Young, 2000). En las relaciones con los ciudadanos se mantiene una distancia emocional en función de la creencia que los ciudadanos no apoyan o reconocen la labor de la policía que les debe ayudar y proteger (Crank, 2014).

2.5.2. Creencias sobre de la misión de la policía

Se refiere al sentido del trabajo, la misión y el propósito de la labor policial, la orientación hacia el rol policial (*sense of misión, way of life*). Trata del afrontamiento de las ambigüedades en el desarrollo del papel de policía; generalmente los funcionarios se centran casi exclusivamente en la lucha contra el crimen y el mantenimiento del orden siendo la policía comunitaria menos considerada como verdadero trabajo policial (Sparrow et al. 1990). Representa un conjunto de valores que en muchas ocasiones no se relaciona con la realidad del trabajo. Se convierten en la justificación y la razón de ser,

representando una mitología donde el crimen es el eje fundamental de la labor policial (Kelling y Moore, 1988). Dentro de esta visión idealizada toma parte la relación institucional con el Estado, en referencia a la aplicación a nivel de calle de las tradiciones del estado, los valores y la moral (Manning, 1978). El sentido de misión tiene relación directa con los servicios que se desarrollan cotidianamente y con el nivel de implicación en los mismos, junto al rechazo de actuaciones que no se ajustan al ideal del policía (Reiner, 2010). La variedad de servicios habituales, desde la seguridad ciudadana, el tráfico y seguridad vial, hasta la atención de emergencias, la ayuda social y la gestión de conflictos ciudadanos, sin embargo, no son valorados por los policías de igual modo como funciones propiamente policiales (Paoline, 2003).

2.5.3. Pesimismo/cinismo

El policía tiene una cultura escéptica, pragmática y antiburocrática, junto a una visión social pesimista, donde la sociedad produce más problemas que soluciones y ante la que el policía “debe dar la cara”, crítico con las instituciones, la insolidaridad y el poco sentido cívico, viendo con desánimo el futuro (Torrente, 1997). Para Reiner (2010), el cinismo es la discordia entre el sentido de misión y la realidad del mundo laboral. Se trata de la diferencia entre el rol percibido —expectativas de lo que debería ser la policía— y la realidad del trabajo cotidiano, diferencia entre lo que debería ser la policía y las tareas reales que se ejercen (distancia “*ser-haber*”). Se relaciona con la incomprensión y la desconfianza hacia la justicia y los ciudadanos así como en el conflicto de rol. El policía tiende a desarrollar un punto de vista cínico o pesimista del mundo real y con el papel de la policía con el paso del tiempo y los años de experiencia profesional (Chan, 1997). La base de esta visión negativa de la realidad es consecuencia del desánimo por el enfrentamiento cotidiano a los problemas de delincuencia y los conflictos ciudadanos que, supuestamente, se mantienen en el tiempo sin solución definitiva o sin grandes cambios a mejor. El cinismo, al igual que el empleo del humor, sirve como válvula de escape de la tensión a la que se ve sometida la policía. Esta diferencia entre lo que debería ser la policía y las tareas reales que se ejercen se aplica al trabajo de calle y las labores internas, especialmente, burocráticas y de papeleo (Skolnick, 1966). El cinismo, pues, se dirige hacia el interior de las organizaciones policiales, hacia la realidad exterior y hacia aspectos más abstractos como la justicia, la seguridad ciudadana, el orden o la propia sociedad (Crank, 2014).

2.5.4. Discrecionalidad

Hace referencia a la libertad de los funcionarios de policía para ejercer su labor y tomar decisiones durante el servicio de calle, la aplicación selectiva de la ley y el ejercicio selectivo de la autoridad. Implica la capacidad para decidir qué normas y leyes deben ser respetadas y a quién se vigilará su cumplimiento. La discrecionalidad se antepone al estilo de policía profesional basado en seguir estrictamente las normas y órdenes de los mandos, donde el conjunto de los policías debe actuar por igual (Klockars, 1985). La discrecionalidad implica grados de libertad para la aplicación de tácticas policiales, por ejemplo el patrullaje de zonas urbanas particulares, la elección de persecución de determinados delitos frente a otros, la aplicación selectiva de las leyes y la competencia para la denuncia o sanción frente a otras conductas correctoras como la amonestación o advertencia (Cockcroft, 2013). Involucra un cierto sentimiento de autoridad moral, de aplicación del bien y el mal. Existe una diferencia entre la discreción a nivel de calle, más inmediata y que se caracteriza por una decisión sobre el actuar o no actuar, y a nivel de mandos administradores, más de tipo estratégico a largo plazo (Neyroud y Beckley, 2001). La discrecionalidad es para Skolnick (1966) el equilibrio entre los conceptos de orden y legalidad, donde el policía dará prioridad a uno sobre otra según sus creencias. Se puede distinguir entre una *discrecionalidad delegada* como aquella que es propia e inevitable del trabajo del policía en el que se deben tomar decisiones dentro de los márgenes legales y de la función policial, y una *discrecionalidad no delegada* en la que priman las actitudes personales por encima de las normas legales y organizacionales en la toma de decisiones, como expresión de poder no autorizado para decidir cómo y cuándo sancionar o aplicar la ley (Skolnick, 1966). La discrecionalidad se relaciona con los estilos de supervisión y control interno de los mandos, favoreciendo las decisiones arbitrarias en los patrulleros un débil control interno por los mandos del trabajo policial (Manning, 1977).

2.5.5. Orientación de grupo

Existen dos factores interrelacionados que la investigación cita clásicamente, siendo la solidaridad policial (o compañerismo) y el aislamiento social del ciudadano (Paoline, 2003). La cultura policial tiende a ser “hacia adentro” como consecuencia de las actitudes defensivas ante los ciudadanos y el sentimiento de no ser apoyados por estos (Reiner, 2010). Las características y condiciones del trabajo llevan a dificultades en las

relaciones sociales fuera del mismo, aumentando las relaciones y el tiempo libre pasado con compañeros de trabajo. En cierto sentido, la policía se aísla para mantener su autoridad moral, limitando los contactos con la población y reducir el nivel de conflictos en la atención al público y la aplicación de las leyes (Reiner, 2010). La tendencia contraria es aumentar la relación interna, mediante muestras de apoyo y solidaridad que se expresa con el principio de máxima similitud intragrupo y máxima disimilitud intergrupo (Fielding, 1988). Los factores individuales de aislamiento y solidaridad reflejan la tendencia de los funcionarios de policía a retirarse emocionalmente y mantener relaciones superficiales del público general e invertir en las relaciones con sus compañeros. Las relaciones internas se estrechan para desarrollar un corporativismo que sirvan para el cuidado y defensa ante las amenazas externas sean físicas o legales, implicando el encubrimiento y la justificación, incluso de acciones reprochables, a partir de valores como el compañerismo (Cockcroft, 2013). A nivel interno existen diferencias en los niveles de solidaridad, especialmente entre policías de calle y mandos-administradores, igualmente, existen diferencias en las relaciones hacia el público, siendo más agresivas y defensivas hacia colectivos como los delincuentes o infractores (Björk, 2008). El aislamiento es resultado de actitudes que potencian la autoridad interpersonal y las políticas policiales de ruptura con la comunidad local; suponen distancia para el ejercicio de estrategias policiales basadas en la comunidad para la prevención del delito o la mediación de conflictos, y distancia en el trato de minorías sociales y étnicas (García-Añón et al., 2013).

2.5.6. Dirección y supervisión

Se trata de las expectativas hacia los mandos y superiores policiales en relación a los sentimientos de incertidumbre sobre la supervisión y control, el tipo de relaciones mantenidas y la percepción de apoyo. Se trata de actitudes hacia las personas que ejercen puestos de rango superior y los estilos de dirección y exhibidos por éstas, incluyendo los objetivos de trabajo, las estrategias para lograrlos y las relaciones personales percibidas (Paoline, 2004). Las actitudes varían en función del puesto dentro de la organización y del tipo de servicio que se ejerce, siendo habitualmente negativas y dirigidas tanto a los mandos inmediatos como las jefaturas en los cuerpos policiales (Crank, 2014). Los mandos tienen sus propias preocupaciones que pueden no coincidir con las de sus subordinados, creándose una distancia entre ambos. A fin de cuentas, una de las funciones

principales de los jefes y mandos policiales es la supervisión y control de la discrecionalidad y del ejercicio de la autoridad de los agentes en el servicio de calle. Los controles de los mandos son también acerca del cumplimiento de las normas internas de la organización, donde un exceso de control aumenta la solidaridad informal de los agentes para proteger su autonomía frente a la organización (Torrente, 1997). Los policías indican que con frecuencia los mandos están más preocupados por hacer cumplir las normas y reglamentos que de su bienestar, y que los sistemas disciplinarios son a menudo injustos y demasiado duros (Brown, 1988). El jefe del cuerpo de policía establece la cultura de la organización filtrando las necesidades primarias de la comunidad en que se encuentra (Wilson, 1968). Es de esperar que los mandos muy restrictivos engendren actitudes menos favorables en los agentes que se centran en los resultados que en aquellos que lo hacen en cumplir las normas (Worden, 1995).

2.5.7. Sistemas de trabajo, normas y guía de procedimiento

El trabajo policial está orientado clásicamente al seguimiento de normas y protocolos de actuación que permiten superar la variación individual en el desarrollo de los servicios pero limitando la iniciativa y creatividad en la solución de situaciones o casos complejos. La elaboración de guías y procedimientos en forma de protocolos estrictos, mediante flujogramas, es un tópico de los cuerpos policiales. En este sentido hablamos del cumplimiento de órdenes que deben seguirse por conductos reglamentarios, basados en estilos policiales de tradición clásica, que puede verse como coartar la libertad de acción y la iniciativa. Una de las principales fuentes de conflicto entre agentes y mandos policiales resulta del enfoque de los segundos sobre la aplicación de normas y protocolos de procedimiento policial (Brown, 1988). Sabemos que los funcionarios tienden a evitar las situaciones ambiguas que puedan derivar en una evaluación negativa por parte de sus supervisores y, por lo tanto, dejarse llevar por el mero cumplimiento de órdenes y procedimientos establecidos, adoptando un perfil bajo (Paoline, 2003). No obstante, la dificultad para resolver situaciones requiere de cierta libertad de acción que es limitada por las guías de procedimiento. Así pues se observan actitudes ambivalentes hacia el establecimiento y cumplimiento estricto de los sistemas de trabajo estandarizados más en el trabajo de calle que en labores administrativas y de gestión (Paoline, 2004). A nivel interno de las organizaciones policiales las formas de relación, trabajo y comunicación tienen mucha relación con la filosofía policial adaptada (mantenimiento

del orden, profesional o de servicio) siendo mejor valorados las relaciones directas y sin demasiados formalismos entre los funcionarios policiales incluidos entre distinto rango policial (Worden, 1995).

2.5.8. Estrategias y tácticas policiales

Son creencias sobre la forma de aplicar la ley o desarrollar el rol profesional, básicamente el empleo las conductas discrecionales de agresividad (aplicación sistemática de controles, identificaciones y cacheos) y selectividad de la prioridad (centrarse en delitos de mayor relevancia). Hace referencia a estrategias policiales de búsqueda de delincuentes o infractores mediante procedimientos como controles de vehículos, identificaciones personales, cacheos y registros como forma de combatir el crimen, estrategias agresivas y pautas de actuación en el servicio de calle. Descansa sobre filosofías de trabajo como la tolerancia cero o la teoría de los cristales rotos (Wilson y Kelling, 1982). La selectividad del delito a perseguir o de las personas a controlar es parte de la táctica policial adoptada. Según Brown (1988) existe una variabilidad en las actitudes expresadas por los policías en la orientación hacia las tácticas policiales agresivas o la sanción estricta de infracciones como forma de desarrollar el trabajo y expresión de la discrecionalidad.

2.5.9. Conservadurismo y orientación al cambio

Los estudios clásicos sobre la policía reflejan actitudes conservadoras en el plano moral y el político, en donde la incorporación a una organización jerárquica y disciplinada implica una selección de candidatos con actitudes de obediencia y de la socialización en valores conservadores (Reiner, 2010). La policía ha mostrado reticencias sistemáticas a los cambios, especialmente, en procesos de cambio organizacional (Chan, 1997). La policía se muestra con un importante apego a la tradición en las formas de trabajo y en las estrategias que se consideran "correctas" para desempeñar el trabajo de mantenimiento del orden y de la lucha con la delincuencia (Reiner, 2010). La apertura a los cambios como la incorporación de la mujer, los prejuicios raciales en la atención de minorías étnicas o nuevos servicios policiales se ven como una amenaza a los valores tradicionales y del sentido de la misión policial. La afinidad de los policías a la defensa de una autoridad moral y política conservadora no es constante, encontrándose en los últimos años

actitudes más abiertas a los cambios, en la mayoría de ocasiones propiciados por las reformas en las políticas organizacionales en la policía (Crank, 2014).

2.5.10. Machismo

La policía ha exhibido actitudes machistas según se recogen en estudios clásicos, acompañados de expresiones y comportamientos de bajo nivel machistas hacia mujeres policías, no exentos de exhibiciones de fuerza y masculinidad, o de acoso sexual (Belknap y Shelley, 1992). En términos de Young (1991) la institución policial es un dominio masculino representado en imágenes de "caza y guerra". Tradicionalmente el trabajo de policía ha sido ocupado por hombres siendo relativamente reciente la incorporación de las mujeres, si bien siguen siendo una minoría dentro de los cuerpos policiales a nivel mundial (Carrier, 1988). Entre los mandos policiales las mujeres son quienes tienen mayor dificultad para ser aceptados además de tener peores expectativas profesionales. En los cuerpos de policía existe una diferenciación de servicios de mayor tendencia hacia a masculinidad como la delincuencia frente a otros de tipo más asistencial o social que son considerados de menor estatus policial y más apropiados para mujeres u hombres no tan rudos (Crank, 2014). Estas actitudes se reflejan en la atención a mujeres fuera del ámbito policial y como público general.

La perspectiva planteada hasta ahora sugiere la socialización en una cultura homogénea caracterizada básicamente por valores claramente negativos. Los estudios clásicos de la cultura profesional policial muestran una visión de los agentes del orden que podría considerarse negativa. La forma de plantear los elementos constitutivos que identifican la cultura policial tiende a la observación de expresiones actitudinales y formas de comportamiento asociadas a aspectos problemáticos de la policía. En comparación, el estudio de elementos culturales más positivos ha recibido menos atención. Así, siguiendo a Muir (1977) y Manning (2007), en la relación de ayuda a ciudadanos y sus problemas, los policías exhiben también dimensiones positivas como una *implicación moral* más elevada que la que puede esperarse en el ejercicio de la función pública. Una de las señas de identidad de la policía parece encontrarse en una respuesta de preocupación hacia los problemas de la gente con los que conviven diariamente, especialmente en el caso de los policías que desarrollan funciones de

vigilancia de barrios a diario, acostumbrados a tratar con vecinos conocidos y a saber de las circunstancias personales y sociales del vecindario Manning (2005). En estos casos, los policías se implican personalmente en ayudar a las personas, incluso más de lo que su trabajo les exige, mediante lo cual el policía manifiesta actitudes positivas por ejercer conductas de ayuda, especialmente en situaciones de emergencia y se obtiene una elevada satisfacción personal por el trabajo de auxilio.

Bittner (1970) describe, en un estudio ya clásico en la investigación de la policía, a los agentes que trabajan en el servicio de calle. Su interés parte, no tanto de analizar la cultura policial, sino de comprender el papel social que juega la policía en una sociedad moderna, analizando las particularidades del trabajo policial y de su función social. El estudio de Bittner pone su atención a los problemas de legitimación policial motivados por el uso de la coerción y la fuerza, intentando comprender tanto las percepciones que tiene el público como las de los propios policías sobre lo que es y hace la policía. Después del análisis de las tareas más habituales y la forma de afrontarlas por parte de los policías, sus conclusiones destacan un papel prioritario de la policía como *mantenedora de la paz* más allá de la concepción de guardián del orden. La función de la policía es para este autor igualmente el mantenimiento de la convivencia como el ser fuerzas del orden, ambas tareas consideradas unidas inexcusablemente (Bittner, 1970). Incidiendo de este modo en una visión más equilibrada de la función policial, valorando la aportación positiva a la construcción comunitaria, choca con la concepción tradicional de policía como meras instituciones gubernativas de aplicación de las leyes y del mantenimiento del orden social. La policía es un mecanismo de distribución de la fuerza en la sociedad que es justificada por las situaciones que tratan de todo tipo de problemas humanos y en las que su solución implique el empleo de la misma (Bittner, 1990).

Björk (2008) estudiando la cultura de policías que actúan en zonas conflictivas de Suecia, plantea la existencia de una cultura de reserva, caracterizada por la evitación del conflicto como una forma de prevención del desgaste psicológico motivado por la tensión del trabajo policial y lograr una perseverancia en la realización del trabajo a largo plazo. Esta dimensión cultural estaría caracterizada por varias pautas de comportamiento compartidas colectivamente, que denomina como estrategias de “automotivación” y que sirven de ayuda para contener los efectos del cinismo y su efecto contraproducente: movilidad laboral entre puestos de trabajo, la evitación del patrullaje de áreas conflictivas, la particularización y un *humanismo pragmático*. Este último aspecto, muestra actitudes

consistentes en el respeto y correcta atención a personas conflictivas, intentado comprender los motivos de actuación de estas personas, empleando la palabra y métodos menos agresivos, donde el ciudadano no se ve como enemigo de la policía (Björk, 2008). Se expresa con un uso de la fuerza como última opción, optando en primer lugar por la resolución creativa de conflictos a través de la palabra y el razonamiento con los ciudadanos implicados, incluso pequeños delincuentes y jóvenes conflictivos, optando por estrategias de negociación y mediación previas al empleo de la otras vías de trabajo como la denuncia o la detención. El uso del diálogo y del intento de convencer al otro, son los primeros esfuerzos que se emplean para la resolución de situaciones policiales, buscando la salida menos lesiva para todas las partes implicadas. La base se encuentra en una visión pragmática de la labor policial, que huye de las complejas elaboraciones y el papeleo para encontrar soluciones lo más inmediatas y concretas posibles (Reiner, 2010).

2.6. Tipologías de policías basadas en la cultura organizacional

Junto a la investigación de las diferentes dimensiones culturales que definen a la policía, otro asunto que ha despertado gran interés en la literatura sociológica sobre la policía ha sido la elaboración de tipologías de estilos policiales basados en las creencias y actitudes hacia el trabajo, el rol policial y las relaciones sociales mantenidas dentro de la organización y con los ciudadanos (Worden, 1995). La cultura organizacional se ha visto tradicionalmente como un fenómeno más o menos homogéneo con gran énfasis en el consenso aceptando la existencia de una cultura similar casi indistintamente del lugar, al menos, con unos rasgos culturales que pueden encontrarse permanentes a lo largo del tiempo (Chan, 1997; Loftus, 2009; Manning, 2007).

El reconocimiento de la diversidad cultural e individual en la construcción de la realidad de la policía se recoge en la noción de que los agentes de policía desarrollan diferentes estilos de trabajo profesional como resultado de las distintas formas individuales de percepción y creencias culturales (Waddington, 1999). Es la idea sobre una cultura policial caracterizada por un conjunto de dimensiones actitudinales, valores y normas vinculados a la acción en los entornos organizacional y operacional donde la

tipología de trabajo, como representación simbólica, permite simplificar el campo de estudio en categorías manejables de estilos de trabajo policial (Paoline y Terrill, 2014). El establecimiento de tipos de policías, en cierta medida, resulta poco coherente con el planteamiento de una cultura monolítica y con poca variabilidad, por lo que podría observarse como el análisis de las subculturas que parecen ser relativamente consistentes entre las fuerzas de policía (Paoline, 2004). En este sentido, los tipos policiales serían elaboraciones específicas de la cultura policial como diferenciaciones dentro de una organización diversa (Terpstra y Schaap, 2013). La confección de tipologías es, pues, una de las formas más evidentes de reconocimiento de la diversidad cultural en las organizaciones de policía (Chochran y Bromley, 2003; Jermier et al., 1991)

Puede considerarse el estudio de Wilson (1968) sobre ocho cuerpos de policía en los estados de Nueva York, Illinois y California a mediados de los años sesenta, como el primer acercamiento a los estilos de trabajo policial (Liederbach y Travis, 2008). Su intención original era el análisis de los cuerpos de policía, identificando tres tipos de organización que difieren entre sí, esencialmente, por su priorización en las orientaciones de conducta policial relacionadas con el hacer cumplir la ley y el mantener el orden. Analizando cómo influyen las organizaciones en las actuaciones de los policías en la calle, entiende Wilson que la conducta policial es el reflejo del tipo de orientación o sentido de misión que adopta la organización policial y la principal fuente de la cultura policial. Así, entre los agentes de policía que trabajan de patrulleros en la calle, distingue tres tipos básicos de estilos de orientación en la conducta policial, a los que denomina “estilos operacionales”. El tipo *legalista* se orienta a la lucha contra el crimen, siendo la prioridad la investigación criminal, la aplicación de la ley y la captura de delincuentes a través de intervenciones reactivas al delito. El tipo *vigilante* presenta un estilo profesional basado en la presencia policial en las calles para la prevención del delito, la vigilancia del orden público y la tranquilidad de la comunidad, simbolizado como guardián y protector del público. El tipo de policía *orientado al servicio* es un estilo caracterizado por proveer apoyo, información y recursos de solución a problemas ciudadanos en un sentido más amplio que la ley, el orden y el crimen. Son tres estilos profesionales diferenciados, uno de carácter reactivo, otro preventivo y otro más de carácter asistencial, una clasificación que sigue siendo útil para comprender la variedad de estilos policiales basados en la cultura profesional (Liederbach y Travis, 2008).

Otros trabajos posteriores como los de White (1972), Broderick (1977), Muir (1977) y Brown (1988), desarrollarán igualmente tipologías de funcionarios de policía, si bien, apoyados en unos pocos criterios de clasificación en cada caso. Worden (1995) analizará todos estos trabajos proponiendo una clasificación más amplia de tipos agentes de policía. Basándose en la consideración que la variedad de estilos policiales debe partir por analizar al mismo tiempo diferentes actitudes⁵ sobre dimensiones culturales que conforman un sistema de creencias interconectadas, surgen cinco tipos básicos policiales de acuerdo a su perfil actitudinal:

-Los policías *profesionales* tienen una perspectiva seria y una moral íntegra. Están dispuestos a emplear métodos coercitivos, con sentido común y proporcionales a la situación, para lograr fines deseables (Brown, 1988). La aplicación de la ley se justifica en la medida que se ayuda a la gente con ello, valorando las consecuencias de su aplicación (Worden, 1995). Consideran básico el control de la delincuencia, aunque tienen una visión más amplia de la función policial (White, 1972). No son agresivos en el ejercicio de su trabajo pero tampoco rehúyen al uso de su autoridad (Paoline, 2004). Se centran más en los procesos que en los resultados, aceptando las limitaciones que tiene la policía para lograr sus metas como institución. El objetivo es hacer un buen trabajo, cumpliendo con las expectativas de sus mandos. Generalmente, mantienen una buena opinión de los ciudadanos y de la labor policial. Aceptan los cambios y las innovaciones en la policía (Worden, 1995).

-Los *policías duros* representan el perfil clásico y monolítico de cultura policial (Paoline, 2004). Son fundamentalmente cínicos, considerando a los ciudadanos hostiles y a los mandos insolidarios. Tienen una concepción estrecha de la función policial, siendo los delitos graves lo único importante. Se alinean al control de la delincuencia, orientados a los resultados de reducción de delito mayores (Worden, 1995). No están preocupados por las consecuencias de su trabajo sobre los ciudadanos sino en cumplir su papel, aplicando la ley de manera discrecional y, si es necesario, de forma agresiva (Brown, 1988). Se basan en la experiencia y en el sentido común, no en las leyes formales ni en

⁵ Entiende Worden (1995: 51) las actitudes como una constelación de creencias, sentimientos y tendencias comportamiento en relación con algún objeto.

los protocolos de trabajo de su cuerpo de policía. Son críticos con su trabajo y, a menudo, se sienten insatisfechos con el mismo (Worden, 1995).

-Los *luchadores contra el crimen*, se asemejan a los policías duros en muchos sentidos, como en su visión cínica, pero en este caso entienden que la función de un policía es hacer cumplir la ley. Persiguen todos los delitos (no sólo los más graves) pero haciendo cumplir los procesos y normas legales, pues los buenos resultados se obtienen de procedimientos eficientes (Worden, 1995). Las normas se pueden aplicar selectivamente, no como forma de parcialidad, sino como estrategia disuasoria. Reconocen y cuidan los derechos de los ciudadanos, aunque creen que son demasiado críticos con la policía (Paoline, 2004). Reaccionan así al público con distancia, incluso hostilidad, por no sentirse apoyados o comprendidos, y de igual forma con la justicia y los tribunales. Son un tipo idealista de policía, muchas veces desilusionado o frustrado con los resultados y con las organizaciones de policía (White, 1972).

-Los *solucionadores de problemas* son policías que orientan su trabajo hacia la ayuda a los ciudadanos y en mejorar los problemas de la comunidad (White, 1972). Se preocupan por hacer bien su trabajo policial, aceptando la discrecionalidad y el empleo de la ley cuando esto ayuda a solucionar problemas. No son agresivos en su patrullaje ni en sus tácticas policiales, pero son selectivos en su ejecución (Brown, 1988). Su orientación es hacia el mantenimiento del orden y al servicio de la comunidad (Paoline, 2004). Se centran en los resultados, especialmente, en resolver conflictos. Respetan las normas legales, pero dudan de los métodos policiales tradicionales y prefieren enfoques informales, por lo que se resisten a los procedimientos, los controles burocráticos y las normas, prefiriendo métodos propios en cada caso (Worden, 1995).

-Los *evitadores* son policías que tienden a evadirse del trabajo policial todo lo posible, con actitudes hacia el trabajo negativas, en el mejor de los casos, neutrales y haciendo lo suficiente en el día a día (Paoline, 2004). Se orientan de manera poco implicada hacia los problemas de la gente y son reacios a emplear la fuerza, excusándose en las funciones legales atribuidas a la policía para justificar una visión estrecha de su trabajo (Worden, 1995). Adoptan un perfil bajo dentro de la organización, evitando los

problemas con los mandos y en cumplir mínimamente las expectativas que se tienen de ellos (Van Maanen, 1974).

Tabla 4. Tipologías de policías basadas en su sistema de creencias

<i>Worden (1995)</i>	<i>Paoline (2004)</i>	<i>Características Principales</i>
Policías Duros <i>(Tough cops)</i>	Tradicionalistas <i>(Traditionalists)</i>	-los ciudadanos son hostiles y no cooperativos -actitudes negativas hacia los mandos -opinión desfavorable hacia protocolos de trabajo -el trabajo es combatir los delitos graves -mantener el orden y la policía comunitaria no son trabajo policial -la agresividad es un recurso aceptable -favorables a la aplicación discrecional de las leyes
Combatientes del crimen <i>(Clean-Beat Crime-Fighters)</i>	Ejecutor de la ley <i>(Law enforcers)</i>	-actitudes negativas hacia ciudadanos y los mandos -fuerte orientación a la aplicación de la ley -se deben seguir procedimientos y cumplir con las reglas cuando se actúa -aunque se pueden aplicar las normas selectivamente según la gravedad y como disuasión -se deben perseguir tanto delitos graves como menos graves -el patrullaje agresivo y los controles es una buena opción para controlar la ilegalidad
Profesionales <i>(Professionals)</i>	Profesional clásico <i>(Old-Pros)</i>	-mantiene relaciones positivas con los ciudadanos -actitudes favorables y de respeto hacia los mandos -valoran la función policial más allá de la lucha contra el crimen -actitud favorable a aplicar la ley, mantener el orden y la policía comunitaria -actitudes positivas hacia los protocolos de trabajo -rechazan la discrecionalidad en la aplicación de ley -son un modelo positivo para la organización
Solucionadores de problemas <i>(Problem-solvers)</i>	Pacificadores <i>(Peacekeepers)</i>	-actitudes de confianza y cooperación en ciudadanos -actitudes positivas hacia mandos directos -el trabajo de policía es solucionar los problemas de la comunidad y de las personas -conceden un rol muy amplio a la policía -no aceptan las reglas y procedimientos internos pues coartan la libertad e iniciativa -rechazan el patrullaje agresivo y los controles indiscriminados -se puede aplicar la ley al igual que otras soluciones informales si resuelven los problemas
Evitadores <i>(Avoiders)</i>	Perfil bajo <i>(Lay-Low)</i>	-tienen una actitud evasiva del trabajo y las responsabilidades -actitudes desfavorables o neutrales hacia los ciudadanos -se concentran en el rol de aplicación de la ley -evitando otros roles que compliquen el trabajo rechazando roles de mantenimiento de orden y policía comunitaria -rechazan las tácticas agresivas de trabajo -mantienen un perfil bajo en la organización

Los tipos que se plantean no son los únicos posibles, ni en su configuración ni en su número, dependiendo de la amplitud de cada investigador, pero son una guía para la comprensión del sistema de creencias y de valores en los policías (Worden, 1995). Partiendo desde este planteamiento, Paoline (2004) llevará a cabo una investigación de tipo cuantitativo, mediante la recogida de datos con cuestionarios de medida actitudinal como parte del programa *Project on Policing Neighborhoods (POP)*, a una muestra total válida de 585 policías en dos cuerpos de policía y aplicación de técnicas de discriminación estadística. En base a las dimensiones evaluadas (actitudes hacia los ciudadanos, actitudes hacia la supervisión, normas de funcionamiento, orientación de rol y tácticas para la aplicación de la ley) encuentra la conformación de siete grupos de policías, cinco de ellos compartiendo características con la propuesta de Worden (ver tabla 5). Los resultados de las pruebas estadísticas empleadas confirman la existencia de diferencias significativas en diversas dimensiones culturales entre los grupos.

Además de los cinco tipos aproximados a la propuesta de Worden, identifica dos grupos más que pueden ser considerados como variantes de los anteriores. El primero de ellos, que denomina *Policías de calle anti-organizacionales (Anti-Organizational Street-Cops)*, representa a policías que parecen disfrutar del trabajo en la calle pero mantienen actitudes desfavorables hacia los mandos y la organización policial. Prefieren el trabajo de calle, con contacto diario de los ciudadanos a los que ven con mayor confianza y más dispuestos a colaborar con la policía. Tienen una orientación positiva a hacer cumplir la ley (y actitudes menos favorables a mantener el orden y la policía comunitaria), probablemente, como una forma de velar por los intereses de los ciudadanos y como prevención de la delincuencia (Paoline, 2004).

Al otro tipo de policías lo denomina como *Ejecutor "Harry el Sucio" (Dirty Harry Enforcer)*, los cuales se acercan a los tipos tradicionalistas y ejecutores de la ley. Se muestran favorables al empleo de tácticas agresivas, aceptando violar ciertos derechos de los ciudadanos de los que tienen opiniones ambivalentes y de desconfianza. Sobre los mandos, sin embargo, tienen opiniones claramente más positivas. Aceptan un rol policial más abierto y con mayores matices que los policías tradicionalistas. Son favorables los controles y las tácticas policiales agresivas e, igualmente, a la discrecionalidad en la aplicación de la ley, que puede pasarse por alto si con ello se logra resolver los delitos.

Estos estilos surgen de las combinaciones de valores y creencias en determinadas dimensiones dando forma a la cultura de la policía. Es lógico pensar que las tipologías

representan un ideal que no se puede comprobar de manera exacta en la vida real ni en las personas de “carne y hueso” (Worden, 1995). Sin embargo, más allá de los resultados específicos de cada investigación, permiten guiar la identificación estilos de trabajo cotidianos dentro de las organizaciones policiales, y como forma de simbolización de la variedad de la cultura organizacional en la policía. La construcción de taxonomías proporciona una idea de las categorías de agentes que coexisten en las organizaciones de policía y que representan diferentes orientaciones a ciertas características básicas de la función policial (Cokcroft, 2013). El estudio de las subculturas policiales mediante tipos presenta la ventaja de establecer un conjunto común de construcciones que puedan ser empleadas para la elaboración de instrumentos de investigación y que sean capaces de medir las creencias y las actitudes de los policías entre distintas organizaciones policiales, dentro de un mismo cuerpo de policía (como forma de identificar el perfil de los miembros de la organización) y su relación con el desempeño policial (Worden, 1995).

2.7. Entornos profesionales de la policía

La cultura policial está condicionada al tipo de desempeño profesional y a las características organizacionales, determinando su representación y las consecuencias en las relaciones sociales que mantendrán los policías (Van Maanen, 1974). En el caso de la policía la investigación clásica parte de plantear una doble dimensionalidad de la cultura policial, una dimensión saliente (relacionado con las demandas del trabajo, las relaciones con ciudadanos y el ejercicio de la profesión) y otra dimensión implícita (aspectos internos de las organizaciones policiales como la supervisión o cohesión de grupo). Así, la cultura organizacional de la policía se articula en base a los contenidos que presentan dichos entornos profesionales: el entorno ocupacional y el entorno de la organización (Paoline, 2003). Como expusimos anteriormente, la cultura profesional responde a las condiciones de tensión ocupacional y organizacional, mediadas con relación a las variables individuales (Terpstra y Schaap, 2013). Por ello, resulta preciso conocer las situaciones a las que se enfrenta la policía para poder trazar la línea hasta su cultura policial.

Históricamente ha sido difícil analizar en profundidad a la policía dada la escasez de estudios, existiendo la carencia de datos que permitan conocer las características del

trabajo policial. Se dan varias condiciones para este desconocimiento de las condiciones de la profesión policial. Clásicamente las propias organizaciones de policía han mantenido una actitud distante a la evaluación y a aportar datos para la investigación (Crank, 2014). También, la existencia de diferentes fuerzas y cuerpos de seguridad con orígenes y tradiciones socioculturales diferentes no permiten extrapolar rigurosamente los conocimientos científicos que se puedan adquirir en cada uno de ellos y nos debe alertar de los riesgos de las generalizaciones.

Más allá de las funciones establecidas por la ley, en el caso de las organizaciones de policía local y los funcionarios que los componen, sabemos que desarrollan funciones que exceden ampliamente a las contempladas en la legislación de fuerzas y cuerpos de seguridad (Torrente, 1997). Al mismo tiempo que se da esta multiplicidad de tareas, el análisis del conjunto nos sugiere que la policía se encuentra enfrentada a la conflictividad. La policía es una institución que tiene un peso significativo en el devenir diario de las sociedades en la medida que equilibra las necesidades de orden y los servicios de ayuda ante las emergencias. Esta dualidad en la responsabilidad profesional de los funcionarios y de las organizaciones policiales hace que sea difícil encontrar soluciones satisfactorias a las demandas ciudadanas que habitualmente implican desacuerdos entre personas o grupos de personas enfrentadas. Una parte importante del conflicto que caracteriza profesionalmente a la policía proviene de realizar intervenciones sociales contradictorias: al mismo tiempo que se atienden situaciones de ayuda hacia ciudadanos, se debe exigir a estos mismos ciudadanos el cumplimiento de leyes y normas (Manning, 1978; Loftus, 2009). En términos de Martín (1990) la policía local se trata de una *profesión de conflicto* dado la que la mayoría de las actuaciones se dan en situaciones conflictivas (accidentes, delitos, riñas, infracciones, etc.) al mismo tiempo que se deben realizar intervenciones contradictorias en la medida que igualmente se han de atender situaciones de ayuda hacia ciudadanos como se debe exigir a estos mismos ciudadanos el cumplimiento de las leyes y normas. Así pues, esta contradicción de asistir y exigir, de garantizar y limitar derechos fundamentales, suponen un elemento muy definible de la profesión policial como enfrentamiento al conflicto.

La profesión de policía ha sido definida como una ocupación conflictiva, caracterizada por la experimentación de situaciones de riesgo y de situaciones laborales potencialmente estresantes al mismo tiempo que elementos relativos a la propia organización resultan igualmente fuentes de tensión violencia (Collins y Gibbs, 2003).

Las características del desempeño profesional de policía son complejas implicando tareas de amplia responsabilidad con roles difíciles de cumplir (Kirkcaldy, Cooper y Brown, 1995). Estas características de la profesión policial tienen una relación directa con la cultura profesional, en la medida que se ha conceptualizado como una estrategia de afrontamiento de las tensiones del trabajo y de las organizaciones policiales. Las actuaciones y estrategias que han sido eficaces anteriormente, se convierten de este modo en valores y normas que irán conformando el sistema cultural de la organización policial (Paoline, 2003). La importancia concedida al conflicto profesional reside, pues, en que es una de las propiedades que definen a las organizaciones policiales, siendo la cultura policial el resultado de la adaptación a las tensiones del trabajo tanto internas en las organizaciones como externas operativas (Paoline y Terrill, 2014). La exposición a situaciones de conflicto se orientan a tanto a dimensiones de carácter ocupacional como a dimensiones de la organización. Es por ello que conocer los entornos internos y externos de las organizaciones policiales en relación a sus condiciones de tensión profesional y organizacional, además de un conocimiento propio nos permitirá aventurar las características culturales que puedan presentar los policías y, en último extremo, sus estilos profesionales (Terpstra y Schaap, 2013).

El trabajo policial se caracteriza por la exposición a situaciones de riesgo y de violencia, situaciones laborales potencialmente conflictivas y con gran nivel de tensión personal (Gherson, Lin y Li, 2002) al mismo tiempo que elementos relativos a la propia organización resultan igualmente fuentes tensión personal y emocional (Torres, San Sebastián, Ibarretxe, y Zumalabe, 2002). La exposición a dichas situaciones implican en los policías reacciones de tensión que determinan la cultura policial, los estilos de trabajo profesional y las relaciones socioprofesionales de los policías (Paoline, 2004). En el caso de la policía local las situaciones conflictivas relacionadas mayormente con la labor policial son atender servicios de ayuda y emergencia (suicidios, problemas de drogas, violencia doméstica, agresiones sexuales, etc.), intervenir en problemas de seguridad ciudadana, regular el tráfico y atender accidentes graves de circulación, las relaciones internas en el cuerpo y la atención al ciudadano (Pacheco, 2004).

Las consecuencias profesionales de la labor policial han sido estudiadas abordando aspectos como el estrés postraumático, burnout, o suicidio (Violanti y Aaron, 1994; Durán, Stangeland y Montalbán, 2006; Collins y Gibbs, 2003; Webster, 2012), encontrándose que el trabajo policial repercute en la calidad de vida percibida por el

propio policía (Morales y Valderrama, 2012) e influyendo significativamente los años de experiencia laboral (Márquez, García y Velázquez, 2008). En general, existen factores profesionales asociados al riesgo, la violencia y la gestión de conflictos con los ciudadanos, dimensiones de conflicto de tipo organizacional relacionados con la cultura y clima laboral y las condiciones de trabajo, junto a factores sociales de reconocimiento y valoración del trabajo policial o de apoyo institucional insuficientes. Lo impredecible del trabajo, la exposición a riesgos físicos, el uso de fuerza física, los conflictos internos o la excesiva jerarquización son factores determinantes que caracterizan este trabajo (Egido y Neuilly, 1997). La exposición prolongada al trabajo de policía ha sido estudiada por diferentes autores que ponen de manifiesto, por ejemplo, que la tasa de problemas de familia y pareja incluido el divorcio es superior en policías que en el resto de la población (Kroes, 1985) así como de tasas de suicidio seis veces superiores (Bartol, 1983) o de problemas con el alcohol (Dishlaccoff, 1976). El tiempo de trabajo como profesional de policía y la edad cronológica son variables que tienen una repercusión negativa significativa, puesto que aumentan las consecuencias de los riesgos psicosociales en el funcionario de policía, aumentando con la edad y los años de vida laboral el riesgo de agotamiento emocional, la presión psicológica y las consecuencias emocionales asociadas al estrés y la ansiedad (Pacheco, Báguena y Beleña, 2014). Los problemas de conflicto laboral no sólo afectan a las escalas básicas sino que también repercuten sobre los mandos policiales (Kirkcaldy et. al, 1998).

A pesar de afectar a un número considerable de funcionarios de policía en España, del importante impacto que éstos tienen sobre el conjunto de la población y de las consecuencias de estar sometido a una profesión caracterizada por la tensión, en términos generales, carecemos de estudios precisos que nos permitan conocer las características del trabajo policial (Jar, 1999), especialmente aquellas implicadas en los conflictos de relación social de la policía con la ciudadanía a la que sirve y de los conflictos internos en las organizaciones policiales. La explicación de esta carencia de estudios puede encontrarse en que tradicionalmente éste ha sido un colectivo de difícil acceso para la investigación (Bayley, 1994). Conocer la profesión policial implica el análisis de las situaciones más relevantes a las que se enfrentan los policías, tanto a nivel interno organizacional como del propio trabajo. Examinar las características representativas de la profesión policial y de las organizaciones de policía a partir de dimensiones potencialmente conflictivas, analizando los componentes específicos de dichas

dimensiones profesionales de la policía, midiendo el nivel de las mismas y la relación con variables sociodemográficas y de género.

El análisis de las organizaciones de policía ha sido realizado con detalle con trabajos de observación directa y diarios de campo dentro de los estudios realizados en el ámbito anglosajón desde la primera época de los estudios culturales de la policía, detallando en profundidad las situaciones profesionales (Westley, 1970; Bittner, 1970). En el caso de los distintos cuerpos de policía en España tienen asignadas diferentes responsabilidades y funciones asignadas, de tal modo que los entornos varían entre cuerpos policiales e, incluso dentro de los mismos, en las diferentes unidades o subsecciones (investigación, patrullas de seguridad, tráfico y seguridad vial, entornos rurales, patrullas marítimas, aeropuertos, prostitución, etc.). A fin de ser concretos centraremos nuestro interés en la Policía Local, organización a la que refiere la presente investigación.

Martín (1990) realizó un exhaustivo análisis de las tareas que realiza la Policía Local, identificando un total de 562 que pueden ser clasificadas en siete grandes temas: la intervención en siniestros como incendios o suicidios, las tareas de regulación del tráfico, las actuaciones como policía judicial en materia de seguridad ciudadana, las tareas de orientación comunitaria como las asistencias sociales y con menores, las actuaciones como policía administrativa y, finalmente, el patrullaje ordinario, cuyos contenidos llevan a considerar el importante nivel de conflicto subyacente. Torrente (1997) analizará las situaciones que atiende la Policía Local, sorprendiendo la gran disparidad de las mismas como resultado de las demandas sociales. Las actividades policiales van desde las más numerosas actuaciones con el tráfico y la circulación, hasta las disputas violentas y criminales, las intervenciones con droga, la atención a personas enfermas, los controles administrativos o el absentismo escolar, entre otras muchas. La Policía Local además de sus propias funciones, refuerza en muchas ocasiones las de otros agentes sociales (Torrente, 1997).

Varios son los factores que caracterizan las intervenciones policiales (Alvarez, Castellano, Figueiredo, Gil y Pacheco, 2015). En primer lugar, una importante incertidumbre en la variedad de demandas policiales: existe una amplia variedad de servicios que pueden acontecer durante el servicio policial. Además, estos servicios cambian a lo largo de la jornada mezclándose requerimientos muy variados que demandan una adaptación psicológica a la situación a tratar. Así, por ejemplo, puede

comenzar una jornada atendiendo la regulación de tráfico en grandes congestiones, pasar a atender una emergencia sanitaria, la atención de reclamaciones vecinales en la vía pública, la sanción de infractores de la circulación y finalizar con un servicio de seguridad ciudadana; segundo, la impredecibilidad del resultado de la intervención: generalmente, las intervenciones policiales implican el desconocimiento del resultado final. La policía trata servicios y problemas de atención a personas, con una amplia variedad de posibilidades de solución. Incluidos los servicios que siguen protocolos de trabajo establecidos formalmente en las organizaciones policiales, en muchos casos la resolución de los mismos puede tomar diversidad de formas. En ocasiones se da la circunstancia que servicios que parecen tratar de una temática acaban siendo otra muy distinta u ocurrir que la recepción de servicios en las centrales de policía varía notablemente cuando la patrulla policial acude al lugar de los hechos y comprueba la demanda real; tercero, la urgencia de la respuesta: las intervenciones policiales implican una rápida respuesta por tratarse de situaciones de urgencia y emergencia. La policía local suele ser el primer servicio que acude al lugar de un suceso, haciéndose cargo de las primeras actuaciones incluidas situaciones de emergencia sanitaria o servicios de actuación de bomberos como los incendios. Los servicios de seguridad ciudadana como los atracos o robos implican dar una respuesta rápida y eficaz para evitar las peores consecuencias y asegurar la detención de los responsables. Además, es habitual que se pase rápidamente de situaciones de bajo nivel de tensión durante la jornada laboral a ser requeridos para una respuesta de urgencia; en cuarto lugar, la gravedad de las consecuencias: por la propia demanda profesional de los servicios policiales atendidos, muchas de las intervenciones tratan sobre asuntos que tienen importantes repercusiones para las personas, desde aspectos de emergencia sanitaria, implicaciones legales y penales hasta problemáticas de violencia de género o en el ámbito doméstico; y en quinto lugar, una relevante responsabilidad de los funcionarios: dado que las intervenciones policiales tratan con derechos fundamentales de las personas, los funcionarios de policía están sujetos a una importante responsabilidad respecto a sus actos profesionales. Esta responsabilidad alcanza tanto la penal, civil como propiamente personal a partir de las posibles consecuencias que se derivan de cada servicio.

A partir del estudio realizado con policías locales que evalúa la relación entre los entornos profesionales con las consecuencias personales y emocionales asociadas a tensión, se lograron identificar aquellas situaciones profesionales más relevantes que describen las condiciones del trabajo policía local en funcionarios que trabajan en el

servicio de calle (Pacheco, 2004). En la tabla 6 se exponen las áreas ocupacionales y organizacionales más significativas de la profesión de Policía Local junto a sus situaciones más características que están asociadas a niveles relevantes de tensión y conflicto.

Tabla 5. Características del trabajo de Policía Local (Pacheco, 2004)

<i>Áreas Profesionales</i>	<i>Principales situaciones de tensión profesional</i>
Tráfico y circulación	<ul style="list-style-type: none"> -Denunciar infracciones a la circulación -Dirigir el tráfico -Retirar vehículos con grúa -Desobediencia a las indicaciones del agente de policía -Realización de controles alcoholemia -Intervención en accidentes graves
Seguridad ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> -Práctica de detenciones, identificaciones, cacheos -Intervención en riñas tumultuarias -Situaciones de riesgo policial como persecuciones, la entrada en locales o viviendas violentadas y la intervención en robos y atracos
Atención al ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> -Servicios humanitarios -Gestión de reclamaciones -Denuncias administrativas -Mediar en conflictos privados -Violencia doméstica -Acudir a suicidios y muertos -Comunicar malas noticias -Actuar ante abandono del cuidado de menores y ancianos -Faltas de respeto y obediencia hacia el policía
Condiciones del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Turnos día/noche -Situación laboral inestable y de interinaje -Carencias en la organización del trabajo -Carencia de medios laborales -Falta de formación -Plantillas cortas de personal -Prolongaciones de hora -Falta de información sobre tareas a realizar -Falta de coordinación con otros profesionales -Falta de oportunidades de ascenso laboral
Relaciones profesionales	<ul style="list-style-type: none"> -Conflictos con compañeros de trabajo -Conflictos con mandos y estilos de supervisión. -Desamparo de los superiores hacia el agente -Relaciones con la administración justicia y resultados judiciales negativos -Ser denunciado judicialmente -Ser expedientado administrativamente -Limitación de funciones e iniciativa -Relaciones conflictivas con políticos
Reconocimiento social	<ul style="list-style-type: none"> -Incomprensión social del trabajo como policía -Baja valoración social del trabajo policial -Falta de apoyo social y familiar

De entre las situaciones conflictivas del trabajo de policía local que se han revelado con mayor respuesta de tensión, destacan : los servicios de seguridad ciudadana

(robos, detenciones, identificaciones, persecuciones, reyertas, etc.); los servicios de ayuda y emergencia (alcohol y drogas, suicidios, actuaciones con pacientes psiquiátricos agresivos, intervención en emergencias sanitarias graves, violencia doméstica, agresiones sexuales, etc.); la regulación del tráfico, circulación y seguridad vial (denuncia de infracciones, retirada de vehículos con grúa, dirigir el tráfico en grandes vías, etc.); la intervención en accidentes graves de circulación, especialmente, con daños personales; las relaciones jerárquicas con superiores (organización del trabajo, falta de explicación de órdenes, sentimientos de injusticia en el trato recibido, concesión arbitraria de permisos y licencias, etc.); la atención al ciudadano (gestión de reclamaciones, mediación en conflictos privados, denunciar por incumplimiento de ordenanzas y leyes, etc.); los horarios de trabajo, el trabajo a turnos y en días festivos significativos; la carencia de medios de trabajo suficientes y/o de formación policial; la falta de obediencia y respeto, la creencia de falta de reconocimiento social hacia el policía; los conflictos con compañeros durante el servicio; la relación con administración de justicia (asistencia a juicios, ser denunciado, etc.).

Podemos observar que las intervenciones policiales presentan una serie de rasgos definidos por la tensión a la que se ve sometido el funcionario de policía. En un acercamiento más detallado a las características de la profesión de Policía Local (Pacheco y Piñero, 2007) encontramos que las condiciones en las que se desarrolla el trabajo de policía suponen enfrentarse a exposiciones repetidas y frecuentes de riesgo físico y conductas violentas de terceras personas así como el empleo de la fuerza física y la necesidad de emplear medios profesionales de defensa y protección. Junto a la exposición al riesgo físico y ver en peligro la propia seguridad se añade la afectación que tiene sobre el trabajador el estar en relación, sea por mera observación o por participación activa, de la atención a víctimas y personas vulnerables a las que se ha agredido o maltratado, abandonado o muerto (agresiones sexuales, violencia doméstica, accidentes circulación, etc.). En las relaciones con los ciudadanos están presentes la atención de quejas y reclamaciones del ciudadano, incluidas las habitualmente correspondientes a otras áreas municipales, estar presente durante agresiones entre individuos, mediar en conflictos entre particulares, discusiones relacionadas con infracciones de tráfico o durante la regulación del tráfico tienen asociado un fuerte componente emocional de tensión, especialmente, en las grandes ciudades y durante periodos festivos que suponen la alteración de la circulación habitual. A nivel organizacional las características más

relevantes en el desarrollo profesional de los policías se dividen entre las que hacen referencia a las políticas de gestión de los recursos humanos y el estilo de liderazgo desarrollado en la organización policial, los patrones disfuncionales de comunicación organizacional y la dificultad para el acceso a los mandos superiores para la realización de consultas y apoyo. También está implicada la carencia de política de valoración, reconocimiento y recompensa de la labor, la imposibilidad de ascenso y mejora laboral y sentimientos de falta de aplicación de justicia distributiva en las tomas de decisiones. Dentro del clima laboral juegan un papel muy relevante las relaciones horizontales con compañeros de trabajo, en relación al apoyo y reconocimiento mutuo, además de los conflictos individuales o grupales dentro de los equipos de trabajo.

Respecto a las condiciones de trabajo, tenemos la no disponibilidad de medios necesarios para realizar el trabajo como pueden ser vehículos, instalaciones o dotación personal y uniformidad. La carencia de equipos de protección individual y medios de protección policial suponen una sobreexposición al riesgo. En relación a las condiciones laborales, poseen gran importancia los problemas en la organización del trabajo, de los turnos y las condiciones de inseguridad y temporalidad laboral (personal interino, refuerzos estacionales, etc.) que pueden prolongarse durante años.

Junto a características ocupacionales y organizacionales propias de la Policía Local, surgen con fuerza las percepciones de los policías sobre como son valorados profesionalmente y apoyados institucionalmente. Para los policías parece ser relevante el reconocimiento y valoración social del trabajo policial: implica la percepción del policía que siente que su trabajo posee una baja valoración o reconocimiento social por parte de la población, no sentirse comprendido dentro del círculo personal de familia y amigos. La falta de respeto evidenciada con insultos, menosprecios o no colaboración de ciudadanos hacia los agentes de policía y estar expuesto a la crítica social son otras formas de falta de valoración. Finalmente, los policías parecen percibir un apoyo institucional insuficiente correspondiente a las administraciones que mantienen relación con la policía local, desde la justicia hasta la esfera política. Recoge también los conflictos y falta apoyo por parte de otras fuerzas y cuerpos de seguridad, especialmente en municipios pequeños con escasas dotaciones materiales y de personal.

En definitiva, el análisis de las características propias de la labor policial indica que implican tareas en torno a la gestión del conflicto, con fuerte carga de tensión y la toma de decisiones en situaciones de urgencia con posibles consecuencias graves, en

situaciones de impredecibilidad e incertidumbre, bajo una importante responsabilidad legal y personal de los resultados de cada intervención. Estas variables que caracterizan las intervenciones policiales, que se desarrollan en entornos organizacionales complejos, nos permiten entender el origen de la tensión emocional a la que se ven sometidos los funcionarios de policía, siendo un elemento fundamental para comprender la cultura de las organizaciones de policía local.

SEGUNDA PARTE
INVESTIGACION EMPIRICA



CAPITULO 3. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problematización y objetivos de la investigación
2. Objetivos
3. Hipótesis
4. Metodología
 - 4.1. Estrategia y etapas en el desarrollo de la investigación
 - 4.2. Instrumentos de la investigación
 - 4.3. Universo poblacional y muestras del estudio
 - 4.3.1. Población
 - 4.3.2. Muestras
 - 4.4. Análisis de datos desarrollados
 - 4.4.1. Tratamiento de los datos y medidas de seguridad
 - 4.4.2. Técnicas estadísticas desarrolladas
 - 4.4.3. Técnicas cualitativas de obtención de datos

Una vez revisadas las aportaciones de la literatura científica, tenemos una idea del estado de la cuestión y construido el marco teórico sobre la cultura organizacional, más concretamente de la cultura organizacional de la policía, que nos permite articular los fundamentos del trabajo. Corresponde entonces exponer el diseño general de la investigación.

Este capítulo se ordena en varios apartados que detallan el proceso del trabajo y la metodología empleada para la obtención de los datos. El primer apartado corresponde con la problematización de base para el desarrollo de la investigación y las preguntas que se intentan contestar con la investigación. En el segundo apartado se desarrollan los objetivos y las hipótesis de trabajo. El tercer apartado corresponde con la metodología empleada, detallando el proceso que se ha seguido, con la temporalidad y las diferentes acciones abordadas durante los años de estudio. A continuación, se indican los instrumentos empleados y la construcción de los mismos. Seguidamente, se exponen las características del universo de la población de la Policía Local de la Comunidad Valenciana y la descripción de las muestras del estudio. Finalizaremos el capítulo exponiendo el tratamiento de los datos de la investigación, las estrategias de control sobre los mismos y las pruebas estadísticas que se han llevado a cabo.

1. Problematización y objetivos de la investigación

Partimos de la exposición de las ideas fundamentales que nos ha aportado la revisión de la literatura científica en el campo de estudio, de la que surgirá la pregunta inicial de la investigación. Esta pregunta general deriva, a su vez, en tres preguntas más específicas que fundamentan los objetivos de la investigación y la estructuración del modelo de análisis, articulando un conjunto de hipótesis que guiarán el trabajo a desarrollar.

El estudio de la cultura organizacional realizado nos ha permitido tener una visión más completa del campo de estudio, y reflexionar sobre el conocimiento acumulado en relación a la cultura organizacional de la policía. Surge de aquí una serie de aspectos que nos llevarán a la pregunta principal de la investigación.

La cultura organizacional es un constructo complejo que puede entenderse desde la perspectiva de la integración y desde la perspectiva de la diferenciación, ambas compatibles en la medida que aportan conocimiento sobre un consenso general dentro del espacio común de la organización, en el cual emerge la diversidad de sus miembros matizando la complejidad cultural de la organización (Martin, 2002). Los elementos constitutivos de la cultura organizacional se encuentran a nivel de asunciones básicas, valores, creencias y artefactos, entre los cuales existe un proceso dinámico que los relaciona, vinculando las acciones de la organización con el entorno social en el que se desenvuelve, el cual influye recíprocamente en la configuración de la cultura organizacional (Dauber, Fink y Yolles, 2012; Hatch, 1993; Schein, 1988). La cultura organizacional puede ser estudiada a partir de dimensiones culturales que facilitan la comprensión de múltiples elementos en la cultura de la organización, de tal modo que puede medirse cuantitativamente comparando las diferencias entre individuos y construyendo tipologías culturales sobre las dimensiones estudiadas (Hosftede, 1990). Estos argumentos nos llevan a contemplar una serie de ideas sobre la específica cultura organizacional de la policía:

1ª. La cultura organizacional de la policía puede comprenderse a partir de un conjunto de dimensiones culturales específicas acerca de las actitudes y valores que expresan los policías sobre su organización, su función policial, sus relaciones internas y con los ciudadanos, y con la manera de desarrollar su trabajo (Reiner, 2010).

2ª. Las características del trabajo de policía influyen en la cultura organizacional de sus miembros, como consecuencia de las tensiones que se experimentan y de las respuestas a los problemas situacionales que experimentan (Paoline, 2003).

3ª. La cultura de la policía ha sido considerada tradicionalmente homogénea, compartiendo rasgos culturales todos los policías por el tipo de trabajo que realizan (Skolnick, 1966), si bien otra parte de la investigación reconoce la diversidad interna en las organizaciones a partir de las diferencias sociodemográficas de sus miembros (Terpstra y Schaap, 2013).

4ª. La variabilidad interna en la cultura de las organizaciones de policía puede observarse en los diferentes tipos o estilos de policía que comparten actitudes sobre las dimensiones de la cultura organizacional, pudiendo entenderse como subculturas o

variantes culturales relativamente presentes en los cuerpos de policía (Paoline, 2003; Worden, 1995).

Contextualizando la cultura organizacional en la Policía Local, el tipo de organización en el que se desenvuelve la actividad cotidiana del investigador, y observando la falta de conocimiento específico sobre los aspectos anteriormente expuestos, surge la pregunta que motiva el presente estudio:

¿Cómo es la cultura organizacional de la Policía Local?

La contestación a esta pregunta general buscará cubrir un hueco en el conocimiento actual sobre la cultura de las organizaciones de policía, específicamente, en los cuerpos de Policía Local de la Comunidad Valenciana. Esta pregunta se descompone en otras tres más específicas que permiten abordar los aspectos que resultan de interés investigar: el contenido de la cultura organizacional de la Policía Local, las características e influencia del trabajo en su cultura organizacional y el grado de diversidad cultural en sus miembros. De este modo, las preguntas específicas que nos hacemos son:

1^a. *¿Qué características presenta el trabajo de Policía Local que puedan hacer considerarlo como una profesión enfrentada al conflicto?* Esta pregunta nos llevará al reto de conocer el tipo de trabajo la Policía Local, identificando los factores que subyacen a las situaciones a las que se enfrenta, tanto de los entornos operativos como organizacionales, caracterizadas por una multiplicidad de tareas, frecuentemente conflictivas, y con un alto nivel de tensión derivado de ellas.

2^a. *¿Cuál es el contenido de la cultura organizacional de la Policía Local?* Contestarla implicará identificar las dimensiones culturales que abarcan el mayor número de aspectos de las organizaciones de Policía Local, partiendo de las conocidas por la literatura existente y que, en todo caso, atiendan a las creencias y actitudes sobre la misión de la Policía Local, las relaciones sociales internas y externas en la organización y las

formas de desempeñar su labor. Interesará comprobar la influencia de las variables individuales en la composición cultural de la organización y, en relación a la primera pregunta, la influencia del tipo de trabajo en las dimensiones culturales evaluadas.

3^a. *¿Qué tipos de policías locales podemos identificar según su perfil cultural?*

La última de nuestras preguntas, no llevará a valorar el grado de diversidad de estilos policiales, clasificando a los policías locales en grupos diferenciados respecto a los contenidos de su cultura organizacional.

2. Objetivos

Así, a través del análisis de la cultura de la Policía Local de la Comunidad Valenciana, pretendemos obtener un perfil cultural del grupo profesional analizado, con el establecimiento de dimensiones culturales significativas, así como observar las diferencias entre las actitudes mantenidas que identifiquen subgrupos o variaciones culturales. Asimismo, la consideración de factores sociodemográficos permitirá el análisis de posibles diferencias en la cultura organizacional. El objetivo general de la investigación se concreta, a su vez, en objetivos específicos y en las hipótesis de trabajo a las que dar respuesta. Con todas estas consideraciones previas, se plantean los siguientes objetivos generales y específicos.

a) Objetivo General 1

Identificar y describir los entornos organizacionales y del trabajo en relación a las situaciones profesionales de tensión y conflicto como antecedentes de la cultura policial, concretamente, a través de tres objetivos específicos:

Objetivo Específico 1.1. Evaluar los entornos organizacional y operacional en relación a las situaciones conflictivas de la profesión policial.

Objetivo Específico 1.2. Identificar los factores de la organización y del trabajo más significativas, relacionados con las condiciones de tensión profesional y como antecedentes de la cultura policial.

Objetivo Específico 1.3. Explorar las relaciones y diferencias significativas entre los factores organizacionales y operacionales de la profesión con las variables sociodemográficas individuales de los miembros de la Policía Local de la Comunidad Valenciana.

b) Objetivo General 2

Respecto a la segunda pregunta, este trabajo se propone identificar y medir las dimensiones de la cultura organizacional en funcionarios de Policía Local de la Comunidad Valenciana, evaluando las diferencias culturales a nivel de escala operativa. Este objetivo general se articula en los siguientes objetivos específicos:

Objetivo Específico 2.1. Evaluar la cultura organizacional policial desde el sistema de creencias y actitudes en relación a la misión policial, la forma de desarrollar el trabajo policial y las relaciones profesionales.

Objetivo Específico 2.2. Obtener y medir la relación de dimensiones culturales más representativas de la cultura organizacional de Policía Local de la Comunidad Valenciana.

Objetivo Específico 2.3. Describir y analizar las diferencias en la cultura organizacional de la Policía Local de la Comunidad Valenciana según las características sociodemográficas de sus miembros y su influencia en las dimensiones culturales evaluadas.

Objetivo Específico 2.4. Evaluar la influencia de los entornos operacional y organizacional del trabajo de Policía Local de la Comunidad Valenciana en la cultura organizacional de sus miembros.

c) Objetivo General 3

Realizar una tipología de funcionarios de policía en la escala básica, quienes compartan características en las dimensiones culturales evaluadas.

Objetivo Específico 3.1. Identificar los diferentes grupos en los que poder clasificar tipos de estilos profesionales a partir de las dimensiones culturales obtenidas.

Objetivo Específico 3.2. Analizar las diferencias estadísticamente significativas que puedan existir entre los grupos identificados en los contenidos de su cultura organizacional.

Objetivo Específico 3.2. Realizar un perfil descriptivo de los diferentes grupos de clasificación en relación a las características individuales de sus componentes.

Con fin ordenar todo el trabajo desarrollado de manera más clara, cada objetivo planteado se corresponde con uno de los capítulos del segundo bloque de la investigación, a excepción del objetivo específico 2.4 que será planteado en el capítulo 5 correspondiente a la investigación sobre dimensiones culturales.

El conjunto de objetivos propuesto presenta una doble condición. Por una parte nos obliga a identificar las características del trabajo de Policía Local y los contenidos de las dimensiones culturales en estas organizaciones, lo que nos llevará, como tarea inicial, a indagar estas cuestiones previamente y a la construcción de instrumentos específicos de evaluación. La segunda cuestión, una vez obtenidos los datos de la muestra será desarrollar las pruebas estadísticas que nos permitan alcanzar los resultados descriptivos y diferenciales sobre los objetivos propuestos.

3. Hipótesis

En base al marco teórico de referencia y a estudios previos (Cohran y Bromley, 2003; Paoline, 2004; Paoline y Terrill, 2013; Reiner, 2010; Terpstra y Schaap, 2013) se formulan las siguientes hipótesis:

En relación a la primera pregunta, “*¿qué características presenta el trabajo de Policía Local que puedan hacer considerarlo como una profesión enfrentada al conflicto?*” y del correspondiente primer objetivo específico (OG1), se hipotetiza que:

H1. El análisis de las situaciones profesionales permite identificar factores específicos de la profesión, que vienen definidos por los entornos organizacionales y del trabajo a los que se enfrenta la Policía Local.

H2. Los factores profesionales obtenidos derivan de las situaciones más frecuentemente experimentadas por la policía a nivel operativo, caracterizadas por la tensión y el conflicto, y con un claro valor negativo por el individuo.

H3. En relación a la hipótesis anterior, existen factores de carácter organizacional, operacional y social.

H4. Variables individuales como el género, la edad y experiencia laboral, así como otras relacionadas con el puesto y el lugar de trabajo, tienen influencia significativa sobre los factores profesionales analizados.

Respecto a la segunda pregunta, “¿Cuál es el contenido de la cultura organizacional de la Policía Local?” y correspondiente al segundo objetivo específico (OG2), podemos plantear las siguientes hipótesis:

H5. La medición de actitudes sobre aspectos relacionados con la función y el trabajo en funcionarios de Policía Local de la Comunidad Valenciana, a nivel de operativo, nos permitirá establecer un conjunto distintivo de dimensiones culturales que ayuden a conocer su cultura organizacional.

H6. El análisis de las actitudes profesionales en la Policía Local de la Comunidad Valenciana permite distinguir entre dimensiones relacionadas con la misión policial, la organización, el ejercicio operativo de la profesión y las relaciones internas y externas que mantienen los policías locales.

H7. La cultura organizacional dentro de la Policía Local de la Comunidad Valenciana será diversa, con suficiente variabilidad para considerarla no homogénea, de este modo, explicada por la influencia de las variables individuales de los miembros de la organización.

H8. Entre las dimensiones culturales identificadas, se encontrarán dimensiones que apoyan la caracterización clásica de la policía como una profesión conservadora y aislada, y otras que informan de apertura al cambio y a los nuevos roles profesionales.

H9. Los factores de tensión que se derivan de los organizacional y operacional, mantienen una relación de influencia significativa en los valores encontrados de la cultura policial (OE 2.4).

Finalmente, en relación a la tercera pregunta, “¿*Qué tipos de policías locales podemos identificar según su perfil cultural?*” y del correspondiente tercer objetivo específico (OE3), pensamos encontrar:

H10. Se encontrarán diferencias en los tipos policiales basados en los contenidos de las dimensiones culturales que expresan los funcionarios de Policía Local de la Comunidad Valenciana.

H11. La construcción de la tipología de estilos policiales se ajustará a las tipologías clásicas de la literatura de la policía que identifica grupos con actitudes profesionales y orientaciones de la función policial claramente diferenciadas.

H12. Entre los grupos de estilo policiales se espera que existan diferencias significativas en las medidas de las dimensiones culturales analizadas en la Policía Local de la Comunidad Valenciana.

4. Metodología

En este punto se explicita la metodología de investigación que se ha seguido para desarrollar el trabajo. En el primer apartado se analizará la estrategia que se ha seguido y las etapas en el desarrollo del trabajo, contextualizando el trabajo a lo largo de los años que ha durado el presente proyecto doctoral. En el apartado de instrumentos se detallará el proceso que se ha seguido para la elaboración de los cuestionarios de investigación, creados expresamente para los objetivos de la investigación, y de las encuestas complementarias a los mismos. Seguidamente, se exponen los datos disponibles del universo poblacional de la Policía Local de la Comunidad Valenciana y de las muestras de la investigación. Finalizaremos el capítulo exponiendo el tratamiento de los datos de la investigación, las estrategias de control sobre los mismos, las pruebas estadísticas que se han llevado a cabo y el empleo complementario de metodología cualitativa.

4.1. Estrategia y etapas en el desarrollo de la investigación

Como pudimos exponer anteriormente, el empleo de cuestionarios de evaluación de creencias, actitudes y valores expresados, se ha revelado como una estrategia válida para la comprensión de la cultura organizacional al facilitar la obtención de datos empíricos, una técnica empleada para la evaluación de la cultura organizacional de la policía en el ámbito internacional durante los últimos años, con las ventajas y limitaciones que son propias de este tipo de técnicas de estudio ⁶. Dado que se tiene por objetivo estudiar la cultura organizacional midiendo un conjunto relativamente amplio de dimensiones culturales, exploradas a su vez en un conjunto amplio de policías locales sobre los que se puedan encontrar elementos comunes y diferenciadores, la estrategia de investigación del presente trabajo sigue una metodología cuantitativa de recogida y análisis de datos. Previamente, se han empleado técnicas cualitativas de entrevista directa a expertos, encuestas abiertas y grupos de discusión que han permitido obtener información para la construcción del instrumento empleado que mide las actitudes de los policías locales.

Antes de proceder a describir las etapas que se han seguido para el desarrollo de la investigación, es apropiado atender a los antecedentes de la misma pues permiten dar una mayor visión al alcance de la investigación.

Durante los años 2002 y 2003 se llevaron a cabo una serie de trabajos por parte del investigador que tenían por interés conocer las características del trabajo de Policía Local. Se enmarcaba en un proyecto personal para investigar la profesión y los riesgos psicosociales asociados en los policías locales valencianos, una vez conocidos ciertos casos de suicidios en distintos cuerpos de policía en los años previos. Se entrevistó y evaluó durante este tiempo a un total de 152 policías locales que trabajaban en el servicio de calle, consiguiéndose identificar aquellas situaciones policiales cotidianas más relevantes asociadas a sus respuestas de tensión emocional y sus consecuencias personales y sociales. Este trabajo se concretó en la publicación de un artículo (Pacheco, 2004a) y una comunicación en congreso (Pacheco, 2004b).

⁶ Este aspecto fue tratado en el apartado de 1.6.2. sobre la homogeneidad de la cultura de las organizaciones del primer capítulo y en el apartado 2.2.2. acerca de la investigación de la cultura organizacional de la policía del segundo.

Tiempo después y fruto del interés suscitado, un sindicato policial se puso en contacto para solicitar la colaboración en una iniciativa que planteaba el estudio de las condiciones profesionales y psicofísicas de los policías locales, dentro de una reivindicación a nivel nacional sobre el cambio legislativo en la jubilación de policías locales. Con el conocimiento anterior, se elaboró un primer cuestionario para medir los factores profesionales más relevantes de la profesión de Policía Local, el cual fue implementado a una muestra de 693 policías locales de la provincia de Valencia durante el año 2006. Se analizaban las situaciones profesionales relacionadas con la organización, la ocupación y las relaciones sociales que implicaban fuentes de tensión cotidianas, llegando a la conclusión del importante nivel de conflictos que están presentes en la profesión de policía local. Los resultados se presentaron en el IX Congreso Español de Sociología (Pacheco y Piñero, 2007). El interés por profundizar en el conocimiento sobre la Policía Local llevó a la realización de los estudios de doctorado, iniciándose el proyecto para el estudio de la cultura organizacional de la Policía Local a finales del año 2010.

Durante los años 2011 y 2012 se realiza la revisión del campo de estudio, mediante la revisión de la literatura existente en el campo de la cultura organizacional y, de manera específica, de la cultura organizacional de la policía. El análisis documental implicó la búsqueda de información en las bases de datos principales del área de ciencias sociales y fuentes documentales de publicaciones internacionales con trabajos sobre policía⁷, analizando y clasificando los estudios existentes. Este trabajo de revisión documental inicial, tenía por objeto el primer acercamiento al estudio de la cultura policial, no dejándose de realizar la consulta periódica de publicaciones hasta la finalización de la investigación.

Durante este tiempo, se realiza la primera propuesta de objetivos a desarrollar y de la metodología, eligiendo el modelo de estudio. Con la revisión de la literatura se delimitan los temas que serán tratados para conocer la cultura organizacional, contemplando una doble vía, la primera la importancia de trazar el trabajo para conocer las características del trabajo policial y, la segunda, la investigación propia de las dimensiones de la cultura organizacional, ambas necesarias para tener una comprensión más completa de la cultura organizacional de la Policía Local. Es decir, se da respuesta a

⁷ Principalmente, Sociological Abstracts, ISOC, NCJRS Library, JSTOR, Emerald Research, IBSS, Proquest Research Library.

qué estudiar: la profesión y la cultura, ambas vinculadas inexorablemente, tal y como se recoge en la literatura científica.

Durante el siguiente año 2013, con el objetivo de poseer opiniones directas que aportaran información sobre la cultura organizacional de la Policía Local, se realizaron seis entrevistas a Jefes de Policía Local de la provincia de Valencia (dos intendentes, dos inspectores y dos oficiales). Las entrevistas tenían por objeto recabar la opinión sobre diversos aspectos que se consideraba importante conocer para delimitar características culturales de los cuerpos de Policía Local existentes en nuestra realidad social. Las entrevistas fueron semidirigidas, a partir de un guion general⁸, permitiendo que los entrevistados abordaran los temas que considerasen y que pudiesen hablar libremente. El resultado de las mismas aportó ideas concretas sobre la vida organizacional, que unidas a la propia experiencia del investigador, servirían para conocer el campo de estudio desde el punto de vista de los mandos policiales. El objetivo era, en este caso, a título exploratorio y descriptivo de los cuerpos de Policía Local para fundamentar la base de la investigación y ayudar en la confección del instrumento. Ayudaron a la comprensión del fenómeno de la cultura organizacional en la Policía Local y a la complejidad del mismo.

En este 2013 se revisó el cuestionario de factores profesionales⁹ del que se disponía anteriormente. Con la versión definitiva, durante el mes de noviembre se realiza el primer ensayo piloto del cuestionario de factores profesionales, se revisan las dificultades técnicas y se procede a incluirlo en diversos cursos de formación continua para policías locales. Entre enero y mayo de 2014 se procedió a la recogida de datos del cuestionario con un total de 1101 sujetos encuestados.

A lo largo del año 2014 se realizaron diferentes acciones para el desarrollo de la investigación. Al mismo tiempo que se recaban los datos del cuestionario de entornos profesionales para conocer las características del trabajo de policía local, se realiza el diseño y confección del cuestionario de cultura organizacional de Policía Local¹⁰. Para explorar con mayor detalle los contenidos que iban a ser medidos a través de la técnica de la encuesta, se realizaron tres grupos de discusión con policías locales entre los meses de febrero y abril: dos con agentes de la academia de Policía Local del *Instituto*

⁸ En el anexo 1 se exponen los perfiles de los entrevistados y el guion de preguntas seguido.

⁹ Se expondrá con más detalle en el apartado de instrumentos.

¹⁰ *Ibid* nota anterior.

Valenciano de Seguridad Pública y Emergencias (IVASPE), uno formado exclusivamente por mujeres, y otro con policías en activo de la provincia de Valencia asistentes a cursos de formación continua.

De manera paralela, entre los meses de febrero y mayo, a partir de los objetivos de la investigación y teniendo en consideración la complejidad del objeto de estudio, con el conocimiento adquirido se confeccionó un cuestionario de preguntas abiertas que ampliara información para la construcción del cuestionario de cultura organizacional. Se recogieron datos de un total de 38 policías que asistían a cursos de formación continua y alumnos de la academia de Policía Local¹¹.

La última etapa de la investigación fue entre los meses de enero y mayo de 2015 procediéndose a la recogida de datos del cuestionario de cultura organizacional, con un total de 1615 mediante su implementación online y presencial.

Tabla 6. Técnicas de investigación social desarrolladas

TECNICA	AMBITO APLICACIÓN	RECOGIDA DE DATOS	TEMPORALIZACION
Entrevistas en profundidad	Jefaturas de Policía Local	6 entrevistados	Marzo a Septiembre de 2013
Encuesta Preguntas cerradas	Oficiales y agentes de Policía Local	Cuestionario de entornos profesionales: 1101 encuestados online	Noviembre 2013 a Mayo 2014
Grupos de discusión	Agentes de Policía Local	3 grupos (23 participantes)	Febrero a Abril 2014
Encuesta Preguntas abiertas	Oficiales y agentes de Policía Local	Cuestionario de cultura profesional: 38 encuestados presencial	Febrero a Mayo 2014
Encuesta Preguntas cerradas	Oficiales y agentes de Policía Local	Cuestionario de entornos profesionales: 1615 encuestados (1385 online y 230 presencial)	Enero a Mayo de 2015

¹¹ El guion de los grupos de discusión y el cuestionario de preguntas abiertas pueden consultarse en los anexos.

Como puede apreciarse, a lo largo del trabajo de campo se han ido combinando las técnicas de entrevistas, grupos de discusión, cuestionarios de preguntas abiertas y, de manera más específica, la confección e implementación de dos cuestionarios que evalúan los entornos de trabajo y la cultura organizacional respectivamente. En la tabla 6 se sintetizan las técnicas de investigación aplicadas y la temporalización de las etapas de la investigación.

4.2. Instrumentos de la investigación

Como hemos expuesto, el enfoque principal de la presente investigación ha seguido una metodología cuantitativa, por lo que se desarrollaron de dos cuestionarios independientes para la evaluar las situaciones profesionales presentes en los entornos de trabajo policial y la cultura policial, aplicados a funcionarios de policía de la escala básica, aquella que relaciona la literatura con el *nivel de calle*. La obtención de datos mediante estos cuestionarios se realiza mediante proposiciones cerradas que son puntuadas por los policías de acuerdo a su opinión en una escala de medida tipo Likert graduada de uno a cinco¹².

a) Cuestionario de entornos organizacional y ocupacional. Se compone por cincuenta ítems, aplicados a la muestra de estudio A. Evalúa situaciones potencialmente conflictivas relacionadas con la organización de policía y del trabajo, situaciones referidas a relaciones profesionales y relaciones personales asociadas con el trabajo. Mide en una escala de 1 (nunca) a 5 (en muchas ocasiones/muy frecuentemente) la frecuencia en la que se experimentan situaciones conflictivas y de tensión durante el trabajo de policía local o como consecuencia del mismo. Para distinguir entre ambos cuestionarios, recibe el nombre de *Escala de factores profesionales de policía (EFPP)*. Se agrupan en aquellos temas caracterizadores de los entornos profesionales de la Policía Local¹³: exposición a la violencia y el riesgo, los conflictos con los ciudadanos, el clima laboral y relaciones internas de la organización, condiciones laborales, apoyo institucional y reconocimiento

¹² Pueden consultarse ambos en los anexos.

¹³ Siguiendo lo expuesto en el apartado 2.5.2 del capítulo segundo.

y valoración del trabajo policial. De los resultados obtenidos en este cuestionario, se confeccionaron nueve preguntas que representan los factores del mismo y se incluyeron en el cuestionario de cultura policial al efecto de comprobar la relación entre ambos aspectos. Sobre la primera versión elaborada en 2006 se realizaron pequeños ajustes en la redacción de los ítems, validado su contenido por dos jefes y dos agentes de Policía Local, saliendo de aquí la versión definitiva.

b) Cuestionario que evalúa la cultura organizacional de la policía. Compuesto por ochenta y dos ítems, aplicados a la muestra de estudio B. Setenta y tres ítems miden en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) actitudes en dimensiones características de la cultura policial sobre doce dimensiones teóricas propuestas¹⁴: orientación de rol (subdividida en misión y policía comunitaria), conflicto de rol, discrecionalidad, actitudes hacia los ciudadanos, orientación de grupo, actitudes hacia la supervisión (subdividida en mandos y liderazgo), sistemas de trabajo, tácticas policiales, orientación al cambio, machismo, implicación moral y humanismo pragmático. En este caso, recibe el nombre de *Cuestionario de Cultura Organizacional de la Policía (COP)*. Se complementa con nueve ítems que miden condiciones de tensión profesional a partir de los factores encontrados en el cuestionario de entornos profesionales. Después de revisar cuestionarios en lengua anglosajona de investigaciones sobre cultura policial (Cochran y Bromley, 2003; Engel y Worden, 2003; Nickels y Verma, 2008; Paoline, 2004; Sun et al. 2009; Terpstra y Schaap, 2013) se creó un banco de ítems que tenían relación con las dimensiones culturales que se deseaban estudiar. De los grupos de discusión y de los cuestionarios de preguntas abiertas se extrajeron contenidos que se transcribieron en forma de proposiciones, añadiéndose a la base de ítems. La selección de ítems finales se realizó conjuntamente entre los dos directores y el investigador. El cuestionario final se solicitó que fuese revisado en su comprensión y contenido por los mismos jefes y agentes que revisaron el primer cuestionario.

¹⁴ En relación a lo expuesto en el apartado 2.3 del capítulo segundo.

4.3. Universo poblacional y muestras del estudio

4.3.1. Población

De acuerdo a la *Ley 6/1999, de 19 de abril, de la Generalitat Valenciana de la Policías Locales y de Coordinación de las Policías Locales de la Comunidad Valenciana*, los cuerpos de Policía Local valencianos existen en todos los municipios de más de 5.000 habitantes, y están estructurados, con carácter mínimo, en las siguientes escalas y categorías:

a) Superior (nivel de titulación grupo A, licenciados): con las categorías de *Intendente General*, en poblaciones superiores a 100.000 habitantes o 100 funcionarios de policía local; e *Intendente Principal*, en poblaciones superiores a 20.000 habitantes o 50 funcionarios de policía local.

b) Técnica (nivel de titulación grupo B, diplomados): con las categorías de *Intendente*, en poblaciones con más de 15.000 habitantes o 30 funcionarios de policía local; e *Inspector*, en poblaciones con más de 10.000 habitantes o 15 funcionarios de policía local.

c) Básica (nivel de titulación grupo C o equivalente): con las categorías de *Oficial*, en poblaciones de más de 5.000 habitantes o poblaciones con menos de 5.000 habitantes donde esté creado dicho Cuerpo en los supuestos previstos en esta ley; y *Agente*.

Según los datos oficiales de la última *Memoria Estadística de Policía Local del año 2013*¹⁵ de la Conselleria de Gobernación y Justicia de la Generalitat Valenciana, la población total de policías locales de la Comunidad Valenciana, es de 10.126 funcionarios distribuidos en 282 cuerpos de Policía Local (ver tabla 7).

¹⁵ Las memorias que anualmente publica la Generalitat Valenciana con los datos sobre la Policía Local pueden consultarse en la web <http://www.gov.gva.es/web/seguridad/memoria-anual>

Tabla 7. Efectivos de Policía Local de la Comunidad Valenciana año 2013

ESCALA	ESCALA	N	%	N escala	% escala
Superior	Intendente General	24	0,24	89	0,88
	Intendente Principal	65	0,64		
Técnica	Intendente	125	1,24	494	4,88
	Inspector	369	3,64		
Básica	Oficial	1286	12,70	9543	94,24
	Agente	8257	81,54		
Total		10126	100		

Los datos corresponden con el catálogo de plazas existentes. No se incluyen los datos de auxiliares de policía que ascienden a 86 en toda la Comunidad Valenciana.

El registro oficial de la Conselleria de Gobernación y Justicia se actualiza anualmente con los datos que suministran las jefaturas de cada municipio, indicando el número de efectivos de su cuerpo y el número de plazas en catálogo. Puesto que no todas las plazas suelen estar ocupadas durante el año y quedar vacantes temporalmente, existe por ello una discrepancia entre los datos. Realizada la consulta a la Dirección General responsable de Policía Local, durante el año 2013 el número de efectivos reales de la escala básica fue de 8925 funcionarios, correspondientes a los datos suministrados por el 95,42% de los cuerpos que entregaron la memoria anual oficial. La escala básica está compuesta por las categorías agentes de policía y oficiales de policía, su distribución suele ser proporcional dependiendo del número de habitantes del municipio o del tamaño del cuerpo de policía. Ambas categorías son las que tienen mayor presencia de calle, y sus funciones son suelen ser similares, distinguiéndose menos en la medida que los cuerpos de Policía Local se hacen más grandes. La escala básica representa casi el noventa y cinco por ciento del total de funcionarios de Policía Local.

4.3.2. Muestras

La investigación se ha desarrollado en dos momentos temporales, por lo que se emplearon dos muestras para el estudio. En la tabla 8 se exponen los datos de comparación entre los efectivos reales (total y por género) y los de ambas muestras.

Tabla 8. Comparación de tamaño de población y muestras del estudio

	POBLACION		MUESTRA A		MUESTRA B	
	N	%	N	%	N	%
HOMBRE	7780	87,2	831	87,1	1221	86,4
MUJER	1145	12,8	120	12,6	192	13,6
TOTAL	8925	100	954	99,7*	1413	100

El dato poblacional refiere a la memoria oficial publicada en el año 2013 por la Conselleria de Gobernación de la Generalitat Valenciana *tres valores perdidos variable sexo (0,3%)

La muestra de estudio A contestó al cuestionario EFPP, con un número final de 954 válidos, representado el 10,7% sobre el tamaño de población de la escala básica. Está compuesta por 831 hombres y 120 mujeres, con una distribución pareja a la poblacional. El total de encuestas fueron realizadas por el sistema online.

La muestra de estudio B contestó al cuestionario COP. Se consideraron válidos finalmente 1413, de los cuales 1183 fueron mediante el sistema online y 230 de manera presencial en formato papel. Representa el 15,8% de la población de la escala básica. La muestra está formada por 1221 hombres y 192 mujeres; en este caso se buscaron mujeres de manera presencial para lograr un mejor ajuste a la población.

Las variables sociodemográficas contempladas fueron el sexo, la edad, el nivel de estudios, la experiencia profesional contabilizada en años de trabajo como policía, el tamaño de la población de trabajo. Complementariamente, se incluyeron el puesto o destino de trabajo y el horario de trabajo habitual.

Los participantes de ambas muestras lo hicieron de manera desinteresada. Se procuró asegurar que los sujetos de una muestra no estén en la otra, preguntándoles antes de contestar si habían participado en la investigación primera. Aun así y no pudiendo asegurar al 100% la no existencia de sujetos repetidos entre muestras, facilitamos los datos separados y en su conjunto. Previamente a proceder a la aplicación de los cuestionarios, se entregó información de los objetivos de la investigación, de las oportunas indicaciones para la cumplimentación y se facilitó un correo electrónico para que quien deseara recibir información de los resultados de la investigación enviase una solicitud de manera separada al momento de la recogida de datos. Los cuestionarios en papel se implementaron en cursos de formación continua de policías locales y en la academia de Policía Local del IVASPE, previa autorización de la dirección del centro. Los cuestionarios online se implementaron entre los alumnos que participaban en los cursos de formación continua por el sistema de educación a distancia del Sindicato Profesional de Policías Locales y Bomberos. Este sindicato tiene carácter nacional, pero su mayor presencia es en la Comunidad Valenciana, representando un porcentaje de afiliados cercano a la mitad de entre los policías locales que trabajan en la escala básica. En todos los cursos que se realizaron durante el periodo de la investigación, se colocó un enlace a la encuesta y una invitación a su participación en los foros de discusión. En todos los casos se garantizó el anonimato de los encuestados.

En los cursos de formación continua, en ambas modalidades online y presencial, participa habitualmente una gran cantidad de policías locales. El motivo es que la formación recibida en cursos homologados para policías locales se suma al cómputo anual de horas de trabajo, por lo que casi se convierten en una opción obligatoria. En el caso de la academia de Policía Local, se trata de alumnos de nuevo ingreso, sin embargo, todos ellos tienen una experiencia laboral como personal interino previa a la realización del curso de una media casi seis años de trabajo¹⁶, por lo que se considera que su opinión también es necesaria para la investigación.

¹⁶ A partir de los datos recogidos en los grupos de discusión y en la encuesta de preguntas abiertas.

Para calcular el error muestral (ver tabla 9) con un muestreo aleatorio simple para una población finita (universo pequeño), aplicado a cada uno de los estratos (Rodríguez, 2001), se ha empleado la siguiente fórmula¹⁷:

$$e = \sqrt{\frac{(K^2 P(1-P)) \cdot (N-n)}{n \cdot (N-1)}}$$

Tabla 9. Datos del error muestral en función del tamaño de la muestra con referencia al universo de cada estrato

Género	N	K	P	n	e
Hombres Estudio A	7.780	1.96	0.5	831	0,03
Mujeres Estudio A	1.145	1.96	0.5	120	0,08
Hombres Estudio B	7.780	1.96	0.5	1.221	0,03
Mujeres Estudio B	1.145	1.96	0.5	192	0,06
Muestra Total Estudio A	8.925	1.96	0.5	954	0,03
Muestra Total Estudio B	8.925	1.96	0.5	1.413	0,02
TOTAL	8.925	1.96	0.5	2.367	0,02

N = tamaño del universo; K = nivel de confianza (para 1- α = 0.95; K =1.96); P = Proporción de una categoría de la variable; P (1-P) = varianza en caso de que se distribuye binomialmente); n = tamaño de la muestra; e = error de muestreo (error máximo que asumimos cometer en torno a la proporción).

A nivel estadístico, todos los errores muestrales calculados se muestran por debajo de 0,09, pudiendo afirmar que en base al género del o la Policía Local, la muestra es representativa de las plantillas totales de la Policía Local de la Comunidad Valenciana, tanto en cada estudio por separado como teniendo en cuenta el total de policías estudiados. Asimismo, entendemos que ateniéndonos a que la escala básica es la que

¹⁷ N = tamaño del universo; K = nivel de confianza (para 1- α = 0.95; K =1.96); P = Proporción de una categoría de la variable; P (1-P) = varianza en caso de que se distribuye binomialmente); n = tamaño de la muestra; e = error de muestreo (error máximo que asumimos cometer en torno a la proporción).

mayoritariamente compone nuestra muestra, podemos inferir que nuestra muestra representa de manera fidedigna a los funcionarios en servicio activo que se ajustan al perfil de policía más estudiado en la literatura revisada, *el policía de calle*.

4.4. Análisis de datos desarrollados

4.4.1. Tratamiento de los datos y medidas de seguridad

Los cuestionarios en papel se cumplimentaron en presencia del investigador o de una persona entrenada al respecto. Las encuestas se guardaron en papel y se mecanizaron informáticamente.

Las encuestas cumplimentadas online se realizaron en la plataforma educativa CHAMILO E-learning¹⁸, que es la utilizada para los cursos de formación continua. Esta plataforma es gestionada por una empresa externa al propio sindicato, controlando el funcionamiento del sistema y con más de tres mil participantes semestrales exclusivamente policías locales. La confección de los cuestionarios en el sistema informático fue objeto de importante trabajo, con ajustes y pruebas hasta alcanzar la eficacia necesaria, contando con dos técnicos que participaron en la programación y ajuste de ficheros. El acceso a los cuestionarios se realizaba mediante un enlace dentro del curso de formación que estaba realizando el usuario, quien accede al sistema mediante una contraseña personal. El usuario era informado que sólo podía acceder a la encuesta en una ocasión; si cerraba la sesión antes de finalizarla, el sistema lo computaba como realizada y no permitía volver a acceder a ella. Al contestar a la encuesta, el resultado se almacenaba en un fichero al que se le eliminaban los datos del usuario, como medida ética de anonimato. El fichero se exportaba a un formato .csv que se posteriormente se importó a SPSS. Los ficheros descargados se borraban del servidor en el mismo instante.

De los cuestionarios en papel fueron considerados válidos 230, excluyéndose 3 que se encontraban incompletos. Los cuestionarios electrónicos fueron depurados tomando en consideración tres criterios: haber cerrado la encuesta después de haberla

¹⁸ Software libre impulsado por la asociación sin ánimo de lucro Chamilo.

finalizado mediante el botón que advertía de ello; el haber contestado, al menos, al 90% del cuestionario realizado y, finalmente, haber permanecido realizando cada encuesta durante más de tres minutos (se consideró que era imposible realizar ninguno de los dos cuestionarios en menos de ese tiempo). Los tres criterios debían cumplirse para considerar válida la participación en la encuesta de cada usuario. De este modo, de un total de 1101 participaciones en el cuestionario EFPP, se dieron por válidas 954 (86,7%); del cuestionario COP, sobre 1385 encuestados online se validaron 1183 (85,4 %).

4.4.2. Técnicas estadísticas desarrolladas

Los datos obtenidos, ofreciendo un volumen considerable de información en cada uno de los instrumentos empleados, fueron importados al programa informático SPSS versión 21.0 (IBM®, Armonk, NY) para la realización de los cálculos estadísticos. Además, de los datos descriptivos de las muestras, se realizaron distintas pruebas al efecto de los objetivos de la investigación.

Dado el número de ítems que componen cada cuestionario, se recurrió a la realización de análisis factoriales exploratorios para descubrir las agrupaciones de variables intercorrelacionadas en cada instrumento. Este análisis pretende identificar las relaciones en un conjunto de observaciones, simplificando la información que nos da una matriz de correlaciones para hacerla más fácilmente interpretable. Se recurrió al método de Análisis de Componentes Principales¹⁹, el método apropiado para identificar el número y composición de componentes necesario para resumir las puntuaciones en un conjunto amplio de variables observadas, consideradas como variables independientes (Lloret, Ferreres, Hernández, y Tomás, 2014). Previamente, se comprobaron aplicabilidad del análisis factorial a los datos muestrales mediante el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett que evalúa la intercorrelación entre variables analizadas. Se calculó el índice de fiabilidad alfa de Cronbach (α) (Cronbach, 1951) de cada factor.

¹⁹ En rigor el Análisis de Componentes Principales no es propiamente un análisis factorial, término que se reserva para el análisis de Factores Comunes. En el primer caso se analiza la varianza común y no común, en el segundo sólo se analiza la varianza compartida, aunque es habitual utilizar el término análisis factorial aplicado a ambos métodos (Morales, 2013).

Para observar las diferencias entre las puntuaciones de los subgrupos de la muestra se recurrió a las pruebas de significatividad estadística de Análisis de Varianza de un Factor (ANOVA) y al test HSD de Tukey²⁰ para verificar dicha significatividad en cada par de variables. En el caso de la variable género se utilizó la prueba t de Student.

De manera complementaria se ha recurrido al Análisis de Regresión Lineal Múltiple para estimar la influencia de distintas variables del estudio en los componentes encontrados. Este método utiliza más de una variable explicativa en la construcción de un modelo que considera que los valores de la variable dependiente han sido generados por una combinación lineal de los valores de una o más variables explicativas junto a un efecto aleatorio (Lévy y Varela, 2003).

Finalmente, se ha empleado el Análisis de Conglomerados (*Cluster*) como técnica para la construcción de tipologías, el cual permite detectar un número de grupos y su composición a partir exclusivamente de la similaridad existente entre los casos analizados. Se ha empleado el método de conglomerados K medias (*K-Means*), un procedimiento de tipo aglomerativo útil para el manejo de un número elevado de casos, donde partiendo del análisis de los casos individuales se van agrupando hasta llegar a la formación de conglomerados homogéneos. El método requiere la selección de grupos previa a la formación de conglomerados, que fue ajustada a la teoría existente. En este sentido, se realizó también un análisis de conglomerados jerárquico para confirmar el número de grupos que se incluirían en análisis en base al dendograma. A partir de los componentes extraídos, se identifican los grupos de individuos que forman distintos tipos culturales.

4.4.3. Técnicas cualitativas de obtención de datos

Se emplearon dos técnicas con el fin de obtener una primera información que facilitase la construcción de ítems que podrían ser empleados en la construcción del cuestionario sobre cultura organizacional. En ambos casos el objetivo era explorar las dimensiones que se consideran teóricamente significativas para la evaluación de la cultura

²⁰ El Test HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey se trata una prueba de comparaciones múltiples. Permite comparar las medias de los *t* niveles de un factor después de haber rechazado la hipótesis nula de igualdad de medias mediante la prueba de ANOVA.

policial en la Policía Local, las mismas reflejadas para la construcción del mencionado cuestionario. En este caso, fueron el grupo de discusión y la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de preguntas abiertas.

El grupo de discusión es una técnica cuyo objetivo es generar información a partir de un contexto grupal, mediante el desarrollo de una conversación planeada y diseñada por un moderador, pero dejando espacio para la participación libre, de tal modo que la dinámica grupal permite la construcción mediante la interacción, proporcionando información inaccesible por otras técnicas (Llopis, 2004). Se desarrollaron tres grupos de discusión (de ocho, ocho y siete miembros) después de solicitar su colaboración entre los alumnos del IVASPE y de los cursos presenciales del sindicato. La condición previa era que no se conociesen entre los miembros del grupo y que participase un conjunto variado considerando el tiempo de trabajo y el tamaño de la población. Se envió un escrito solicitando la participación de voluntarios, de entre los cuales se agruparon intentando ajustar grupos heterogéneos entre distintas poblaciones de trabajo. Se decidió confeccionar un grupo exclusivamente formado por mujeres, para intentar abordar la variable de machismo en mayor profundidad. A los participantes se les informó por escrito que serían grabados en vídeo a los meros efectos de la investigación y garantizando por escrito el tratamiento anónimo de sus datos e intervenciones. Después de una breve introducción a los objetivos de la sesión y una primera pregunta general, se desarrollaron siguiendo un guion²¹ que abordaba los contenidos de la investigación. El tiempo medio de duración de los grupos estuvo en torno a los 91 minutos. El análisis de los grupos de discusión se realizó visionando las grabaciones existentes, y anotando las opiniones que resultaban más relevantes para el contexto de la investigación, junto a la ficha de datos del participante. Las ideas que surgieron del análisis de los grupos, pasaron a convertirse en ítems que se añadieron a la base de datos que se emplearía en la construcción del cuestionario de cultura organizacional de la policía.

El cuestionario de preguntas abiertas²² consistió en un total de diez preguntas cortas que facilitaban la agilidad en la recogida de cuestionarios, normalmente, en los descansos de los cursos formativos, previa autorización del docente del mismo e informando a los participantes del objetivo del mismo. Las respuestas se mecanizaron

²¹ El guion puede consultarse en los anexos.

²² Se incluye en los anexos

informáticamente, destacando en cada cuestionario aquellas ideas que podían resultar de interés. Para tener una visión de conjunto, posteriormente, se fueron agrupando en un fichero formato Excel agrupadas por el número de la pregunta y del sujeto. Finalmente, se destacaron en el fichero las opiniones más relevantes y se anotaron las ideas más frecuentes de entre las manifestadas por los participantes, convertidas en forma de proposición que se añadieron al banco de ítems.

CAPITULO 4. ESTUDIO DE LOS ENTORNOS PROFESIONALES

1. Datos descriptivos
2. Análisis componentes principales
3. Descripción de los factores
4. Pruebas de significación estadística
5. Análisis de regresión

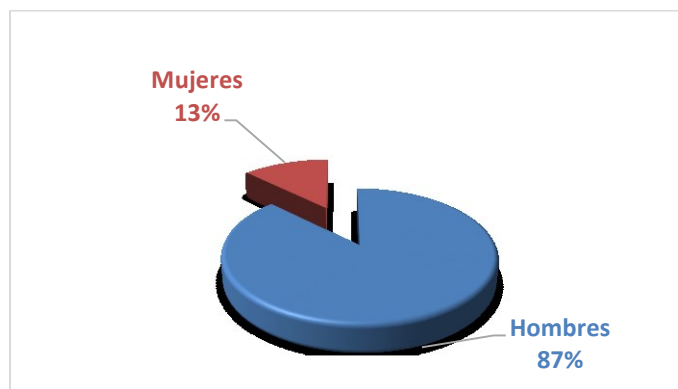
En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario de entornos profesionales (EFPP). Primeramente, se aportan los datos descriptivos de la muestra que ha implementado el cuestionario, para desarrollar a continuación los resultados alcanzados mediante el análisis factorial exploratorio, la descripción detallada de los factores obtenidos, las pruebas t de Student y ANOVA aplicada a los mismos y, finalmente, los análisis de regresión múltiple a los efectos de valorar la influencia de las variables sociodemográficas sobre los mencionados factores.

1. Datos descriptivos

Se presenta a continuación una descripción de los datos sociodemográficos de la muestra que ha implementado el cuestionario de entornos profesionales, diferente a la muestra correspondiente a la investigación sobre las dimensiones culturales que veremos en el capítulo siguiente, a partir de las variables individuales y del trabajo que serán consideradas para la investigación de los factores obtenidos mediante el análisis factorial posterior.

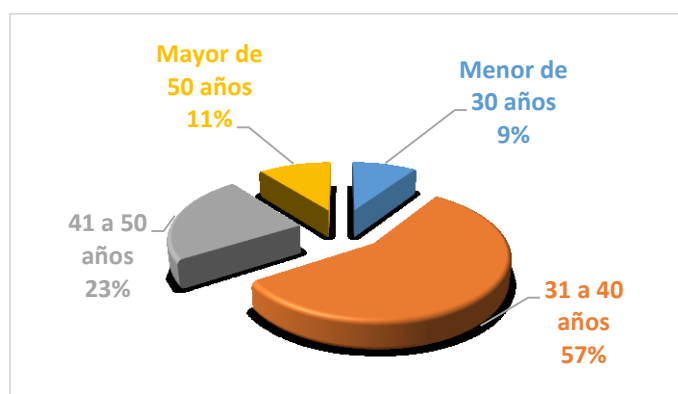
En referencia al género (ver gráfico 1), sobre el tamaño muestral de 954 sujetos, el número de hombres ha sido de 831 frente a 120 mujeres, una profesión predominantemente masculina. Como ya indicamos, representa un buen ajuste al tamaño de la población de estudio correspondiente a la escala básica de Policía Local.

Gráfico 1. Distribución de la muestra A según variable sexo



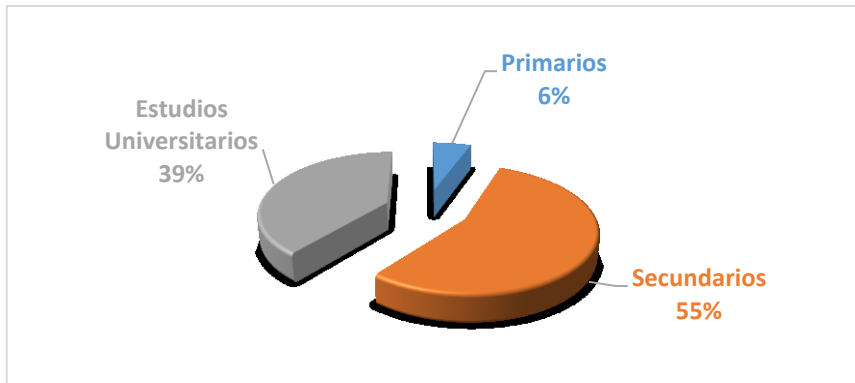
Analizando la variable edad (gráfico 2), la muestra oscila entre el valor más bajo de 22 años hasta el más alto de 62 años, próximo a la edad de jubilación. La media de edad es de 39,13 años (DT=7,63), con un porcentaje mayor la edad comprendida entre los 31 a 40 años, y el porcentaje más reducido lo representan los policías con menos de 30 años de edad.

Gráfico 2. Distribución de la muestra A según variable edad



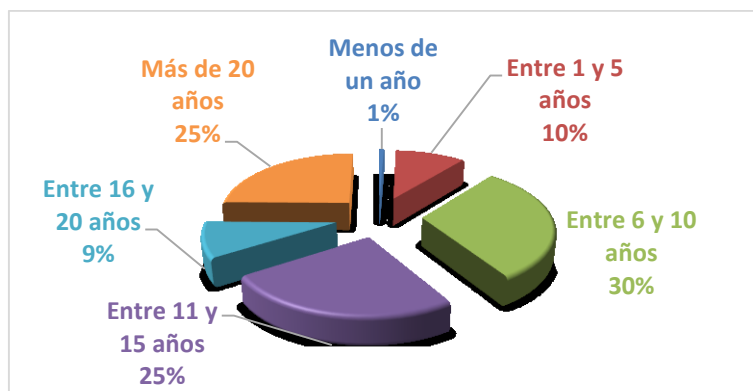
Respecto al nivel de estudios de los sujetos de la muestra (gráfico 3), la mayor proporción se encuentra en los estudios secundarios (N=521), que son los estudios requeridos para el acceso a la escala básica de la Policía Local. Destaca un número elevado de sujetos que se encuentran cursando o han finalizado estudios de carácter universitario (N=521). La aparición de un reducido número de la muestra con nivel de estudios básicos, debe corresponderse con aquellos sujetos que trabajan como policías locales desde antes del año 2000, momento de entrada en vigor de la *Ley 6/1999 de Coordinación de Policía Locales de la Comunidad Valenciana* que aumentaba los requisitos en el nivel de educación requerido para acceder a las oposiciones de Policía Local.

Gráfico 3. Distribución de la muestra A según variable nivel de estudios



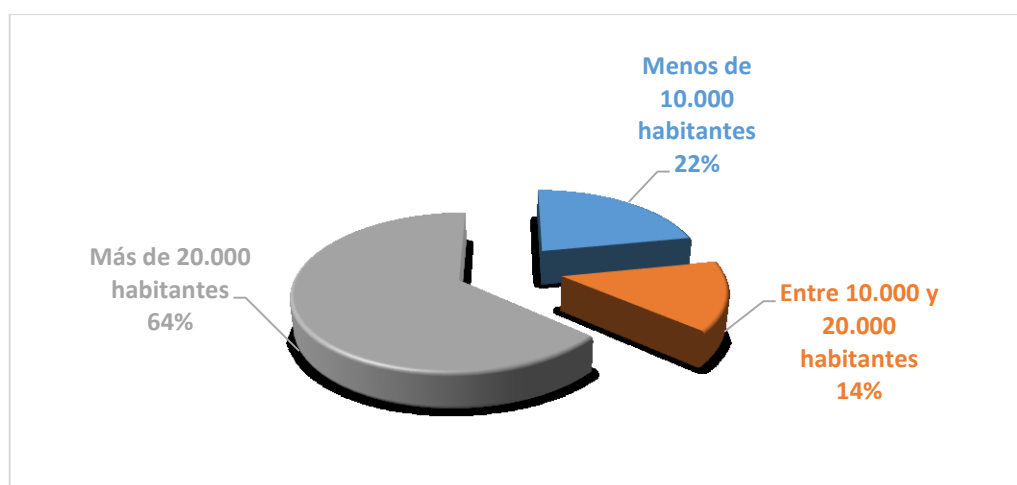
La variable de experiencia profesional (gráfico 4), considerada a partir de los años de trabajo como Policía Local, indica que los grupos más numerosos son aquellos que trabajan entre 6 y 10 años como policías (30,3%), los que llevan trabajando entre 11 y 15 años (24,7%) y, saltando por encima del siguiente grupo, los que llevan como policías locales más de 20 años (24,6%) de trabajo.

Gráfico 4. Distribución de la muestra A en la variable tiempo de trabajo



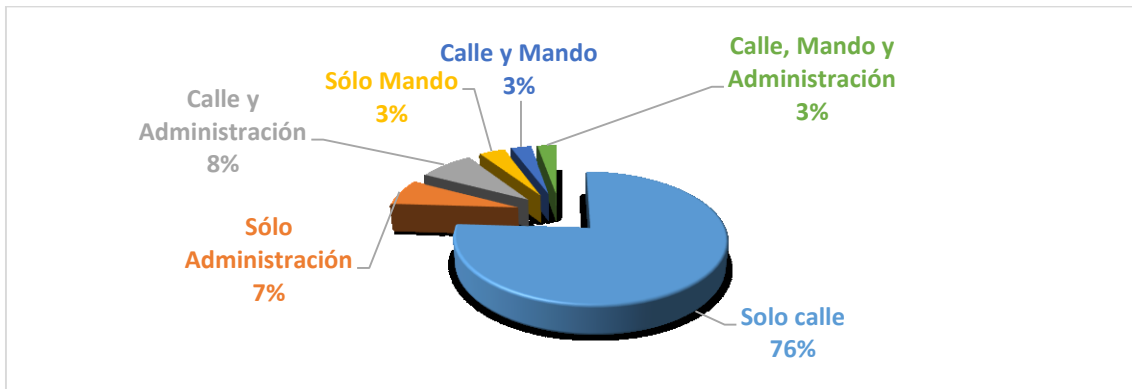
Como puede verse, la proporción más alta de los policías locales de la muestra trabaja en municipios de más de veinte mil habitantes (gráfico 5), correspondiente a los cuerpos de Policía Local que cuentan con plantillas más grandes. En segundo lugar, aproximadamente una quinta parte de los policías se distribuyen a lo largo de los municipios menores de diez mil habitantes.

Gráfico 5. Distribución de la muestra A según variable tamaño población de trabajo



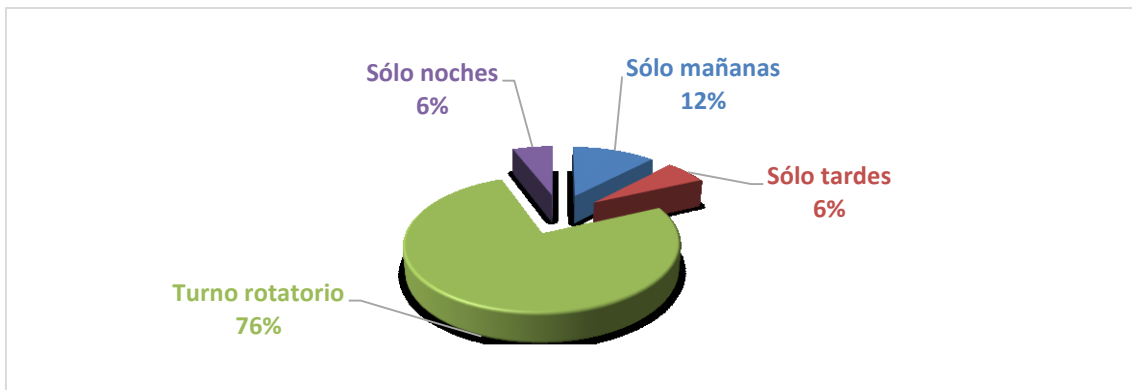
El destino de trabajo (gráfico 6) ampliamente mayoritario es el de servicio de calle, correspondiente a dos terceras partes de la muestra. En este caso, no se distingue entre los diferentes servicios que puedan desarrollarse en la calle (patrulleros, policía de barrio, tráfico, atestados, educador vial, etc.), una multiplicidad de variantes que difícilmente puede ser recogida al no existir oficialmente destinos o especialidades comunes para todos los cuerpos. En todo caso, se ha considerado comprobar si se realizan otras actividades administrativas y de mando. Dependiendo de las circunstancias de cada cuerpo, es habitual que se combinen diferentes responsabilidades, incluido el ejercicio del mando en el caso de poblaciones pequeñas donde el jefe es un oficial o, incluso un agente. En todo caso, el porcentaje de todas resulta claramente inferior, habiéndose reclasificado en tres dimensiones (calle, administración y mando) a los efectos de los cálculos estadísticos.

Gráfico 6. Distribución de la muestra A en la variable destino de trabajo



El principal horario de trabajo (gráfico 7) es el de turno rotatorio, consistente en ir cambiando el turno de trabajo dependiendo del día o de la semana (frecuentemente trabajando una semana seguida y descansando otra) con casi el ochenta por cien de la muestra. Aproximadamente, una quinta parte de la muestra trabaja en un horario fijo sea de mañanas, noches o tardes.

Gráfico 7. Distribución de la muestra A según variable horario de trabajo



El conjunto de variables presentadas anteriormente, describen un conjunto suficientemente variado de características individuales y del trabajo, aspecto que debe ser tenido en cuenta a los efectos de conocer mejor los entornos profesionales y su influencia sobre los componentes del análisis factorial.

2. Análisis componentes principales

Previo a la exposición de los resultados del análisis factorial exploratorio realizado, en la tabla 10 se muestran los datos descriptivos correspondientes a los cincuenta ítems que componen el cuestionario empleado para la evaluación de las situaciones de tensión a las que se enfrentan los policías locales en sus entornos organizacional y ocupacional. En la tabla se reflejan las puntuaciones medias de la muestra respecto a cada una de las variables (ítems) que componen el cuestionario. Como en el resto del trabajo, teniendo en cuenta el apropiado tamaño de la muestra, los datos perdidos han sido tratados mediante la opción *Listwise* del sistema SPSS, que obvia los casos con valores perdidos cuando la variable que los contiene es seleccionada para la realización de la prueba estadística.

Tabla 10. *N*, media y Desviación Típica de ítems en el cuestionario de entornos profesionales

Nº	Ítem	N	M	DT
1	He estado expuesto a riesgo físico	954	2,88	0,97
2	He mediado en conflictos privados importantes o graves	954	3,36	0,98
3	He sido lesionado por alguna intervención	954	1,94	0,91
4	He acabado discutiendo con quien he denunciado (p. e. por una infracción de tráfico)	954	2,82	1,12
5	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo	954	4,16	0,89
6	Me han agredido o lo han intentado	954	2,16	0,94
7	Me siento valorado por mis superiores	954	2,89	1,16
8	He visto en peligro mi seguridad durante mi trabajo de policía	954	2,83	1,02
9	He retirado un vehículo con grúa o lo he inmovilizado y ha acabado en discusión	954	2,73	1,12
10	Me he visto envuelto en situaciones violentas	954	2,84	1,02
11	Creo que tengo buenas posibilidades de promoción profesional	954	2,44	1,15
12	Me siento emocionalmente agotado	954	2,41	1,14
13	Me han manipulado y aislado de mis compañeros de trabajo	954	1,76	1,07
14	Siento que me importa poco ayudar o atender a ciudadanos	954	1,56	0,91
15	Creo que mi trabajo me ayuda a mejorar o crecer positivamente como persona	954	3,64	1,11
16	La información u órdenes para realizar mi trabajo son claras y suficientes	954	2,83	1,02
17	Mis opiniones sobre el trabajo son escuchadas tenidas en cuenta	954	2,63	1,08
18	Mi relación familiar se ve afectada por mi trabajo	954	2,36	1,14
19	Me cuesta "desconectar" (olvidarme de mi trabajo cuando llego a casa)	954	2,43	1,14
20	Me siento limitado en mi trabajo	954	2,90	1,25
21	Me afecta ver personas (ancianos, niños, etc.) a las que se maltrata o trata injustamente	954	3,55	1,13
22	Me siento apoyado en mi trabajo por mis superiores	954	2,67	1,15
23	He visto agresiones entre personas	954	3,37	1,05
24	No me siento realizado personalmente por mi trabajo	954	2,51	1,21
25	Me estresa atender reclamaciones y quejas de la gente	954	2,07	0,98

Tabla 10. N, media y Desviación Típica de ítems en el cuestionario de entornos profesionales (cont.)

26	Siento que la gente (conocidos, vecinos, familiares, etc.) no comprende mi trabajo	954	2,86	1,20
27	En mi trabajo he recibido acciones contra mi dignidad personal por compañeros y/o superiores	954	2,12	1,12
28	He tenido que utilizar la fuerza física en intervenciones policiales	954	2,75	1,02
29	He sido menospreciado, insultado o me ha faltado el respeto algún ciudadano	954	2,78	1,03
30	Mi trabajo es monótono y rutinario	954	2,29	1,08
31	Mi trabajo me hace experimentar emociones negativas (ansiedad, enfado, tristeza, ira, etc.)	954	2,51	1,08
32	Los cuadrantes, horarios, trabajo a turnos, trabajaren festivos me afecta social y familiarmente de forma negativa	954	2,76	1,27
33	Creo que me implico cada vez menos en ayudar a ciudadanos	954	1,90	1,04
34	Me he sentido acosado psicológicamente en mi trabajo por la gente con quien trabajo	954	1,86	1,13
35	He discutido con ciudadanos	954	2,66	0,96
36	Siento que se me limitan funciones e Iniciativa	954	2,79	1,21
37	Me asignan trabajo por debajo de mis posibilidades o de manera Injusta con ánimo de hacerme daño	954	1,87	1,10
38	Pienso que el trabajo de policía tiene una baja valoración o reconocimiento social	954	3,50	1,17
39	Siento que no se aprovechan mis conocimientos o capacidades lo suficiente para mi puesto	954	2,93	1,19
40	Mi trabajo aumenta las discusiones en casa o con mi pareja	954	1,80	0,97
41	Dispongo de los medios (vehículos, material, medidas de seguridad) necesarios para realizar correctamente mi trabajo de policía	954	2,55	1,14
42	Creo que me tratan de manera injusta en mi trabajo	954	2,04	1,10
43	Siento, de manera general, emociones positivas hacia las personas con las que trabajo	954	3,37	0,96
44	Mi trabajo no me llena	954	2,14	1,17
45	Me altero o enfado por el comportamiento de los conductores cuando regulo o dirijo el tráfico	954	2,22	0,91
46	Mi trabajo me estimula, me siento bien trabajando de policía	954	3,57	1,10
47	He necesitado de medios de defensa (arma, chalecos, defensas, spray, grilletes, etc.) para resolver conflictos	954	2,69	1,03
48	Siento que la administración de justicia (jueces, fiscales, sentencias, etc.) no apoya lo suficiente a la policía	954	3,44	1,18
49	Me siento cansado psicológica y emocionalmente en el trabajo	954	2,33	1,12
50	Me siento implicado en mi organización de policía	954	2,86	0,88

El método de extracción ha sido el de análisis de componente principales, utilizando la rotación *Varimax* con Kaiser. Previamente al desarrollo del análisis factorial, se han realizado varios contrastes para evaluar la significatividad de la aplicabilidad del modelo factorial. Como puede verse en la tabla 11 el coeficiente KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), que informa de la adecuación del análisis factorial desarrollado al conjunto variables, presenta un valor de 0,95, indicando un satisfactorio grado de adecuación muestral, puesto el grado de variabilidad total de la muestra queda explicada en un 95%. La prueba de esfericidad

Bartlett, que evalúa la aplicabilidad del análisis factorial al conjunto de datos, fue altamente significativo (24874,96; $gl = 1225$; $p < 0,001$), indicando igualmente una correcta adecuación del análisis desarrollado a las variables medidas.

Tabla 11. Pruebas KMO y test de Bartlett del análisis de componentes principales cuestionario de entornos profesionales

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,950
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. χ^2	24874,961
	Grados de libertad	1225
	Significación	,000

El resultado arroja un conjunto de ocho factores que superan el autovalor (*Eigenvalue*) superior a la unidad. Se seleccionaron aquellos ítems que superaron el punto de corte igual o superior a 0,50, un valor exigente, siendo seleccionados así 41 sobre los 50 iniciales. El total de la varianza explicada por el conjunto de los ocho factores es del 59,10%, siendo el primer factor el que acumula el 28,0% y el segundo un 10,8% de la varianza, reduciéndose sensiblemente a medida que se avanza en los factores. En la tabla 12 se muestra la matriz de componentes rotados, la varianza explicada por cada factor y la varianza acumulada, pudiéndose observar la contribución de cada variable al conjunto de factores.

3. Descripción de los factores

A partir de la evaluación del contenido de los ítems que componen los factores extraídos podemos realizar una interpretación del componente principal, al cual le asignamos un nombre que permita manejarlo de manera más intuitiva. En el caso de los ítems 5, 15 y 46, cuyo signo en la saturación es contrario al resto de ítems de sus respectivos factores, para una mejor comprensión del factor y de la realización de los cálculos estadísticos, fueron invertidos de sentido.

Tabla 12. Matriz de componentes rotados cuestionario entornos profesionales

Item	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,774	,045	,059	,105	,010	-,014	-,019	,075
2	,710	,038	,030	,143	-,024	-,037	,070	-,071
3	,661	,031	,102	,122	,058	,022	-,257	,165
4	,256	,146	,048	,164	,097	,773	,072	,042
5	-,096	,240	,505	-,018	,287	,053	-,203	-,175
6	,692	,039	,092	,125	-,051	,158	-,051	,131
7	,036	-,750	-,287	-,043	-,080	-,016	-,069	-,025
8	,677	,080	,153	,192	-,014	,143	,137	,016
9	,367	,092	,029	,126	,069	,737	,076	,097
10	,774	,004	,078	,088	,052	,227	,140	,041
11	,089	-,586	-,008	-,093	-,224	,033	-,163	,146
12	,157	,211	,292	,492	,406	,029	,147	,084
13	,145	,126	,742	,209	,149	-,011	,043	,023
14	,077	-,016	,235	,027	,574	,140	,057	,222
15	-,050	,405	,012	,031	,640	,031	-,132	,048
16	-,038	-,737	-,106	-,100	-,126	-,022	-,049	-,147
17	-,036	-,795	-,182	-,105	-,137	-,106	-,125	-,058
18	,183	,054	,207	,788	,012	,149	,031	,021
19	,156	,044	,192	,765	,041	,093	,082	,030
20	,080	,378	,247	,319	,033	,059	,386	,312
21	,069	,068	,084	,315	-,060	,030	,370	,090
22	-,036	-,817	-,211	-,117	-,076	-,105	-,057	-,062
23	,667	-,027	,030	,108	,075	,143	,288	-,107
24	,088	,074	,108	,109	,246	,049	,093	,657
25	,067	,040	,096	,379	,534	,218	,141	-,051
26	,205	,160	,051	,383	,249	,194	,357	,120
27	,217	,086	,696	,230	,125	,057	,102	,083
28	,761	-,063	,140	,029	,090	,194	,162	,005
29	,495	,005	,168	,178	,109	,475	,274	,096
30	-,108	,112	,203	,124	,368	,079	,077	,503
31	,168	,182	,202	,555	,347	,167	,265	,137
32	,233	,187	,065	,582	,177	,092	,211	,073
33	,100	,155	,291	,204	,596	,136	,169	,155
34	,151	,107	,794	,217	,176	,049	,085	,026
35	,328	,036	,109	,225	,179	,697	,225	,007
36	,115	,413	,425	,162	,005	,133	,428	,323
37	,199	,196	,676	,179	,101	,066	,057	,256
38	,166	,237	,035	,225	,123	,116	,545	,141
39	,207	,322	,381	,128	,043	,025	,444	,315
40	,158	,049	,304	,691	,149	,162	,004	,172
41	-,140	-,462	,084	-,167	,155	-,206	,069	-,320
42	,149	,314	,661	,236	,078	,090	,116	,217
43	,013	-,364	-,229	-,042	-,373	,021	,356	,004
44	,033	,174	,165	,157	,473	,049	,168	,499
45	,103	,059	,044	,340	,382	,390	,213	,107
46	-,032	,446	,052	,119	,615	-,042	-,171	,195
47	,719	-,067	,099	,029	,036	,212	,165	-,041
48	,147	,065	,051	,088	,087	,197	,558	-,036
49	,134	,207	,299	,495	,483	,033	,211	,143
50	,004	-,536	-,089	,061	-,383	-,015	-,147	-,066
Varianza explicada	28,0%	10,8%	4,8%	4,4%	3,8%	2,8%	2,5%	2,0%
Varianza acumulada	28,0%	38,8%	43,5%	48,0%	51,8%	54,6%	57,1%	59,1%

Se expone a continuación la relación de factores, los ítems que los componen y el nivel saturación de los mismos en el factor.

Factor 1: Recibe el nombre de *Exposición al riesgo* (tabla 13) se compone de situaciones de exposición al riesgo físico y violencia, el uso de la fuerza en intervenciones policiales, el uso de medios de defensa como chalecos balísticos, la intervención en conflictos privados importantes o ver en peligro la propia seguridad, incluyendo el ser agredido.

Tabla 13. Factor 1 del análisis de componentes principales cuestionario entornos profesionales

Factor: Exposición al riesgo	Saturación
1. He estado expuesto a riesgo físico	,774
10. Me he visto envuelto en situaciones violentas	,774
28. He tenido que utilizar la fuerza física en intervenciones policiales	,761
47. He necesitado de medios de defensa (arma, chalecos, defensas, spray, grilletes, etc.) para resolver conflictos	,719
2. He mediado en conflictos privados importantes o graves	,710
6. Me han agredido o lo han intentado	,692
8. He visto en peligro mi seguridad durante mi trabajo de policía	,677
23. He visto agresiones entre personas	,667
3. He sido lesionado por alguna intervención	,661
29. He sido menospreciado, insultado o me ha faltado el respeto algún ciudadano	,495

Factor 2: *Reconocimiento y apoyo de superiores* (tabla 14) refleja situaciones de apoyo por parte de mandos y superiores, ser escuchadas las opiniones propias en la organización, el sentimiento de valoración y participación en la organización policial.

Tabla 14. Factor 2 del análisis de componentes principales cuestionario entornos profesionales

Factor: Reconocimiento y apoyo de superiores	Saturación
22. Me siento apoyado en mi trabajo por mis superiores	,817
17. Mis opiniones sobre el trabajo son escuchadas tenidas en cuenta	,795
7. Me siento valorado por mis superiores	,750
16. La información u órdenes para realizar mi trabajo son claras y suficientes	,737
11. Creo que tengo buenas posibilidades de promoción profesional	,586
50. Me siento implicado en mi organización de policía	,536

Factor 3: Presión psicológica (tabla 15) implica situaciones de acoso dentro de la organización, sentimiento de trato injusto, manipulación y ataques contra la dignidad personal tanto conflictos con superiores como con compañeros de trabajo.

Tabla 15. Factor 3 del análisis de componentes principales cuestionario entornos profesionales

Factor: Presión psicológica	Saturación
34. Me he sentido acosado psicológicamente en mi trabajo por la gente con quien trabajo	,794
13. Me han manipulado y aislado de mis compañeros de trabajo	,742
27. En mi trabajo he recibido acciones contra mi dignidad personal por compañeros y/o superiores	,696
37. Me asignan trabajo por debajo de mis posibilidades o de manera Injusta con ánimo de hacerme daño	,676
42. Creo que me tratan de manera injusta en mi trabajo	,661
5. Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo	-,505

Factor 4: Consecuencias emocionales y sociales (tabla 16) revela como el trabajo afecta negativamente a la vida personal y familiar, problemas para desconectar del trabajo, aumento de problemas de pareja y experimentación de emociones negativas (ansiedad, estrés, tristeza, ira).

Tabla 16. Factor 4 del análisis de componentes principales cuestionario entornos profesionales

Factor: Consecuencias emocionales y sociales	Saturación
18. Mi relación familiar se ve afectada por mi trabajo	,788
19. Me cuesta "desconectar" (olvidarme de mi trabajo cuando llego a casa)	,765
40. Mi trabajo aumenta las discusiones en casa o con mi pareja	,691
32. Los cuadrantes, horarios, trabajo a turnos, trabajaren festivos me afecta social y familiarmente de forma negativa	,582
31. Mi trabajo me hace experimentar emociones negativas (ansiedad, enfado, tristeza, ira, etc.)	,555
49. Me siento cansado psicológica y emocionalmente en el trabajo	,495

Factor 5: Desgaste psicológico (tabla 17) supone actitudes negativas hacia el trabajo creyendo que no ayuda en el crecimiento personal, la falta de estímulo en el trabajo y en implicarse cada vez menos en ayudar o atender a los ciudadanos.

Tabla 17. Factor 5 del análisis de componentes principales cuestionario entornos profesionales

Factor: Desgaste psicológico	Saturación
15. Creo que mi trabajo me ayuda a mejorar o crecer positivamente como persona	-,640
46. Mi trabajo me estimula, me siento bien trabajando de policía	-,615
33. Creo que me implico cada vez menos en ayudar a ciudadanos	,596
14. Siento que me importa poco ayudar o atender a ciudadanos	,574
25. Me estresa atender reclamaciones y quejas de la gente	,534

Factor 6: *Conflicto con ciudadanos* (tabla 18) se compone de situaciones caracterizadas por la discusión y el conflicto con ciudadanos derivadas de acciones propias de la labor policial.

Tabla 18. Factor 6 del análisis de componentes principales cuestionario entornos profesionales

Factor: Conflicto con ciudadanos	Saturación
4. He acabado discutiendo con quien he denunciado (p.e. por una infracción de tráfico)	,773
9. He retirado un vehículo con grúa o lo he inmovilizado y ha acabado en discusión	,737
35. He discutido con ciudadanos	,697

Factor 7: *Reconocimiento profesional* (tabla 19) implica sentimientos de baja valoración o reconocimiento social del trabajo policial y sentimientos de falta de apoyo de la administración de justicia.

Tabla 19. Factor 7 del análisis de componentes principales cuestionario entornos profesionales

Factor: Reconocimiento profesional	Saturación
48. Siento que la administración de justicia (jueces, fiscales, sentencias, etc.) no apoya lo suficiente a la policía	,558
38. Pienso que el trabajo de policía tiene una baja valoración o reconocimiento social	,545

Factor 8: *Realización profesional* (tabla 20) refleja sentimientos de falta de realización personal por el trabajo propio y sentimientos de monotonía o rutina en relación al trabajo de policía local, entendido como no satisfactorio.

Tabla 20. Factor 8 del análisis de componentes principales cuestionario entornos profesionales

Factor: Realización profesional	Saturación
24. No me siento realizado personalmente por mi trabajo	,657
30. Mi trabajo es monótono y rutinario	,503
44. Mi trabajo no me llena	,499

A modo de resumen, el número de ítems que componen cada factor y los índices de fiabilidad calculados con el alfa de Cronbach se muestran en la tabla 21, con valores que oscilan entre 0,91 y 0,76 en los seis primeros factores pueden entenderse como satisfactorios. El factor de Reconocimiento profesional presenta un valor de 0,52, debiéndose considerar con precaución los resultados sobre el mismo.

Tabla 21. Factores, número de ítems e índices de fiabilidad del cuestionario de entornos profesionales

Factor	N	α
Exposición al riesgo	10	.91
Reconocimiento y apoyo de superiores	6	.86
Presión psicológica	6	.86
Consecuencias emocionales y sociales	6	.87
Desgaste psicológico	5	.76
Conflicto con ciudadanos	3	.84
Reconocimiento profesional	2	.52
Realización profesional	3	.65

A lo largo de la investigación se emplean en los análisis estadísticos las medias factoriales de cada componente, calculadas a partir de la aportación de todos los sujetos en todos los factores, esto es, las proyecciones de cada individuo de la muestra sobre cada uno de los factores que surgen del análisis factorial. Estas puntuaciones tienen la salvedad de presentar la media del factor igual a 0 y la desviación típica igual a 1. Por ello, para obtener una visión general sobre los factores y a nivel meramente descriptivo, se exponen en la tabla 22 sus puntuaciones medias ponderadas y su correspondiente puntuación típica

sobre la escala de medida empleada, en este caso, desde 1 (nunca) a 5 (muchas ocasiones/muy frecuente).

Tabla 22. Puntuaciones medias (ponderadas) de los factores, rango y desviación típica

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Exposición al Riesgo	954	4,00	1,00	5,00	2,76	0,73
Reconocimiento y apoyo de superiores	954	3,83	1,00	4,83	2,72	0,83
Presión Psicológica	954	4,00	1,00	5,00	1,91	0,83
Consecuencias	954	4,00	1,00	5,00	2,37	0,87
Desgaste Psicológico	954	3,80	1,00	4,80	2,06	0,74
Conflicto Ciudadanos	954	4,00	1,00	5,00	2,74	0,93
Reconocimiento Profesional	954	4,00	1,00	5,00	3,47	0,97
Realización Profesional	954	4,00	1,00	5,00	2,31	0,89

4. Pruebas de significación estadística

Se exponen a continuación los resultados de las diferentes pruebas de significación, empleando las técnicas inferenciales *t* de Student aplicada a la variable dicotómica sexo, y al análisis de varianza unidireccional (ANOVA) para el resto de variables, a los efectos de identificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes grupos poblaciones.

Los resultados de la prueba *t* de Student para la variable sexo (tabla 23), muestra únicamente una diferencia significativa en las puntuaciones entre ambos grupos, en este caso en el factor Reconocimiento profesional, donde las mujeres puntúan (0,20142) significativamente más alto en que los hombres (-0,02866), lo que puede interpretarse, siguiendo la descripción del factor, como las mujeres son más críticas en la percepción del reconocimiento social y falta de apoyo institucional al trabajo de Policía Local.

Tabla 23. Prueba t de Student según sexo, junto a sus medias factoriales

	Hombre Media	Mujer Media	t (sig.)	Sig. (bilateral)
Exposición al riesgo	,01234	-,10045	1,85	,280
Reconocimiento y apoyo de superiores	-,00591	,03851	-,44	,658
Presión psicológica	,00244	-,01406	,15	,885
Consecuencias emocionales y sociales	-,01464	,07984	,92	,359
Desgaste psicológico	,00718	-,06151	,68	,499
Conflicto con ciudadanos	-,02599	,17086	-1,77	,080
Reconocimiento profesional	-,02866	,20142	-2,59	,011
Realización profesional	,00644	-,08134	,83	,406

La prueba de ANOVA aplicada a la edad (tabla 24), nos informa que existen cuatro factores en los que hay diferencias significativas, Reconocimiento y apoyo de superiores ($F=9,828$; $p<0,05$), Consecuencias emocionales y sociales ($F=13,598$; $p<0,01$), Desgaste psicológico ($F=40,481$; $p<0,001$) y Conflicto con ciudadanos ($F=31,278$; $p<0,001$).

Tabla 24. ANOVA factores entornos profesionales según edad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Exposición al riesgo	6,085	3	2,028	2,076	,102
Reconocimiento y apoyo de superiores	9,828	3	3,276	3,436	,017
Presión psicológica	1,437	3	,479	,475	,700
Consecuencias emocionales y sociales	13,598	3	4,533	4,623	,003
Desgaste psicológico	40,481	3	13,494	14,060	,000
Conflicto con ciudadanos	31,278	3	10,426	10,631	,000
Reconocimiento profesional	5,823	3	1,941	1,999	,113
Realización profesional	5,471	3	1,824	1,848	,137

En la tabla 25 se resume el conjunto de pruebas realizadas mediante el test HSD de Tukey en los diferentes factores para todos los grupos de la variable. Se ha optado por presentarlo de manera sintética²³, de tal modo que en una tabla puede observarse el conjunto de diferencias significativas en las comparaciones de medias de los grupos de la variable estudiada, para todos los factores. En cada columna se recogen los resultados estadísticamente significativos, obteniendo el grupo de la columna un valor mayor en su media estadística²⁴ que los grupos referenciados dentro de la misma.

Tabla 25. Resumen de resultados de prueba de Tukey según edad para entornos profesionales

	Menor de 30 años (A)	31 a 40 años (B)	41 a 50 años (C)	Mayor de 50 años (D)
Exposición al riesgo				
Reconocimiento y apoyo de superiores		A*	A**	
Presión psicológica				
Consecuencias emocionales y sociales				A** B**
Desgaste psicológico			A*** B**	A*** B***
Conflicto con ciudadanos	C*** D**	C*** D*		
Reconocimiento profesional				
Realización profesional				

Nivel de significación (**p<0,001; *p<0,01; **p<0,05)

Como podemos apreciar, los policías de 31 a 40 años (0,02559) puntúan significativamente más alto en Reconocimiento y apoyo de los superiores que los menores de 30 años (-0,31224), del mismo modo que ocurre en el caso de los que tienen entre 41 y 50 años (0,12483). En el caso de los policías mayores de 50 años refieren mayores puntuaciones medias en el factor Consecuencias sociales y emocionales derivadas del trabajo (0,35306) que los policías de menos de 30 años (-0,17040) y que los policías de 31 a 40 años (-0,04660). De igual modo, este grupo de edad muestra puntuaciones significativamente más elevadas en Desgaste psicológico (0,56045) que los grupos de

²³ El conjunto de pruebas de Tukey realizadas pueden ser consultadas en el anexo en formato CD.

²⁴ Las tablas con las puntuaciones medias pueden consultarse en el anexo al final del trabajo.

menos de 30 años y de 30 a 40 años. El último factor en el que se han encontrado diferencias significativas es Conflicto con los ciudadanos, donde los menores de 30 años tienen puntuaciones significativamente diferentes y con mayor puntuación media (0,29544) que los grupos de 41 a 50 años (0,11726) y que los mayores de 50 años (-0,24070). Esto mismo ocurre en el caso de 31 a 40 años (0,1726) por lo que podemos apreciar que hay dos subgrupos diferenciados, donde aquellos menores de 40 años tienen mayores conflictos con los ciudadanos que los que superan dicha edad.

En el caso del nivel de estudios (tabla 26), la prueba de ANOVA informa de dos factores en los que se han encontrado diferencias significativas, que son Presión psicológica ($F=11,517$; $p<0,01$) y Realización profesional ($F=9,705$; $p<0,01$).

Tabla 26. ANOVA factores entornos profesionales según estudios

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Exposición al riesgo	5,599	2	2,800	2,816	,060
Reconocimiento y apoyo de superiores	3,235	2	1,617	1,622	,198
Presión psicológica	11,517	2	5,759	5,811	,003
Consecuencias emocionales y sociales	1,250	2	,625	,622	,537
Desgaste psicológico	1,056	2	,528	,526	,591
Conflicto con ciudadanos	2,678	2	1,339	1,334	,264
Reconocimiento profesional	,017	2	,008	,008	,992
Realización profesional	18,925	2	9,463	9,705	,000

En las posteriores pruebas de Tukey comparando las medias de los grupos (tabla 27), se encuentra que los policías del grupo de estudios universitarios obtienen significativamente mayores puntuaciones en Presión psicológica (0,13426) que los policías con estudios secundarios (-0,07499). La otra diferencia significativa en las medias de los grupos la encontramos en el factor de Realización personal, entendido como falta de sentimiento de realización por el trabajo de Policía Local. Así, los policías con

estudios universitarios, que permanecen en la escala básica, se sienten menos realizados profesionalmente (0,15817) que los que tienen estudios primarios (-0,35475) o secundarios (-0,07619).

Tabla 27. Resumen de resultados de prueba de Tukey según nivel de estudios para entornos profesionales

	Primarios (A)	Secundarios (B)	Estudios universitarios (C)
Exposición al riesgo			
Reconocimiento y apoyo de superiores			
Presión psicológica			B**
Consecuencias emocionales y sociales			
Desgaste psicológico			
Conflicto con ciudadanos			
Reconocimiento profesional			
Realización profesional			A** B**

Nivel de significación (***) $p < 0,001$; (**) $p < 0,01$; (*) $p < 0,05$)

En el caso de la variable tiempo de trabajo (tabla 28), resultan significativos los resultados de las pruebas de ANOVA en todos los factores estudiados, a excepción de Presión psicológica, motivo que nos llevará a analizar con detalle los resultados de las pruebas de Tukey para la comparación de medias entre los grupos.

Tabla 28. ANOVA factores entornos profesionales según tiempo de trabajo

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Exposición al riesgo	25,035	5	5,007	5,127	,000
Reconocimiento y apoyo de superiores	22,150	5	4,430	4,518	,000
Presión psicológica	5,356	5	1,071	1,073	,374
Consecuencias emocionales y sociales	15,341	5	3,068	3,105	,009
Desgaste psicológico	48,328	5	9,666	10,110	,000
Conflicto con ciudadanos	29,157	5	5,831	5,965	,000
Reconocimiento profesional	14,571	5	2,914	2,951	,012
Realización profesional	11,409	5	2,282	2,308	,043

Los tests HSD de Tukey para la comparación de medias entre los grupos según el tiempo de trabajo como policía local (tabla 29) presentan los siguientes resultados:

Tabla 29. Resumen de resultados de prueba de Tukey según tiempo de trabajo para entornos profesionales

	Menos de 1 año (A)	Entre 1 y 5 años (B)	Entre 6 y 10 años (C)	Entre 11 y 15 años (D)	Entre 16 y 20 años (E)	Más de 20 años (F)
Exposición al riesgo				B*** C*	B**	
Reconocimiento y apoyo de superiores				B*	B*	B***
Presión psicológica						
Consecuencias emocionales y sociales						C*
Desgaste psicológico			B**	B**	B***	B*** C*** D*
Conflicto con ciudadanos		F**	F***	F**		
Reconocimiento profesional			D*			
Realización profesional			F*			

Nivel de significación (**p<0,001; *p<0,01; *p<0,05)

En el factor de Exposición al riesgo, aquellos que llevan trabajando entre 11 y 15 años puntúan significativamente más alto (0,20289) que los que tienen entre 1 y 5 (-0,34052) o entre 6 y 10 (-0,06583). Igualmente, los de 16 a 20 años (-0,06583) tienen una media factorial significativamente más alta que los que tienen de 1 a 5 años.

En Reconocimiento y apoyo por parte de los superiores, los resultados evidencian que aquellos que llevan trabajando entre 1 y 5 años (-0,36590) obtienen puntuaciones significativamente menores que los que tienen entre 11 y 15 (0,02933), 16 y 20 años (0,09620) y, especialmente, los que llevan más de 20 años (0,15397).

En el factor Consecuencias emocionales sólo se encuentra una diferencia, por otra parte débil, entre aquellos que llevan más de 20 años (0,14995) y los que llevan entre 6 y 10 años (-0,14436).

En el caso de Desgaste psicológico por el trabajo todos los grupos por encima de 1 a 5 años (-0,48523) puntuaron estadísticamente más alto que este grupo. En el grupo de más de 20 años (0,27291), también tiene puntuaciones más elevadas que los de 6 a 10 (0,08520) y los de 11 a 15 años (-0,02886).

Aquellos policías que llevan trabajando entre 1 y 15 años tienen puntuaciones medias en sus grupos más elevadas en Conflicto con los ciudadanos, significativamente consideradas, que los que trabajan más de 20 años.

En dos factores se encontraron diferencias con un nivel de significación bajo. Los policías de entre 6 y 10 años de antigüedad obtienen puntuaciones superiores en Reconocimiento profesional (0,15728) que los del grupo inmediatamente superior de 11 a 15 años (-0,11781), así como en Realización profesional puntúan más (0,07478) que quienes superan los 20 años de edad (-0,18718).

El tamaño de población (tabla 30) también es una variable en la que se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en la prueba de ANOVA en varios factores, en este caso: Exposición al riesgo ($F=4,903$; $p<0,01$), Presión psicológica ($F=6,070$; $p<0,01$) y Desgaste psicológico ($F=9,575$; $p<0,001$).

Tabla 30. ANOVA factores entornos profesionales según tamaño población

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Exposición al riesgo	9,706	2	4,853	4,903	,008
Reconocimiento y apoyo de superiores	3,137	2	1,569	1,616	,199
Presión psicológica	12,141	2	6,070	6,070	,002
Consecuencias emocionales y sociales	1,648	2	,824	,836	,434
Desgaste psicológico	19,126	2	9,563	9,575	,000
Conflicto con ciudadanos	,295	2	,147	,145	,865
Reconocimiento profesional	,195	2	,098	,100	,904
Realización profesional	4,695	2	2,347	2,388	,093

La prueba de Tukey aplicada a los factores según el tamaño de la población (tabla 31) en los que se encontraron diferencias significativas, recogen como en las poblaciones de más de 20000 habitantes se encuentran mayores puntuaciones en Exposición al riesgo (0,05112) y en Desgaste psicológico (0,14226) que en las poblaciones inferiores a 10.000 habitantes; también hay diferencias en este último factor entre las poblaciones de tamaño medio (0,15618) y las más pequeñas (-0,24020). Finalmente, en las poblaciones de 10 a 20 mil habitantes las puntuaciones de Presión psicológica son significativamente más altas (0,28935) que las de poblaciones superiores (-0,06522).

Tabla 31. Resumen de resultados de prueba de Tukey según tamaño de población para entornos profesionales

	< 10.000 (A)	10 a 20 mil (B)	> 20.000 (C)
Exposición al riesgo			A**
Reconocimiento y apoyo de superiores			
Presión psicológica		C**	
Consecuencias emocionales y sociales			
Desgaste psicológico		A**	A***
Conflicto con ciudadanos			
Reconocimiento profesional			
Realización profesional			

Nivel de significación (**p<0,01; *p<0,05)

En el caso del tipo de servicio profesional desarrollado (tabla 32), las diferencias significativas entre grupos después de aplicar las pruebas de ANOVA se encuentran en los factores de Exposición al riesgo ($F=22,204$; $p<0,001$), Reconocimiento de superiores ($F=4,288$; $p<0,05$), Consecuencias emocionales y sociales ($F=4,126$; $p<0,05$) y Conflicto con los ciudadanos ($F=8,061$; $p<0,001$).

Tabla 32. ANOVA factores entornos profesionales según destino de trabajo

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Exposición al riesgo	42,048	2	21,024	22,204	,000
Reconocimiento y apoyo de superiores	8,268	2	4,134	4,288	,014
Presión psicológica	5,184	2	2,592	2,568	,077
Consecuencias emocionales y sociales	8,061	2	4,031	4,126	,017
Desgaste psicológico	1,499	2	,749	,733	,481
Conflicto con ciudadanos	16,001	2	8,001	8,061	,000
Reconocimiento profesional	1,826	2	,913	,942	,390
Realización profesional	1,470	2	,735	,744	,475

La tabla 33 resume las diferencias de medias entre los grupos respecto al destino de trabajo. De este modo, en Exposición al riesgo los grupos de calle (0,05938) y mando (0,18596) puntúan más elevado que en el destino de administración (-0,58506). El servicio de calle puntúa significativamente más alto en Reconocimiento de superiores (0,05445) y Conflictos con ciudadanos (0,06473) que el servicio de mandos. También presentan más problemas con ciudadanos en el servicio de administración (-0,01638) que los mandos (-0,43763), mientras que éstos puntúan significativamente más alto en Desgaste psicológico (0,06058) que los policías del servicio de calle.

Tabla 33 Resumen de resultados de pruebas de Tukey según destino de trabajo para entornos profesionales

	Calle (A)	Administr. (B)	Mando (C)
Exposición al riesgo	B**		B**
Reconocimiento y apoyo de superiores	C*		
Presión psicológica			
Consecuencias emocionales y sociales			A*
Desgaste psicológico			
Conflicto con ciudadanos	C***	C*	
Reconocimiento profesional			
Realización profesional			

Nivel de significación (***) $p < 0,001$; (**) $p < 0,01$; (*) $p < 0,05$)

Finalmente, en el caso del horario de trabajo sólo se encontraron diferencias estadísticamente significativas mediante la prueba de ANOVA en el Factor de exposición al riesgo ($F=5,360$; $gl=3$, $p<0,01$). La comparación de medias mediante prueba HSD de Tukey entre los grupos produjo diferencias entre aquellos policías que trabajan en el turno de noches (0,15042) y los que lo hacen en el turno de mañanas (-0,34210). De igual modo, aquellos que trabajan a turno rodado (0,03594), y incluyendo por la noche, poseen una puntuación significativamente mayor en exposición al riesgo que los que trabajan exclusivamente de mañanas, lo que nos hace entender la diferencia de riesgo de trabajar sólo por la mañanas a hacerlo en turnos rotativos y sólo durante la noche.

5. Análisis de regresión

A lo largo del anterior apartado se ha analizado el perfil sociodemográfico de los policías locales en relación a sus entornos profesionales. De acuerdo al primer objetivo de nuestra investigación, acerca de conocer las características de la profesión de Policía Local, nos disponemos a continuación a evaluar la influencia de las variables individuales y del trabajo sobre los factores que definen la profesión en términos de tensión y conflicto. Para ello, se han realizado un conjunto de pruebas mediante el procedimiento de análisis de regresión múltiple (método *stepwise*), para conocer el peso que tiene cada una de las variables independientes sobre la variable dependiente. La relación de variables predictoras o independientes se corresponde con: sexo (hombre=0, mujer=1), edad, nivel de estudios, tiempo de trabajo como policía local, tipo de servicio (calle=1, administración=2, mando=3), tamaño de la población, y horario de trabajo (mañanas=1, tardes=2, rotatorio=3 y noches=4), y los factores son considerados como la variable dependiente. Previamente a comprobar los supuestos del modelo de regresión planteado en cada caso, fue comprobado el cumplimiento de distribución normal, independencia, homocedasticidad y ausencia colinealidad entre las variables independientes. Con ánimo de concretar los resultados en el menor espacio, se presentan agrupadas las diferentes ecuaciones de regresión en una única tabla 34.

Tabla 34. Resumen de resultados de los diferentes análisis de regresión múltiple sobre el conjunto de factores de entornos profesionales

	R ; R² corregida F_{gl}; p	Error típico	Variables predictoras	Coefficiente B estandarizado
Exposición al riesgo	.161; .023 F2,740 = 9.908; p< .001	.98	Tamaño Pobl. Horario	.121** .120**
Reconocimiento y apoyo de superiores	.180; .029 F3,739 = 8.286; p< .001	.97	Tiempo trab. Tipo Servicio Horario	.150*** -.107** .078*
Presión psicológica	.180; .028 F3,739 = 8.236; p< .001	.99	Nivel estudios Tamaño Pobl. Edad	.157*** -.105** .084*
Consecuencias emocionales y sociales	.155; .022 F2,740 = 9.163; p< .001	.99	Edad Tipo Servicio	.120** .084*
Desgaste psicológico	.272; .071 F2,740 = 29.541; p< .001	.97	Tiempo trab. Tipo Servicio	.270*** -.085*
Conflicto con ciudadanos	.219; .045 F2,740 = 18.634; p< .001	.99	Edad Tipo Servicio	-.168*** -.119**
Reconocimiento profesional	.095; .008 F1,741 = 6.697; p< .05	.98	Sexo	.095*
Realización profesional	.184; .031 F2,740 = 12.941; p< .001	.98	Nivel estudios Tamaño Pobl.	.159*** -.107**

Nivel de significación (**p<0,001; *p<0,01; *p<0,05)

En el primer factor, Exposición al riesgo, el análisis ha resultado significativo ($F=9,908$; $p<0,001$) explicando aproximadamente el 2,3% de la varianza total de esta variable. Las variables que la predicen positiva y significativamente son el tamaño de la población ($\beta=0,121$; $p<0,01$) y el horario de trabajo ($\beta =0,120$; $p<0,01$). Esto es, que a mayor tamaño de la población de trabajo y más próximo al turno de noche, mayor exposición al riesgo y la violencia como policía local.

En el segundo factor, Reconocimiento de superiores, el análisis ha resultado significativo ($F=8,286$; $p<0,001$) explicando aproximadamente el 2,9% de la varianza

total de esta variable. Las variables que la predicen positiva y significativamente son el tiempo de trabajo como policía local ($\beta=0,150$; $p<0,001$) y el horario de trabajo ($\beta=0,078$; $p<0,05$), mientras que es igualmente predictiva, pero en sentido negativo, el tipo de servicio desarrollado ($\beta= -0,107$; $p<0,01$). El servicio de calle tiende a ser menos reconocido por parte de los superiores, mientras que a medida que aumenta la experiencia laboral, los mandos tienden a apoyar, escuchar y valorar a sus policías, del mismo modo que se tiende a valorar más los turnos de la noche y rotarios.

En el tercer factor, Presión psicológica, el análisis ha resultado significativo ($F=8,236$; $p<0,001$) explicando aproximadamente el 2,8% de la varianza total de esta variable. Las variables que la predicen significativamente son, en sentido positivo el nivel de estudios ($\beta=0,157$; $p<0,001$) y la edad ($\beta=0,084$; $p<0,05$), a medida que aumentan también lo hacen la percepción de presión, acoso a la persona y conflicto en la organización; en sentido negativo resulta predictiva el tamaño de la población ($\beta= -0,105$; $p<0,05$), por lo que tiende a existir más presión en los municipios pequeños que en los grandes.

En el cuarto factor, Consecuencias sociales y emocionales, el análisis ha resultado significativo ($F=9,163$; $p<0,001$) explicando aproximadamente el 2,2% de la varianza total de esta variable. Las variables que la predicen positiva y significativamente son la edad ($\beta=0,120$; $p<0,01$) y el tipo de servicio ($\beta=0,084$; $p<0,05$). El trabajo afecta negativamente a la persona con el aumento de la edad y más en la medida que tiende al ejercicio del mando

En el quinto factor, Desgaste psicológico, el análisis ha resultado significativo ($F=29,541$; $p<0,001$) explicando aproximadamente el 7,1% de la varianza total de esta variable. Las variables que la predicen significativamente son, en sentido positivo el tiempo de trabajo ($\beta=0,270$; $p<0,001$) y en sentido negativo el tipo de servicio ($\beta= -0,085$; $p<0,05$). Puede interpretarse que hay actitudes negativas hacia el trabajo, pensando que no estimula ni ayuda a crecer personalmente, en la medida que aumenta el tiempo de trabajo y se tiende al trabajo en la calle antes que otros servicios.

En el sexto factor, Conflicto con ciudadanos, el análisis ha resultado significativo ($F=18,634$; $p<0,001$) explicando aproximadamente el 4,5% de la varianza total de esta variable. Las variables que la predicen negativa y significativamente son la edad ($\beta= -0,168$; $p<0,001$) y el tipo de servicio ($\beta= -0,119$; $p<0,01$). A medida que aumenta la edad tienden a descender los conflictos y discusión con los ciudadanos derivados del trabajo

policial, de igual manera, son los servicios próximos a la calle los que presentan mayor conflictividad.

En el séptimo factor, Reconocimiento profesional, el análisis ha resultado significativo ($F=6,697$; $p<0,05$) explicando aproximadamente el 0,8% de la varianza total de esta variable. Únicamente una variable predictora ha resultado significativa en esta ecuación. En este caso se trata del género, donde las mujeres ($\beta=0,095$; $p<0,05$) tienen peor opinión que los hombres sobre el reconocimiento social que se hace del trabajo de policía local.

En el octavo factor, Realización profesional, el análisis ha resultado significativo ($F=12,941$; $p<0,001$) explicando aproximadamente el 3,1% de la varianza total de esta variable. Las variables que la predicen significativamente son: positivamente, el nivel de estudios ($\beta=0,159$; $p<0,001$) y negativamente, el tamaño de la población ($\beta= -0,107$; $p<0,01$). Los policías locales de la muestra tienden a un peor sentimiento de realización y estímulo personal gracias al trabajo a medida que tienen más estudios. A medida que tienden a trabajar en poblaciones más grandes, disminuye el sentimiento de falta de realización profesional.

CAPITULO 5. ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Análisis de dimensiones de la cultura organizacional

1.1. Datos descriptivos

1.2. Análisis componentes principales

1.3. Datos descriptivos de los factores

1.4. Análisis significación estadística

1.5. Análisis de regresión

2. Análisis de influencia de entornos profesionales

2.1. Análisis de componentes

2.2. Datos descriptivos de los factores

2.3. Análisis de regresión

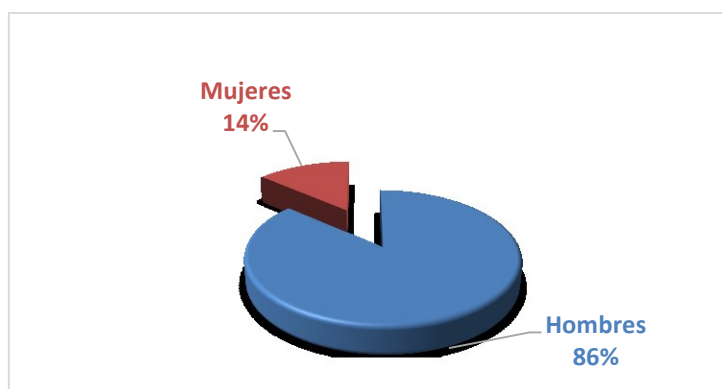
1. Análisis de dimensiones de la cultura organizacional

De acuerdo a los objetivos en este capítulo abordamos el estudio de las dimensiones de la cultura organizacional de la Policía Local. Se encuentra estructurado en dos partes. En la primera, después de presentar los datos descriptivos de la muestra que ha implementado el cuestionario de cultura organizacional de la policía, se presenta el análisis factorial exploratorio que permite identificar los componentes principales que caracterizan las dimensiones de la cultura organizacional de los policías locales encuestados. Sobre estos factores se exponen los resultados de las pruebas de significación estadística para comprobar las diferencias existentes entre los grupos poblacionales, y las pruebas de regresión lineal múltiple para observar la influencia de las variables sociodemográficas en los mismos. En la segunda parte, al efecto del objetivo de identificar el grado en el que la cultura de la policía depende de las características del trabajo policial, se analiza la influencia de los entornos profesionales sobre los factores mediante pruebas de análisis de regresión.

1.1. Datos descriptivos

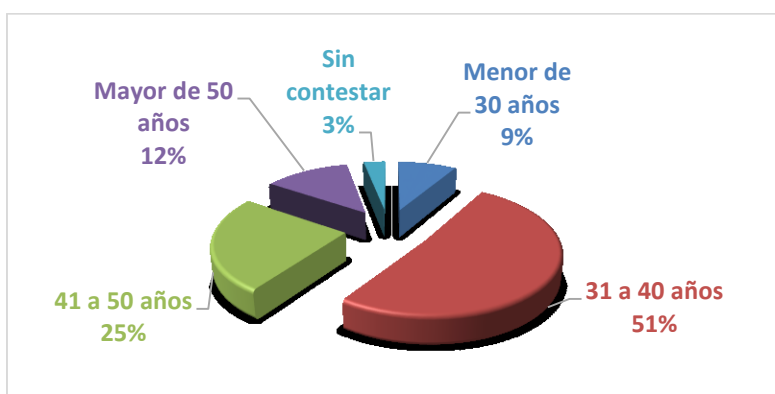
La muestra investigada en este capítulo, está compuesta por un total de la 1413 sujetos, siendo el número de hombres de 1221 frente a 192 mujeres. Del mismo modo que la primera muestra, representa un buen ajuste al tamaño de la población de estudio correspondiente a la escala básica de Policía Local (gráfico 8).

Gráfico 8. Distribución de la muestra B según variable sexo



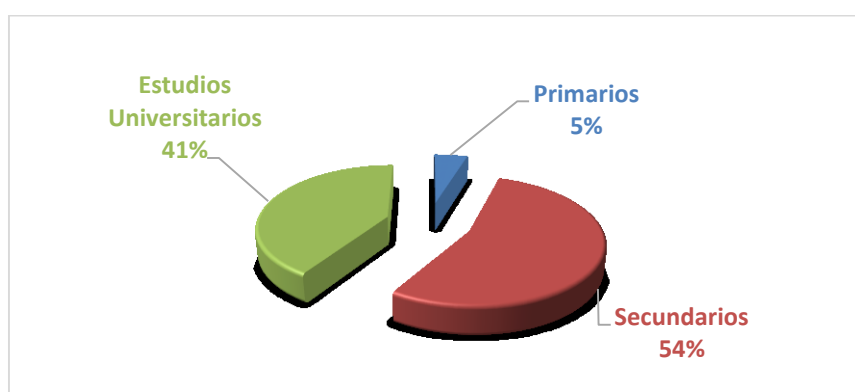
Respecto a la variable edad (gráfico 9), la muestra oscila entre el valor más bajo de 21 años hasta el más alto de 63 años, dos años previos a la edad de jubilación. La media de edad es de 39,75 años (DT=7,74), la mitad de la muestra comprendida entre los 31 a 40 años, seguido por el grupo de 41 a 50 años que representa una cuarta parte de la muestra.

Gráfico 9. Distribución de la muestra B según variable edad



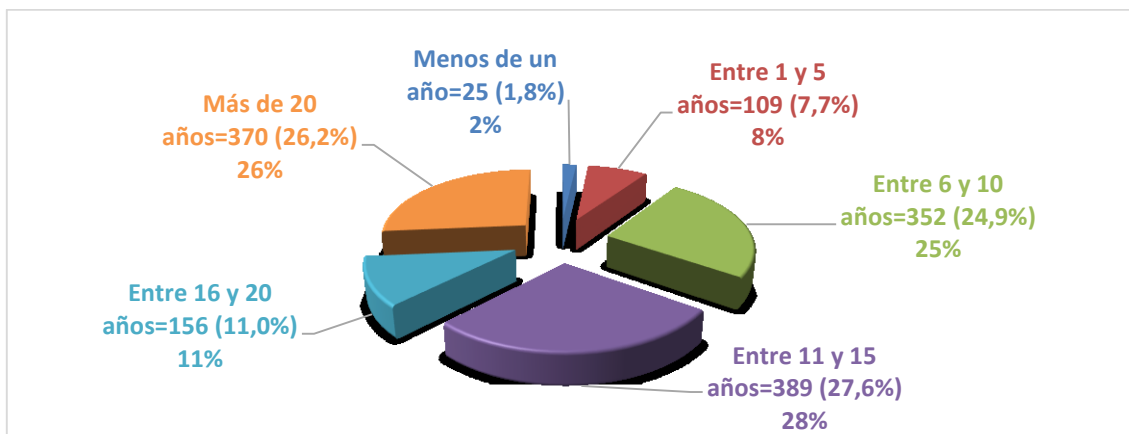
Según puede verse en el gráfico 10 referido al nivel educativo, la mayor parte de los sujetos de la muestra tienen estudios a nivel secundario (N=759), requisito básico en la actualidad para la categoría laboral. Puede destacarse el porcentaje de policías que indica poseer o cursar estudios de carácter universitario (N=574). Sólo una pequeña parte de la muestra (N=67) poseen estudios primarios, donde el 92% supera los 41 años y siendo su media de edad de 49,6 años (DT=5,8)

Gráfico 10. Distribución de la muestra B según variable nivel de estudios



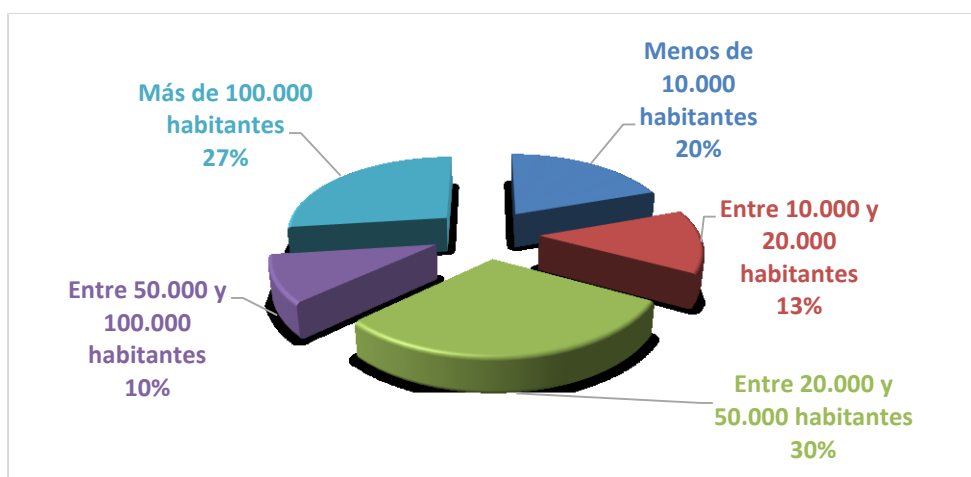
La variable de experiencia profesional (gráfico 11), considerada a partir de los años de trabajo como policía local, indica que la mayor parte de policías locales lleva trabajando entre 6 y 15 años (52,5%). Por otra parte, más de una cuarta parte de la muestra llevan como policías locales por encima de los 20 años (26,2%) de trabajo.

Gráfico 11. Distribución de la muestra B en la variable tiempo de trabajo



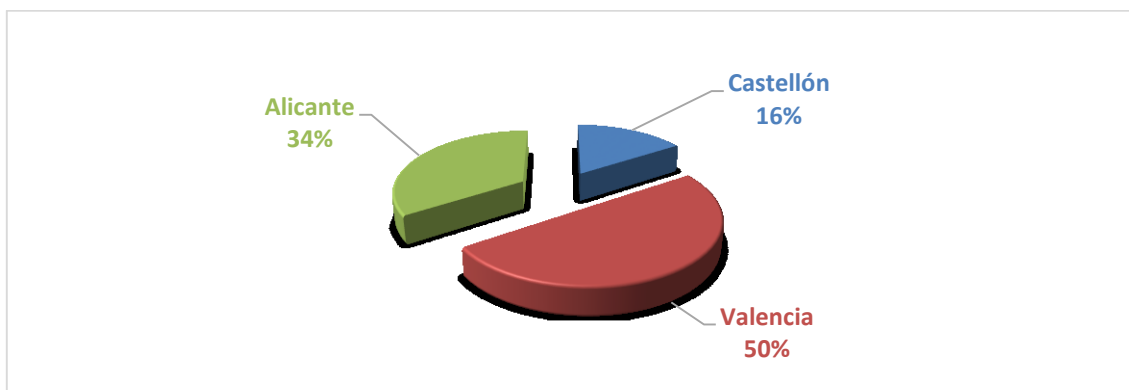
Como puede observarse en el gráfico 12, la mayor proporción de la muestra trabaja en poblaciones de entre veinte y cincuenta mil habitantes (30%), seguida por las grandes poblaciones de más de cien mil habitantes (27%) y de las poblaciones más pequeñas (20%) compuestas por menos de diez mil habitantes.

Gráfico 12. Distribución de la muestra B en la variable tamaño de población de trabajo



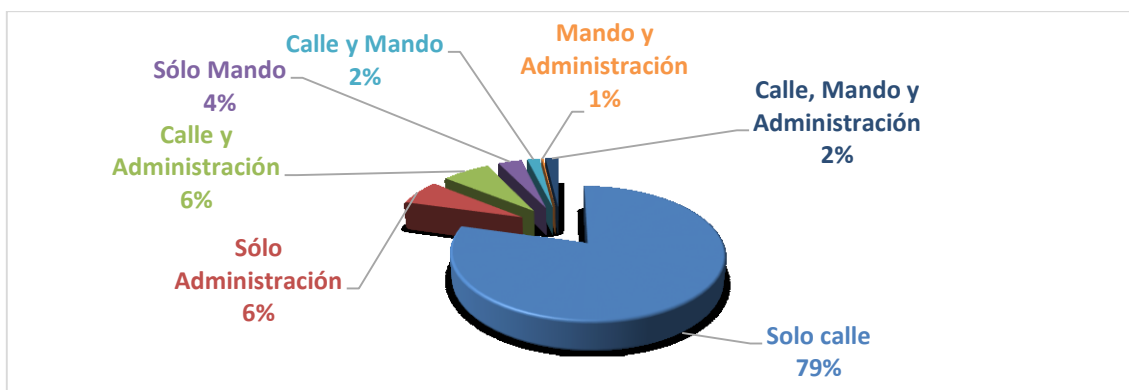
En relación a la provincia de trabajo (gráfico 13), la mitad de la muestra trabaja en la provincia de Valencia, seguidos de los que trabajan en la provincia de Alicante y, en menor número los que trabajan en la provincia de Castellón.

Gráfico 13. Distribución de la muestra B en la variable provincia de trabajo



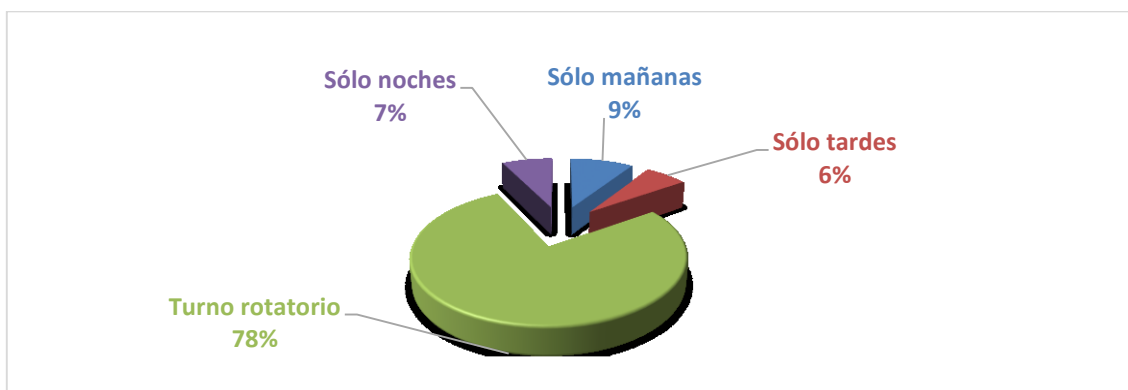
El destino de trabajo mayoritario (grafico 14) se corresponde con el trabajo de calle, con ocho de cada diez policías de la muestra. Como es habitual, en algunos casos se combina el trabajo de servicio de calle con tareas de administración e, incluso de mando en el caso de oficiales o agentes en cuerpos de Policía Local de pequeño tamaño. El porcentaje de policías locales con funciones de mando supone un 5% del total.

Gráfico 14. Distribución de la muestra B en la variable destino de trabajo



El horario de trabajo (gráfico 15) más habitual es el de turno rotatorio, con casi el ochenta por cien de la muestra. Una quinta parte de la muestra trabaja en un horario fijo, sea de mañanas o, en menor caso, noches y tardes.

Gráfico 15. Distribución de la muestra B en la variable horario de trabajo



1.2. Análisis componentes principales

Para la extracción de los factores se ha empleado el método de análisis de componente principales, utilizando la rotación *Oblimin directo* con normalización de Kaiser. Previamente al desarrollo del análisis factorial, se han realizado varios contrastes para evaluar la significatividad de la aplicabilidad del modelo factorial. Como puede verse en la tabla 35, el coeficiente KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), presenta un valor de 0,91, indicando un satisfactorio grado de adecuación muestral, con una variabilidad total de la muestra queda explicada en un 91%. La prueba de esfericidad Bartlett, que evalúa la aplicabilidad del análisis factorial al conjunto de datos, fue altamente significativo ($\text{Chi}^2=34931,62$; $\text{gl}=2628$; $p<0,001$), indicando igualmente una correcta adecuación del análisis desarrollado a las variables medidas.

Tabla 35. Pruebas KMO y test de Bartlett del análisis de componentes principales cuestionario de cultura organizacional

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,905
Prueba de esfericidad de Aprox. Chi ²		34931,623
Bartlett	Grados de libertad	2628
	Significación	,000

Antes de comenzar con el desarrollo de los resultados del análisis factorial exploratorio sobre los ítems de cultura organizacional en la Policía Local, en la tabla 36 se muestran los datos descriptivos correspondientes a los 73 ítems que componen el cuestionario empleado²⁵. Una selección de ítems con los valores más elevados (aquellos que presentan una media superior a 4 correspondiente al nivel de “frecuentemente”), el conjunto de variables nos permite tener una primera visión descriptiva de la muestra las : “Es una tarea importante de la policía local intervenir en los problemas de convivencia entre vecinos”, “La policía local debería adaptarse constantemente a los cambios sociales”, “Lo mejor de este trabajo es poder hacer cosas buenas por los demás”, “A pesar de todo lo malo de este trabajo, lo mejor es la satisfacción por ayudar a la gente”, “Es una tarea importante de la policía local intervenir ante el absentismo escolar y problemas de menores”, “El trabajo de policía local debe aceptar nuevas responsabilidades y tareas”, “El trabajo de policía local te permite entender mejor los problemas de la gente”, “En ocasiones, los policías tenemos que negociar con la gente para resolver los problemas en la calle”, “Ser policía local es, en esencia, poder ayudar a los demás”, “Es siempre preferible una solución razonada antes que emplear la violencia”, “La función esencial de la policía local es proteger los derechos y servir a las personas” y “La solidaridad y apoyo con los compañeros de trabajo es lo más importante”.

²⁵ En la tabla no figuran los 9 ítems que miden situaciones de los entornos organizacional y ocupacional, son analizados en el segundo apartado de este capítulo.

Tabla 36. Media y Desviación Típica de los ítems de cultura organizacional

		M	DT
1	La función principal de la policía local es el mantenimiento del orden público	3,57	1,04
2	Es una tarea importante de la policía local intervenir en los problemas de convivencia entre vecinos	4,28	0,69
3	Los problemas de delincuencia no se solucionarán por mucho que se esfuerce la policía	2,89	1,22
4	Castigar y sancionar debe hacerse siempre igual con todas las personas	3,36	1,28
5	Normalmente, la gente ayuda a la policía a realizar su trabajo	3,00	0,95
6	Trabajar como policía local hace que, con el tiempo, te aisles o alejes de la gente	2,42	1,17
7	Entiendo que es excesivo el control que hacen los mandos del trabajo de los agentes de policía	2,95	1,00
8	Mi mando directo o jefe de servicio hace que cada miembro de la plantilla se sienta una parte importante	2,76	1,23
9	En nuestro trabajo deben existir protocolos estrictos sobre cómo hacer las cosas	3,79	0,98
10	Un buen policía es quien más identificaciones, detenidos y controles hace	1,83	0,93
11	La policía local debería adaptarse constantemente a los cambios sociales	4,38	0,69
12	Para patrullar prefiero como compañero a un hombre	2,83	1,16
13	Lo mejor de este trabajo es poder hacer cosas buenas por los demás	4,34	0,73
14	Normalmente, la mayoría de los problemas e incidentes se resuelven hablando con la gente	3,94	0,70
16	La función principal de la policía local es combatir el delito	3,03	0,98
17	Es una tarea importante de la policía local intervenir en los conflictos familiares	3,93	0,75
18	Me dedico a realizar muchas funciones y servicios que nada tienen que ver con la policía local	3,19	1,11
19	Todos los policías deberían actuar por igual, sin distinciones a la hora de resolver un servicio	3,62	1,03
20	Cómo policía he aprendido a desconfiar de los ciudadanos	2,77	1,04
21	El apoyo entre compañeros es lo más importante, somos los únicos que podemos protegernos	3,80	0,98
22	Existe poca comunicación entre los mandos y los funcionarios de policía que trabajamos en la calle	3,44	1,09
23	Mi mando directo o jefe de servicio es un modelo de conducta para el resto de la plantilla	2,66	1,18
24	Prefiero normas que me digan cómo proceder en cada momento antes que tener que decidir personalmente	3,03	0,96
25	El verdadero trabajo policial se mide a través de denuncias y detenciones practicadas	1,82	0,88
26	Los cuerpos de policía local son organizaciones bastante conservadoras	3,05	0,97
27	Hombres y mujeres pueden desarrollar su trabajo de policía local de igual manera	3,72	1,08
28	A pesar de todo lo malo de este trabajo, lo mejor es la satisfacción por ayudar a la gente	4,37	0,70
29	El uso de la fuerza y la sanción son el último recurso para arreglar las cosas	3,99	0,97
31	La función esencial de la policía local es mejorar la calidad de vida de las personas	3,86	0,88
32	Es una tarea importante de la policía local intervenir ante el absentismo escolar y problemas de menores	4,23	0,68
33	A menudo los policías realizamos tareas para las que no se supone que estamos	3,83	0,82
34	En ocasiones hay que saltarse las normas y leyes si se consigue un bien superior	2,64	1,14
35	Normalmente, la gente es sincera cuando se dirige a la policía	2,93	0,91
36	La gente no comprende de verdad el trabajo de la policía local	3,81	0,94
37	En caso de dudas o problemas puedo recurrir al consejo y apoyo de mis superiores	3,10	1,14
38	Mi mando directo o jefe de servicio trata a cada miembro como persona, no sólo como policía	3,10	1,17
39	Es deseable que los mandos indiquen cómo hacer las cosas exactamente	3,69	0,86

Tabla 36. N, Media y Desviación Típica de los ítems de cultura organizacional (cont.)

		M	DT
40	Combatir el crimen es una tarea que requiere ser agresivo, patrullar constantemente y controlar mucho a ciertas personas	2,41	1,01
41	El trabajo de policía local debe aceptar nuevas responsabilidades y tareas	4,03	0,73
42	La seguridad ciudadana es un trabajo de hombres mientras que las mujeres son mejores para otros servicios	2,10	1,11
43	El trabajo de policía local te permite entender mejor los problemas de la gente	4,04	0,66
44	En ocasiones, los policías tenemos que negociar con la gente para resolver los problemas en la calle	4,12	0,70
46	La función principal de la policía local es mantener el orden y hacer cumplir la ley	3,76	0,87
47	Es una tarea importante de la policía local colaborar en los problemas que tienen negocios y comercios en el municipio	3,88	0,77
48	La justicia y el orden son ideales que no se alcanzarán nunca	3,07	1,09
49	Un agente de policía debe tener libertad para actuar según su propio criterio	3,35	0,95
50	Como agente de policía, creo que la gente confía en nuestra labor	3,30	0,81
51	Lo peor en este trabajo es si un compañero hace público algo que para sólo es de incumbencia de las fuerzas de policía	3,17	0,94
52	Mis mandos son el tipo de persona con quien me gusta trabajar	2,85	1,14
53	Mi mando directo o jefe de servicio hace invita a los subordinados a tener iniciativa y autonomía en las decisiones	3,03	1,15
54	El seguimiento de normas y protocolos garantizan el éxito en una intervención	3,64	0,84
55	Para prevenir el crimen hay que ser intolerante con algunas personas o conductas	3,19	1,06
56	La policía local debería ser más abierta a realizar cambios en su forma de trabajo y gestión	3,87	0,74
57	En mi opinión, las actitudes y conductas machistas son las que predominan en la policía local	2,63	1,10
58	Ser policía local es, en esencia, poder ayudar a los demás	4,25	0,71
59	Es siempre preferible una solución razonada antes que emplear la violencia	4,50	0,62
61	La función esencial de la policía local es proteger los derechos y servir a las personas	4,26	0,68
62	Es una tarea importante de la policía local colaborar ante deficiencias en la vía pública (aceras, iluminación, basura, parques, etc.)	3,93	0,84
63	Trabajar como policía local te hace ver la realidad y te hace ser pesimista	2,84	1,05
64	Las leyes y normas legales son para interpretarlas y aplicarlas según cada caso	3,24	1,05
65	Pocos ciudadanos llamarían a la policía si ven algo sospechoso	2,61	1,02
66	La solidaridad y apoyo con los compañeros de trabajo es lo más importante	4,05	0,76
67	Mis mandos cuidan del bienestar personal de sus subordinados	2,83	1,15
68	Mi mando directo o jefe de servicio deja muy claro lo que se debe y no se debe hacer y qué se puede esperar a cambio	2,85	1,07
69	El trabajo diario debe seguir normas, guías o protocolos detallados	3,75	0,78
70	El respeto a la policía se gana mediante el miedo y la coerción	1,78	0,94
71	Creo que la verdadera policía era la de épocas anteriores	1,84	1,01
72	Mi trabajo requiere la proyección de la fuerza física ...	2,72	1,02
74	Con el fin de hacer su trabajo, los funcionarios de policía a veces tienen que pasar por alto las leyes y directrices legales	2,44	1,05
76	En mi plantilla, cuando algo va mal, el mando busca culpables, en lugar de cambiar los procesos	3,29	1,17
77	La mejor estrategia es no tolerar ninguna infracción	2,39	0,91
79	Los cambios en el modelo de policía local hacen que las cosas vayan a peor	2,50	0,99
81	Es más fácil que el mando te llame a su despacho para pedirte explicaciones por algo que ha salido mal que para felicitarte por algo que ha salido bien	3,93	1,12

Tabla 37. Matriz de configuración cuestionario de cultura organizacional

COMPONENTES																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
28	.643	.027	.149	-.010	.011	-.032	.139	.057	.106	.003	.047	-.047	.128	-.162	.024	.040
13	.633	-.018	.077	-.038	-.032	-.091	.043	-.057	.093	.009	.084	-.091	.203	-.177	-.045	.062
58	.610	-.010	.081	-.014	.028	-.069	.034	-.093	.201	-.011	-.011	-.007	-.003	-.005	-.020	.017
29	.572	-.053	-.027	-.002	.049	.080	-.065	.165	-.184	-.051	-.069	.219	-.170	.134	.112	-.026
61	.512	-.002	.145	-.064	.009	-.067	-.002	-.054	.171	.032	-.136	.058	-.115	.092	-.099	-.005
59	.461	.000	.019	-.040	-.062	-.057	.045	.002	.052	-.012	-.128	.217	-.051	.167	.025	.238
31	.448	-.059	-.018	.037	-.011	-.110	-.010	.011	.304	-.045	.030	.071	-.157	.027	-.159	-.232
14	.420	.092	-.017	-.019	.282	.047	-.065	-.022	-.006	.137	.087	.041	.070	.019	.012	.143
43	.320	-.011	.006	-.013	.035	-.085	.014	.011	.314	-.151	.081	.160	.233	-.018	.072	.013
44	.271	-.014	-.192	-.063	-.135	-.103	.001	-.112	.246	-.004	.163	.265	.079	.024	.058	.143
52	-.034	.887	-.019	-.011	-.021	-.007	-.004	-.004	.014	-.020	-.012	.025	-.008	-.011	-.016	.000
67	-.013	.868	-.022	-.020	-.008	-.010	.011	.009	.023	-.041	.004	.018	-.035	-.020	.006	-.036
38	-.006	.854	-.016	-.016	.009	-.033	-.033	-.028	-.009	-.037	.010	.037	.046	.023	.019	.083
53	-.031	.854	.016	-.005	-.004	.038	-.013	-.016	.024	-.016	-.026	.024	.021	.055	.005	.028
23	.086	.850	.018	-.014	-.010	-.007	.026	.027	-.057	.068	-.006	-.039	-.031	-.054	.026	-.052
8	.059	.818	-.044	.017	.007	-.052	.028	.035	.006	.022	.001	-.042	.021	-.026	.039	-.002
68	-.044	.793	.051	-.009	-.014	-.037	.000	.011	-.008	.147	-.005	-.005	-.026	-.024	-.026	-.025
37	-.041	.710	.021	-.006	.136	-.043	-.008	-.053	.021	-.156	.005	.029	.041	.069	.025	-.002
21	.024	-.023	.695	-.071	-.187	-.104	-.060	.150	.024	-.069	.071	-.079	.060	-.007	.100	.054
66	.211	-.001	.657	-.142	-.024	-.049	-.004	.026	.076	-.030	-.051	-.030	.038	-.016	.001	.024
49	-.065	.099	.373	.158	.121	.050	-.011	-.099	.046	.237	.280	.198	-.067	.038	-.089	.000
69	.054	-.005	.061	-.767	.045	.037	.022	-.092	-.034	-.004	-.077	.046	-.006	.012	-.090	-.050
54	.121	.092	.065	-.638	.037	.004	.030	-.098	-.060	-.013	-.216	.048	.079	.019	-.109	-.157
24	-.096	-.075	-.035	-.623	.037	-.011	.016	.139	.043	-.032	.188	-.140	-.066	-.011	.278	-.013
39	-.025	.050	.068	-.618	.050	-.002	.000	.132	.030	-.084	.120	.052	-.010	-.009	.190	.105
9	-.033	.029	-.051	-.593	-.069	-.126	-.029	.142	.049	.084	.003	.048	.043	-.072	-.094	.097
5	-.042	.055	-.131	-.124	.756	-.114	.046	.023	-.003	.081	.101	.003	.000	.087	.032	.034
50	.032	.090	-.017	.010	.734	-.041	-.032	-.030	.087	.001	-.004	-.029	-.022	.038	-.053	.002
35	.095	.011	.043	.000	.731	.047	.000	-.008	-.008	.026	.092	-.086	-.032	-.101	.048	-.162
20	-.025	.043	.069	-.179	-.371	-.061	-.256	.066	.049	.133	.202	-.061	-.007	.106	.122	.004
1	-.002	.039	-.056	.047	.042	-.841	.066	.050	-.026	.013	.042	-.063	.031	.004	.033	.098
16	.003	.088	.008	-.005	.007	-.713	-.002	.015	-.047	.075	.012	-.011	-.038	-.055	.013	-.119
46	.047	-.003	.144	-.103	.031	-.669	-.076	-.045	-.016	.031	-.162	.040	.010	.008	-.081	.004
27	.049	.057	.055	-.041	.092	-.006	.840	.106	-.031	.056	.056	.068	-.050	.034	.059	-.184
12	.045	.019	.099	.006	.068	.001	-.839	.053	-.028	-.050	-.055	.059	.012	.005	.080	.073
42	.032	.014	-.020	.032	.111	.036	-.710	.074	.007	.013	.061	-.049	-.047	.008	.005	-.231
72	-.031	.072	.015	-.066	-.182	-.164	-.288	-.033	.077	.189	.113	.051	-.118	-.130	-.074	-.272

Tabla 37. Matriz de configuración cuestionario de cultura organizacional (cont.)

COMPONENTES																
4	,003	,045	,036	-,033	-,034	-,057	-,011	,681	,037	,029	-,167	,001	-,136	,134	-,109	-,150
19	-,002	-,033	,092	-,170	-,001	-,012	-,014	,645	,047	,024	-,026	,146	,115	-,032	-,097	-,083
2	-,003	-,028	-,042	,033	-,018	-,056	-,053	,049	,732	-,020	,009	,050	,107	-,080	,016	,056
17	,023	,015	,046	,006	,020	,055	-,018	,042	,719	-,008	,041	,064	,117	-,123	,043	-,038
47	,061	,031	,018	-,024	-,001	,010	,030	-,012	,613	,057	,017	,126	-,201	,076	-,004	-,052
62	,085	,100	,114	-,086	,109	,181	,083	-,020	,517	,146	-,189	-,151	-,122	,246	,014	,100
32	,120	-,009	,082	-,088	,010	-,040	,122	-,043	,498	-,022	-,064	,145	,002	,036	-,108	-,019
7	,005	-,113	,082	,111	,084	-,134	-,060	,178	,002	,551	,045	-,041	,048	,000	,105	-,021
76	-,036	-,329	-,006	-,008	,022	-,039	-,048	-,019	,060	,461	-,010	,123	-,034	,088	,061	-,092
81	-,007	-,384	,040	-,078	,001	-,136	-,030	-,090	-,003	,448	-,070	,054	,009	,043	,131	,145
22	-,013	-,180	,233	,042	-,009	,045	-,034	,056	-,057	,406	-,073	,177	,060	-,171	,270	,027
6	,089	-,006	-,173	-,111	-,213	,076	-,130	,035	,042	,396	,078	-,108	-,073	,139	,143	-,105
79	,047	-,071	-,102	-,012	-,117	-,073	-,049	-,039	,015	,395	,092	-,200	,031	,094	-,130	-,334
18	,010	-,049	-,040	-,056	-,004	-,054	-,031	,094	-,087	,374	,094	,108	,359	,031	-,102	-,083
63	,039	,000	-,023	-,169	-,298	,027	-,074	,002	,043	,354	,194	-,165	-,131	,190	,089	-,089
74	-,013	-,019	,002	-,019	,049	,048	-,032	-,071	-,009	-,013	,773	,033	,005	,044	-,022	-,088
34	,043	,030	,018	,004	,105	,008	-,020	-,051	-,007	-,062	,770	,021	,033	,081	-,034	-,001
64	,045	,024	,291	,037	-,044	-,179	,075	-,032	-,054	,062	,403	,063	-,395	,024	-,008	,018
56	-,024	-,029	,048	,005	-,043	,069	,045	-,012	,042	,190	,027	,663	-,007	,038	,085	,049
41	,041	-,011	,030	-,008	-,034	-,070	,115	,004	,151	-,185	,050	,641	,058	-,043	,042	-,105
11	,086	-,012	-,100	-,118	-,018	,002	-,085	,119	,090	-,011	,013	,602	-,020	-,065	-,091	,158
51	-,033	,063	,262	-,061	,060	-,046	-,078	-,001	,082	,055	-,008	,035	,459	,184	-,167	-,214
36	,120	-,012	,140	-,017	-,239	-,061	,047	-,079	,035	,006	,023	,019	,439	,187	,171	-,003
48	,006	-,040	,005	,031	-,140	,076	-,087	,095	-,071	,121	,231	-,021	,136	,521	,091	,069
3	-,038	-,033	-,018	,062	-,031	,135	-,010	,299	-,009	,112	,213	-,112	,173	,471	,031	,092
55	-,043	-,080	,162	-,173	,005	-,057	-,123	-,185	-,149	-,145	,042	,164	,013	,433	-,159	-,298
33	-,060	,014	-,001	,059	,211	-,234	-,015	,019	,335	-,234	-,027	,004	-,088	,406	,096	,070
26	,044	-,021	,066	-,053	,011	,002	-,065	-,093	,004	,004	-,070	-,012	-,017	,028	,697	-,147
57	-,082	,041	-,082	-,017	-,044	,005	-,059	-,233	,050	,172	,001	,175	,025	,067	,430	-,179
25	-,081	,096	-,035	-,004	,093	-,048	-,030	,095	-,001	-,028	,042	-,031	,018	-,086	,235	-,674
10	,043	,023	-,062	,037	,131	-,123	-,043	,165	-,029	-,053	-,001	-,071	,027	-,072	,209	-,612
70	-,182	,059	,013	-,047	-,031	,053	-,092	-,020	,015	,066	,171	-,067	-,065	-,055	,055	-,610
77	-,066	,023	,038	-,108	,023	-,062	,032	,080	-,052	,149	-,133	-,008	,115	,105	-,087	-,597
71	-,107	,024	,055	-,079	-,052	,029	-,159	,007	,020	,024	,261	-,118	-,032	-,054	-,039	-,543
40	-,043	,059	,075	-,028	-,061	-,198	-,098	,005	-,070	-,081	,071	,014	,027	,176	,150	-,437
65	,109	,055	-,027	,090	-,153	,004	-,033	,053	-,122	,128	,124	-,011	,003	,156	,054	-,323
%VE	10,49	9,49	8,90	3,60	3,08	2,50	2,28	2,05	2,01	1,80	1,72	1,59	1,51	1,47	1,41	1,40
%VA	10,49	19,98	28,87	32,47	35,54	38,05	40,32	42,38	44,39	46,19	47,91	49,51	51,02	52,48	53,89	55,29

El resultado ofrece un conjunto de dieciséis factores que superan el autovalor (*Eigenvalue*) superior a la unidad. El criterio de corte para los ítems se estableció en una saturación superior a 0,40, un punto de corte adecuado atendiendo al tamaño de la muestra y al número de ítems que componen el cuestionario (Lloret, Ferreres, Hernández y Tomás, 2014). El total de la varianza explicada por el conjunto de los dieciséis factores es del 55,29%. En la tabla 37 se muestra la matriz de configuración, la varianza explicada por cada factor y la varianza acumulada. En la selección final de factores se descartaron los factores 13 y 15 por su baja calidad explicativa. En general los factores poseen tres o más ítems con valores que superan el valor de saturación establecido como punto de corte, a excepción de los factores 3 y 8, con dos ítems cada uno pero con saturaciones en ambos casos superiores a 0,60, por lo que se consideró apropiado mantenerlos valorando el contenido de los ítems que lo distinguen al resto de factores.

1.3. Datos descriptivos de los factores

Del conjunto de las variables medidas, una vez extraídos los componentes mediante el análisis factorial y a partir de sus enunciados, se procede describir los factores y asignarle una etiqueta descriptiva que facilite un manejo más intuitivo. Del conjunto de factores, que cabe indicar que el ítem 27 correspondiente al factor número siete, cuyo signo es contrario al resto de ítems en el factor, fue invertido de sentido a los efectos de una mejor comprensión.

Factor 1: Se le ha denominado *Implicación moral* (tabla 38) describe la satisfacción por ayudar a las personas, a pesar de lo negativo del trabajo, hacer buenas cosas por los demás y, fundamentalmente, la creencia que ser policía local es ayudar a la gente.

Tabla 38. Factor 1 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Implicación moral		Saturación
28	A pesar de todo lo malo de este trabajo, lo mejor es la satisfacción por ayudar a la gente	,643
13	Lo mejor de este trabajo es poder hacer cosas buenas por los demás	,633
58	Ser policía local es, en esencia, poder ayudar a los demás	,610
29	El uso de la fuerza y la sanción son el último recurso para arreglar las cosas	,572
61	La función esencial de la policía local es proteger los derechos y servir a las personas	,512
59	Es siempre preferible una solución razonada antes que emplear la violencia	,461
31	La función esencial de la policía local es mejorar la calidad de vida de las personas	,448
14	Normalmente, la mayoría de los problemas e incidentes se resuelven hablando con la gente	,420

Factor 2: *Mandos* (tabla 39) se compone de ítems que indican actitudes positivas hacia los mandos y jefes de servicio, con quienes gusta de trabajar, pensamientos de ser cuidados por ellos y de ser tratado de manera personal. También, que el mando es un modelo de conducta y que favorece la iniciativa y la implicación de sus agentes.

Tabla 39. Factor 2 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Mandos		Saturación
52	Mis mandos son el tipo de persona con quien me gusta trabajar	,887
67	Mis mandos cuidan del bienestar personal de sus subordinados	,868
38	Mi mando directo o jefe de servicio trata a cada miembro como persona, no sólo como policía	,854
53	Mi mando directo o jefe de servicio hace invita a los subordinados a tener iniciativa y autonomía en las decisiones	,854
23	Mi mando directo o jefe de servicio es un modelo de conducta para el resto de la plantilla	,850
8	Mi mando directo o jefe de servicio hace que cada miembro de la plantilla se sienta una parte importante	,818
68	Mi mando directo o jefe de servicio deja muy claro lo que se debe y no se debe hacer y qué se puede esperar a cambio	,793
37	En caso de dudas o problemas puedo recurrir al consejo y apoyo de mis superiores	,710

Factor 3: *Orientación al grupo* (tabla 40) compuesto por dos ítems, se trata de actitudes hacia los compañeros de trabajo, donde lo más importante es el apoyo, la solidaridad y el respaldo mutuo entre policías.

Tabla 40. Factor 3 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Orientación al grupo		Saturación
21	El apoyo entre compañeros es lo más importante, somos los únicos que podemos protegernos	,695
66	La solidaridad y apoyo con los compañeros de trabajo es lo más importante	,657

Factor 4: *Sistemas de trabajo* (tabla 41) informa de actitudes positivas a seguir las reglas, normas y protocolos detallados durante el trabajo, con la creencia de que son garantía de éxito en la intervención, siendo preferibles a tener que tomar decisiones en cada momento o bien que los mandos indiquen como realizar las cosas.

Tabla 41. Factor 4 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Sistemas de trabajo		Saturación
69	El trabajo diario debe seguir normas, guías o protocolos detallados	-,767
54	El seguimiento de normas y protocolos garantizan el éxito en una intervención	-,638
24	Prefiero normas que me digan cómo proceder en cada momento antes que tener que decidir personalmente	-,623
39	Es deseable que los mandos indiquen cómo hacer las cosas exactamente	-,618
9	En nuestro trabajo deben existir protocolos estrictos sobre cómo hacer las cosas	-,593

Factor 5: *Ciudadanos* (tabla 42) hace referencia a actitudes positivas hacia los ciudadanos, pensando que éstos ayudan a la policía en su trabajo, que confían y son sinceros con los agentes de Policía Local.

Tabla 42. Factor 5 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Ciudadanos		Saturación
5	Normalmente, la gente ayuda a la policía a realizar su trabajo	,756
50	Como agente de policía, creo que la gente confía en nuestra labor	,734
35	Normalmente, la gente es sincera cuando se dirige a la policía	,731

Factor 6: *Mantenimiento del orden* (tabla 43) el contenido de los ítems hacen referencia a la creencia de que la función de la policía de mantener el orden público y combatir la delincuencia.

Tabla 43. Factor 6 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Mantenimiento del orden (MANTORDEN)		Saturación
1	La función principal de la policía local es el mantenimiento del orden público	,841
16	La función principal de la policía local es combatir el delito	,713
46	La función principal de la policía local es mantener el orden y hacer cumplir la ley	,669

Factor 7: *Machismo* (tabla 44) recoge actitudes de género de tipo machista con la creencia de que los hombres y mujeres no pueden desarrollar de la misma forma el trabajo de policía, la preferencia de patrullar con un hombre y que ciertas funciones policiales están asociadas a un determinado género.

Tabla 44. Factor 7 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Machismo		Saturación
27	Hombres y mujeres pueden desarrollar su trabajo de policía local de igual manera	,840
12	Para patrullar prefiero como compañero a un hombre	,839
42	La seguridad ciudadana es un trabajo de hombres mientras que las mujeres son mejores para otros servicios	,710

Factor 8: *Conformidad* (tabla 45) lo componen dos variables que miden actitudes de conformidad acerca de seguir siempre la misma forma de proceder con el castigo y la sanción a personas, y que los policías actúen del mismo modo durante los servicios policiales.

Tabla 45. Factor 8 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR 8: Conformidad		Saturación
4	Castigar y sancionar debe hacerse siempre igual con todas las personas	,681
19	Todos los policías deberían actuar por igual, sin distinciones a la hora de resolver un servicio	,645

Factor 9: *Policía comunitaria* (tabla 46) recoge elementos sobre actuaciones para la mejora de la comunidad y la convivencia, la creencia de que es importante actuar como

policía en los conflictos familiares, los problemas de los comercios municipales, ayudar a mejorar las deficiencias urbanas e intervenir en problemas escolares y de menores.

Tabla 46. Factor 9 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Policía comunitaria		Saturación
2	Es una tarea importante de la policía local intervenir en los problemas de convivencia entre vecinos	,732
17	Es una tarea importante de la policía local intervenir en los conflictos familiares	,719
47	Es una tarea importante de la policía local colaborar en los problemas que tienen negocios y comercios en el municipio	,613
62	Es una tarea importante de la policía local colaborar ante deficiencias en la vía pública (aceras, iluminación, basura, parques, etc.)	,517
32	Es una tarea importante de la policía local intervenir ante el absentismo escolar y problemas de menores	,498

Factor 10: *Supervisión* (tabla 47) recoge actitudes negativas hacia la supervisión de los mandos sobre el trabajo desarrollado, con creencias sobre un excesivo control, reproches, recriminaciones de los superiores, y que existe una carencia comunicativa entre mandos y subordinados.

Tabla 47. Factor 10 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Supervisión		Saturación
7	Entiendo que es excesivo el control que hacen los mandos del trabajo de los agentes de policía	,551
76	En mi plantilla, cuando algo va mal, el mando busca culpables, en lugar de cambiar los procesos	,461
81	Es más fácil que el mando te llame a su despacho para pedirte explicaciones por algo que ha salido mal que para felicitarte por algo que ha salido bien	,448
22	Existe poca comunicación entre los mandos y los funcionarios de policía que trabajamos en la calle	,406
6	Trabajar como policía local hace que, con el tiempo, te aisles o alejes de la gente	,396

Factor 11: *Discrecionalidad* (tabla 48) refiere a la aplicación discrecional de la ley, valorando que para realizar el trabajo en ocasiones el policía puede obviar o saltarse las normas legales. Las normas y leyes son interpretables según cada caso al que se enfrenta el policía durante su trabajo, justificándose con la búsqueda de un bien superior.

Tabla 48. Factor 11 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Discrecionalidad		Saturación
74	Con el fin de hacer su trabajo, los funcionarios de policía a veces tienen que pasar por alto las leyes y directrices legales	,773
34	En ocasiones hay que saltarse las normas y leyes si se consigue un bien superior	,770
64	Las leyes y normas legales son para interpretarlas y aplicarlas según cada caso	,403

Factor 12: *Apertura al cambio* (tabla 49) en conjunto muestra la orientación positiva hacia el cambio en las organizaciones de Policía Local, la apertura a nuevas formas de trabajo, la aceptación de nuevas responsabilidades y la adaptación constante a los cambios sociales.

Tabla 49. Factor 12 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Apertura al cambio		Saturación
56	La policía local debería ser más abierta a realizar cambios en su forma de trabajo y gestión	,663
41	El trabajo de policía local debe aceptar nuevas responsabilidades y tareas	,641
11	La policía local debería adaptarse constantemente a los cambios sociales	,602

Factor 14: *Conflicto de rol* (tabla 50) creencias de cinismo o pesimismo sobre lo que es deseable pero difícilmente será alcanzable, como la justicia, el orden o la delincuencia, entrando en conflicto lo que se hace como policía y el bajo valor de lo que se espera. Comportamientos y tareas ajenas al rol de policía.

Tabla 50. Factor 14 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Conflicto de rol		Saturación
48	La justicia y el orden son ideales que no se alcanzarán nunca	,521
3	Los problemas de delincuencia no se solucionarán por mucho que se esfuerce la policía	,471
55	Para prevenir el crimen hay que ser intolerante con algunas personas o conductas	,433
33	A menudo los policías realizamos tareas para las que no se supone que estamos	,406

Factor 16: *Fuerza de la ley* (tabla 51) creencias en la aplicación de estrategias y prácticas policiales de control y vigilancia de la ley, como las denuncias, los controles y las detenciones. Actitud favorable a imponerse sobre el ciudadano mediante la coerción, la intolerancia y la agresividad durante el servicio policial.

Tabla 51. Factor 16 del análisis de componentes principales del cuestionario de cultura organizacional

FACTOR: Fuerza de la ley		Saturación
25	El verdadero trabajo policial se mide a través de denuncias y detenciones practicadas	-,674
10	Un buen policía es quien más identificaciones, detenidos y controles hace	-,612
70	El respeto a la policía se gana mediante el miedo y la coerción	-,610
77	La mejor estrategia es no tolerar ninguna infracción	-,597
71	Creo que la verdadera policía era la de épocas anteriores	-,543
40	Combatir el crimen es una tarea que requiere ser agresivo, patrullar constantemente y controlar mucho a ciertas personas	-,437
65	Pocos ciudadanos llamarían a la policía si ven algo sospechoso	-,323

El número de ítems que componen cada factor y los índices de fiabilidad calculados con el alfa de Cronbach se muestran en la tabla 52. El índice de fiabilidad ha sido satisfactorio en siete de los catorce factores superando el valor de .70 establecido para escalas de medida actitudinal, y moderados, pero igualmente aceptables, en seis (Nunnally y Berstein, 1994). Cabe destacar que Conflicto de rol presenta un valor de fiabilidad que nos hace tomar con precaución los resultados sobre el mismo. Este factor se decidió mantenerlo en la medida que refiere a un aspecto relevante de la profesión policial como es el conflicto entre el aspecto ideal de la función policial y la percepción de la realidad, no contenido en otros factores.

Tabla 52. Factores, número de ítems e índices de fiabilidad del cuestionario de cultura organizacional

Factor	N	α
Implicación moral	8	.78
Mandos	8	.94
Orientación al grupo	2	.60
Sistemas de trabajo	5	.70
Actitud hacia ciudadanos	3	.71
Mantenimiento del orden	3	.69
Machismo	3	.71
Conformidad	2	.50
Policía comunitaria	5	.73
Supervisión	5	.67
Discrecionalidad	3	.60
Apertura al cambio	3	.59
Conflicto de rol	4	.37
Fuerzas de la ley	7	.79

En la tabla 53 se muestran las puntuaciones medias ponderadas de cada factor basadas en la escala de medida empleada, a modo estrictamente descriptivo. La puntuación media más elevada corresponde con el factor Implicación moral, seguido de Apertura al cambio y Policía comunitaria; las que obtienen valores medios más bajos son Fuerza de la ley y Machismo. Como hemos indicado, para los análisis estadísticos se han empleado las puntuaciones factoriales medias de cada grupo poblacional.

Tabla 53. Puntuaciones medias (ponderadas) de los factores, rango y desviación típica

Factor	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Implicación moral	1413	3,13	1,88	5	4,19	0,47
Mandos	1413	4	1	5	2,90	0,97
Orientación al grupo	1413	4	1	5	3,93	0,74
Sistemas de trabajo	1413	4	1	5	3,58	0,60
Actitud hacia ciudadanos	1413	3,67	1	4,67	3,16	0,61
Mantenimiento del orden	1413	4	1	5	3,45	0,76
Machismo	1413	4	1	5	2,40	0,89
Conformidad	1413	4	1	5	3,49	0,95
Policía comunitaria	1413	4	1	5	4,05	0,52
Supervisión	1413	4	1	5	3,21	0,73
Discrecionalidad	1413	4	1	5	2,77	0,81
Apertura al cambio	1413	3,33	1,67	5	4,09	0,53
Conflicto de rol	1413	4	1	5	3,25	0,62
Fuerzas de la ley	1413	4	1	5	2,10	0,64

1.4. Análisis de significación estadística

A partir de las medias factoriales realizaremos diferentes pruebas de significación estadística, empleando las técnicas inferenciales *t* de Student, aplicada a la variable dicotómica sexo, y al análisis de varianza unidireccional (ANOVA) para el resto de variables, a los efectos de identificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes grupos poblaciones.

Los resultados de la prueba *t* de Student para la variable sexo (tabla 54), muestra diferencias significativas en varios factores: en el factor Orientación de grupo las mujeres tienen una puntuación media factorial (0,1972) más elevada que los hombres (-0,0310), indicando una mayor tendencia al apoyo grupal y la solidaridad entre compañeros. En el resto de factores con diferencias significativas, los hombres muestran puntuaciones medias más altas que las mujeres, como en el caso de Mantenimiento del orden (0,0324), Machismo (0,0848), Conformidad (0,0433), Apertura al cambio (0,0272) y Conflicto de rol (0,0254). Las diferencias en los factores informan que los hombres, en comparación a las mujeres, muestran significativamente una mayor actitud hacia el mantenimiento del orden y combatir el delito como función policial, actitudes machistas, que todos los policías actúen por igual, abiertos a introducir cambios en la policía pero, al mismo tiempo, mayor conflicto en el rol policial.

Tabla 54. Prueba *t* de Student para la variable sexo, junto a medias grupales

	Hombre Media	Mujer Media	t	Sig. (bilateral)
Implicación moral	,0094	-,0597	.95	,343
Mandos	,0063	-,0403	.57	,569
Orientación al grupo	-,0310	,1972	-3.11	,002
Sistemas de trabajo	-,0110	,0701	-1.00	,318
Actitud hacia ciudadanos	,0081	-,0512	.79	,431
Mantenimiento del orden	,0324	-,2059	3.31	,001
Machismo	,0848	-,5390	9.87	,000
Conformidad	,0433	-,2751	4.08	,000
Policía comunitaria	,0073	-,0462	.66	,509
Supervisión	,0178	-,1131	1.74	,084
Discrecionalidad	-,0072	,0456	-.74	,463
Apertura al cambio	,0272	-,1727	2.34	,020
Conflicto de rol	,0254	-,1616	2.37	,018
Fuerzas de la ley	-,0116	,0738	-1.29	,200

La prueba de ANOVA aplicada a la edad (tabla 55), nos informa que existen diferencias significativas en doce de los catorce factores, con elevados niveles de significación en la mayoría de ellos. En este sentido, debemos atender a las diferencias entre las medias de los grupos para conocer en mayor profundidad la variabilidad existente.

Tabla 55. ANOVA factores cultura organizacional según edad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Implicación moral	14,134	3	4,711	4,853	,002
Mandos	32,149	3	10,716	10,943	,000
Orientación al grupo	55,529	3	18,510	19,133	,000
Sistemas de trabajo	19,730	3	6,577	6,597	,000
Actitud hacia ciudadanos	13,714	3	4,571	4,557	,003
Mantenimiento del orden	100,700	3	33,567	36,324	,000
Machismo	18,694	3	6,231	6,286	,000
Conformidad	9,683	3	3,228	3,240	,021
Policía comunitaria	17,621	3	5,874	6,100	,000
Supervisión	2,112	3	,704	,707	,548
Discrecionalidad	6,218	3	2,073	2,085	,100
Apertura al cambio	17,810	3	5,937	6,010	,000
Conflicto de rol	9,216	3	3,072	3,106	,026
Fuerzas de la ley	19,314	3	6,438	6,658	,000

Como puede apreciarse en la tabla 56, que muestra las diferencias entre los grupos para la variable edad basadas en las pruebas de Tukey desarrolladas²⁶, refleja diferencias significativas entre el grupo de policías más jóvenes y el resto de grupos de edad en varios factores. Los menores de 30 años obtienen puntuaciones por encima de la media poblacional en Implicación moral (0,33208), Mandos (0,38287), Orientación al grupo (0,52441), y Apertura al cambio (0,29271), significativamente más altos en comparación a los tres grupos de edad restante. Del mismo modo, presentan puntuaciones significativas más altas en Machismo (0,14270) y Policía Comunitaria que el grupo de edad de 31 a 40 años, cuyas puntuaciones en Machismo (-0,16220) y Policía comunitaria (-0,14523) quedan por debajo de la media poblacional. El grupo de 31 a 40 años se diferencia significativamente en Mandos (0,03476), Orientación al grupo (0,03778) y Machismo (0,06976) del siguiente grupo de 41 a 50 años, al igual que tiene una media más elevada en Mantenimiento del orden (0,24488) que los menores de 30 años (-0,57166), grupo de

²⁶ Todas las pruebas efectuadas pueden consultarse en los anexos del CD.

edad con la menor puntuación en este factor. En el caso de los mayores de 41 a 50 años, existen diferencias significativas en Sistemas de trabajo (0,13780), Mantenimiento del orden (0,24488) y Fuerzas de la ley (0,20256) que los dos grupos de menor edad; igualmente, puntúan con media más elevada en Actitud a los ciudadanos (0,08909) que los de 31 a 40 años (-0,09970). Esta tendencia, es parecida en el caso de los mayores de 50 años quienes muestran una mayor puntuación media en Sistemas de trabajo (0,14420), Actitud hacia los ciudadanos (0,13567) y Mantenimiento del orden (0,40054) que los grupos de edad más jóvenes.

A la vista de los resultados, parecen encontrarse dos grupos diferenciados entre sí, con un punto de ruptura a partir de los 40 años, al menos en seis factores. Mientras que los policías locales más jóvenes muestran una implicación moral más elevada, una actitud más positiva hacia los mandos, un mayor valor al apoyo entre pares y una mayor disposición de apertura a los cambios, aquellos que superan los 40 años muestran mayor actitud hacia seguir sistemas de trabajo guiados por reglas y protocolos, hacia el mantenimiento del orden y el control del delito, y también una diferencia significativa de actitud positiva a los ciudadanos. El grupo de 41 a 50 años, es el que presenta mayor número de diferencias significativas con respecto al conjunto de grupos de edad.

Tabla 56. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según variable edad

	Menor 30 años (A)	31 a 40 años (B)	41 a 50 años (C)	Mayor 50 años (D)
Implicación moral	B** C* D**			
Mandos	B** C*** D**	C**		
Orientación al grupo	B*** C*** D***	C***		
Sistemas de trabajo			A** B*	A**
Actitud hacia ciudadanos			B*	B*
Mantenimiento del orden		A***	A*** B***	A*** B***
Machismo	C*	C**		
Conformidad				
Policía comunitaria	C*			C**
Supervisión				
Discrecionalidad				
Apertura al cambio	B* C** D***			
Conflicto de rol				B*
Fuerzas de la ley			A** B**	

Nivel de significación (***) $p < 0,001$; (**) $p < 0,01$; (*) $p < 0,05$

Respecto al nivel de estudios (tabla 57), las pruebas de ANOVA efectuadas muestran resultados de diferenciación estadística en los factores de Mandos, Orientación al grupo y Apertura al cambio. Las pruebas de Tukey efectuadas posteriormente (tabla

58), reflejan diferencia significativas entre una puntuación factorial media más elevada de aquellos policías con estudios secundarios en actitud hacia los Mandos (0,08236) y en Orientación al grupo (0,06993) que aquellos que tienen estudios universitarios que puntúan por debajo de la media poblacional. En el caso del factor Apertura al cambio, el grupo con estudios universitarios (0,13039) obtiene una media significativamente superior a los otros dos grupos y, a su vez, el grupo de estudios secundarios (-0,05399) también presenta una puntuación mayor al grupo de estudios primarios (-0,57124), reflejando como mayor apertura al cambio a medida que aumenta el nivel formativo de los policías.

Tabla 57. ANOVA factores cultura organizacional nivel de estudios

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Implicación moral	1,445	2	,723	,724	,485
Mandos	11,163	2	5,581	5,627	,004
Orientación al grupo	8,720	2	4,360	4,378	,013
Sistemas de trabajo	2,304	2	1,152	1,150	,317
Actitud hacia ciudadanos	1,032	2	,516	,514	,598
Mantenimiento del orden	,460	2	,230	,232	,793
Machismo	6,430	2	3,215	3,228	,060
Conformidad	2,610	2	1,305	1,308	,271
Policía comunitaria	3,943	2	1,971	2,038	,131
Supervisión	4,578	2	2,289	2,285	,102
Discrecionalidad	1,393	2	,696	,700	,497
Apertura al cambio	33,821	2	16,910	17,327	,000
Conflicto de rol	1,551	2	,776	,775	,461
Fuerzas de la ley	1,368	2	,684	,684	,505

Tabla 58. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según nivel de estudios

	Primarios (A)	Secundarios (B)	Universitarios (C)
Implicación moral			
Mandos		C**	
Orientación al grupo		C**	
Sistemas de trabajo			
Actitud hacia ciudadanos			
Mantenimiento del orden			
Machismo			
Conformidad			
Policía comunitaria			
Supervisión			
Discrecionalidad			
Apertura al cambio		A***	A*** B**
Conflicto de rol			
Fuerzas de la ley			

Nivel de significación (***) $p < 0,001$; (**) $p < 0,01$; (*) $p < 0,05$

Respecto a la experiencia laboral de los policías locales, contemplada a través de la variable tiempo de trabajo (tabla 59), los resultados muestran diferencias significativas obtenidas en las pruebas ANOVA en un total de once factores.

Tabla 59. ANOVA factores cultura organizacional tiempo de trabajo

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Implicación moral	27,827	5	5,565	5,657	,000
Mandos	88,068	5	17,614	18,786	,000
Orientación al grupo	48,534	5	9,707	10,059	,000
Sistemas de trabajo	18,504	5	3,701	3,729	,00
Actitud hacia ciudadanos	16,952	5	3,390	3,428	,004
Mantenimiento del orden	101,210	5	20,242	21,996	,000
Machismo	25,698	5	5,140	5,211	,000
Conformidad	10,091	5	2,018	2,025	,072
Policía comunitaria	5,696	5	1,139	1,173	,320
Supervisión	24,110	5	4,822	4,878	,000
Discrecionalidad	,831	5	,166	,166	,975
Apertura al cambio	24,085	5	4,817	4,878	,000
Conflicto de rol	13,671	5	2,734	2,748	,018
Fuerzas de la ley	15,240	5	3,048	3,068	,009

Del conjunto de resultados obtenidos con los diferentes test HSD de Tukey (tabla 60), son destacables las diferencias en Implicación moral, donde los policías con menos de 1 año de trabajo (0,66625) obtienen puntuaciones significativamente más elevadas que los grupos de 6 a 10 años (-0,14440), 11 a 15 años (0,04308) y de más de 20 años (-0,05469) una tendencia parecida en los de 1 a 5 años (-0,05469). Respecto al factor de Mandos, hay una clara ruptura en a partir de los cinco años, pues tanto el grupo de menos de 1 año (1,03528) como el de 1 a 5 años (0,59766) puntúan de manera significativamente más elevada que el resto de grupos de edad. La Orientación al grupo también presenta diferencias respecto al tiempo de trabajo, observando como aquellos de 1 a 5 años (0,46944) tienen una puntuación media positiva más elevada al resto edades, al mismo tiempo que en este factor el grupo de experiencia de 6 a 10 años (0,10976) puntúa estadísticamente más alto que los grupos de 16 a 20 años (-0,23826) y de más de 20 años (-0,15166). En el factor de Mantenimiento del orden el grupo de más de 20 años de experiencia (0,38718) se distingue claramente del resto de grupos con el valor medio más elevado; aquí, los grupos entre 6 y 20 años se distinguen a su vez del grupo de 1 a 5 años (-0,50945) que tienen la puntuación negativa más elevada de todos los grupos

poblacionales. Igualmente, el grupo de 1 a 5 años de experiencia (-0,15346), presenta menor puntuación media en Sistemas de trabajo en comparación a los de 16 a 20 (0,15436) y más de 20 años (0,10916). Otro factor destacable es Supervisión en donde el grupo de menos de 1 año (-0,65937), se diferencia significativamente del resto de grupos a partir de los seis años de edad. En conjunto, parecen haber diferencias en relación a la experiencia laboral en sobre estas dimensiones que serán analizadas en las pruebas de regresión múltiple en el siguiente apartado.

Tabla 60. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según variable tiempo de trabajo

	Menos de 1 año (A)	Entre 1 y 5 años (B)	Entre 6 y 10 años (C)	Entre 11 y 15 años (D)	Entre 16 y 20 años (E)	Más de 20 años (F)
Implicación moral	C** D* F**	C** F*				
Mandos	C*** D*** E*** F***	C*** D*** E*** F***	F**			
Orientación grupo		C* D*** E*** F***	E** F**			
Sistemas de trabajo					B*	B**
Actitud ciudadanos						A** B*** C*** D*** E**
Mantenimiento del orden			B*	B**	B***	
Machismo				B* F***		
Conformidad						C*
Policía comunitaria						
Supervisión			A*	A** B**	A*	A*
Discrecionalidad						
Apertura al cambio		E* F*		E** F**		
Conflicto de rol						C*
Fuerzas de la ley						D*

Nivel de significación (***) $p < 0,001$; (**) $p < 0,01$; (*) $p < 0,05$

En relación a la variable tamaño de la población (tabla 61), se han encontrado diferencias significativas mediante el análisis de varianza en siete factores, destacando entre estas por su alto nivel de significatividad los factores de Mandos, Actitud a ciudadanos y Mantenimiento del orden. Explorando en mayor profundidad estos factores, mediante la pruebas de comparación de pares de medias (tabla 62), observamos como el conjunto de poblaciones de menos de cien 100.000 habitantes tienen una puntuación factorial media más elevada en actitud hacia los mandos, sin que exista ninguna otra diferencia entre grupos en este factor. De una forma parecida, los cuatro grupos de

poblaciones más grandes, obtienen puntuaciones significativamente más elevadas en Mantenimiento del orden que las poblaciones de menos de 10.000 habitantes. En Actitud hacia los ciudadanos las poblaciones de menos de 10.000 habitantes (0,21990) y las de 20.000 a 50.000 habitantes (0,04559), su media factorial es superior a la de poblaciones de más de 100.000 habitantes (-0,18928).

Tabla 61. ANOVA factores cultura organizacional tamaño de la población

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Implicación moral	7,756	4	1,939	1,950	,100
Mandos	56,403	4	14,101	14,707	,000
Orientación al grupo	18,768	4	4,692	4,747	,001
Sistemas de trabajo	2,427	4	,607	,606	,658
Actitud hacia ciudadanos	27,609	4	6,902	7,032	,000
Mantenimiento del orden	25,984	4	6,496	6,698	,000
Machismo	11,736	4	2,934	2,952	,019
Conformidad	3,553	4	,888	,888	,471
Policía comunitaria	3,218	4	,804	,830	,506
Supervisión	6,245	4	1,561	1,564	,181
Discrecionalidad	3,534	4	,883	,882	,474
Apertura al cambio	,873	4	,218	,217	,929
Conflicto de rol	10,218	4	2,555	2,563	,037
Fuerzas de la ley	10,515	4	2,629	2,648	,032

Tabla 62. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según variable tamaño población

	< 10.000 (A)	10 a 20 mil (B)	20 a 50 mil (C)	50 a 100 mil (D)	> 100.000 (E)
Implicación moral					
Mandos	E***	E***	E***	E*	
Orientación al grupo	B* E**				
Sistemas de trabajo					
Actitud hacia ciudadanos	E***		E**		
Mantenimiento del orden		A*	A***	A*	A**
Machismo		A*			
Conformidad					
Policía comunitaria					
Supervisión					
Discrecionalidad					
Apertura al cambio					
Conflicto de rol				B*	
Fuerzas de la ley					

Nivel de significación (***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05)

En la variable provincia de trabajo (tabla 63) se han encontrado diferencias en la aplicación del análisis de varianza, no obstante en unos pocos factores. A pesar de los resultados del ANOVA en el factor de Mandos, las pruebas de Tukey realizadas no fueron significativas en ninguna de las comparaciones entre pares de medias grupales. Así pues, las pruebas *post hoc* informan de diferencias en sólo tres factores del conjunto de catorce.

Tabla 63. ANOVA factores cultura organizacional provincia de trabajo

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Implicación moral	1,879	2	,939	,935	,393
Mandos	6,557	2	3,278	3,294	,037
Orientación al grupo	,691	2	,346	,346	,707
Sistemas de trabajo	,752	2	,376	,375	,687
Actitud hacia ciudadanos	13,383	2	6,691	6,764	,001
Mantenimiento del orden	15,630	2	7,815	7,973	,000
Machismo	4,646	2	2,323	2,324	,098
Conformidad	,130	2	,065	,065	,937
Policía comunitaria	5,492	2	2,746	2,834	,059
Supervisión	,381	2	,190	,189	,828
Discrecionalidad	1,212	2	,606	,606	,546
Apertura al cambio	3,092	2	1,546	1,534	,216
Conflicto de rol	4,809	2	2,405	2,411	,090
Fuerzas de la ley	15,542	2	7,771	7,803	,000

Como puede observarse en la tabla de comparaciones entre grupos para la provincia de trabajo (tabla 64), los policías de la provincia de Alicante tienen una media significativamente más alta en Actitud a los ciudadanos (0,12023), Mantenimiento del orden (0,12590) y Fuerzas de la ley (0,10648) que los policías locales de la provincia de Valencia (-0,09666; -0,10663; -0,10574, respectivamente) los cuales puntúan por debajo de la media poblacional en estos tres factores. En este último factor también hay una diferencia de medias favorable a la provincia de Castellón (0,10367) en relación a Valencia. En conjunto, se trata de una variable poco discriminante sobre los factores.

Tabla 64. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según variable provincia de trabajo

	Castellón (A)	Valencia (B)	Alicante (C)
Implicación moral			
Mandos			
Orientación al grupo			
Sistemas de trabajo			
Actitud hacia ciudadanos			B**
Mantenimiento del orden			B***
Machismo			
Conformidad			
Policía comunitaria			
Supervisión			
Discrecionalidad			
Apertura al cambio			
Conflicto de rol			
Fuerzas de la ley	B*		B**

Nivel de significación (**p<0,001; *p<0,01; **p<0,05)

En la tabla 65 se muestran los resultados para variable destino de trabajo, donde se han encontrado diferencias en siete factores.

Tabla 65. ANOVA factores cultura organizacional destino de trabajo

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Implicación moral	1.453	2	.726	.727	.483
Mandos	4.272	2	2.136	2.143	.118
Orientación al grupo	29.959	2	14.979	15.306	.000
Sistemas de trabajo	.988	2	.494	.493	.611
Actitud hacia ciudadanos	8.767	2	4.383	4.400	.012
Mantenimiento del orden	9.852	2	4.926	5.007	.007
Machismo	17.342	2	8.671	8.769	.000
Conformidad	3.893	2	1.947	1.951	.143
Policía comunitaria	12.246	2	6.123	6.363	.002
Supervisión	12.420	2	6.210	6.226	.002
Discrecionalidad	6.171	2	3.085	3.105	.045
Apertura al cambio	.075	2	.037	.037	.964
Conflicto de rol	1.553	2	.777	.778	.460
Fuerzas de la ley	3.641	2	1.820	1.827	.161

De las pruebas de comparación de pares de medias entre grupos realizadas sobre la variable destino de trabajo (tabla 66), podemos destacar los resultados en el factor de

Orientación de grupo, obteniendo puntuaciones medias superiores el destino de calle (0,04059) y administrativo (0,02886) en relación al grupo de mandos (-0,52370). En sentido contrario, el grupo de mandos puntúa significativamente mayor en Mantenimiento del orden (0,29256) que los otros dos grupos. Otras puntuaciones estadísticamente significativas se encuentran en el factor Machismo en el grupo de calle (0,05454), en comparación al administrativo y de mando. El grupo de mando tiene una media factorial en su grupo más alto en Policía comunitaria que el servicio de calle (0,26854), mientras éste presenta mayores valores medios en Supervisión y Discrecionalidad que los mandos.

Tabla 66. Resumen de resultados de pruebas de Tukey según variable destino trabajo

	Calle (A)	Administr. (B)	Mando (C)
Implicación moral			
Mandos			
Orientación al grupo	C***	C***	
Sistemas de trabajo			
Actitud hacia ciudadanos		A*	
Mantenimiento del orden			A**B*
Machismo	B**C*		
Conformidad			
Policía comunitaria			A**
Supervisión	C**		
Discrecionalidad	C*		
Apertura al cambio			
Conflicto de rol			
Fuerzas de la ley			

Nivel de significación (**p<0,001; *p<0,01; *p<0,05)

1.5. Análisis de regresión

En este apartado se exponen los resultados de las ecuaciones de regresión lineal múltiple por las que se evalúa la influencia de las variables independientes sobre cada factor o dimensión cultural, que actúa como variables dependiente. Las variables que se han contemplado en cada modelo como variables predictoras son: sexo (hombre=0, mujer=1), edad, nivel de estudios, tiempo de trabajo como policía local, tipo de servicio (calle=1, administración=2, mando=3), tamaño de la población, y horario de trabajo (mañanas=1, tardes=2, rotatorio=3 y noches=4). Como puede observarse en la tabla 67 todos los modelos propuestos han resultado estadísticamente significativos.

En el factor de Implicación moral, únicamente el sexo ha sido una variable predictora y en sentido negativo ($\beta = -0,054$; $p < 0,05$), indicando que los hombres tienden a mayores puntuaciones que las mujeres en esta dimensión cultural.

En el segundo factor, Mandos, cinco han sido las variables predictoras. En sentido positivo la edad ($\beta = 0,165$; $p < 0,001$) y el tipo de servicio ($\beta = 0,064$; $p < 0,05$), mientras que en sentido negativo son variables significativas el tiempo de trabajo como policía local ($\beta = -0,342$; $p < 0,001$), el tamaño de la población ($\beta = -0,094$; $p < 0,01$) y el nivel de estudios ($\beta = -0,074$; $p < 0,01$). Las actitudes positivas hacia los superiores tienden a disminuir con el tiempo de experiencia profesional, con mayores niveles de estudios y hacia las ciudades más grandes. Aumenta la actitud hacia los mandos con la edad y, obviamente, con el ejercicio del mando.

En el factor Orientación al grupo, cuatro han sido las variables significativas predictivas, el sexo en sentido positivo ($\beta = 0,071$; $p < 0,01$), y el resto en sentido negativo, el tiempo de trabajo ($\beta = -0,159$; $p < 0,001$), el tipo de servicio ($\beta = -0,104$; $p < 0,001$), y el nivel de estudios ($\beta = -0,072$; $p < 0,01$). Las mujeres tienden a mayor orientación de grupo, mientras que esta actitud tiende a descender con la experiencia de trabajo, con el servicio alejado de la calle y con mayores niveles de estudio.

En el factor Sistemas de trabajo, dos variables lo predicen significativa y positivamente, la edad ($\beta = 0,121$; $p < 0,001$) y el horario ($\beta = 0,068$; $p < 0,05$). Actitudes mayores a seguir normas y protocolos con la edad y los servicios que hacen más horas nocturnas.

Tabla 67. Resumen de resultados de los diferentes análisis de regresión múltiple sobre el conjunto de factores de cultura organizacional

	R ; R² corregida F_g; p	Error típico	Variables predictoras	Coefficiente B estandarizado
Implicación moral	.054; .002 F1,1347 = 3.972; p< .05	.99	Edad	-.054*
Mandos	.287; .079 F5,1343 = 24.112; p< .001	.96	Tiempo trab. Tamaño Pobl. Edad Nivel estudios Tipo Servicio	-.342*** -.094** .165*** -.074** .064*
Orientación al grupo	.223; .047 F4,1344 = 17.584; p< .001	.98	Tiempo trab. Tipo Servicio Nivel estudios Sexo	-.159*** -.104*** -.072** .071**
Sistemas de trabajo	.129; .015 F2,1346 = 11.379; p< .001	1.00	Edad Horario	.121*** .068*
Actitud hacia ciudadanos	.175; .028 F3,1345 = 14.136; p< .001	.99	Tamaño Pobl. Edad Horario	-.162*** .096** -.055*
Mantenimiento del orden	.299; .086 F5,1343 = 26.433; p< .001	.95	Edad Tiempo trab. Nivel estudios Horario Sexo	.166*** .118* .068* -.071** -.064*
Machismo	.270; .070 F4,1344 = 26.431; p< .001	.97	Sexo Edad Tipo Servicio Tiempo trab.	-.221*** -.223*** -.080** .133**
Conformidad	.140; .018 F3,1345 = 9.006; p< .001	.99	Sexo Tiempo trab. Tipo Servicio	-.100*** .081** -.054*
Policía comunitaria	.093; .008 F1,1347 = 11.679; p< .01	.98	Tipo Servicio	.093**
Supervisión Mandos	.166; .025 F4,1344 = 9.495; p< .001	.98	Tipo Servicio Tiempo trab. Edad Horario	-.096** .206*** -.140** .069*
Discrecionalidad no autorizada	.066; .004 F1,1347 = 5.821; p< .05	1.00	Tipo Servicio	-.066*
Apertura al cambio	.190; .034 F3,1345 = 16.880; p< .001	.98	Nivel estudios Edad Sexo	.135*** -.091** -.079**
Conflicto de rol	.096; .008 F2,1346 = 6.203; p< .01	1.00	Edad Sexo	.069* -.060*
Fuerzas de la ley	.098; .009 F1,1347 = 12.939; p< .001	.98	Edad	.098***

Nivel de significación: ***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05;

En el factor Ciudadanos, las variables predictivas con resultados estadísticamente significativos son, en sentido positivo la edad ($\beta=0,096$; $p<0,01$), y en sentido negativo el tamaño de la población ($\beta= -0,162$; $p<0,001$) y el horario ($\beta= -0,055$; $p<0,05$). Las actitudes positivas hacia los ciudadanos tienden a aumentar con la edad, y a disminuir con el aumento del tamaño de la población de trabajo y con los turnos de trabajo más próximos a la noche.

El factor Mantenimiento del orden, presenta resultados significativos en cinco variables independientes, en sentido positivo, la edad ($\beta=0,166$; $p<0,001$), el tiempo de trabajo ($\beta=0,118$; $p<0,05$) y el nivel de estudios ($\beta=0,068$; $p<0,05$); en sentido negativo, el horario ($\beta= -0,071$; $p<0,01$) y el sexo ($\beta= -0,064$; $p<0,05$). Las actitudes más favorables al mantenimiento del orden público se relacionan de manera ascendente con la edad, el tiempo trabajado como policía local, y mayores niveles de estudio; tienden a disminuir con los servicios policiales con horarios nocturnos y con el género femenino.

En el factor Machismo, las variables que lo predicen significativa y positivamente son el tiempo de trabajo ($\beta=0,133$; $p<0,01$), mientras que lo predicen en sentido negativo el sexo ($\beta= -0,221$; $p<0,001$), la edad ($\beta= -0,223$; $p<0,01$) y el tipo de servicio ($\beta= -0,080$; $p<0,01$). Las actitudes machistas tienden al sexo masculino, a edades más jóvenes y los servicios próximos a la calle.

En el octavo factor, Conformidad, la variable que lo predice en sentido positivo es el tiempo de trabajo ($\beta=0,081$; $p<0,01$), mientras que lo hacen en sentido negativo el sexo ($\beta= -0,100$; $p<0,001$) y el tipo de servicio ($\beta= -0,054$; $p<0,05$). Hay mayor actitud hacia la igualdad y conformidad en las actuaciones policiales en los hombres, y en los servicios de calle.

Respecto al factor Policía comunitaria, sólo una variable lo predice significativa y en sentido positivo, el tipo de servicio ($\beta=0,093$; $p<0,01$). Las actitudes hacia los servicios policiales comunitarios tienden a aumentar mientras se aleja de la calle.

En el factor Supervisión, las variables que lo predicen significativamente son el tiempo de trabajo ($\beta=0,206$; $p<0,001$) y el horario ($\beta=0,069$; $p<0,05$), mientras que significativa y negativamente lo hacen las variables tipo de servicio ($\beta= -0,096$; $p<0,05$), y edad ($\beta=0,140$; $p<0,01$). Las actitudes negativas hacia la supervisión de los mandos tienden a aumentar con el tiempo de trabajo y en los grupos más jóvenes de edad.

En el factor Discrecionalidad, sólo el tipo de servicio ($\beta = -0,066$; $p < 0,05$) lo predice significativa y negativamente, indicando que la cercanía a la calle se relaciona con mayores actitudes discrecionales durante el servicio policial.

En el factor de Apertura al cambio, lo predice en sentido positivo el nivel de estudios ($\beta = 0,135$; $p < 0,001$), mientras que en sentido negativo lo hacen la edad ($\beta = -0,091$; $p < 0,01$) y el sexo ($\beta = -0,079$; $p < 0,01$). Los hombres, las personas de menor edad y con mayores niveles de estudios, tienden a mantener actitudes abiertas al cambio en las organizaciones de Policía Local.

En el factor Conflicto de rol, la variables que lo predicen significativamente son, en sentido positivo la edad ($\beta = 0,069$; $p < 0,05$) y en sentido negativo el sexo ($\beta = -0,060$; $p < 0,05$). Hay mayor tendencia a la conflictividad de rol con el aumento de la edad y en el caso de los hombres.

En el último factor, Fuerza de la ley, la única variable que lo predice es la edad ($\beta = 0,098$; $p < 0,001$), en sentido positivo, indicando que a medida que crece la edad de los policías tiende a mantenerse actitudes favorables a las prácticas de control y vigilancia de las normas y leyes.

Del conjunto de variables consideradas, la edad aparece como una variable predictora en diez de los catorce factores, seguida por el destino de trabajo con siete y el sexo con seis factores; en menor medida, el tiempo de trabajo sobre se muestra como variable predictora en seis de los modelos y el nivel de estudios en cuatro.

2. Influencia de los entornos profesionales en la cultura organizacional

Uno de los objetivos propuestos es analizar la influencia de los entornos profesionales sobre la cultura organizacional de la Policía Local. A partir de los factores que se obtuvieron en el análisis de los entornos profesionales vistos en el anterior capítulo, se desarrollaron nueve ítems representativos de dichos factores, un conjunto representativo de las situaciones policiales de tensión y conflicto, e integrándolos en el cuestionario de cultura policial. El objetivo permite la posterior verificación de su influencia en los factores de cultura organizacional mediante la aplicación de la técnica multivariable de análisis de regresión. El contenido de estos ítems y sus datos descriptivos se muestran en la tabla 68. Como puede observarse, en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo), el ítem con la media más elevada es “En mi labor de policía local estoy expuesto a riesgo físico de manera habitual” (M=4,04; DT=0,84), y el que presenta la menor puntuación media es el ítem “En mi trabajo me siento apoyado por mis superiores” (M=2,91; DT=1,21), ligeramente por debajo del valor medio de la escala.

Tabla 68. N, Media y Desviación Típica de los ítems de entornos profesionales en el cuestionario de cultura policial

Ítem	N	M	DT
15 En mi trabajo me siento apoyado por mis superiores	1413	2,91	1,21
30 En la policía local hay bastante presión psicológica a los trabajadores	1413	3,74	0,98
45 En mi labor de policía local estoy expuesto a riesgo físico de manera habitual	1413	4,04	0,84
60 En mi labor de policía local es frecuente estar expuesto a la violencia	1413	3,69	0,95
73 Durante mi trabajo es muy frecuente tener conflictos y discusiones con ciudadanos	1413	3,52	1,01
75 El trabajo de policía local te afecta emocionalmente	1413	3,65	1,03
78 En general, me siento muy poco reconocido como policía local	1413	3,02	1,21
80 El trabajo de policía local te desgasta psicológicamente	1413	3,73	1,06
82 Mi trabajo de policía local me hace sentir realizado profesionalmente	1413	3,79	1,02

2.1. Análisis de componentes principales

El método empleado para la extracción de los factores ha sido el de análisis de componente principales, utilizando la rotación *Oblimin directo* con normalización de Kaiser. Como puede verse en la tabla 69, el ajuste muestral *KMO* ofrece un valor de 0,78. El test de esfericidad de Bartlett para la bondad de ajuste ha sido significativo (3535,248;

gl = 36; $p < 0,001$), lo que informa de valores adecuadas para la realización del análisis factorial con esta muestra.

Tabla 69. Pruebas KMO y test de Bartlett para ítems de entornos profesionales

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,784
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi ²	3535,248
	Grados de libertad	36
	Significación	,000

El valor de saturación establecido para el corte ha sido de 0,50, encontrándose tres factores bastante bien representados. El porcentaje de la varianza total explicada por estos tres factores ha sido del 64,75%.

Tabla 70. Matriz de configuración sobre ítems tensión profesional en cuestionario de cultura organizacional

	Componente		
	1	2	3
Item 60	,875	,047	,003
Item 45	,838	,115	,061
Item 73	,653	-,156	,003
Item 82	,128	,839	,027
Item 15	-,140	,762	,071
Item 78	-,003	-,646	,246
Item 75	-,050	,067	,914
Item 80	,003	-,052	,870
Item 30	,168	-,073	,555
varianza explicada	37,03%	17,30%	10,42%
varianza acumulada	37,03%	54,33%	64,75%

2.2. Datos descriptivos de los factores

El primero de los componentes o factores extraídos se recoge en la tabla 71. Está compuesto por tres ítems que hacen referencia a las situaciones de exposición a la violencia, al riesgo y a los conflictos con ciudadanos. Ha recibido el nombre de *Tensión ocupacional*. El cálculo del índice de fiabilidad mediante la prueba alfa de Cronbach de un resultado satisfactorio ($\alpha=0,72$).

Tabla 71. Factor 1 respecto a ítems de entornos profesionales del cuestionario de cultura policial.

Factor 1. Tensión ocupacional		Saturación
60	En mi labor de policía local es frecuente estar expuesto a la violencia	,875
45	En mi labor de policía local estoy expuesto a riesgo físico de manera habitual	,838
73	Durante mi trabajo es muy frecuente tener conflictos y discusiones con ciudadanos	,653

En la tabla 72 se expone el segundo de los factores compuesto, igualmente por tres ítems, en relación al sentimiento de falta de reconocimiento como Policía Local y al desgaste personal que provoca el trabajo. Ha recibido el nombre de *Reconocimiento profesional*. La prueba alfa de Cronbach ofrece un resultado satisfactorio ($\alpha=0,75$).

Tabla 72. Factor 2 respecto a ítems de entornos profesionales del cuestionario de cultura policial.

Factor 2. Reconocimiento profesional		Saturación
75	En general, me siento muy poco reconocido como policía local	,914
80	El trabajo de policía local te desgasta psicológicamente	,870
30	En la policía local hay bastante presión psicológica a los trabajadores	,555

El tercer y último factor (tabla 73) hace referencia a la falta realización profesional como policía local, al sentimiento de carencia apoyo profesional y a cómo afecta negativamente a la persona el trabajo de policía local. Los ítems 82 y 15 fueron invertidos de sentido. Se le ha denominado como *Realización y apoyo profesional*, presentando el conjunto de los tres ítems un índice de fiabilidad de alfa de Cronbach satisfactorio ($\alpha=0,65$).

Tabla 73. Factor 3 respecto a ítems de entornos profesionales del cuestionario de cultura policial.

Factor 3. Realización y apoyo	Saturación
82 Mi trabajo de policía local me hace sentir realizado profesionalmente	,839
15 En mi trabajo me siento apoyado por mis superiores	,762
78 El trabajo de policía local te afecta emocionalmente	-,646

2.3. Análisis de regresión

Dada la importancia del objetivo de la investigación por evaluar la influencia de las condiciones profesionales de tensión sobre la cultura organizacional, en este apartado presentamos con más detalle los resultados de los análisis de regresión realizados. Con el fin de poner a prueba las hipótesis, se realizaron ecuaciones de regresión múltiple jerárquica. En cada ecuación de regresión se introdujo como variable dependiente uno de los catorce factores de cultura policial identificados previamente. De manera que se realizaron un total de catorce ecuaciones de regresión. Las variables independientes se introdujeron en cada una de las ecuaciones de regresión en dos pasos sucesivos. En el primero se introdujeron las variables control (sexo y edad) para controlar su posible influencia, habida cuenta de los resultados de anteriores análisis de regresión en los que mostraban su influencia. Y en el segundo se introdujeron las tres variables de tensión.

Antes de pasar a interpretar los resultados de los análisis de regresión, se procedió a comprobar el cumplimiento de los supuestos del modelo de regresión, de forma independiente para las catorce ecuaciones definidas anteriormente. El histograma de residuos, así como el gráfico de probabilidad, permitieron comprobar el cumplimiento de la distribución normal de los residuos. El valor del estadístico Durbin-Watson confirmó el cumplimiento del supuesto de independencia entre los residuos. También se confirmó el cumplimiento del supuesto de homocedasticidad a partir de los gráficos de dispersión pertinentes. Finalmente, los índices de tolerancia e inflación indicaron la ausencia de colinealidad entre las variables independientes.

En la primera ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Implicación moral ($F=24,830$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 0,83% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 74, en el primer paso de la ecuación no resultaron un predictor significativo

ninguna de las variables control. En el siguiente y último paso, puede observarse que las variables tensión ocupacional ($\beta=0,177$; $p<0,01$) y reconocimiento profesional ($\beta=0,185$; $p<0,01$) predicen positiva y significativamente el factor implicación moral, y que la variable Realización y apoyo también es un predictor significativo pero negativo de dicho factor ($\beta= -0,123$; $p<0,01$).

Tabla 74. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Implicación moral

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Implicación moral	1	Sexo	-.031	.260	-1.127	.003
		Edad agrupada	-.052	.054	-1.929	
	2	Tensión ocupacional	.177**	.000	6.793	.080**
		Reconocimiento profesional	.185**	.000	7.123	
		Realización y apoyo	-.123**	.000	-4.725	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** $p<0,01$ * $p<0,05$

En la segunda ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Mandos ($F=192,218$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 41% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 75, en el primer paso de la ecuación resultó un predictor negativo y significativo la variable control edad agrupada ($\beta= -0,116$; $p<0,01$). En el siguiente y último paso, puede observarse que las variables tensión ocupacional ($\beta= -0,107$; $p<0,01$), reconocimiento profesional ($\beta= -0,093$; $p<0,01$) y Realización y apoyo ($\beta= -0,618$; $p<0,01$) predicen negativa y significativamente el factor Mandos.

Tabla 75. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Mandos

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Mandos	1	Sexo	-.024	.373	-.891	.014**
		Edad agrupada	-.116**	.000	-4.309	
	2	Tensión ocupacional	-.107**	.000	-5.157	.400**
		Reconocimiento profesional	-.093**	.000	-4.486	
		Realización y apoyo	-.618**	.000	-29.673	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** $p<0,01$ * $p<0,05$

En la tercera ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Orientación al grupo ($F=18,440$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 6,3% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 76, en el primer paso de la ecuación resultó un predictor positivo y significativo la variable control sexo ($\beta=0,067$; $p<0,05$), mientras que la variable control edad agrupada resultó un predictor negativo y significativo ($\beta= -0,132$; $p<0,01$). En el siguiente y último paso, puede observarse que la variables tensión ocupacional predice positiva y significativamente el factor Orientación al grupo ($\beta=0,193$; $p<0,01$).

Tabla 76. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Orientación grupo

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Orientación al grupo	1	Sexo	.067*	.012	2.503	.023**
		Edad agrupada	-.132**	.000	-4.926	
	2	Tensión ocupacional	.193**	.000	7.315	.040**
		Reconocimiento profesional	.035	.187	1.321	
		Realización y apoyo	-.045	.089	-1.704	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** $p<0,01$ * $p<0,05$

En la cuarta ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Sistemas de trabajo ($F=16,010$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 5,5% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 77, en el primer paso de la ecuación resultó un predictor significativo y positivo la variable control edad agrupada ($\beta=0,115$; $p<0,01$). En el siguiente y último paso, puede observarse que las variables tensión ocupacional ($\beta= -0,149$; $p<0,01$) y reconocimiento profesional ($\beta= -0,140$; $p<.01$) predicen negativa y significativamente el factor Sistemas de trabajo.

Tabla 77. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Sistemas trabajo

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Sistemas de trabajo	1	Sexo	.035	.192	1.305	.014**
		Edad agrupada	.115**	.000	4.258	
	2	Tensión ocupacional	-.149**	.000	-5.635	.042**
		Reconocimiento profesional	-.140**	.000	-5.298	
		Realización y apoyo	.013	.622	.493	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** p<0,01* p<0,05

En la quinta ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Ciudadanos ($F=83,996$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 23% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 78, en el primer paso de la ecuación resultó un predictor positivo y significativo la variable control edad agrupada ($\beta=0,065$; $p<.05$). En el siguiente y último paso, puede observarse que las variables tensión ocupacional ($\beta= -0,244$; $p<0,01$), reconocimiento profesional ($\beta= -0,189$; $p<0,01$) y Realización y apoyo ($\beta= -0,369$; $p<0,01$) predicen negativa y significativamente el factor Actitud hacia ciudadanos.

Tabla 78. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Actitud ciudadanos

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Actitud ciudadanos	1	Sexo	-.011	.697	-.390	.004*
		Edad agrupada	.065*	.017	2.385	
	2	Tensión ocupacional	-.244**	.000	-10.279	.231**
		Reconocimiento profesional	-.189**	.000	-7.961	
		Realización y apoyo	-.369**	.000	-15.503	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** p<0,01* p<0,05

En la sexta ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Mantenimiento del orden ($F=46,972$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 14% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en

la tabla 79, en el primer paso de la ecuación resultó un predictor negativo y significativo la variable control sexo ($\beta = -0,057$; $p < 0,05$), mientras que la variable control edad agrupada resultó un predictor positivo y significativo ($\beta = 0,261$; $p < 0,01$). En el siguiente y último paso, puede observarse que la variable tensión ocupacional predice negativa y significativamente el factor mantenimiento del orden ($\beta = -0,233$; $p < 0,01$), y que la variable Realización y apoyo también es un predictor significativo pero positivo del factor Mantenimiento del orden ($\beta = 0,134$; $p < 0,01$).

Tabla 79. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Mantenimiento orden

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Mantenimiento del orden	1	Sexo	-.057*	.029	-2.187	.074**
		Edad agrupada	.261**	.000	9.968	
	2	Tensión ocupacional	-.233**	.000	-9.289	.073**
		Reconocimiento profesional	-.045	.070	-1.811	
		Realización y apoyo	.134**	.000	5.318	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

En la séptima ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Machismo ($F = 34,362$; $p < 0,01$), explicando aproximadamente un 11% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 80, en el primer paso de la ecuación resultaron un predictor negativo y significativo las variables control sexo ($\beta = -0,222$; $p < 0,01$) y edad agrupada ($\beta = -0,124$; $p < 0,01$). En el siguiente y último paso, puede observarse que las variables tensión ocupacional ($\beta = 0,146$; $p < 0,01$), reconocimiento profesional ($\beta = 0,132$; $p < 0,01$) y Realización y apoyo ($\beta = 0,114$; $p < 0,01$) predicen positiva y significativamente el factor Machismo.

Tabla 80. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Machismo

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Machismo	1	Sexo	-.222**	.000	-8.445	.060**
		Edad agrupada	-.124**	.000	-4.707	
	2	Tensión ocupacional	.146**	.000	5.688	.052**
		Reconocimiento profesional	.132**	.000	5.168	
		Realización y apoyo	.114**	.000	4.464	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** p<0,01* p<0,05

En la octava ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Conformidad ($F=5,944$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 2,1% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 81, en el primer paso de la ecuación resultó un predictor significativo la variable control sexo ($\beta= -0,101$; $p<0,01$). En el siguiente y último paso, puede observarse que la variable tensión ocupacional predice positiva y significativamente el factor Conformidad ($\beta=0,070$ $p<0,01$).

Tabla 81. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Conformidad

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Conformidad	1	Sexo	-.101**	.000	-3.763	.014**
		Edad agrupada	.053	.051	1.957	
	2	Tensión ocupacional	.070**	.009	2.613	.007*
		Reconocimiento profesional	-.030	.269	-1.106	
		Realización y apoyo	.039	.143	1.464	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** p<0,01* p<0,05

En la novena ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Policía comunitaria ($F=32,834$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 10% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 82, en el primer paso de la ecuación no resultaron un predictor significativo ninguna de las variables control. En el siguiente y último paso, puede observarse que las

variable tensión ocupacional ($\beta=0,154$; $p<0,01$) y reconocimiento profesional ($\beta=0,197$; $p<0,01$) predicen positiva y significativamente el factor policía comunitaria, y que la variable Realización y apoyo también es un predictor significativo pero negativo de este factor ($\beta= -0,213$; $p<0,01$).

Tabla 82. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Policía comunitaria

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Policía comunitaria	1	Sexo	-.023	.400	-.841	.001
		Edad agrupada	-.005	.859	-.178	
	2	Tensión ocupacional	.154**	.000	6.010	.107**
		Reconocimiento profesional	.197**	.000	7.667	
		Realización y apoyo	-.213**	.000	-8.293	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** $p<0,01$ * $p<0,05$

En la décima ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Supervisión ($F=116,740$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 30% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 83, en el primer paso de la ecuación no resultaron un predictor significativo ninguna de las variables control. En el siguiente y último paso, puede observarse que las variables tensión ocupacional ($\beta=0,224$; $p<0,01$), reconocimiento profesional ($\beta=0,308$; $p<0,01$) y realización y apoyo ($\beta=0,393$; $p<0,01$) predicen positiva y significativamente el factor Supervisión.

Tabla 83. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Supervisión

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Supervisión	1	Sexo	-.040	.143	-1.465	.002
		Edad agrupada	.001	.957	.054	
	2	Tensión ocupacional	.224**	.000	9.829	.298**
		Reconocimiento profesional	.308**	.000	13.527	
		Realización y apoyo	.393**	.000	17.267	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** p<0,01* p<0,05

En la undécima ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Discrecionalidad ($F=13,205$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 4,6% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 84, en el primer paso de la ecuación no resultaron un predictor significativo ninguna de las variables control. En el siguiente y último paso, puede observarse que las variables tensión ocupacional ($\beta=0,095$; $p<0,01$), reconocimiento profesional ($\beta=0,176$; $p<0,01$) y Realización y apoyo ($\beta=0,074$; $p<0,01$) predicen positiva y significativamente el factor Discrecionalidad.

Tabla 84. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Discrecionalidad

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Discrecionalidad	1	Sexo	.015	.582	.551	.001
		Edad agrupada	-.025	.352	-.930	
	2	Tensión ocupacional	.095**	.000	3.562	.045**
		Reconocimiento profesional	.176**	.000	6.630	
		Realización y apoyo	.074**	.005	2.794	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** p<0,01* p<0,05

En la duodécima ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor apertura al cambio ($F=17,561$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 6,1% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 85, en el primer paso de la ecuación resultaron un predictor negativo y significativo las variables control sexo ($\beta= -0,081$; $p<0,01$) y edad agrupada ($\beta= -0,114$; $p<0,01$). En el siguiente y último paso, puede observarse que las variables tensión ocupacional ($\beta=0,172$; $p<0,01$) y reconocimiento profesional ($\beta=0,114$; $p<0,01$) predicen positiva y significativamente el factor Apertura al cambio.

Tabla 85. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Apertura cambio

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Apertura al cambio	1	Sexo	-.081**	.003	-3.002	.018**
		Edad agrupada	-.114**	.000	-4.238	
	2	Tensión ocupacional	.172**	.000	6.526	.043**
		Reconocimiento profesional	.114**	.000	4.319	
		Realización y apoyo	-.016	.549	-6.000	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** $p<0,01$ * $p<0,05$

En la décimo tercera ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Conflicto de rol ($F=12,435$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 4,4% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 86, en el primer paso de la ecuación resultó un predictor negativo y significativo la variable control sexo ($\beta= -0,059$; $p<0,01$) y un predictor positivo y significativo la variable control edad agrupada ($\beta= 0,069$; $p<0,05$). En el siguiente y último paso, puede observarse que las variables tensión ocupacional ($\beta= 0,072$; $p<0,01$) y reconocimiento profesional ($\beta= 0,168$ $p<0,01$) predicen positiva y significativamente el factor Conflicto de rol.

Tabla 86. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Conflicto de rol

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Conflicto de rol	1	Sexo	-.059*	.029	-2.192	.009**
		Edad agrupada	.069*	.011	2.548	
	2	Tensión ocupacional	.072**	.007	2.699	.035**
		Reconocimiento profesional	.168**	.000	6.328	
		Realización y apoyo	.037	.161	1.403	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** p<0,01* p<0,05

En la décimo cuarta ecuación de regresión las variables independientes predicen significativamente el factor Fuerzas de la ley ($F=6,199$; $p<0,01$), explicando aproximadamente un 2,2% de la varianza total de esta variable. Tal y como se aprecia en la tabla 87, en el primer paso de la ecuación resultó un predictor positivo y significativo la variable control edad agrupada ($\beta=0,096$; $p<0,01$). En el siguiente y último paso, puede observarse que las variables tensión ocupacional ($\beta= -0,062$; $p<0,05$) y reconocimiento profesional ($\beta= -0,091$; $p<0,01$) predicen negativa y significativamente el factor Fuerzas de la ley.

Tabla 87. Análisis de regresión de las variables entornos profesionales sobre factor Fuerzas de la ley

Vs dependientes	Pasos	Vs independiente	Beta	Sig	t	Cambio R ²
Fuerzas de la ley	1	Sexo	.028	.303	1.031	.010**
		Edad agrupada	.096**	.000	3.547	
	2	Tensión ocupacional	-.062*	.022	-2.291	.013**
		Reconocimiento profesional	-.091**	.001	-3.370	
		Realización y apoyo	-.028	.306	-1.024	

Coefficientes de regresión estandarizados, contraste bilateral ** p<0,01* p<0,05

Todos estos resultados ponen de manifiesto la relación entre los factores de tensión profesional (Tensión ocupacional, Reconocimiento profesional y Realización y apoyo) con los diferentes factores que componen el cuestionario de cultura organizacional. Los resultados muestran, en general, como los factores de tensión y conflicto profesional mantienen una relación variada sobre cada uno de los catorce factores de cultura organizacional de la policía entendidos como las relaciones positivas o negativas de influencia.

CAPITULO 6. TIPOLOGÍA DE PERFILES CULTURALES EN POLICÍAS

1. Procedimiento de obtención de conglomerados
2. Análisis de conglomerados según factores culturales
3. Tipología de policías basada en los conglomerados
4. Análisis de la tipología según variables sociodemográficas

A partir de las dimensiones culturales investigadas en el anterior capítulo, de acuerdo al objetivo de identificar la diversidad de tipos de profesionales que pueden encontrarse en las organizaciones de Policía Local, en el presente capítulo se realiza la construcción y descripción de una tipología de policías locales en virtud a los elementos culturales compartidos. En el primer apartado se realiza la obtención de conglomerados por el procedimiento aglomerativo de K medias, en el segundo apartado se realiza el análisis de la tipología a partir de sus puntuaciones en las dimensiones o factores culturales, los cuales son descritos en el tercer apartado y, finalmente, en el cuarto apartado se presentan los perfiles sociodemográficos de los conglomerados que constituyen las tipologías.

1. Procedimiento de obtención de conglomerados

Partiendo del conjunto de dimensiones culturales que resultaron expuestas en el capítulo cinco y que actúan como variables que caracterizan a los individuos, el análisis de conglomerados tiene por objeto obtener grupos de policías de forma que, respecto de dichas variables, los individuos sean parecidos entre sí y lo más distintos posibles respecto a aquellos que están en los otros grupos. El resultado es la obtención de una tipología de policías locales de acuerdo a sus puntuaciones en las dimensiones de la cultura organizacional que fueron investigadas anteriormente.

El procedimiento empleado ha sido el análisis de conglomerados de K medias (*K means cluster*) el cual comienza seleccionando los K casos más distantes entre sí para, posteriormente, ir asignando secuencialmente cada caso al centro más próximo, actualizando el valor de los centros a medida que se incorporan nuevos casos mediante el cálculo de la distancia euclídea de cada observación al *centroide* inicial. Una vez todos los casos están asignados a un conglomerado, se calcula el *centroide* final del conglomerado, como valor medio del conglomerado. Se trata de un método apropiado para el análisis de tablas de datos con un alto número de sujetos a clasificar, un método robusto ante los casos atípicos (*outliers*) y ante los errores en las medidas de distancia (Lévy y Varela, 2003).

La elección previa del número de grupos se ha basado en dos criterios. El primero, fundamental, parte del planteamiento teórico de la tipología establecida por Worden (1995) después de la revisión de la literatura anterior, con un número de cinco tipos policiales básicos, referencia que es citada por otros autores en posteriores investigaciones tipológicas (Cochran y Bromley, 2003; Paoline, 2004). La posible comparación de los resultados con la base teórica existente es un motivo de importancia para seleccionar previamente al análisis de conglomerados (*clusters analysis*) el número de cinco grupos de clasificación. En segundo lugar, a modo de contraste con el criterio expuesto, se realizó el análisis de conglomerados por el método jerárquico ascendente²⁷ (siguiendo el método de Ward) con dos submuestras de los casos. En ambos casos, el análisis del dendograma reflejaba una distribución apropiada a los cinco conglomerados, por lo que se apoyaba la elección del número de grupos indicado.

El resultado del análisis de conglomerados²⁸ puede verse en la tabla 88, con una distribución de casos desde el grupo más pequeño con 175 individuos (12,3%) hasta el más grande con 332 individuos (23,5%), sobre el total de 1413 casos clasificados en virtud de los doce factores de cultura policial.

Tabla 88. Frecuencia y porcentaje de cada conglomerado

Cluster	N	%
1	288	20,4
2	175	12,3
3	330	23,4
4	288	20,4
5	332	23,5

En la tabla 89 se muestran los centros finales de los conglomerados para cada una de las dimensiones culturales que actúan como variables dependientes.

²⁷ El análisis jerárquico previo ayudó al descarte de un individuo que formaba un único grupo.

²⁸ En los anexos se muestran los resultados descriptivos de los conglomerados (M, media, desviación típica, valor máximo y mínimo) para cada factor de cultura policial. La prueba completa realizada puede verse en los anexos en CD.

Tabla 89. Centros de clústeres finales

	Cluster				
	1	2	3	4	5
Implicación moral	,60789	-,44768	-,52900	-,23093	,43478
Mandos	-,40530	,58414	,01244	-,79040	,71696
Orientación al grupo	,71074	,05915	-,33008	-,26728	-,08778
Sistemas de trabajo	-,28835	-,22102	,82139	-,25993	-,22433
Actitud hacia ciudadanos	-,25502	-,04577	,12801	-,55237	,59728
Mantenimiento del orden	-,59706	-,36168	,52151	,39528	-,15268
Machismo	,00028	,82561	-,08885	,27070	-,58194
Conformidad	-,13527	,28284	-,64600	,47607	,19739
Policía comunitaria	,75175	-,41397	-,29978	-,54690	,33848
Supervisión Mandos	,44008	,61313	-,16747	,26904	-,77186
Discrecionalidad no autorizada	,18120	,82129	-,04581	-,03169	-,51708
Apertura al cambio	,67209	-,30616	-,35754	-,10904	,02833
Conflicto de rol	,18066	,32601	-,27899	,37875	-,37981
Fuerzas de la ley	,16402	-1,65411	,14609	,34308	,28679

Una revisión de los centro de los conglomerados, puede darnos una primera idea sobre la forma de la cultura organizacional en cada uno de ellos. Como puede apreciarse el conglomerado primero obtiene las puntuaciones más altas en las dimensiones Implicación moral, Orientación al grupo, Policía comunitaria y Apertura al cambio. El segundo conglomerado presenta las puntuaciones más elevadas en Machismo, Supervisión de mandos, y Discrecionalidad no autorizada. El conglomerado tercero, tiene las puntuaciones más altas de Sistemas de trabajo y Mantenimiento del orden. El cuarto conglomerado tiene las puntuaciones más elevadas en Conformidad, Conflicto de rol y Fuerzas de la ley. El conglomerado quinto destaca por las puntuaciones más altas en Mandos y Actitud hacia los ciudadanos.

La prueba de ANOVA realizada (ver tabla 90) muestra diferencias en las puntuaciones entre todos los conglomerados para el conjunto de las dimensiones

culturales, con valores significativos en todos ellos ($p < 0,001$). En todo caso, hay que advertir que los resultados de la misma son meramente descriptivos proporcionando información acerca de la contribución de cada variable a la separación de los grupos, puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. El procedimiento trata de formar grupos que de hecho difieran, por lo que los estadísticos F de los análisis de varianza sirven sólo al efecto de valorar la relevancia de las variables seleccionadas y no pueden entenderse como valores absolutos para comparar entre los diferentes grupos.

Tabla 90. Anova para los conglomerados según dimensiones culturales

	Cluster		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Implicación moral	77,99	4	,78	1408	99,83	,000
Mandos	114,41	4	,68	1408	168,80	,000
Orientación al grupo	51,30	4	,86	1408	59,85	,000
Sistemas de trabajo	72,83	4	,80	1408	91,50	,000
Actitud hacia ciudadanos	57,70	4	,84	1408	68,78	,000
Mantenimiento del orden	67,01	4	,81	1408	82,48	,000
Machismo	63,86	4	,82	1408	77,74	,000
Conformidad	58,80	4	,84	1408	70,35	,000
Policía comunitaria	86,65	4	,76	1408	114,51	,000
Supervisión	87,37	4	,76	1408	115,77	,000
Discrecionalidad	54,31	4	,85	1408	64,01	,000
Apertura al cambio	48,09	4	,87	1408	55,52	,000
Conflicto de rol	35,72	4	,90	1408	39,63	,000
Fuerzas de la ley	138,70	4	,61	1408	227,83	,000

En la tabla 91 se muestran los resultados de la prueba de Tukey para la comparación de medias entre los distintos conglomerados en las dimensiones de la cultura policial. Como puede apreciarse, los resultados arrojan un panorama heterogéneo de diferencias significativas entre los conglomerados en las diferentes dimensiones culturales. En el caso del conglomerado 1 se obtienen diferencias significativamente altas con otros conglomerados en doce dimensiones; en el conglomerado 2 se encuentran puntuaciones más altas significativamente distintas con otros conglomerados en ocho dimensiones; en el caso del conglomerado 3 las diferencias significativas son en nueve dimensiones; en el conglomerado 4 son diferentes significativamente más altas las puntuaciones con otros conglomerados en nueve dimensiones; finalmente, el

conglomerado 5 presenta nueve dimensiones con puntuaciones más altas significativamente diferentes con otros conglomerados.

Tabla 91. Diferencias por pares de medias entre los conglomerados mediante pruebas de Tukey

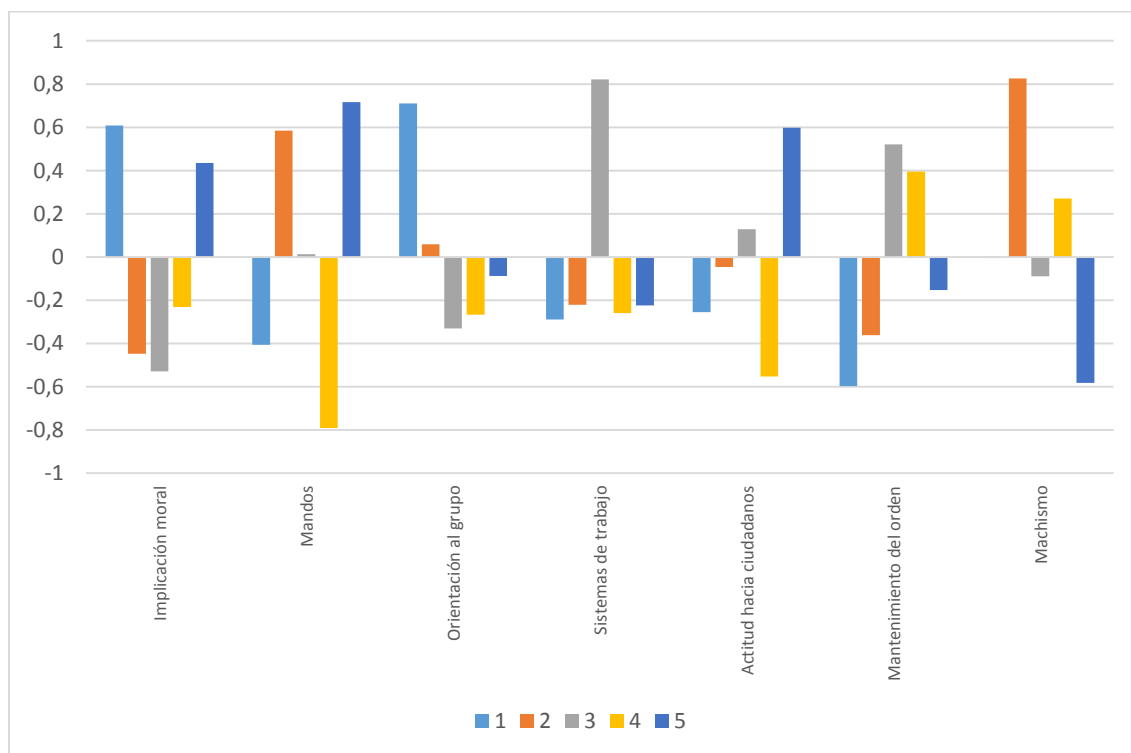
	Grupos Cluster				
	1 (A)	2 (B)	3 (C)	4 (D)	5 (E)
Implicación moral	B***C***D***			C***	B***C***D***
Mandos	D***	A***C***D	A***D***		A***C***D***
Orientación al grupo	B***C*** D***E***	C***D**			C**
Sistemas de trabajo			A***B*** D***E***		
Actitud hacia ciudadanos	D**	D***	A***D***		A***B*** C***D***
Mantenimiento del orden			A***B***E***	A***B***E***	A***
Machismo	E***	A***C*** D***E***	E***	A**C***E***	
Conformidad	C***	A***C***		A***C***E**	A***C***
Policía comunitaria	B***C*** D***E***		D*		B***C***D***
Supervisión Mandos	C***E***	C***D***E***	E***	C***E***	
Discrecionalidad	C*E***	A***C*** D***E***	E***	E***	
Apertura al cambio	B***C*** D***E***			C*	B**C***
Conflicto de rol	C***E***	C***E***		C***E***	
Fuerzas de la ley	B***		B***	B***C*	B***

Nivel de significación (**p<0,001; *p<0,01; *p<0,05)

2. Análisis de conglomerados según factores culturales

En un análisis más detallado de los conglomerados obtenidos, podemos establecer una comparación entre los mismos de acuerdo a los factores que se obtuvieron en el análisis factorial exploratorio del capítulo anterior. Este aspecto lo logramos mediante el análisis de los *centroides* de los grupos o valores medios de los sujetos que contiene el grupo en cada uno de las dimensiones culturales. Pueden observarse en los gráficos 16 y 17 la representación de dichos valores medios de los factores para cada grupo.

Gráfico 16. Puntuaciones factoriales en cada conglomerado para: Implicación Moral, Mandos, Orientación de grupo, Sistemas de trabajo, Actitud hacia ciudadanos, Mantenimiento orden y Machismo



En el caso del factor Implicación moral, son los grupos primero y quinto los que obtienen puntuaciones por encima de la media, mientras que el resto quedan por debajo de la media, siendo las puntuaciones diferenciales obtenidas por los sujetos de los conglomerados segundo y tercero muy parecidas entre sí.

En el factor Mandos, que refleja la actitud positiva hacia los mismos de los policías locales, los conglomerados segundo y quinto puntúan de manera elevada por encima de la media, destacando en sentido contrario el conglomerado cuarto por ser el que obtiene la puntuación negativa más acusada, esto es, el grupo que peor actitud muestra hacia los mandos.

En el caso de Orientación al grupo, el conglomerado primero se destaca claramente del resto por tener la puntuación más alta, mientras que los conglomerados tercero y cuarto presentan puntuaciones próximas entre sí por debajo de la media.

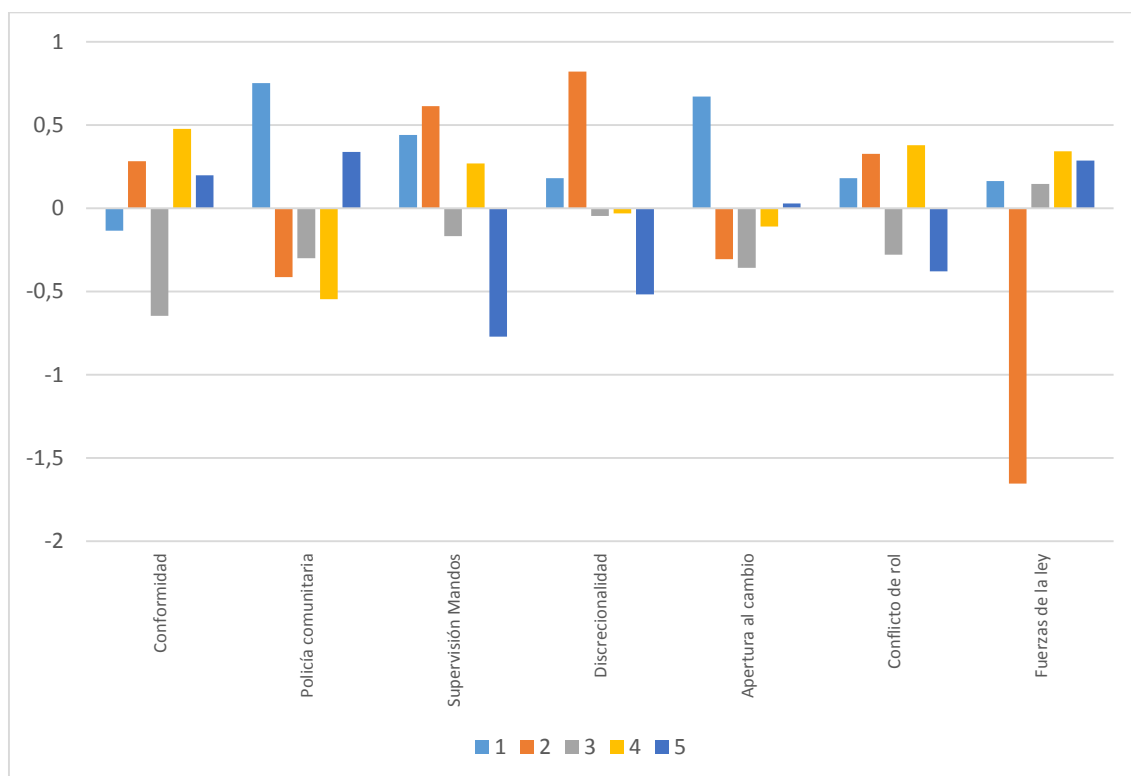
Los valores de los sujetos en el factor Sistemas de trabajo muestran claramente las diferencias entre el tercer conglomerado, siendo el único con puntuaciones por encima de la media, y el resto de conglomerados que se encuentran por debajo de la media, siendo estas muy parecidas entre sí respecto a las actitudes mostradas por los sujetos.

El quinto conglomerado destaca por presentar las puntuaciones más elevadas en el factor Actitud hacia los ciudadanos. En el caso del conglomerado tercero también puntúa por encima de la media, quedando el resto por debajo y, siendo destacable en este sentido, la baja confianza hacia los ciudadanos que muestra la puntuación media en el conglomerado cuarto.

En el factor Mantenimiento del orden, se exhibe también una diferenciación clara entre los conglomerados. Mientras que el tercer y cuarto conglomerados tienen puntuaciones parecidas entre sí por encima de la media, el resto quedan por debajo de la misma, siendo el primer conglomerado el que presenta la puntuación negativa más alta.

Observando el factor Machismo, el primer conglomerado se encuentra en la media, observándose un claro contraste entre la elevada puntuación positiva del segundo conglomerado frente a la puntuación del quinto factor, muy por debajo de la media, suponiendo el conglomerado que exhibe actitudes menos machistas de los cinco.

Gráfico 17. Puntuaciones factoriales en cada conglomerado para: Conformidad, Policía comunitaria, Supervisión mandos, Discrecionalidad, Apertura cambio Conflicto rol y Fuerzas de la ley



Respecto al factor de Conformidad, tres conglomerados obtiene valores medios positivos, siendo el conglomerado cuarto el que tiene una actitud claramente de contraste pues, junto al primer conglomerado, son los que obtienen valores medios negativos reflejando la poca aceptación de actuar todos los policías por igual.

En el caso del factor que mide actitudes positivas hacia la Policía comunitaria, el conglomerado primero destaca por ser el que obtiene el valor medio más elevado, siendo junto al quinto los únicos que así lo hacen. El resto de conglomerados quedan por debajo de la media de la muestra, con puntuaciones próximas entre los mismos que reflejan poca aceptación de los aspectos comunitarios como tareas policiales.

Los conglomerados tercero, primero y, especialmente, el segundo destacan por encima de la media en relación al rechazo a la supervisión por parte de los mandos. El conglomerado quinto recoge casi todas las puntuaciones de todos ellos, al puntuar con el valor medio negativo más alto en el factor, esto es, el grupo que menos puntuación en el *centroide* tiene respecto a la actitud negativa hacia el control de los mandos policiales.

En el factor de Discrecionalidad no autorizada el conglomerado segundo se destaca por encima de la media, siendo los sujetos que lo componen aquellos que se muestran más de acuerdo con pasar por alto las leyes y normas en la actuación policial. En sentido contrario, destaca por debajo de la media el conglomerado quinto informando que es el grupo con actitud más positiva a actuar conforme a las normas.

En el caso de Apertura al cambio, el conglomerado primero es el más abierto a que la policía cambie sus formas de trabajo e incorpore nuevas tareas; el conglomerado quinto queda ligeramente por encima de la media. El resto de conglomerados muestran valores medios por debajo de la media, siendo el tercero el que tiene puntuaciones más bajas en el factor.

Respecto al factor de Conflicto de rol, los grupos se muestran claramente polarizados entre los que obtienen puntuaciones por encima de la media del total de la muestra (conglomerados cuarto, segundo y primero) y aquellos que tienen valores negativos como el quinto y el tercero, que recogen las actitudes de menor conflicto en el rol policial.

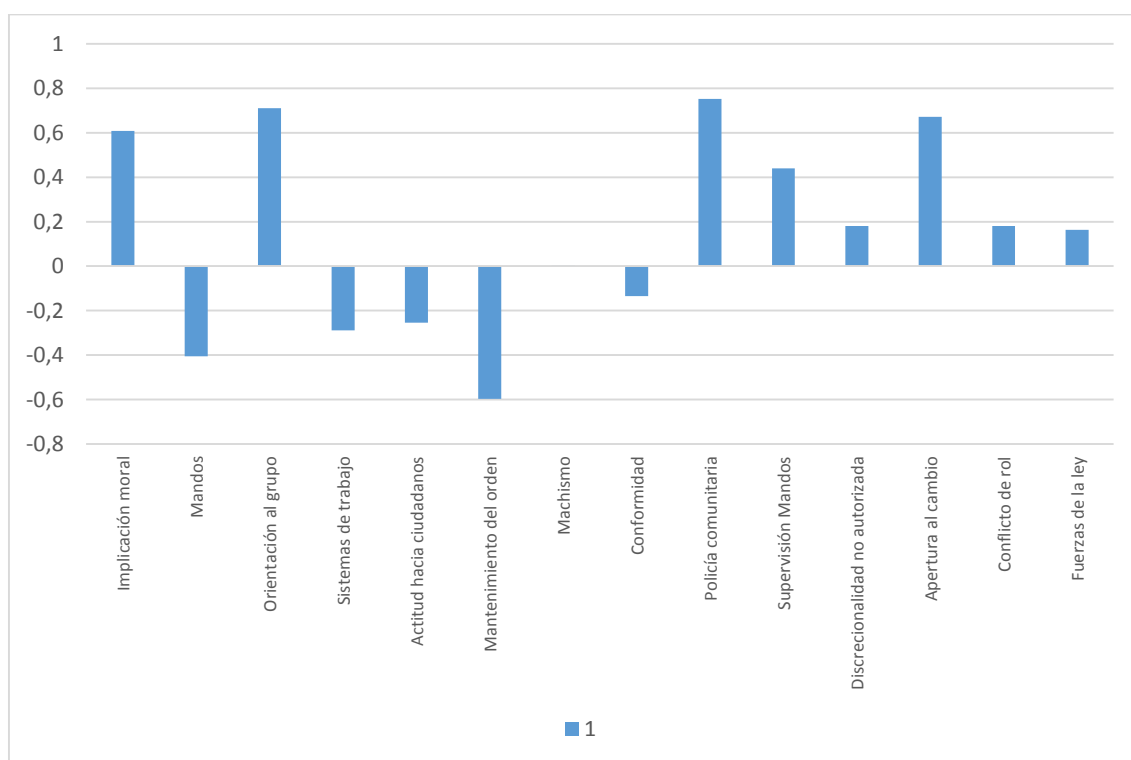
Finalmente, en el factor de Fuerzas de la ley, que mide el empleo de técnicas policiales de control de la delincuencia y de las infracciones, el conglomerado segundo supone una puntuación negativa muy por debajo de la media, contrastando con el resto de grupos que puntúan de manera compensada por encima de la media, con valores medios positivos hacia dichos procedimientos policiales.

3. Tipología de policías basada en los conglomerados

Anteriormente hemos descrito como los valores en los factores de cultura organizacional se distribuyen de manera diferente entre los conglomerados, mostrando una diversidad en las puntuaciones que deben ser exploradas en mayor profundidad. Así, atendiendo a los valores medios o *centroides* en el conjunto de dimensiones culturales en cada conglomerado, podemos elaborar el perfil o tipología de policías locales sobre sus actitudes recogidas en los factores extraídos del cuestionario de cultura organizacional policial.

Tipología 1. En el caso del conglomerado primero (gráfico 18) es el grupo que obtiene las puntuaciones positivas más altas de entre todos los conglomerados en Policía comunitaria (0,75175), Orientación al grupo (0,71074), Apertura al cambio (0,67209) e Implicación moral (0,60789). También puntúa de manera positiva en Supervisión de mandos (0,44008) y, de manera menos significativa, en Discrecionalidad, Conflicto de rol y Fuerzas de la ley. Por debajo de la media poblacional destaca con valores medios negativos en Mantenimiento del Orden (-0,59706), actitud hacia los Mandos (-0,40530), Sistemas de Trabajo (-0,28835) y Actitud hacia los ciudadanos (-0,25502).

Gráfico 18. Puntuaciones factoriales medias en dimensiones culturales conglomerado primero



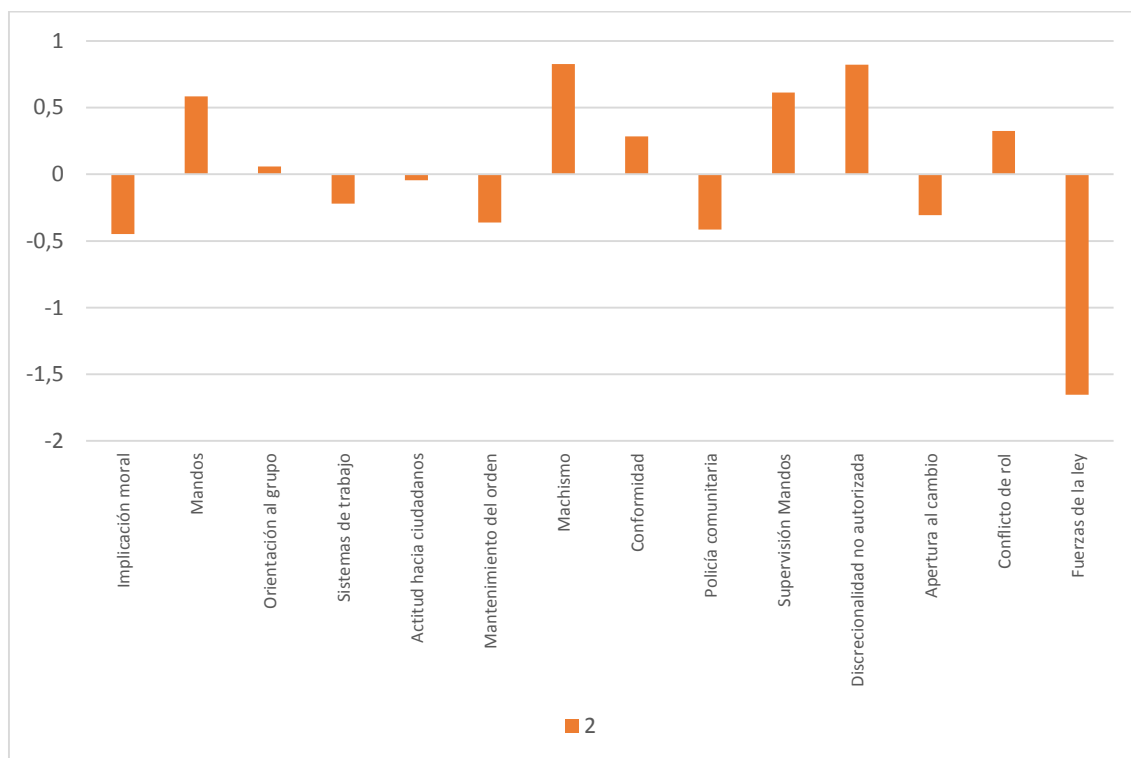
Este tipo de estilo policial se caracteriza por una actitud servicio público orientado a la comunidad, abierto al cambio, implicado moralmente en ayudar a las personas pero de manera ambivalente, desconfía que los ciudadanos ayuden a la policía a realizar su trabajo. Tiene una fuerte orientación hacia el grupo de trabajo formado con otros policías pero mantiene una actitud poco favorable hacia los mandos, rechazando la supervisión de los mismos, además de una actitud negativa hacia los sistemas de trabajo guiados por normas y protocolos. Obtiene la puntuación media más baja en la actitud hacia el control

del delito y el mantenimiento del orden de entre todos los grupos. Puede considerarse un tipo de policía que evita a la organización para preferir el trabajo de calle, guiado por ayudar a los ciudadanos y en mejorar la convivencia comunitaria, fuertemente cohesionado con otros policías de su mismo rango y abierto al cambio. Podemos denominar a esta tipología como *Policía de Servicio a la Comunidad*.

Tipología 2. Correspondiente con el segundo conglomerado (gráfico 19) es el grupo que destaca entre todos los grupos por tener las puntuaciones positivas más altas en Machismo (0,82561) y Discrecionalidad no delegada (0,82129). Es el conglomerado que presenta puntuaciones positivas más altas en rechazo a la Supervisión de los mandos (0,61313), aunque también es un conglomerado que presenta puntuaciones positivas en la actitud a los Mandos (0,58414) y en Conflicto de rol (0,32601). De otra parte, presenta el valor medio negativo más alto en Fuerzas de la ley (-1,65411). Otras dimensiones culturales en las que puntúa por debajo de la media son en Implicación moral (-0,44768), Policía comunitaria (-0,41397), Mantenimiento del orden (-0,36168) y Apertura al cambio (-0,30616).

El perfil dado por las puntuaciones en las diferentes dimensiones comentadas anteriormente representa a un tipo de policía machista y fuertemente discrecional en la aplicación de la ley que acepta pueda ser pasada por alto, con buena actitud hacia los mandos pero rechazando su supervisión. No está abierto a los cambios, ni implicado moralmente en con los ciudadanos, y presenta baja creencia en la justicia y en la eficacia de la policía para controlar el delito. En este sentido, destaca por rechazar las tácticas policiales como una forma de control de la ley. De igual modo, presenta actitud negativa hacia otras tareas habituales de la policía, como los servicios de ayuda a la comunidad y al mantenimiento del orden y lucha contra el delito. Es un tipo de policía que puede denominarse como *Discrecional-conservador*.

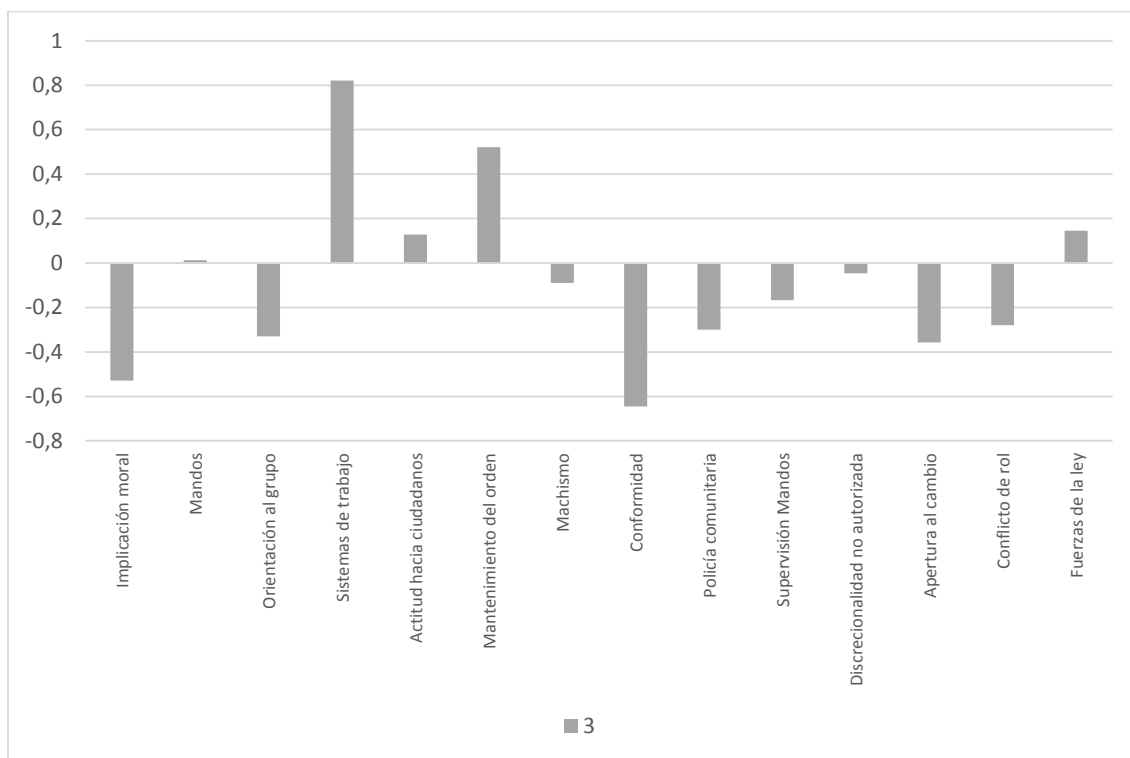
Gráfico 19. Puntuaciones factoriales medias en dimensiones culturales conglomerado segundo



Tipología 3. En relación a los valores medios del conglomerado tercero (gráfico 20) podemos indicar que se trata del grupo que presenta las puntuaciones más altas de entre todos los demás en Sistemas de trabajo (0,82139) y en Mantenimiento del orden (0,52151). También presenta puntuaciones positivas altas en las tácticas policías correspondientes al factor de Fuerzas de la ley (0,14609) y en Actitud hacia los ciudadanos (0,12801). Por otra parte, obtienen puntuaciones medias negativas altas en Conformidad (-0,64600), Implicación moral (-0,52900), Apertura al cambio (-0,35754), Orientación al grupo (-0,33008) y Policía comunitaria (-0,29978).

Es un perfil que representa claramente el tipo de policía orientado a la lucha contra el delito y el mantenimiento del orden, con creencias fuertes acerca de que el trabajo diario debe seguir normas y protocolos, sin que deban operarse cambios en la forma y tareas de la policía. Su motivación es el trabajo clásico policial de prevención de la delincuencia, sin implicarse moralmente con los ciudadanos. No obstante, mantiene una actitud positiva de confianza con los ciudadanos, rechazando que se deba castigar a todos por igual o que todos los policías deban actuar de la misma forma. Recibe el nombre de *Profesional orientado al delito*.

Gráfico 20. Puntuaciones factoriales medias en dimensiones culturales conglomerado tercero

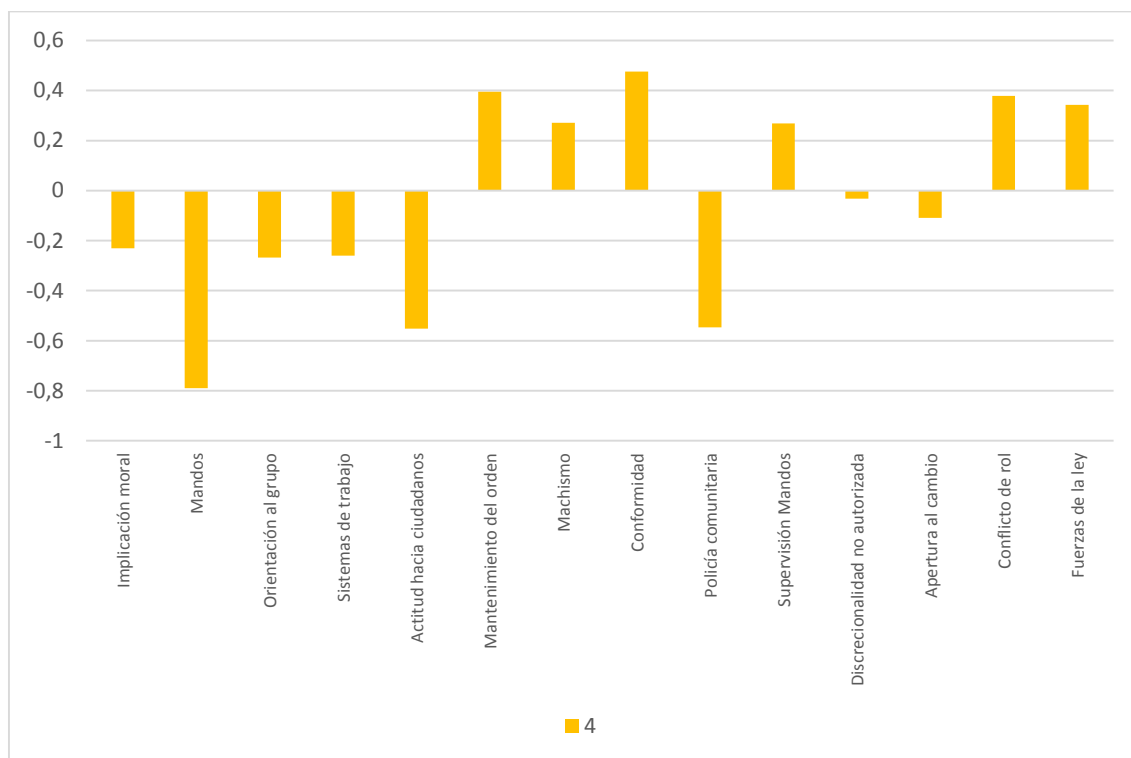


Tipología 4. Corresponde con el cuarto conglomerado 4 (gráfico 21). Se caracteriza por poseer las puntuaciones positivas más altas en los factores Conformidad (0,47607), Conflicto de rol (0,37875) y Fuerzas de la ley (0,34308). También presenta una puntuación positiva elevada en Mantenimiento del orden (0,39528), Machismo (0,27070) y Supervisión de los mandos (0,26904). Respecto a sus valores por debajo de la media, destaca en actitud hacia los Mandos (-0,79040) y hacia los Ciudadanos (-0,55237), así como en Policía comunitaria (-0,54690), las más bajas de entre las encontradas en todos los conglomerados.

Se trata de un tipo de policía que entiende que todos deberían actuar igual en su trabajo cotidiano, aplicando la ley sin distinción. Se orienta a cumplir el rol de lucha contra la delincuencia y mantenimiento del orden, aplicando tácticas policiales de control, favorable a las denuncias y detenciones. Presenta actitudes negativas hacia los mandos y los ciudadanos, rechaza la supervisión de los superiores, posee actitud machista, de igual manera que rechaza las actuaciones de policía comunitaria en el trabajo policial, por lo podemos hipotetizar que sea el motivo del conflicto de rol que también lo caracteriza. Es

un perfil normativo, guiado por protocolos y procedimientos orientado a la aplicación de la ley y el delito. Recibe la denominación de *Controlador de la ley*.

Gráfico 21. Puntuaciones factoriales medias en dimensiones culturales conglomerado cuarto

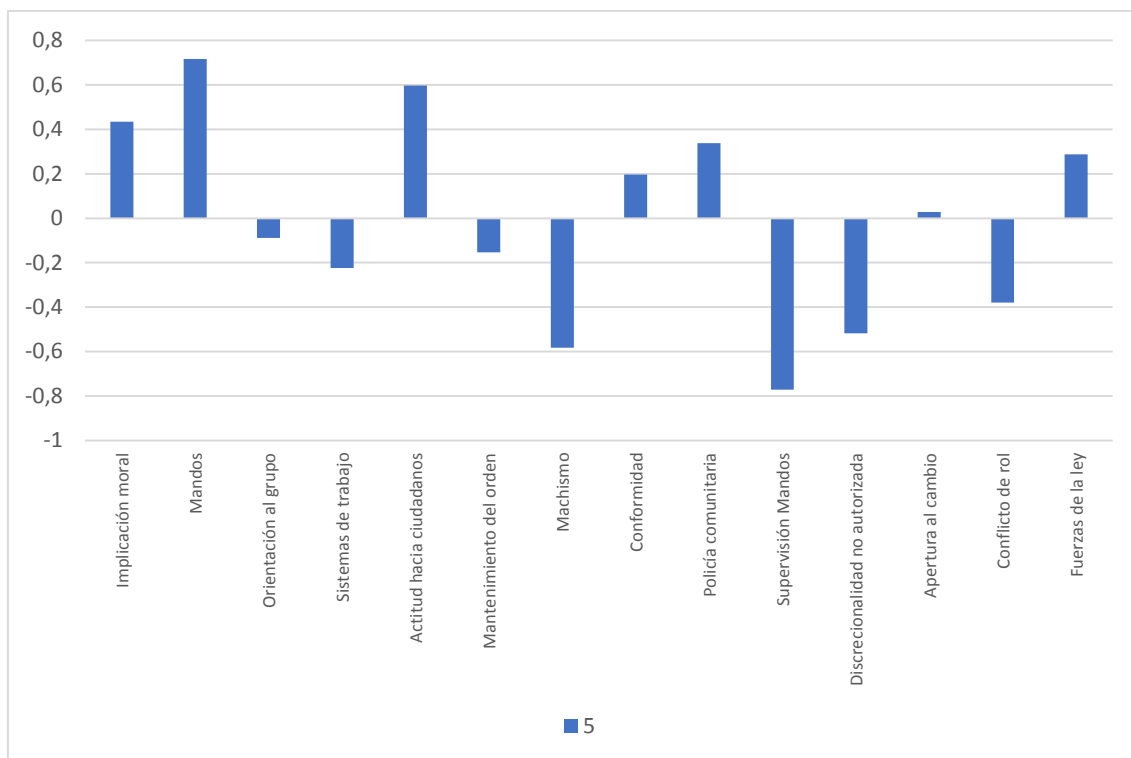


Tipología 5. El quinto conglomerado (gráfico 22) es el grupo que obtiene las puntuaciones positivas más altas en Mandos (0,71696) y Actitud hacia los ciudadanos (0,59728). Posee la segunda puntuación positiva más alta en Implicación moral (0,43478), Policía Comunitaria (0,33848) y Fuerzas de la ley (0,28679). Obtiene puntuaciones negativas altas en Supervisión de los mandos (-0,77186), Machismo (-0,58194), Discrecionalidad (-0,51708), Conflicto de rol (-0,37981) y Sistemas de trabajo (-0,22433).

Este perfil se caracteriza por tener buenas actitudes hacia los mandos y los ciudadanos, con los que se implica moralmente en ayudarlos, destacando por la actitud de igualdad entre hombres y mujeres. Acepta las tareas de policía comunitaria como parte del rol profesional, combinadas con las prácticas policiales de control de las infracciones y las leyes. No es crítico con la supervisión y no es partidario de la discrecionalidad si

implica saltarse las normas y las leyes. En este caso, el tipo recibe por nombre *Socializador-solucionador de problemas*.

Gráfico 22. Puntuaciones factoriales medias en dimensiones culturales conglomerado quinto



4. Análisis de la tipología según variables sociodemográficas

Anteriormente hemos realizado una descripción de los conglomerados basándonos en los contenidos de las actitudes medidas en los factores considerados como dimensiones culturales de la Policía Local. En este apartado realizamos un análisis de la composición de los conglomerados en relación a las variables sociodemográficas consideradas relevantes para la construcción de la tipología.

Aplicando la prueba de bondad de ajuste *Chi cuadrado* de Pearson a las variables sociodemográficas de la muestra sobre la que se ha realizado el análisis de conglomerados, los resultados muestran diferencias en la distribución de los individuos a lo largo de los mismos en el caso del sexo, la edad, la experiencia del tiempo de trabajo

como policía, el tamaño de la población de trabajo, el destino de trabajo y el horario de trabajo (tabla 92)²⁹. No se encontraron diferencias en la distribución para las variables nivel de estudios y provincia de trabajo.

Tabla 92. Pruebas de independencia Chi cuadrado para la distribución de la muestra en los conglomerados

Variable	chi ²
Sexo	13,87**
Edad	70,98***
Nivel de estudios	8,59
Tiempo de trabajo como policía	112,48***
Tamaño de población de trabajo	65,33***
Provincia	10,31
Destino de trabajo	59,62***
Horario de trabajo	33,92**

Nivel de significación: ***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05;

a) Sexo

La tabla 93 muestra la distribución en valor absoluto y porcentual de los hombres y mujeres entre los distintos conglomerados.

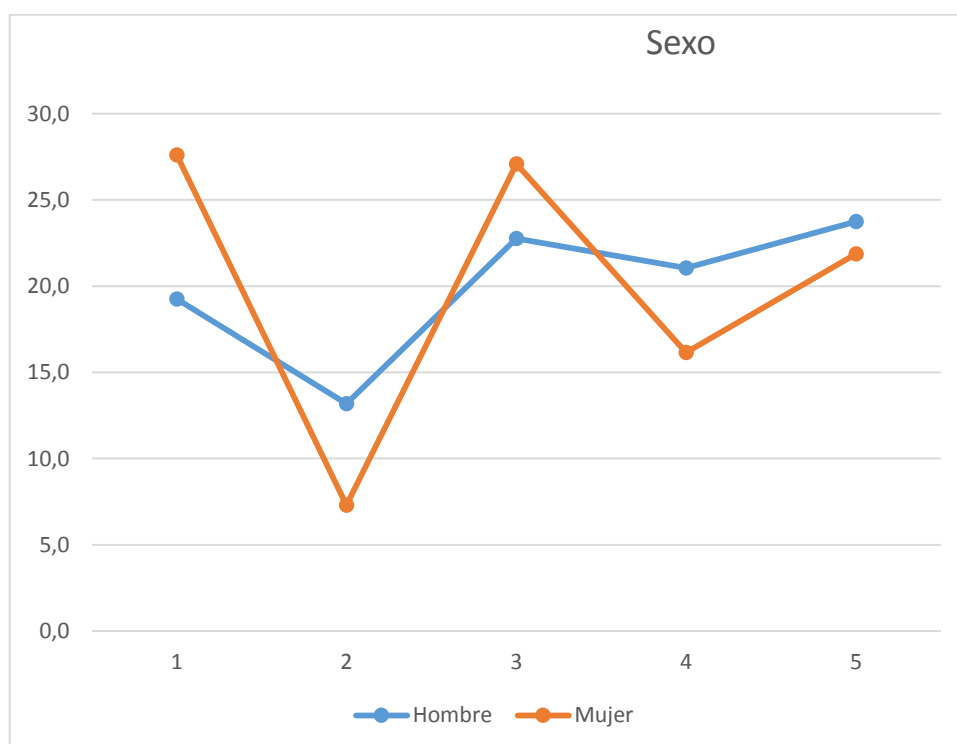
Tabla 93. Frecuencia y porcentaje de la variable sexo en los conglomerados

		Clúster					Total	
		1	2	3	4	5		
Sexo	Hombres	Recuento	235	161	278	257	290	1221
		%	19,2%	13,2%	22,8%	21,0%	23,8%	100%
	Mujeres	Recuento	53	14	52	31	42	192
		%	27,6%	7,3%	27,1%	16,1%	21,9%	100%
Total	Recuento	288	175	330	288	332	1413	
	%	20,4%	12,4%	23,4%	20,4%	23,5%	100%	

²⁹ Las tablas completas pueden consultarse en los anexos

En el caso de la variable sexo, podemos observar en el gráfico 23 que los hombres tienen un porcentaje de presencia más alto que las mujeres en los conglomerados segundo (19,2%), cuarto (22,8%) y quinto, (23,8%) mientras que las mujeres son porcentualmente más representativas del primer (27,1%) y tercer (27,1%) conglomerado.

Gráfico 23. Distribución de la variable sexo entre los cinco conglomerados



b) Edad

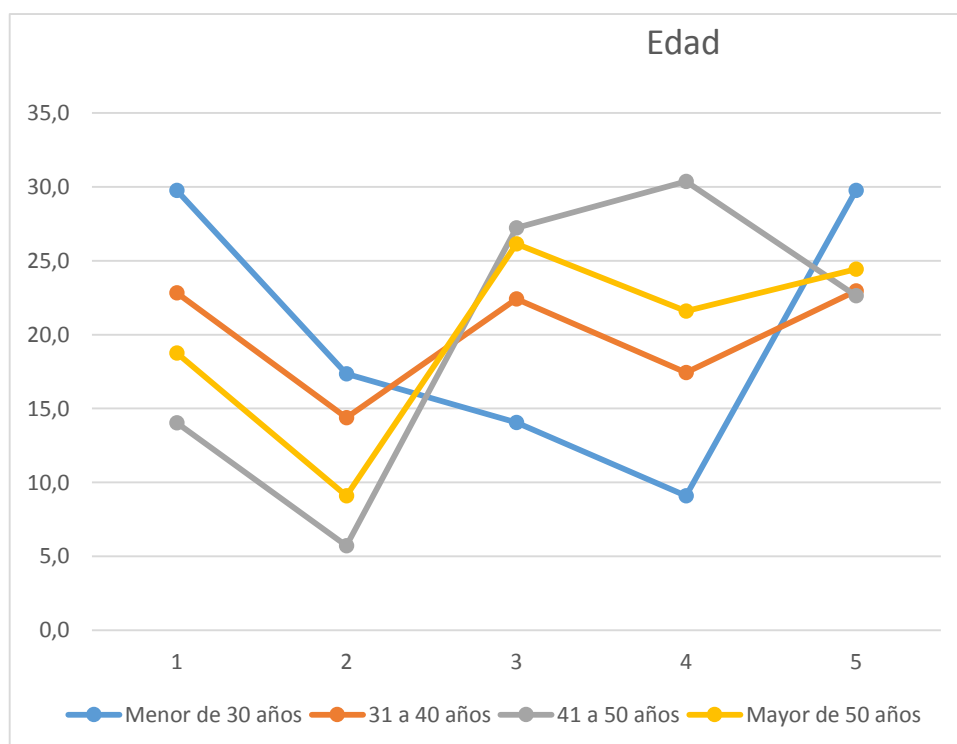
En la tabla 94 podemos observar la distribución de los sujetos en los conglomerados en relación a la variable edad, correspondiente a un total de 1369 sujetos que informaron de este dato.

Tabla 94. Frecuencia y porcentaje de la variable edad en los conglomerados

		Clúster					Total
		1	2	3	4	5	
Menor de 30 años	Recuento	36	21	17	11	36	121
	%	29,8%	17,4%	14,0%	9,1%	29,8%	100%
31 a 40 años	Recuento	165	104	162	126	166	723
	%	22,8%	14,4%	22,4%	17,4%	23,0%	100%
41 a 50 años	Recuento	49	20	95	106	79	349
	%	14,0%	5,7%	27,2%	30,4%	22,6%	100%
Mayor de 50 años	Recuento	33	16	46	38	43	176
	%	18,8%	9,1%	26,1%	21,6%	24,4%	100%
Total	Recuento	283	161	320	281	324	1369
	%	20,7%	11,8%	23,4%	20,5%	23,7%	100%

En el caso de la variable edad, podemos observar en el gráfico 24 como los menores de 30 años tienen una mayor presencia en los conglomerados primero (29,8%), segundo (17,4%) y quinto (29,8%). En el caso del conglomerado tercero, está representado casi por igual por sujetos de edad de 41 a 50 años (27,2%) y mayores de 50 años (26,1%). En el cuarto conglomerado el grupo más representativo es el de 41 a 50 años (30,4%).

Gráfico 24. Distribución de la variable edad entre los cinco conglomerados



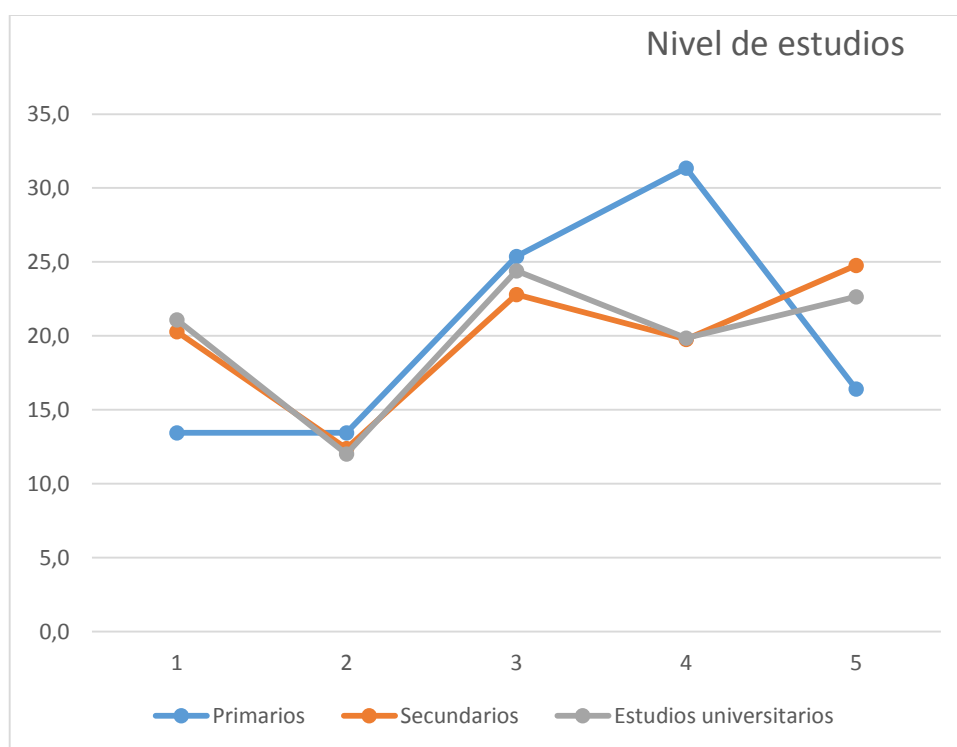
c) Nivel de estudios

En la tabla 95 podemos observar la distribución de los sujetos en los conglomerados en relación a la variable del nivel de estudios, correspondiente a un total de 1400 sujetos que informaron de este dato.

Tabla 95. Frecuencia y porcentaje de la variable nivel de estudios en los conglomerados

		Clúster					Total
		1	2	3	4	5	
Primarios	Recuento	9	9	17	21	11	67
	%	13,4%	13,4%	25,4%	31,3%	16,4%	100%
Secundarios	Recuento	154	94	173	150	188	759
	%	20,3%	12,4%	22,8%	19,8%	24,8%	100%
Estudios universitarios	Recuento	121	69	140	114	130	574
	%	21,1%	12,0%	24,4%	19,9%	22,6%	100%
Total	Recuento	284	172	330	285	329	1400
	%	20,3%	12,3%	23,6%	20,4%	23,5%	100%

Gráfico 25. Distribución de la variable nivel de estudios entre los cinco conglomerados



Los sujetos con estudios primarios (gráfico 25) tienen una mayor presencia en el conglomerado cuarto (31,3%), mientras que también representan a los conglomerados segundo (13,4%) y tercero (25,4%), si bien en estos dos últimos casos las distribuciones del resto de grupos de edad son muy parejas entre sí. En el conglomerado primero los porcentajes de representación más altos corresponden casi por igual al nivel de estudios universitarios (21,1%) y secundarios (20,3%), de una forma parecida al conglomerado quinto, si bien aquí destaca el grupo de estudios secundarios (24,8%).

d) Experiencia de trabajo como policía

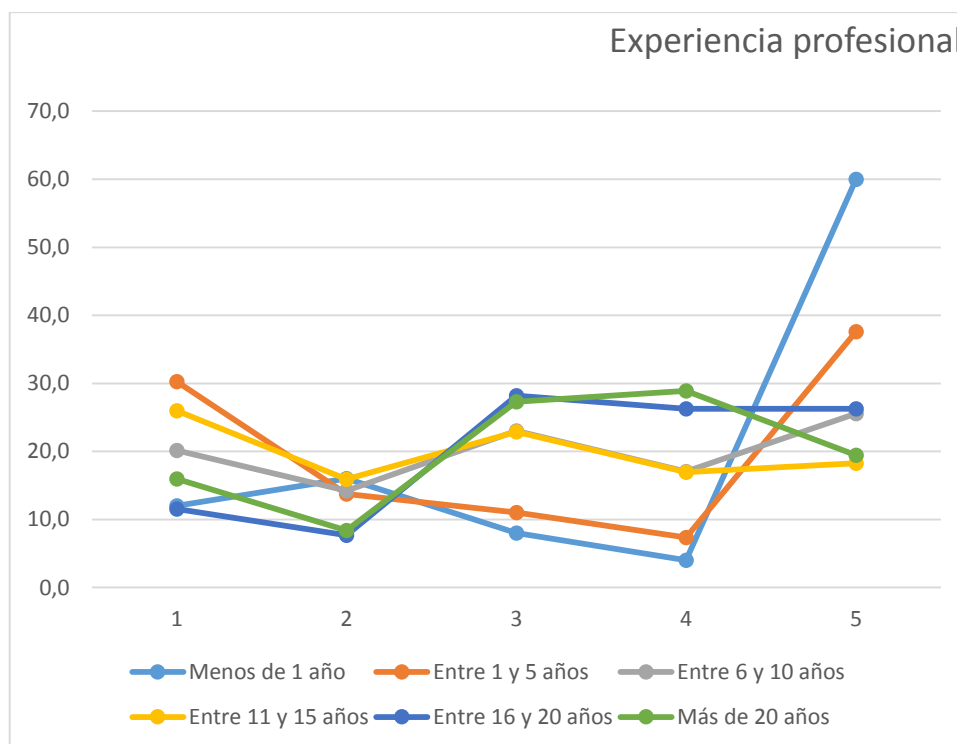
La tabla 96 muestra la distribución de los sujetos en los conglomerados en relación a la variable de experiencia de trabajo como policía local. Fue de 1401 el número de sujetos de los que se obtuvo información en esta variable.

Tabla 96. Frecuencia y porcentaje de la variable tiempo de trabajo en los conglomerados

		Clúster					Total	
		1	2	3	4	5		
Tiempo trabajando como policía	Menos de 1 año	Recuento	3	4	2	1	15	25
		%	12,0%	16,0%	8,0%	4,0%	60,0%	100%
	Entre 1 y 5 años	Recuento	33	15	12	8	41	109
		%	30,3%	13,8%	11,0%	7,3%	37,6%	100%
	Entre 6 y 10 años	Recuento	71	50	81	60	90	352
		%	20,2%	14,2%	23,0%	17,0%	25,6%	100%
	Entre 11 y 15 años	Recuento	101	62	89	66	71	389
		%	26,0%	15,9%	22,9%	17,0%	18,3%	100%
	Entre 16 y 20 años	Recuento	18	12	44	41	41	156
		%	11,5%	7,7%	28,2%	26,3%	26,3%	100%
	Más de 20 años	Recuento	59	31	101	107	72	370
		%	15,9%	8,4%	27,3%	28,9%	19,5%	100%
	Total	Recuento	285	174	329	283	330	1401
		%	20,3%	12,4%	23,5%	20,2%	23,6%	100%

En relación al gráfico 26, podemos comprobar que los policías que llevan entre uno y cinco años de trabajo representan en mayor medida al conglomerado primero (30,3%), también siendo alta su presencia en el quinto (37,6%), si bien en este caso destacan claramente los policías con una experiencia profesional de menos de un año de trabajo como policía (60,0%). El segundo conglomerado presenta una proporción bastante parecido entre los grupos, si bien puede observarse que la presencia de sujetos en este grupo tiende a disminuir con el tiempo de trabajo policial. Los policías de los grupos de dieciséis a veinte años y de más de veinte años, son aquellos que mayor presencia tienen en los conglomerados tercero y cuarto, los cuales podemos observar como aumentan proporcionalmente a medida que también aumentan los años de experiencia profesional.

Gráfico 26. Distribución de la variable experiencia profesional entre los cinco conglomerados



e) Tamaño población

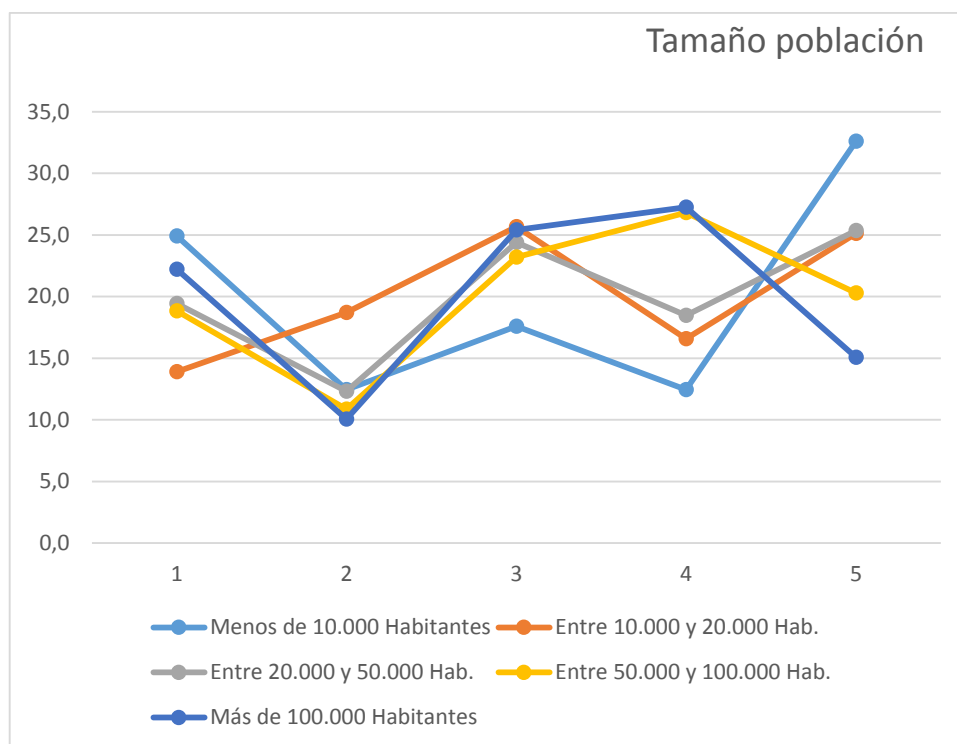
En la tabla 97 podemos observar la distribución de los sujetos en los conglomerados en relación a la variable del tamaño de la población sobre un total de 1398 sujetos.

Tabla 97. Frecuencia y porcentaje de la variable tamaño de población en los conglomerados

			Clúster					Total
			1	2	3	4	5	
Tamaño de la Población	Menos de 10.000 Habitantes	Recuento	68	34	48	34	89	273
		%	24,9%	12,5%	17,6%	12,5%	32,6%	100%
	Entre 10.000 y 20.000 Hab.	Recuento	26	35	48	31	47	187
		%	13,9%	18,7%	25,7%	16,6%	25,1%	100%
	Entre 20.000 y 50.000 Hab.	Recuento	82	52	103	78	107	422
		%	19,4%	12,3%	24,4%	18,5%	25,4%	100%
	Entre 50.000 y 100.000 Hab.	Recuento	26	15	32	37	28	138
		%	18,8%	10,9%	23,2%	26,8%	20,3%	100%
	Más de 100.000 Habitantes	Recuento	84	38	96	103	57	378
		%	22,2%	10,1%	25,4%	27,2%	15,1%	100%
	Total	Recuento	286	174	327	283	328	1398
		%	20,5%	12,4%	23,4%	20,2%	23,5%	100%

La distribución de sujetos a partir del tamaño de la población (gráfico 27) indica que las poblaciones más pequeñas (menos de diez mil habitantes) son más representativas de los conglomerados quinto (32,6%) y primero (24,9%). En el conglomerado segundo tiene mayor presencia las poblaciones de entre diez y veinte mil habitantes. El cuarto conglomerado está claramente representado por las ciudades de más de cincuenta mil habitantes, mientras que el tercero la proporción es muy similar entre los grupos de la variable, a excepción de las poblaciones de menos de diez mil habitantes que son las menores representativas (17,6%).

Gráfico 27. Distribución de la variable tamaño de población entre los cinco conglomerados



A modo de resumen de los resultados, la tipología policial que hemos analizado hasta el momento, podemos sintetizarla a través de las siguientes conclusiones generales, que definen con mayor precisión las características sociodemográficas más representativas de los conglomerados en relación al tipo policial contemplado:

Tipología 1. Policía de Servicio a la Comunidad. Se corresponde principalmente con una mujer, menor de 30 años, con niveles educativos secundarios y universitarios, de uno a cinco años de experiencia laboral y que trabaja en poblaciones pequeñas de menos de diez mil habitantes.

Tipología 2. Conservador-discrecional. Los hombres son más representativos de este tipo, con edades que no superan los 30 años, con niveles de educación muy similares en todos los casos, con menos de quince años de experiencia y que trabaja en poblaciones entre diez y veinte mil habitantes.

Tipología 3. *Profesional orientado al delito.* Se trata de un perfil caracterizado por ser mujeres mayores de 40 años, sin que destaque notablemente un nivel educativo, con más de dieciséis años de trabajo policial, y bastante común en el conjunto de poblaciones, a excepción de una menor representación en las poblaciones pequeñas.

Tipología 4. *Controlador de la ley.* El tipo policial hace referencia a un hombre de 41 a 50 años, con nivel de estudios primarios, que superan los dieciséis años de experiencia y que trabaja en poblaciones grandes superiores a los cincuenta mil habitantes.

Tipología 5. *Socializador-solucionador de problemas.* Ambos sexos se encuentran bastante próximos en este tipo (los hombres ligeramente más representativos), con edades inferiores a los 30 años, con estudios secundarios y universitarios, que llevan trabajando menos de un año como policías y que trabaja en poblaciones pequeñas que no superan los diez mil habitantes.

En todo caso, la construcción de la tipología que se ha realizado obedece a la valoración de las características propias de la muestra, por lo que el valor descriptivo de los conglomerados debe ser tomado con precaución en la generalización de los tipos policiales al conjunto de policías locales. La construcción de tipologías permite una forma de acercamiento a la reducción de la complejidad, en este caso de la cultura policial y la diferenciación de policías dentro de las organizaciones de Policía Local, siendo por ello una estrategia que ha permitido ayudar a la comprensión del objeto de estudio de la presente investigación, aspectos que serán tratados en mayor profundidad en el siguiente capítulo de conclusiones.

CAPITULO 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión y conclusiones

La cultura organizacional de la policía ha atraído la atención de los investigadores desde hace décadas, tanto para comprender los aspectos de funcionamiento interno de sus organizaciones, como las formas de comportamiento y las relaciones que mantienen los policías con los ciudadanos. La policía es una profesión que se enfrenta diariamente a entornos complejos, caracterizados por la exposición a los conflictos, el riesgo y los problemas sociales, debiendo cumplir a la vez un doble rol de ayuda y de guardián del orden (Bittner, 1970). Al mismo tiempo, las organizaciones de policía han sido consideradas como entornos rígidos, fuertemente jerarquizados, con normas vagas de funcionamiento y donde se produce una importante supervisión hacia el trabajo realizado (Brown, 1988). De este modo, se asume en la literatura que las condiciones de tensión ocupacional y organizacional conllevan el desarrollo de patrones culturales que permiten afrontar dichos entornos profesionales (Paoline, 2003). La cultura profesional de la policía surgirá de las experiencias que se han visto eficaces ante los conflictos internos y externos de la organización con los que convive el policía. La cultura policial será, por tanto, una respuesta a los riesgos y peligros que se dan en la calle, a los conflictos derivados del ejercicio de la autoridad y a las presiones organizacionales (Skolnick, 1966).

La visión tradicional de la cultura profesional de la policía presenta una serie de aspectos que han pervivido en la comprensión de las organizaciones policiales (Loftus, 2009). El primero corresponde con los contenidos de la cultura organizacional, ofreciendo una imagen común y claramente negativa sobre los agentes de policía, caracterizados por las actitudes de desconfianza hacia los ciudadanos y los mandos, el aislamiento social, el cinismo, la discrecionalidad, y una importante lealtad de grupo (Van Maanen, 1974). El segundo aspecto, es considerar la cultura como un fenómeno monolítico y universal, compuesto por actitudes fuertemente compartidas por todos los policías (Manning, 2007). La cultura organizacional se trata, entonces, de un fenómeno homogéneo y con fuerte énfasis en el consenso, constituyendo el mito de la subcultura policial (Cohran y Bromley, 2003).

Frente a estas observaciones, basadas en los estudios realizados en cuerpos de policía de países anglosajones hace más de treinta años, surge otra perspectiva en la investigación concediendo mayor interés a la diversidad de la cultura en las

organizaciones policiales (Chan, 1997; Jermier et al., 1991). Atendiendo a la heterogeneidad social de los integrantes de los cuerpos policiales, la cultura organizacional de la policía puede ser estudiada a partir del análisis de dimensiones culturales específicas conformadas por actitudes y valores (Paoline, 2004). La investigación de diferentes dimensiones culturales, la influencia de los entornos ocupacional y organizacional sobre la cultura y el grado de variabilidad interna en las organizaciones, serán los objetivos de una parte relevante de la investigación moderna sobre la policía, apoyándose para ello en la metodología cuantitativa. Menos frecuente y más reciente, el empleo de metodología cuantitativa en la investigación sobre la cultura de la policía conlleva un giro metodológico que aún contrasta con el amplio trabajo etnográfico acumulado durante décadas (Terrill, Paoline y Manning, 2003). El empleo de cuestionarios actitudinales y el uso de técnicas estadísticas que analizan las actitudes de los policías, han permitido ampliar la forma de abordar el conocimiento de la cultura organizacional de la policía, al admitir estudiar al mismo tiempo múltiples dimensiones culturales en muestras grandes de policías (Nickels y Verma, 2008).

Desde esta perspectiva, tendrá relevancia la elaboración de tipologías construidas sobre actitudes compartidas entre policías, de este modo se asume implícitamente la variedad de subculturas en las organizaciones policiales (Worden, 1995). Las tipologías aportan contribuciones importantes al estudio de la cultura organizacional (Ingram, Poline y Terrill, 2013): en primer lugar, la cultura organizacional puede ser analizada por agregación de datos actitudinales medidos en policías; en segundo lugar, la variación en las actitudes observadas cuestionan el concepto monolítico de la cultura organizacional. En definitiva, la investigación moderna de la cultura organizacional enfatiza la importancia de la relación entre los entornos profesionales, la cultura profesional y los tipos de policías que pueden identificarse en las organizaciones policiales (Terpstra y Schaap, 2013).

Una limitación en la literatura sobre la cultura organizacional de la policía son los escasos estudios que existen sobre los cuerpos de policía españoles (Yñiguez, 2007). Durante la década de los ochenta y noventa, se produjo una relevante aportación de la investigación y análisis de los cuerpos de policía, especialmente, de la Policía Local (Martín, 1990; Torrente, 1997). Desde entonces, la escasez de la investigación de los cuerpos de policía españoles en los últimos años contrasta con la existente en países

anglosajones y europeos, de los que se han venido asumiendo muchas de sus consideraciones. Ante esta situación, la elaboración de un conocimiento propio ha sido el objetivo central de esta investigación, centrado en analizar las características de la cultura organizacional en la Policía Local, en cuanto a los contenidos de la misma, el grado de diversidad interna, el trabajo policial y su influencia en la propia cultura, y finalmente, identificar los distintos tipos de policías locales como forma de comprensión de la diversidad organizacional.

El primer objetivo general de la investigación era identificar y describir los entornos organizacionales en relación a las circunstancias conflictivas y de tensión que caracterizan el trabajo de Policía Local. En referencia al mismo, hemos encontrado un conjunto de factores que parecen caracterizar el trabajo de Policía Local. Observando la composición de los factores, encontramos tanto factores que hacen referencia al entorno ocupacional (la exposición al riesgo y los conflictos con los ciudadanos), como del entorno organizacional (en referencia al apoyo y reconocimiento de los mandos junto a los problemas de presión interna). Como veremos posteriormente, no han sido los únicos factores que hemos identificado en relación a la descripción de los contextos profesionales de la Policía Local, pues también aparecen las consecuencias que se relacionan con el trabajo policial (consecuencias sociales y familiares, desgaste).

El factor más consistente entre todos los encontrados es *Exposición al riesgo*. El entorno más representativo de la policía está asociado a situaciones que conllevan exponerse al riesgo físico y a escenarios violentos con motivo de enfrentamientos y detenciones durante los servicios de seguridad ciudadana. El empleo de elementos policiales como las armas de fuego, los sistemas de defensa o los chalecos balísticos son elementos comunes en el trabajo policial, medidas de precaución para asegurar la integridad física propia y de terceros. El policía local está expuesto a ser agredido o lesionado y, a menudo, debe mediar en conflictos graves entre terceras personas (Torrente, 1997). En la exposición al riesgo, no hemos encontrado diferencias entre hombres y mujeres, tampoco en relación a la edad, ni al nivel de estudios. En relación al tiempo de trabajo, sí se han encontrado diferencias significativas, de este modo aquellos policías locales que llevan trabajando entre 11 y 20 años manifiestan una mayor exposición al riesgo que el resto de grupos de menor experiencia. Una posible explicación tiene relación con la antigüedad del funcionario de policía, pudiendo ir eligiendo el puesto

de trabajo y abandonando los primeros destinos que suelen otorgarse al comienzo de la profesión (tráfico y seguridad vial, policía de barrio, etc.) al solicitar destinos de patrullero o de noche. Con respecto a las variables que predicen la exposición al riesgo encontramos que son tanto el tamaño de la población como el horario de trabajo. Teniendo en cuenta que las diferencias por tamaño de la población solo se producen respecto de las localidades de más de 20.000 habitantes, entendemos que es en éstas localidades donde se producen mayores posibilidades de trabajar con mayor exposición al riesgo y a la violencia, ya que estas situaciones se producen mayoritariamente en horario nocturno y es justo en estas localidades donde los policías pueden trabajar a turno fijo o rotatorio de noche.

El factor de *Conflicto con los ciudadanos* recoge circunstancias propias de la labor de Policía Local como son las actuaciones en materia de regulación y sanción de las infracciones de tráfico, incluyendo las discusiones relacionadas con la retirada de vehículos a sus propietarios con la grúa. Así, las discusiones con los ciudadanos son una parte inherente al trabajo policial, si bien las puntuaciones medias en el factor no revelan que sean especialmente frecuentes. Aquellos que tienen menos de cuarenta años son los que presentan mayores tasas de conflictos con los ciudadanos, especialmente el grupo más joven de menos de treinta años. Los policías con más experiencia profesional, superados los dieciséis años de trabajo, obtienen significativamente menores puntuaciones en la tasa de conflictos. Por otra parte, el servicio de calle es el que, como parece lógico, se diferencia de los servicios administrativos y de mando por este aspecto, dado que es el lugar en el que operan las relaciones de trabajo más conflictivas. Entre las variables predictivas, la edad ha mostrado una influencia significativa sobre este factor, de manera que a medida que aumenta la edad de los policías disminuyen los conflictos con los ciudadanos, probablemente motivado por la adquisición de recursos y habilidades en el trato social que van acumulándose con la edad.

En relación al entorno de las organizaciones de Policía Local, el *Reconocimiento y apoyo* por parte de los superiores es un aspecto que muestra una gran importancia para describir las tensiones profesionales. El apoyo por parte de los mandos a sus agentes resulta ser la variable que principalmente identifica este factor. La valoración de las opiniones y el sentimiento de reconocimiento son otros aspectos en las relaciones jerárquicas que determinan la cercanía y calidad de trato entre mandos y subordinados.

Los policías locales que tienen edades intermedias manifiestan sentirse más valorados que los menores de treinta años. La experiencia laboral también muestra diferencias entre grupos poblacionales, en la medida que aquellos que tienen entre 1 y 5 años de trabajo como Policía Local parecen sentir menor reconocimiento profesional que los que acumulan más de 11 años. Así, el tiempo de trabajo se relaciona positivamente con el reconocimiento de los superiores. En las relaciones profesionales, el tiempo de convivencia es un aspecto que permite mejorar la valoración, el respeto a las opiniones y en general, mejorar el apoyo hacia los agentes de policía. De igual modo, el servicio de calle es el más reconocido y entre estos, aunque menos significativo, aquellos que prestan servicios de noche manifiestan un mejor reconocimiento y apoyo de sus superiores. Una posible explicación consiste en hacer notar que entre todos los servicios, los de seguridad ciudadana tienden a ser mejor valorados por el estamento policial en general y por los mandos en particular. Esta afirmación surge recurrentemente en los grupos de discusión realizados.

El segundo factor que podemos situar en el entorno organizacional refiere a los conflictos internos que conllevan un nivel de tensión y *Presión psicológica*. En las organizaciones de policía pueden acontecer conflictos derivados del acoso y la presión tanto a nivel jerárquico como entre los propios compañeros. Las tensiones internas no se refieren exclusivamente a las que puedan surgir entre mandos y agentes, sino también entre iguales. La manipulación, el aislamiento, los ataques personales y el sentimiento de trato injusto son entendibles en una organización burocrática, jerarquizada y que convive habitualmente con la tensión en la calle. Aquellos policías locales con estudios universitarios refieren mayor percepción de presión en la organización. Del mismo modo, las poblaciones medias de 10 a 20 mil habitantes presentan una puntuación estadísticamente significativa mayor que las poblaciones más grandes. En el caso de poblaciones grandes, parece lógico pensar que los policías puedan sortear los problemas dentro de las organizaciones con cambios de destino cuando ocurren los problemas en unidades o grupos de trabajo específicos. En los municipios medios, resulta más complejo poder evitar los problemas y los conflictos internos, puesto que no es tan fácil recurrir a cambios de puesto de trabajo que permitan escapar de este tipo de conflictos.

A pesar de la influencia que tiene el trabajo policial sobre las personas que lo ejercen (Gherson, Lin y Li, 2002), este aspecto ha quedado bastante olvidado en la investigación sobre la policía. En nuestro caso, dos factores tienen presentes la repercusión del trabajo como Policía Local sobre el individuo y su entorno inmediato. El primero de ellos corresponde con las *Consecuencias sociales y emocionales* derivadas del trabajo de Policía Local. La relación entre la edad y las consecuencias sobre la familia, la incapacidad para desconectar del trabajo o las discusiones en las relaciones de pareja a consecuencia del trabajo, parecen quedar bien representadas con los resultados, donde los mayores de 50 años presentan mayores consecuencias derivadas del trabajo que los grupos poblacionales más jóvenes. El ejercicio del mando, es otra de las variables que parecen asociarse a un mayor nivel de consecuencias profesionales. El segundo factor asociado a la repercusión profesional, es el desgaste personal y emocional que hemos denominado *Desgaste psicológico*. El desgaste personal en el trabajo, la menor implicación en ayudar a los demás y la tensión por atender reclamaciones y quejas de la gente, también es parte de las circunstancias que representan la profesión policial, no obstante, siendo el factor que globalmente presenta una segunda menor puntuación entre los estudiados. En nuestros resultados, el tiempo de trabajo como policía local queda asociado de manera muy significativa al desgaste profesional, del mismo modo que en relación a la edad, se produce una clara diferenciación en dos grupos a partir de los 40 años, quienes puntúan significativamente más alto en este factor que los menores de esta edad. Los resultados nos informan que los problemas de desgaste profesional van asociados al paso del tiempo en el trabajo de policía, por lo que deberían ser consideradas a nivel práctico las estrategias que permitan prevenirlo o atenuarlo dentro de las organizaciones de Policía Local.

Finalmente, dos factores tienen también presencia en relación al trabajo de Policía Local. El primero de ellos es el *Reconocimiento profesional* que sienten las policías locales de su trabajo. El trabajo de policía se orienta hacia los ciudadanos y las instituciones, desarrollando acciones para la convivencia colectiva, de manera que las policías parecen esperar un reconocimiento social y el apoyo institucional a su labor. El reconocimiento profesional ha sido contemplado por otros autores como un aspecto importante del trabajo de Policía Local (Vicente, 2011). Destaca este factor por presentar la mayor puntuación media ponderada dentro del conjunto, indicando la importancia que tiene para la muestra de policías locales. En nuestro estudio, sólo la variable sexo indica

una diferencia entre grupos poblacionales con respecto al reconocimiento social. En este sentido, las mujeres se muestran más críticas en la percepción de reconocimiento profesional y apoyo institucional que los hombres. Álvarez y colaboradores (2010, 2012, 2014) señalan que los entornos con marcados estereotipos de rol (claramente masculinizado en el caso de la policía) suavizan e incluso pueden hacer que desaparezcan las diferencias entre géneros, ya que la propia naturaleza del trabajo policial afecta por igual tanto al desempeño de hombres como de mujeres, estas expectativas sexistas pueden explicar por qué las mujeres no se sienten tan reconocidas puesto que se hace complicado generar roles aceptados como *femeninos* en un contexto claramente masculinizado.

El factor de *Realización profesional*, entendido como la falta del mismo, es el último componente que hemos identificado para representar el trabajo de Policía local. Caracterizado por actitudes de falta de realización personal a consecuencia del trabajo, el cual resulta monótono y no gratificante, las puntuaciones nos indican que aquellos policías locales que tienen mayor nivel de estudios son los menos realizados profesionalmente. Esto puede explicarse por la sobreformación que pueden poseer los policías locales en una escala en la que los estudios requeridos son de nivel secundario. La falta de expectativa de ascenso, que daría lugar a la obligación de estudios universitarios, es una de las posibles explicaciones al peor sentimiento de realización profesional. Por otra parte, el resultado del análisis de regresión muestra una influencia negativa del tamaño de la población en el sentimiento profesional, pudiendo quedar explicado porque las poblaciones más grandes permiten ofrecen más oportunidades a los policías locales para encontrar servicios o unidades que se ajusten a sus aspiraciones profesionales.

El análisis de las situaciones profesionales nos ha permitido identificar una serie de factores específicos de la profesión, relacionados con los entornos organizacionales y del trabajo policial (se acepta H1). En relación al modelo de cultura policial planteado por Paoline (2003), los resultados en los factores de Exposición al riesgo y Conflicto con los ciudadanos apoyan la concepción del peligro y el ejercicio de la autoridad como elementos caracterizadores del entorno ocupacional. En relación al entorno organizacional, el denominado por Paoline (2003) escrutinio del supervisor, puede encontrar su acomodo en el factor de Reconocimiento y apoyo de los superiores. Por otra parte, la ambigüedad de rol no figura como una característica que hayamos encontrado

en nuestros datos; en su lugar, el factor organizacional de Presión psicológica representa mejor un tipo de conflictividad interna presente en las organizaciones de Policía Local. De este modo la descripción de los entornos en los que articula el quehacer diario de la Policía Local, resulta una combinación de elementos conflictivos relacionados con el entorno del trabajo, como el riesgo, la exposición a la violencia y las relaciones conflictivas con los ciudadanos durante el ejercicio de la autoridad (se acepta H2), lo que viene a confirmar la idea de que la Policía Local está caracterizada por ser una profesión de conflicto (Martín, 1990).

Además de los aspectos ligados al trabajo y a la organización, hemos identificado otros factores de carácter social, como son el reconocimiento profesional por parte de los ciudadanos y de las instituciones, y las consecuencias personales y familiares que se derivan del trabajo. La baja de percepción de reconocimiento social y no de estar suficientemente valorados por parte de personas allegadas y ciudadanos es otro dato a tener presente. Las tasas de discusiones y problemas de familia y pareja a consecuencia del trabajo, la experimentación de emociones negativas que aumentan las posibilidades de conflicto en la vida personal y el no desconectar del trabajo policial sin ser especialmente alarmantes son, no obstante, datos importantes sobre las consecuencias sociales y familiares que implica la labor policial. De este modo, la comprensión del trabajo de policía local se amplía atendiendo a las circunstancias sociales además de los aspectos ocupacionales y organizacionales (se acepta H3).

En la diferenciación de los factores, hipotetizábamos la influencia de variables individuales en la experimentación y percepción de los entornos ocupacionales. Si bien la existencia de ciertas diferencias significativas parece mostrar que algunas variables pueden estar relacionadas con la percepción de situaciones conflictivas en el trabajo, en sentido general no podemos manifestar que se cumpla la hipótesis que precisábamos al respecto (se rechaza H4). Sólo la edad aparece como variable que influye en tres factores y el sexo en uno sólo. Las variables predictoras relacionadas directamente con el ejercicio profesional más frecuentes de los factores son el tipo de servicio (presente en cuatro factores) y el tamaño de la población (presente en tres factores). En todo caso, el conjunto de variables sociodemográficas permiten apuntar una influencia moderada sobre los factores profesionales en la muestra estudiada.

Analizando la influencia del trabajo sobre la cultura organizacional, a través de los distintos análisis de regresión realizados podemos considerar que se cumple la hipótesis planteada respecto a cómo los factores de tensión derivados de los entornos ocupacional y organizacional, mantienen una relación de influencia significativa sobre el conjunto de dimensiones culturales (se acepta H9). Los resultados encontrados muestran una relación significativa entre las tensiones profesionales derivadas de los diferentes entornos y la cultura organizacional. Las características del trabajo policial, de sus organizaciones y de las consecuencias en la percepción que se tiene sobre el reconocimiento profesional, influyen en las dimensiones culturales evaluadas. En la línea de los resultados encontrados por otros investigadores (Terpstra y Schaap (2013), podemos considerar que los entornos del trabajo de Policía Local son una parte relevante en la configuración de la cultura organizacional.

El segundo objetivo general de la investigación era delimitar los contenidos de la cultura organizacional de la Policía Local. La medición de actitudes sobre aspectos relacionados con la función y el trabajo de los policías locales, ha permitido establecer un conjunto de amplio de dimensiones culturales que ayudan a conocer en mayor profundidad la cultura organizacional de los policías locales (se acepta H5). Del análisis de los factores, podemos distinguir dimensiones relacionadas con la misión de la policía, la organización, el ejercicio profesional, las relaciones internas y las relaciones externas que mantienen los policías locales. En este sentido, nuestra hipótesis acerca de lograr una delimitación de dimensiones culturales que abarquen contenidos sobre el rol, la organización, el desempeño y las relaciones sociales, podemos considerar que se cumplen a partir de los factores definitivamente investigados (se acepta H6).

En relación a la función policial, varios factores guardan relación directa con la clasificación de Wilson (1968), quien distingue tres tipos de orientación o sentido de misión: vigilante, legalista y orientada al servicio. El factor de *Mantenimiento del orden* refiere a combatir el crimen y la lucha contra el delito, manteniendo el orden dentro de las comunidades, a semejanza del rol de vigilante (Wilson, 1968). Es un factor que queda representado por los hombres en mayor medida que las mujeres, atendiendo a los resultados de comparación entre ambos géneros, además de estar claramente asociado a los grupos de edad superior a los 40 años, y a los policías que presentan un experiencia profesional superior a los 20 años de antigüedad. Entre las variables que predicen el

factor, las pruebas realizadas, la edad y el tiempo de trabajo figuran como predictores positivos del mismo. Esto nos induce a pensar que las actitudes hacia el mantenimiento del orden pueden derivar de una antigua socialización policial, más acorde a los sistemas burocráticos y jerárquicos de los años noventa, con estructuras y dinámicas organizacionales que responden a la necesidad de controlar el riesgo y mantener la autoridad (Torrente, 1997). En todo caso, este factor parece que distingue a los policías más veteranos y de mayor edad, frente a las nuevas generaciones de policías locales, quienes sin renunciar a esta misión pueden entenderla asociada a otras funciones policiales. En este sentido, los policías que participaron de los grupos de discusión coincidían en considerar las diferentes formas de pensar entre los policías jóvenes y veteranos, un aspecto identificado por otros investigadores en el caso de la Policía Local (Vicente, 2011). Destacar en este aspecto como las poblaciones de menos de 20.000 habitantes presentan valores inferiores al resto de tamaños de población, lo cual puede comprenderse en la medida que en las poblaciones pequeñas los policías locales desempeñan una importante variedad de funciones más allá de la prevención de delito.

El factor de *Fuerzas de la ley* representa la vigilancia de las normas legales a través de actuaciones encaminadas a asegurar su control, con actitudes favorables a la realización de controles, identificaciones, denuncias o detenciones. Este factor simboliza el concepto de fuerza de seguridad, distante del ciudadano, ante el cual la función policial es controlar las infracciones y la imposición de la ley. La edad surge como una variable asociada a este factor, siendo aquellos con una edad media (entre 40 y 50 años) los que más representan a los defensores de la vigilancia y control de la ley. En sentido general, los resultados muestran el valor más bajo de todos los medidos en los factores. La aplicación de la ley, entendida como el ejercicio de control y sanción al ciudadano, presenta menor aceptación entre los policías locales que la lucha contra el delito o la atención a las necesidades comunitarias. Varias son las posibles explicaciones a este resultado. La variedad de las funciones de la Policía Local no induce a perseguir constantemente las infracciones a las normas y la sanción de la ley (Martín, 1994), por lo que cabe esperar que entre los funcionarios no sea uno de los aspectos más relevantes. Junto a ello, en la observación del trabajo diario, los policías recurren más frecuentemente a soluciones razonadas antes que al empleo de la fuerza de la ley, especialmente con pequeñas infracciones como las del tráfico o las ordenanzas municipales, incluso en el

caso de personas conflictivas se prefieren actitudes que resuelvan los problemas sin recurrir a la coerción (Björk, 2008).

El factor de *Policía comunitaria* se ha revelado, como uno de los que mayores puntuaciones han recibido en el conjunto de la muestra, por encima del mantenimiento del orden y del control de la ley. Este factor, que evalúa las actitudes hacia estas funciones de servicio a la comunidad, muestra un grado de aceptación alto entre los policías encuestados, sin embargo, sin que existan variables individuales que permitan distinguir claramente entre grupos poblacionales. Es por ello que se trata de un factor bastante homogéneo en el conjunto de la muestra. Cabe señalar las excepciones del destino de trabajo, donde los mandos son más favorables a este tipo de servicios que los policías de calle, y la edad, distinguiéndose los policías más mayores así como los jóvenes del grupo de 41 a 50 años, recordemos más favorables al control de la ley. Tareas policiales relacionadas con la mejora del entorno urbano, la mejora de la convivencia, la mediación en conflictos, los problemas de negocios, la intervención en problemas relacionados con los menores de edad como el absentismo escolar, se han incorporado a las actuaciones de los cuerpos de Policía Local en los últimos años. Las actividades de Policía Comunitaria son cotidianas entre los agentes de Policía Local, por lo que la actitud más favorable hacia esta dimensión parece confirmar una evolución en la misión de la Policía Local (Aguilar, 2012).

Dentro de este grupo de factores que definen la función policial, podemos situar el *Conflicto de rol*, en la medida que describe la disonancia entre la creencia de lo que debe ser el policía, sea lo que sea de lo anteriormente considerado, y lo que acontece en el trabajo cotidiano. Uno de los elementos recurrentes en los grupos de discusión y de las entrevistas realizadas a las jefaturas es el conflicto derivado entre las necesidades de la organización y la idea que tienen los funcionarios de calle sobre cuáles son sus funciones. Aporta entonces la conciencia de la necesidad de ajuste de expectativas en las organizaciones de Policía Local. La edad y el género masculino presentan una tendencia a relacionarse con este factor, no obstante los valores de significación moderados distinguen entre los grupos poblacionales de la muestra. Dicho de otro modo, el conflicto derivado del rol policial presenta una importante homogeneidad entre todos los policías, de la misma manera que se ha encontrado en la investigaciones con otras policías en el ámbito internacional (Paoline y Terrill, 2014).

El siguiente grupo de dimensiones culturales hacen referencia a los contenidos actitudinales sobre el ejercicio de la profesión de Policía Local. El factor *Sistemas de trabajo* representa una de las características más relevantes de la policía, entendida como una organización burocrática y fuertemente normativizada (Brown, 1988; Torrente, 1997), como es el seguimiento de reglas y protocolos de trabajo, una forma de asegurar la eficacia en el servicio y la unicidad de la organización en las formas de actuación operativa. La importancia otorgada al factor, muestra una aceptación bastante general hacia los sistemas de trabajo normativizados y guiados por procedimientos. Los policías locales son partidarios del empleo de protocolos que eliminen la ambigüedad durante las intervenciones. Atendiendo la diversidad de actitudes hacia los sistemas de trabajo respecto a los grupos poblacionales, se observa una homogeneidad en este factor, donde la variable edad es la más explicativa. Entre ellos, los policías más mayores (a partir de los cuarenta años) se muestran más favorables en sus actitudes hacia los sistemas de trabajo que los menores de esa edad. Una explicación plausible es que los funcionarios de policía tienden a evitar las situaciones de ambigüedad en que puedan evitar la evaluación negativa por parte de los mandos policiales (Brown, 1988; Paoline, 2003), de tal modo que el cumplimiento de los procedimientos se convierte en una forma de evitación de problemas y de conflictos.

El factor *Conformidad* refiere a la discrecionalidad en el ejercicio profesional, en este caso, la denominada por Skolnick (1966) como discrecionalidad delegada, la capacidad de los agentes para tomar decisiones dentro de sus funciones, respetando las normas organizacionales y las directrices legales durante la resolución de los servicios policiales. Asimismo, determina la iniciativa del policía en el momento de la aplicación de la ley, considerando si debe sancionarse de igual manera o si todos los policías deben actuar de manera similar. De manera significativa los hombres muestran una mayor conformidad que las mujeres a seguir normas y procedimientos. De manera complementaria podemos considerar el factor *Discrecionalidad*, que se asemeja a la discrecionalidad no autorizada planteada por Skolnick (1966), acerca de saltarse las leyes y las normas a juicio del propio agente durante las actuaciones policiales, en un ejercicio de libre albedrío sobre la mejor solución considerada. La discrecionalidad representa un cierto sentimiento de superioridad moral de los policías hacia los ciudadanos, en la medida que la decisión del castigo desequilibra las relaciones entre ambos (Neyroud y Beckley, 2001). En sólo una de las variables se han encontrado resultados que diferencien

a grupos poblacionales, en este caso los agentes de servicio de calle se muestran moderadamente más discrecionales que los mandos. En ambos factores (Conformidad y Discrecionalidad), que pueden entenderse como las dos caras de una moneda (Skolnick, 1966), el grado de homogeneidad entre los policías locales es bastante alto. No obstante, la puntuación global del factor es menor a la obtenida por el factor de Conformidad, lo que nos indica como los policías locales de la muestra presentan actitudes más favorables hacia un ejercicio conforme a las normas que al actuar discrecionalmente.

El siguiente grupo de dimensiones culturales considerado hace referencia a elementos de la organización. El primero de ellos es el factor *Supervisión*, actitudes negativas hacia el control y la recriminación que hacen los mandos del trabajo de sus subordinados, el escrutinio del supervisor planteado por Paoline (2003). El tiempo de trabajo es una variable que ha resultado predictora, no obstante, las diferencias en las medias poblacionales se encuentran entre el grupo de menos de un año de trabajo y el resto de grupos, lo cual puede interpretarse en la medida que se carece de experiencia suficiente para tener un juicio formado sobre el comportamiento de los mandos. Sin embargo, con la edad las actitudes negativas hacia la supervisión tienden a moderarse. En general, la actitud hacia la supervisión muestra una puntuación media moderada, sin que destaque sobre el resto de factores. Como pudo comprobarse en los grupos de discusión, las relaciones de supervisión van evolucionando con la experiencia profesional. De esta manera los policías adquieren mayores recursos para evitar el control de los mandos, puesto que la experiencia permite evitar las situaciones de escrutinio, del mismo modo que al conocer mejor a los mandos se ajusta el trabajo a lo que esperan ellos de los policías.

La policía ha sido considerada una organización tradicionalmente conservadora (Reiner, 2010), sin embargo, a partir de los resultados observamos como el factor *Apertura al cambio* destaca por obtener la segunda media ponderada más elevada del conjunto de la muestra, mostrándose como los policías locales son favorables a introducir cambios en las organizaciones de policía, en las formas de trabajo y en la incorporación de nuevas responsabilidades profesionales. La apertura al cambio es uno de los factores en los que se muestra una mayor heterogeneidad entre los policías locales. Los hombres se muestran moderadamente más abiertos al cambio que las mujeres. Los menores de treinta años y los policías con estudios universitarios, presentan actitudes positivas en este

factor en comparación al resto de grupos de edad, haciendo observar la oportunidad para las organizaciones de policía de aprovechar este perfil sociodemográfico para la incorporación de nuevos retos policiales.

Atendiendo a las relaciones sociales internas de las organizaciones, podemos considerar tres dimensiones culturales. La primera es el factor de *Mandos*, que refiere a las actitudes positivas que expresan los policías locales hacia sus superiores. Los policías más jóvenes tienen mejor valoración de sus mandos que el resto de grupos de edad, también los que poseen un nivel de estudios secundarios en comparación a los universitarios, y los que tienen experiencia profesional por debajo de los 5 años en comparación a una experiencia media (entre 6 y 15 años). Igualmente, el tamaño de la población es una variable que se muestra descriptiva en este factor. En las poblaciones grandes las actitudes de los agentes de policía hacia sus mandos son significativamente peores que en las poblaciones medias y pequeñas. El tamaño de los cuerpos policiales en las grandes ciudades genera una mayor distancia entre los mandos y sus subordinados, como manifiestan los propios policías en los grupos de discusión, mientras que en las poblaciones pequeñas, los mandos son más accesibles a ofrecer información y facilitar apoyo a sus agentes.

El factor *Orientación de grupo* mide actitudes horizontales de apoyo y solidaridad entre compañeros de trabajo. Los resultados nos muestran una actitud favorable a la cohesión del grupo, una de los elementos caracterizadores en las investigaciones sobre la policía (Paoline, 2003). La investigación cita la relación entre las bajas actitudes hacia los ciudadanos y una fuerte orientación de grupo, como una forma aislarse de las relaciones conflictivas y mantener el estatus de autoridad (Engel y Worden, 2003). En nuestro caso, no se aprecia esta relación a partir de los resultados, los policías presentan una tendencia al compañerismo, pero sin que ello esté reñido con mantener unas relaciones constructivas con los ciudadanos. Las mujeres muestran una actitud mayor hacia el compañerismo que los hombres, al igual que los policías más jóvenes y quienes tienen estudios secundarios frente a universitarios. Una mayor orientación al grupo es también un rasgo de los policías que trabajan en el servicio de calle. En términos generales, los resultados nos sugieren que la diversidad en la orientación de grupo se refleja en una mayor valoración por los policías que se enfrentan a los peligros de la calle, especialmente en los más jóvenes que

sienten la necesidad de apoyo para la solución de problemas policiales y la protección mutua ante los riesgos.

En el factor *Machismo*, que recoge actitudes discriminatorias hacia las mujeres como policías, los hombres se diferencian notablemente de las propias mujeres, ambos sexos quedan claramente diferenciados. Sorprende, por otro lado, encontrar que los menores de 40 años muestren los mayores valores de machismo. En este sentido, los resultados muestran una tendencia a reducirse el machismo con la edad. Como variable predictora, el tiempo de trabajo nos informa de una relación positiva entre el machismo y la experiencia profesional. Analizando los resultados de comparaciones de medias, el grupo que tiene entre 11 y 15 años de experiencia muestra mayor machismo con los grupos de menos de 5 años de experiencia profesional y, también, mayor que los policías que llevan más de 20 años de trabajo policial. Una posible explicación parece aludir a la experiencia de convivencia entre hombres y mujeres policía. La incorporación de las mujeres a la Policía Local resulta bastante reciente (Cobler, 2014), y aún muestra una clara desproporción en cuanto al número de efectivos de uno y otro sexo, por lo que las actuaciones de igualdad en las organizaciones de policía deberían reforzarse, máxime observando que las peores actitudes hacia las mujeres en el trabajo policial se asocian a los policías de edades medias y jóvenes. Para completar esta explicación, sugerimos las ya comentadas expectativas de rol asociadas al género (Álvarez, 2010) como a través de la disonancia cognitiva que genera en las personas que una mujer pueda ser *femenina* y simultáneamente profesional de la seguridad pública.

En cuanto a las relaciones de los policías con los ciudadanos, dos factores nos ofrecen información sobre el perfil cultural de los policías locales. *Actitud hacia los ciudadanos* hace referencia a actitudes positivas hacia la gente. La literatura ha considerado tradicionalmente que los policías muestran una notable desconfianza de los ciudadanos, con los que se mantienen las distancias en las relaciones sociales al creer que no se recibirá apoyo a su labor (Sparrow et al., 1990). Los resultados en este caso no confirman este extremo, más bien, la actitud hacia los ciudadanos parece encontrarse en unos márgenes positivos. Las actitudes más favorables hacia los ciudadanos se asocian a la edad, en tanto que los grupos de más de 40 años muestran valores significativamente más elevados que los grupos de menores edades. El tamaño de la población también es una variable que influye en la confianza hacia el ciudadano, pues los policías locales de

las ciudades grandes muestran actitudes de menor confianza que los que trabajan en poblaciones de pequeñas. El trato cotidiano en poblaciones pequeñas, que lleva a conocer a los policías locales por su propio nombre, favorece la cercanía entre policías locales y vecinos. Este aspecto resulta más difícil de asumir en ciudades grandes, donde las relaciones suelen ser más impersonales, por lo tanto, menos favorecedoras de la confianza. Se trata de un factor entre los que se han contemplado mayor heterogeneidad entre los policías, lo cual parece confirmar que las actitudes hacia los ciudadanos existe que hay una variedad de actitudes desde las más desfavorables hacia otras más positivas (Muir, 1974).

Finalmente, *Implicación moral* refiere a las actitudes positivas de ayuda a los demás y la satisfacción por hacer cosas buenas por la gente, considerando que ser Policía Local es una profesión de ayuda a los ciudadanos. La investigación ha obviado atender las actitudes positivas en la cultura organizacional de la policía, al menos, en considerarla desde el prisma de atención a las necesidades de las personas y la vocación de servicio de los profesionales (Manning, 2007). Entre todos los analizados, este factor destaca por tener la puntuación media más elevada. De modo contrario a la visión tradicional de la policía en la literatura tradicional (Bukner, 1967), los resultados destacan una actitud favorable de los policías locales a prestar ayuda al ciudadano, a proteger y a servir a las personas. Entre las variables sociodemográficas, la edad indica como los jóvenes presentan una mayor puntuación en esta dimensión, al igual que los policías con menos tiempo de trabajo. En el resto de variables no se aprecian diferencias en las puntuaciones, al mismo tiempo que no resultaron variables predictoras en el modelo de análisis de regresión, por lo que la actitud de implicarse moralmente en el trabajo de policía parece distribuirse a lo largo de todos los grupos poblacionales. La tradición de la Policía Local ha sido muy cercana a la comunidad, desde sus orígenes como serenos y hasta la llegada de los modernos cuerpos de Policía Local. Así, es posible entender que un rasgo caracterizador de su cultura organizacional sea la preocupación por atender a los problemas de los vecinos con los que convive diariamente.

En relación a los resultados obtenidos, algunos elementos de la cultura organizacional muestran un grado de consenso entre los policías locales, mientras que en otros se evidencia una mayor diversidad. En primer lugar, el perfil profesional de la Policía Local nos muestra un conjunto de profesionales que destacan por su implicación

en la ayuda a los ciudadanos, la valoración positiva de elementos de mejora comunitaria y de la convivencia, con una disposición favorable al cambio. Contrasta, pues, notablemente con la imagen negativa de la policía que ha transmitido la literatura científica tradicional. (Skolnick, 1966). En segundo lugar, los resultados nos indican la complejidad de la cultura organizacional, en donde hay elementos compartidos y otros en los que se manifiestan más claramente las diferencias entre las policías locales.

En los factores en los que se ha encontrado una heterogeneidad cultural entre las policías locales, podemos indicar la Orientación de grupo, las actitudes positivas hacia los Mandos, el Mantenimiento del orden, la Apertura al cambio, el Machismo y las Actitudes hacia los ciudadanos. No obstante, otros factores muestran un mayor grado de consenso entre las policías locales, trascendiendo las variables sociodemográficas contempladas, como son la Implicación moral, la Policía comunitaria, los Sistemas de trabajo y la Conformidad, dimensiones culturales que presentan valores altos y homogéneos entre la muestra de policías locales. En relación a las hipótesis planteadas sobre las variables sociodemográficas sólo tres parecen tener una influencia destacable sobre los factores medidos (se rechaza H7). Destaca aquí la edad como una variable con influencia en diez de los factores considerados, así como el tiempo de trabajo y el destino de trabajo. Con la salvedad de la muestra³⁰, en este último caso, podemos considerar la existencia de diferencias entre los que realizan funciones de mando y los agentes de servicio de calle, uno de los rasgos característicos de las organizaciones de policía que tiende a considerarlos como dos subculturas diferenciadas (Reus-Ianni, 1983). En sentido general, los datos nos indican la importancia de la edad en la mayoría de las dimensiones culturales estudiadas. A partir de los cuarenta años de edad se observa una diferenciación en los factores estudiados, una división entre policías veteranos y jóvenes que debería ser tenida en cuenta en procesos de cambio organizacional. Dos grupos de policías que muestran perfiles culturales relativamente diferenciados, nos aventuramos a considerar, representantes de dos generaciones distintas.

Los resultados encontrados al comparar las provincias de trabajo, mostraron diferencias significativas en sólo dos factores, no obstante, tras comprobar las diferencias mediante las comparaciones de medias poblacionales, los resultados encontrados son

³⁰ El número de policías que ostentan el mando en la muestra es sensiblemente menor que los que no lo tienen.

bastante moderados. La relativa igualdad entre provincias en relación a los factores estudiados nos hace apoyar la idea de una cultura compartida a lo largo de los cuerpos de Policía Local, dentro de la cual se aprecia la diversidad entre sus integrantes, algunos expresando elementos conservadores, sean ejemplo el Machismo y la Conformidad, al mismo tiempo que otros se muestran más abiertos al cambio y a los nuevos roles policiales (se acepta H8). De este modo, al analizar en mayor profundidad en la cultura organizacional a través de un conjunto amplio de dimensiones actitudinales, los resultados van en la línea encontrada por otros autores que indican la existencia de elementos comunes compartidos y otros en los que existe una mayor diversidad (Paoline y Terrill, 2014).

El último de los objetivos de la investigación era identificar diferentes tipos de policías locales que pudiesen clasificarse en relación a su perfil cultural. De este modo, se pueda analizar en mayor profundidad el grado de diversidad en las organizaciones de Policía Local. Los resultados encontrados permiten afirmar la existencia de diferentes estilos o perfiles culturales reflejados por los funcionarios de Policía Local (se acepta H10). El primero de los tipos de policías que hemos identificado ha recibido el nombre de *Policía de Servicio a la Comunidad*. Las puntuaciones en los factores le hacen destacar por ser el grupo que tiene mayores actitudes de Apertura al cambio, de Policía Comunitaria, de Orientación al grupo y de Implicación moral (compartido en este caso con el tipo socializador). A nivel positivo, este tipo se caracteriza por una actitud servicio público orientado a la comunidad, abierto al cambio, implicado moralmente en ayudar a las personas y con una fuerte orientación hacia el grupo de trabajo. Por el contrario, tiende a desconfiar del ciudadano en que ayude a la policía en su trabajo. Mantiene una actitud poco favorable hacia los mandos, rechazando la supervisión de los mismos, además de una actitud negativa hacia los sistemas de trabajo guiados por normas y protocolos. Puede considerarse un tipo de policía que evita a la organización para preferir el trabajo de calle, guiado por ayudar a los ciudadanos y en mejorar la convivencia comunitaria, pero con una baja en actitud hacia el control del delito y el mantenimiento del orden en comparación con el resto de los grupos. El tipo de policía se puede asemejar con el descrito por Paoline (2004) como Policía de calle anti-organizacional, policías que parecen disfrutar del trabajo de calle pero manteniendo actitudes distantes, cuando no negativas, con respecto a los mandos y la organización policial. En las organizaciones de Policía Local este tipo de policía suele distinguirse por las distancias sociales que marca

con los mandos, del mismo modo que se orienta a reforzar las relaciones de compañerismo. En este sentido, es el tipo policial que mejor representa las diferencias entre los rangos policiales expresada por Reus-Ianni (1983). Una frase recogida de un participante en los grupos de discusión permite definirlo mejor: *al final, sólo te queda hacer tu trabajo, tus compañeros y evitarte los problemas con tus jefes (...) en la policía estamos los que salimos a la calle a trabajar todos los días y los que se quedan en un despacho dando las órdenes. Yo prefiero ser de los primeros, porque ese es el trabajo de verdad de Policía Local.*³¹

El tipo menos numeroso, corresponde con el policía *Discrecional-conservador*. Representa a un tipo de policía machista y fuertemente discrecional en la aplicación de la ley, aceptando pueda ser ejercida de manera discrecional, con una actitud positiva hacia los mandos pero, al mismo tiempo, rechazando su supervisión. No está abierto a los cambios, ni implicado moralmente con los ciudadanos, y presenta baja creencia en la justicia y en la eficacia de la policía para controlar el delito. En este sentido, destaca por rechazar las tácticas policiales como una forma de control de la ley. De igual modo, presenta actitud negativa hacia otras tareas habituales de la policía, como los servicios de ayuda a la comunidad y al mantenimiento del orden y lucha contra el delito. Es por tanto un tipo policial que no tiene ninguna orientación clara hacia las distintas funciones que pueden asignarse a la policía, actuando libre y discrecionalmente. Es un ejemplo de perfil bajo (Paoline, 2004) dentro de la organización, pasando discretamente durante el servicio policial y mostrando una cara amable ante los superiores. En los propios grupos de discusión, este ha sido el tipo de policía que mayor rechazo ha provocado entre los policías participantes, especialmente, debido a que las tareas que dejan de realizar terminan por ser asumidas por otros funcionarios.

El perfil que probablemente sea el más ajustado a la visión tradicional del policía, es el tipo de *Profesional orientado al delito*. Sus puntuaciones destacan por ser las más altas en Sistemas de trabajo, destacando sobre otros tres tipos en relación al factor de Mantenimiento del orden. De este modo, representa el tipo que entiende la misión policial como la prevención del delito y el mantenimiento del orden, manteniendo firmemente la creencia en que el trabajo diario debe seguir normas y protocolos, sin que deban operarse cambios en la forma y tareas de la policía. A pesar de su valoración positiva hacia los

³¹ Grupo 1, hombre, 39 años.

sistemas de trabajo, presenta puntuaciones significativamente menos favorables en el factor Conformidad con respecto a los otros cuatro tipos. Ambos aspectos son compatibles, en la medida que el trabajo debe seguir un sistema aprobado por la organización, pero dentro del mismo, los policías pueden decidir sobre su aplicación en cada situación, una descripción del concepto de discrecionalidad delegada planteado por Skolnick (1966), en donde dentro de los márgenes legales, el funcionario de policía es libre para decidir durante su actuación profesional. Su motivación es el trabajo clásico policial de prevención de la delincuencia, sin que esto lleve a una implicación moral con los ciudadanos, es decir, una actitud que otorga el valor al propio trabajo antes que al efecto del mismo sobre los ciudadanos. No obstante, mantiene una actitud positiva de confianza en éstos, rechazando que se deba castigar a todos por igual o que todos los policías deban actuar de la misma forma. El tipo profesional de Worden (1995) es el más claro referente de este perfil cultural, coincidiendo en la importancia concedida al control de la delincuencia, sin embargo, discrepando en la apertura a los cambios. Este tipo de policía suele buscar servicios policiales que tengan más presencia en la seguridad ciudadana, como los turnos de noche o el ingreso en unidades especializadas, de manera que puedan satisfacer sus preferencias actitudinales, como lo manifiesta la opinión de un policía local en una población valenciana: *llevo trabajando en el turno de noche durante casi quince años, y no la cambié por nada. Antes he pasado por otras unidades, que están bien, pero el trabajo de policía al final es quitar a los manguis de las calles. Creo que todos los policías deberían estar fijos en turnos como los nuestros para aprender cual es la mejor forma que tiene la policía de ayudar a la gente: pillar a los que te roban el trabajo de todo el día y conseguir que la gente duerma tranquila*³².

El tipo *Controlador de la ley* coincide con el anterior tipo en presentar una alta puntuación en Mantenimiento del orden, les distingue el factor de Fuerzas de la ley. Igualmente, presenta la mayor puntuación en Conformidad de entre todos los tipos, entendiendo que debe haber uniformidad entre todos los funcionarios en las actuaciones diarias, haciendo cumplir la ley de manera semejante en sentido general. Es pues, un perfil normativo, guiado por protocolos y procedimientos orientado a la aplicación de la ley y el delito. Se orienta a cumplir el rol de vigilante de la ley, la lucha contra la delincuencia y mantenimiento del orden, siendo favorable a la aplicación tácticas policiales agresivas

³² Grupo 1, hombre, 46 años.

de vigilancia y control. A nivel relacional, muestra actitudes negativas en referencia a los mandos de los que rechaza su supervisión. Las actitudes hacia los ciudadanos son a la par negativas, del mismo modo que la Policía comunitaria es rechazada como parte de la misión policial. Este tipo presenta similitudes y diferencias con los tipo tradicionalista y ejecutor de la ley (Paoline, 2004) en las actitudes negativas hacia mandos y ciudadanos, y en la importancia en hacer cumplir la ley, como observamos en su puntuación del factor Fuerzas de la ley. Dentro de las organizaciones de policía, se identifica con los policías que valoran las tácticas policiales directas, como los controles de seguridad ciudadana, valoran la realización de campañas de inspección y los controles de tráfico, considerando que le mejor forma de ayudar a los demás es sancionando a los infractores. Una policía describe a este tipo con su opinión acerca de los conductores que circulan con altas tasas de alcohol: *mi hermana se quedó en una silla de ruedas en un accidente de tráfico por culpa de un tío que iba borracho como una cuba. Cuando aprobé la oposición, me destinaron a tráfico y enseguida me di cuenta de la gente sólo te respeta como policía si te tienen miedo. Así, lo mejor es no dejar pasar ninguna infracción grave, y menos a los delincuentes (porque eso es lo que son) que llevan un coche bebidos. Tendríamos que hacer más controles, en el último cogimos a tres y me fui a casa bien satisfecha del trabajo que hicimos*³³.

El último de los tipos es el *Socializador-solucionador de problemas*. Se caracteriza por tener actitudes positivas tanto hacia los mandos y como los ciudadanos, con los que se implica moralmente en ayudarlos, destacando por la actitud de igualdad entre hombres y mujeres. Presenta un perfil favorable hacia la Policía comunitaria, entendiendo que actuaciones en la mejora de la comunidad son parte de la función policial, sin que sea por ello una cuestión única, pues también presenta actitudes favorables hacia el trabajo policial de control y vigilancia de las normas y leyes. No es crítico con la supervisión y no es partidario de la discrecionalidad si implica saltarse las normas y las leyes. Aún con diferencias en los perfiles, se puede identificar claramente con el perfil de pacificador de Paoline (2004), aunque en este caso con mayor aceptación en Conformidad. Este tipo profesional se identifica claramente dentro de las organizaciones de Policía Local, en la medida que está disponible para las soluciones a los problemas y a la ayuda en el trabajo con los compañeros. Igualmente valora servicios

³³ Grupo 3, mujer, 28 años.

de policía que facilitan la solución de conflictos de manera pacífica entre las personas, como la mediación, y los servicios especializados para atender la violencia de género. Una policía que está realizando la academia de Policía Local se expresa de este modo: *acabé Trabajo social y aprobé de interina en un pueblo pequeñito. El jefe que no quería mujeres, me asignó los casos de mujeres víctimas de género, las clases de educación vial en el colegio y las reuniones con servicios sociales. Lo que para algunos compañeros era una especie de castigo, para mí ha sido muy positivo. He visto que como policía puedo ayudar mejor a la gente haciendo estas cosas que poniendo multas de tráfico*³⁴.

La observación de los resultados en las comparaciones de medias de las diferentes dimensiones culturales para cada uno de estos tipos, nos permite comprobar como existen diferencias significativas entre los mismos (se acepta H12). De este modo, los tipos policiales que pueden estudiarse en las organizaciones de Policía Local apoyan la idea de la diversidad cultural. Por otra parte, los resultados también parecen demostrar que los tipos encontrados guardan un encaje bastante próximo con los propuestos por otros investigadores (Worden, 1995; Paoline, 2004) que identifican grupos de policías con diferentes actitudes profesionales y orientaciones en la función policial (se acepta H11). De acuerdo a investigaciones previas dentro de las organizaciones de policía, puede identificarse un conjunto de perfiles culturales relativamente compartido, donde la cultura organizacional es comparable entre diferentes cuerpos de policía (Nickels y Verma, 2008). De este modo, los perfiles culturales se relacionan con los tres modelos clásicos de organización policial (Wilson, 1968), los orientados al delito y el mantenimiento del orden, los centrados en hacer cumplir la ley, y los que proveen servicios comunitarios, esquema que sigue siendo válido para ordenar los tipos policiales (Cochran y Bromley, 2003). La existencia de diferentes estilos culturales dentro de la policía, apoya la idea de una diferenciación cultural que escapa de la tradicional idea de una cultura común para todos los funcionarios de policía (Jermier et al., 1991).

De una parte, se han encontrado claras diferencias entre los grupos y los tipos policiales, sin embargo, en otros no han sido tan evidentes, o simplemente no parecen existir tales diferencias, lo que apoya los resultados anteriores de investigaciones que consideran que la cultura organizacional de la policía es diversa en algunos aspectos, y homogénea en otros (Paoline y Terrill, 2014). En todo caso, dentro de una cultura

³⁴ Grupo 2, mujer, 31 años.

organizacional que proviene del tipo de trabajo desempeñado, los resultados pueden identificar la diversidad de sus integrantes. Los tipos de policía son el mejor ejemplo de diferencias dentro de las organizaciones de Policía Local. La heterogeneidad de estilos de policías se encuentran en línea con los resultados de las investigaciones recientes sobre comparaciones culturales entre organizaciones, que indican que la cultura general puede converger en unas áreas y divergir en otras en relación al conjunto de miembros de la organización (Leung y Ang, 2009).

Un resumen general de la cultura organizacional analizada, nos sugiere la existencia de un consenso en la cultura como profesión, entendido a partir de las dimensiones culturales que han resultado homogéneas, la falta de diferenciaciones claras entre los cuerpos de policía que componen las provincias analizadas y, especialmente, como los tipos de policías locales se parecen a los analizados por otros autores (Jermier et al., 1991; Paoline, 2004; Worden, 1995). Podemos considerar que el trabajo de Policía Local, una actividad sujeta a tensiones frecuentes derivadas de los entornos profesionales, influye en su cultura organizacional, por lo que es factible encontrar aspectos comunes entre organizaciones de policía. Sin embargo, dentro de las propias organizaciones, está presente la diversidad cultural entre las personas, atendiendo las dimensiones culturales en las que existe heterogeneidad y a las diferencias entre los grupos de la tipología, de modo que, como afirman Cochran y Bromley (2003), los tipos de policías que emergen de los estudios actitudinales rompen con el mito de la subcultura policial única y monolítica.

Dos grandes conclusiones pueden desprenderse de nuestra investigación de la Policía Local. Señalábamos al comienzo de la discusión como la concepción tradicional de la cultura policial presenta una imagen negativa y homogénea entre todos los policías, no obstante, esto no parece cumplirse en este caso. En primer lugar, acerca de los contenidos de la cultura organizacional, los cuales no son negativos en su mayor parte. La imagen cínica, distante y ajena a los ciudadanos queda lejos de los policías locales. En segundo lugar, la cultura organizacional no es tan homogénea como ha transmitido la literatura clásica. Dentro de las organizaciones de Policía Local, más allá de los aspectos compartidos, hay una variedad de actitudes y valores que distinguen claramente la diversidad cultural de sus miembros.

Limitaciones y líneas futuras

Finalmente, debemos asumir ciertas limitaciones de la investigación. El uso de metodología cuantitativa empleada no nos permite realizar inferencias estrictamente causales a partir de los análisis realizados. Atendiendo al carácter exploratorio de esta investigación, en tanto la ausencia de un modelo teórico consolidado de partida, nuestro objetivo en este sentido ha sido fundamentalmente descriptivo. La investigación se ha centrada en la escala básica, la más numerosa, responsable del servicio de calle y que mantiene mayor interacción más inmediata con los ciudadanos. El diseño metodológico no ha contemplado estudiar a los mandos de Policía Local, por ello no puede considerarse un análisis completo de la cultura organizacional de la Policía Local. Así pues, la consideración de la cultura organizacional de los mandos de la Policía Local, quedaría pendiente para posteriores investigaciones.

Se abren desde aquí, posibles líneas de investigación futuras. La primera, relacionada con esta última limitación considerada, sería analizar la cultura organizacional de los mandos y jefaturas de Policía Local, de modo que se puedan establecer comparaciones con la cultura de los policías de la escala básica. Otra posible acción investigadora trataría de analizar los procesos de socialización que llevan a la formación y transmisión de los contenidos culturales dentro de las organizaciones, cómo se refuerzan y la manera que los sistemas de selección y la formación recibida contribuyen a la diversificación de policías. Igualmente, otra línea de investigación sería analizar como las diferentes expresiones de cultura organizacional se traducen en el comportamiento final de los policías locales en su trabajo, tanto de las conductas deseables como indeseables, y qué impacto tiene todo ello sobre los ciudadanos. Posibilidades futuras que nos orientan el camino e invitan a recorrerlo.

Varias son las implicaciones prácticas del trabajo desarrollado. En primer lugar, señala la importancia de la cultura organizacional para las instituciones de policía, al relacionarla con las prácticas policiales y con la orientación que adoptan los cuerpos de policía. El perfil de la cultura organizacional de la Policía Local, especialmente en los policías más jóvenes, apoya el reto de abordar modelos futuros de policía que puedan reforzar el carácter de servicio público comunitario. En segundo lugar, facilita el cambio organizacional al proveer información y recursos en forma de instrumentos de medida. Permite conocer las orientaciones hacia las funciones policiales de mantenimiento del

orden, vigilancia de leyes y servicio, en qué medida son compartidos por los policías de la organización, facilitar el cambio que ajuste y aproveche la variedad cultural de sus miembros en el dentro de la organización. En tercer lugar, facilita la gestión de las personas y su destino dentro de las organizaciones, gracias a la capacidad para reconocer la diversidad de sus miembros, de modo que pueda aprovecharse para comprender mejor los procesos de relación interna y, fundamentalmente de la relación con los ciudadanos, para la mejora en la eficacia de los servicios, al ajustar los recursos humanos a las tareas policiales.

La multiplicidad de elementos y variables que hemos manejado, nos ha permitido dibujar un panorama amplio sobre la cultura organizacional. Los resultados nos han permitido descubrir aspectos esenciales de la institución policial y comprender mejor a la policía en sus actuaciones por parte del público. Ayuda a comprender el comportamiento de los policías en la calle, su forma de actuación y trato dispensado a los ciudadanos, de la que depende su legitimidad y eficacia. La Policía Local como institución próxima al ciudadano se debate entre el ejercicio del poder institucional y la realidad de un servicio orientado al ciudadano. Los esfuerzos hacia la construcción de policías socialmente legítimas, que mantengan una mayor vinculación con los valores y creencias sociales, implica el desarrollo de culturas organizacionales que favorezcan la apertura, el servicio y la implicación en los problemas de convivencia. La policía debe constituirse en un referente moral, manteniendo una identidad propia institucional ante el ciudadano, al mismo tiempo que una mayor humanización en el trato social y una orientación de la organización hacia los problemas y necesidades de las personas.

A modo de cierre

El trabajo desarrollado nos ha permitido conocer mejor a una profesión muchas veces olvidada, cómo piensan y valoran sus hombres y mujeres, cómo es su trabajo, y cómo les afecta, en definitiva, nos ha ayudado a conocer al tipo de profesionales que componen los cuerpos de Policía Local.

Con los años de experiencia y el cariño a esta profesión, resulta reconfortante comprobar como la Policía Local es una organización que se caracteriza por su implicación humana en el servicio a los ciudadanos. La idea clásica de una policía represiva, distante y ajena a los problemas sociales no identifica la realidad de la Policía

Local de la Comunidad Valenciana. Desarrollando una labor compleja y conflictiva, los cuerpos de Policía Local están compuestos por un grupo humano diverso, implicado y motivado para ayudar a las personas. Esta implicación moral de los policías es uno de los aspectos que podemos destacar de los resultados, su apertura al cambio y su aceptación de valores de Policía comunitaria. En las organizaciones de Policía Local se pueden distinguir diferentes profesionales y, en su gran mayoría, todos tienen por objetivo la ayuda al ciudadano. Unos lo harán implicados directamente en los problemas de la gente, otros en la mejora de la convivencia en la comunidad y otros, indirectamente mediante la aplicación de las leyes ante los que suponen un riesgo para las demás personas. Es por ello, que siempre he admirado a aquellos que pasan las noches en un coche patrulla, muchas veces fuera del calor de la propia familia para realizar un trabajo que va más allá de un trabajo remunerado.

Sin embargo también hemos encontrado como el trabajo de policía provoca cambios en los policías locales. El tiempo como policía y la edad van asociados a una mayor consecuencia en el desgaste personal, familiar y a relevantes cambios actitudinales. Parece preocupante que a medida que pasa el ejercicio del trabajo como policías aumenten significativamente los factores negativos y disminuyan algunos positivos (como sentirse valorados social y familiarmente por el trabajo que se desempeña) que puedan compensarlos. Las personas más jóvenes comienzan con mayores ilusiones y, probablemente, toleran la frustración en más alta medida, pero van perdiéndose estos factores protectores con el paso del tiempo. La edad y el tiempo de trabajo marcan una diferencia notable en las actitudes de los policías locales.

El lema de la Policía Local es Ayudar y Proteger. No hay mejor forma de resumir la cultura organizacional que estas dos palabras. Es por ello que sería recomendable que las organizaciones de Policía Local, sus mandos, las instituciones y los responsables políticos dedicaran mayor atención a aquellos que se dedican a mejorar nuestra convivencia en sociedad, algo tan sencillo pero tan importante, como cuidar a los que nos protegen y ayudan.

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevistas a Jefaturas de Policía Local

Categoría	Edad	Años de trabajo como policía	Tamaño población	Fecha de entrevista
Oficial	32	12	1800	16-3-2013
Inspector	43	21	8900	22-5-2013
Inspector	39	17	11300	31-5-2013
Intendente	52	31	16000	6-6-2013
Oficial	36	17	2500	9-9-2013
Intenderte	49	30	28000	14-9-2013

Guion entrevista Jefatura Policía

Introducción: *¿Puede hablarme de su Jefatura (tiempo de trabajo, empleo profesional, etc.)?, ¿Cuántos componentes tiene su cuerpo de Policía Local?, ¿qué características tiene su municipio y que demanda a su Policía Local?*

BLOQUE 1. Modelo Policial

-¿Qué misión piensa que tiene la Policía Local en la actualidad?

-¿Qué modelo de policía piensa que es mejor para el servicio de la Policía Local?

-¿Cómo definirías a la Policía Local en la actualidad?, ¿qué diferencias tiene con otros cuerpos y fuerzas de seguridad?

BLOQUE 2. Relación ciudadanos y Policía Local

-¿Cuáles son los principales problemas de relación con la ciudadanía?

-¿En qué medida su cuerpo de policía y sus agentes mantienen una actitud abierta con los ciudadanos del municipio?, ¿qué servicios les ofrecen?

BLOQUE 3. Relación con los agentes.

-¿Cómo definiría el perfil o tipos de agentes a su cargo?

-¿Qué grado de control y discrecionalidad permite a sus agentes?, ¿hay que controlarlos?, ¿permite que tengan iniciativa?, ¿tienen protocolos de trabajo?

-¿Cómo son las relaciones entre mandos y agentes?

-¿Qué tipo de agentes prefiere en su cuerpo de policía (duros, serviciales, profesionales?)

BLOQUE 3. Apertura organizacional.

-¿Es la policía una organización conservadora o abierta al cambio?

-¿Qué se puede esperar de la Policía Local en el futuro?, ¿qué debería cambiar en la Policía Local en el futuro para mejorar como institución?

ANEXO 2. Perfiles de participantes en los grupos de discusión.

Grupo de discusión número 1. Tamaño del grupo: 8

Fecha: 20-2-14 Duración: 92'

Número de participante	Edad	Sexo	Años de trabajo policía	Tamaño población de trabajo	Provincia de trabajo
Agente	44	H	17	12000	Valencia
Agente	46	H	22	24200	Valencia
Agente	39	H	15	16000	Valencia
Agente	34	H	8	8900	Valencia
Agente	51	H	31	23100	Valencia
Agente	40	H	20	10600	Castellón
Agente	42	H	21	2600	Castellón
Agente	37	H	14	1200	Valencia

ANEXO 2. Perfiles de participantes en los grupos de discusión (cont.).
Grupo de discusión número 2. Tamaño del grupo: 8
Fecha: 24-3-14 Duración: 94'

Número de participante	Edad	Sexo	Años de trabajo policía	Tamaño población de trabajo	Provincia de trabajo
Agente	26	H	4	10600	CASTELLON
Agente	24	H	3	35000	VALENCIA
Agente	29	H	10	24200	VALENCIA
Agente	31	M	7	6000	ALICANTE
Agente	22	M	3	24200	VALENCIA
Agente	24	H	3	45000	VALENCIA
Agente	26	M	5	20000	VALENCIA
Agente	31	H	9	1400	CASTELLON

ANEXO 2. Perfiles de participantes en los grupos de discusión (cont.).

Grupo de discusión número 3. Tamaño del grupo: 7

Fecha: __14-4-14__ Duración: __86'__

Número de participante	Edad	Sexo	Años de trabajo policía	Tamaño población de trabajo	Provincia de trabajo
Agente	26	M	4	16000	VALENCIA
Agente	28	M	7	8900	VALENCIA
Agente	24	M	2	24000	VALENCIA
Agente	31	M	8	6000	ALICANTE
Agente	28	M	7	14000	CASTELLON
Agente	29	M	8	31000	VALENCIA
Agente	23	M	3	43000	ALICANTE

ANEXO 3. Guion del grupo de discusión.

Introducción: Objetivos de la sesión y normas de funcionamiento. Grabación y autorización.

Fase de calentamiento: Explicar el destino de trabajo cada participante. Alentar la comunicación.

BLOQUE A. Misión de la Policía Local

¿Cuál es la función que tiene la Policía Local en la actualidad?

En vuestras palabras, ¿cómo definirías el trabajo de policía local?

¿Qué papel juega la Policía en las sociedades modernas?

¿La policía defiende el orden (combate el crimen) o mejora la calidad de vida?

¿Qué opina del concepto Policía Comunitaria?

BLOQUE B Relaciones internas de la organización

¿Qué se espera de los mandos y jefes de la Policía?

¿Cómo deben ser las organizaciones policiales para que sean eficaces y tengan un buen clima de trabajo?

¿Qué opinión se tiene de los jefes en vuestras organizaciones?

¿Los mandos apoyan lo suficiente a los agentes?, ¿se puede acudir a ellos para solucionar problemas o realizar consultas?

BLOQUE C Relaciones externas con ciudadanos e instituciones

¿Qué relación debe mantener la Policía con los ciudadanos?

¿Cuáles son los principales problemas de que tiene la policía con los ciudadanos?

¿Creéis que la gente confía en la Policía Local?, ¿y la respeta?, ¿más que a otras policías?

BLOQUE D Ejercicio de la profesión

¿Es preferible las normas estrictas y protocolos de trabajo o la libertad absoluta para que los funcionarios decidan sobre su trabajo y cómo desarrollarlo en el día a día?

¿La mejor estrategia policial es ser agresivo contra el delito y la tolerancia cero (p. e., hacer muchas detenciones, identificaciones y controles continuos, acosar a los individuos conflictivos, patrullar continuamente, etc.)?

¿Qué define a un “buen” policía?

ANEXO 4. Información para participantes de grupos de discusión.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARTICIPACION EN INVESTIGACION

Por la presente, vengo a informar a D/Dña. _____ participante del Grupo de Discusión con fecha de _____, celebrado en _____ para la investigación “Estudio de las organizaciones de Policía Local de la Comunidad Valenciana” que se desarrolla dentro del proyecto de investigación doctoral perteneciente al Departamento de Sociología y Antropología Social de la Universidad de Valencia que los datos recogidos durante la sesión así como las grabaciones que se tomen en audio y video son completamente anónimos no quedando registro de datos que puedan servir para identificarle personalmente. Queda informado que se procesarán mediante un código numérico y se emplearán exclusivamente para los objetivos de la investigación, dando su autorización para tal fin.

Fdo. Alfredo Pacheco Torralva.

ANEXO 5. Cuestiones del Cuestionario de Preguntas Abiertas

HOMBRE___ MUJER___ EDAD___ Años de servicio___

Por favor, conteste libremente a las siguientes cuestiones. Puede emplear más espacio en hojas adjuntas que le facilitaremos si fuese necesario.

Muchas gracias por su participación.

1. ¿Qué función social tiene la policía local en la actualidad?, ¿hay mucha diferencia entre "lo que se hace" y "lo que debería hacerse":
2. ¿Qué opinas de las normas internas y sistemas de trabajo en las policías locales?, ¿cómo crees que podrían mejorar?:
3. En general, ¿qué opinas de las jefaturas de policía?, ¿qué tendrían que cambiar?
4. Respecto a los mandos directos, ¿qué opinión tienes de cómo se dirige y controla a los agentes?
5. ¿Cómo suelen ser las relaciones entre compañeros de trabajo?, ¿qué opinas del concepto de "compañerismo"?
6. ¿Cómo son las relaciones con los ciudadanos?, ¿comprenden y apoyan el trabajo de la policía?
7. ¿Es la policía local una organización conservadora?, ¿está preparada para cambiar hacia el futuro?
8. ¿Cómo se deben aplicar las normas y leyes?, ¿de manera estricta o dejar libertad al policía para decidir cómo actuar?
9. El "buen policía" ¿es quién más controles, detenidos o denuncias realiza?
10. En tu opinión, ¿están los funcionarios de policía implicados y comprometidos con su trabajo diario?

ANEXO 6. Escala de factores profesionales en Policía EFPP**EFPP**

Por favor, conteste indicando la frecuencia con que ha experimentado durante los últimos meses en su trabajo como policía local las siguientes cuestiones

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA

1	2	3	4	5
NUNCA	POCAS VECES/ POCO FRECUENTE	NORMALMENTE	VARIAS VECES / FRECUENTEMENTE	EN MUCHAS OCASIONES / MUY FRECUENTEMENTE

1	He estado expuesto a riesgo físico	1	2	3	4	5
2	He mediado en conflictos privados importantes o graves	1	2	3	4	5
3	He sido lesionado por alguna intervención	1	2	3	4	5
4	He acabado discutiendo con quien he denunciado (p.e. por una infracción de tráfico)	1	2	3	4	5
5	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
6	Me han agredido o lo han intentado	1	2	3	4	5
7	Me siento valorado por mis superiores	1	2	3	4	5
8	He visto en peligro mi seguridad durante mi trabajo de policía	1	2	3	4	5
9	He retirado un vehículo con grúa o lo he inmovilizado y ha acabado en discusión	1	2	3	4	5
10	Me he visto envuelto en situaciones violentas	1	2	3	4	5
11	Creo que tengo buenas posibilidades de promoción profesional	1	2	3	4	5
12	Me siento emocionalmente agotado	1	2	3	4	5
13	Me han aislado y manipulado de mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
14	Siento que me importa poco ayudar o atender a ciudadanos	1	2	3	4	5
15	Creo que mi trabajo me ayuda a mejorar o crecer positivamente como persona	1	2	3	4	5
16	La información u órdenes para realizar mi trabajo son claras y suficientes	1	2	3	4	5
17	Mis opiniones sobre el trabajo son escuchadas y tenidas en cuenta	1	2	3	4	5
18	Mi relación familiar se ve afectada por mi trabajo	1	2	3	4	5
19	Me cuesta "desconectar" (olvidarme de mi trabajo cuando llego a casa)	1	2	3	4	5
20	Me siento limitado en mi trabajo	1	2	3	4	5
21	Me afecta ver personas (ancianos, niños, etc.) a las que se maltrata o se trata injustamente	1	2	3	4	5
22	Me siento apoyado en mi trabajo por mis superiores	1	2	3	4	5
23	He visto agresiones entre personas	1	2	3	4	5
24	No me siento realizado personalmente por mi trabajo	1	2	3	4	5

25	Me estresa atender reclamaciones y quejas de la gente	1	2	3	4	5
26	Siento que la gente (conocidos, vecinos, familiares, etc.) no comprende mi trabajo	1	2	3	4	5
27	En mi trabajo he recibido acciones contra mi dignidad personal por compañeros y/o superiores	1	2	3	4	5
28	He tenido que utilizar la fuerza física en intervenciones policiales	1	2	3	4	5
29	He sido menospreciado, insultado o me ha faltado al respeto algún ciudadano	1	2	3	4	5
30	Mi trabajo es monótono y rutinario	1	2	3	4	5
31	Mi trabajo me hace experimentar emociones negativas (ansiedad, enfado, tristeza, ira, etc.)	1	2	3	4	5
32	Los cuadrantes, horarios, trabajo a turnos, trabajar en festivos me afecta social y familiarmente de forma negativa	1	2	3	4	5
33	Creo que me implico cada vez menos en ayudar a ciudadanos	1	2	3	4	5
34	Me he sentido acosado psicológicamente en mi trabajo por la gente con quien trabajo	1	2	3	4	5
35	He discutido con ciudadanos	1	2	3	4	5
36	Siento que se me limitan funciones e iniciativa	1	2	3	4	5
37	Me asignan trabajo por debajo de mis posibilidades o de manera injusta con ánimo de hacerme daño	1	2	3	4	5
38	Pienso que el trabajo de policía tiene una baja valoración o reconocimiento social	1	2	3	4	5
39	Siento que no se aprovechan mis conocimientos o capacidades lo suficiente para mi puesto	1	2	3	4	5
40	Mi trabajo aumenta las discusiones en casa o con mi pareja	1	2	3	4	5
41	Dispongo de los medios (vehículos, material, medidas de seguridad) necesarios para realizar correctamente mi trabajo de policía	1	2	3	4	5
42	Creo que me tratan de manera injusta en mi trabajo	1	2	3	4	5
43	Siento, de manera general, emociones positivas hacia las personas con las que trabajo	1	2	3	4	5
44	Mi trabajo no me llena	1	2	3	4	5
45	Me altero o enfado por el comportamiento de los conductores cuando regulo o dirijo el tráfico	1	2	3	4	5
46	Mi trabajo me estimula, me siento bien trabajando de policía	1	2	3	4	5
47	He necesitado de medios de defensa (arma, chalecos, defensas, spray, grilletes, etc.) para resolver conflictos	1	2	3	4	5
48	Siento que la administración de justicia (jueces, fiscales, sentencias, etc.) no apoya lo suficiente a la policía	1	2	3	4	5
49	Me siento cansado psicológica y emocionalmente en el trabajo	1	2	3	4	5
50	Me siento implicado en mi organización de policía	1	2	3	4	5

Compruebe que no ha dejado ninguna pregunta por contestar. Muchas gracias

ANEXO 7. Cuestionario de Cultura Organizacional de la Policía (COP)

**PROYECTO DE INVESTIGACION ORGANIZACIONES DE POLICIA LOCAL
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA Y ANTROPOLOGIA SOCIAL
UNIVERSITAT DE VALENCIA**

El presente cuestionario recoge una serie de afirmaciones sobre asuntos relacionados con las organizaciones de Policía Local. No existen respuestas correctas o incorrectas, sólo se recoge su opinión particular. Su duración aproximada es de 10 minutos.

La información que se recoge es confidencial. Las respuestas a los cuestionarios son codificadas usando un número de identificación, y por lo tanto, son totalmente anónimas.

Conteste marcando con una cruz en las casillas que figuran números a la derecha de cada pregunta. Conteste pensando en su situación actual o más reciente de su trabajo.

Muchas gracias por su valiosa participación.

Por favor, es muy importante que los datos que figuran a continuación estén debidamente rellenados, asegúrese no dejar de marcar ninguno:

- a) Sexo: Hombre Mujer
- b) Edad: _____
- c) Nivel de estudios:
 Primarios Secundarios (Bachillerato o Formación Profesional) Estudios universitarios
- d) Tiempo de trabajo como policía local (sumando interinaje y funcionariado de carrera):
 menos de 1 año entre 1 y 5 años entre 6 y 10 años entre 11 y 15 años
 entre 16 y 20 años más de 20 años
- e) Tamaño población del municipio de trabajo:
 menos de 10.000 habitantes entre 10.000 y 20.000 habitantes entre 20.000 y 50.000 habitantes
 entre 50.000 y 100.000 habitantes más de 100.000 habitantes
- f) Provincia de trabajo:
 Castellón Valencia Alicante
- g) Servicio que está realizando actualmente:
 Servicio de calle Servicio administrativo Mando, planificación y gestión
- h) Su horario de trabajo es:
 Sólo mañanas Sólo tardes Turno rotatorio Sólo noches

CUESTIONARIO COP

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo

1	La función principal de la policía local es el mantenimiento del orden público	1	2	3	4	5
2	Es una tarea importante de la policía local intervenir en los problemas de convivencia entre vecinos	1	2	3	4	5
3	Los problemas de delincuencia no se solucionarán por mucho que se esfuerce la policía	1	2	3	4	5
4	Castigar y sancionar debe hacerse siempre igual con todas las personas	1	2	3	4	5
5	Normalmente, la gente ayuda a la policía a realizar su trabajo	1	2	3	4	5
6	Trabajar como policía local hace que, con el tiempo, te aisles o alejes de la gente	1	2	3	4	5
7	Entiendo que es excesivo el control que hacen los mandos del trabajo de los agentes de policía	1	2	3	4	5
8	Mi mando directo o jefe de servicio hace que cada miembro de la plantilla se sienta una parte importante	1	2	3	4	5
9	En nuestro trabajo deben existir protocolos estrictos sobre cómo hacer las cosas	1	2	3	4	5
10	Un buen policía es quien más identificaciones, detenidos y controles hace	1	2	3	4	5
11	La policía local debería adaptarse constantemente a los cambios sociales	1	2	3	4	5
12	Para patrullar prefiero como compañero a un hombre	1	2	3	4	5
13	Lo mejor de este trabajo es poder hacer cosas buenas por los demás	1	2	3	4	5
14	Normalmente, la mayoría de los problemas e incidentes se resuelven hablando con la gente	1	2	3	4	5
15	En mi trabajo me siento apoyado por mis superiores	1	2	3	4	5
16	La función principal de la policía local es combatir el delito	1	2	3	4	5
17	Es una tarea importante de la policía local intervenir en los conflictos familiares	1	2	3	4	5
18	Me dedico a realizar muchas funciones y servicios que nada tienen que ver con la policía local	1	2	3	4	5
19	Todos los policías deberían actuar por igual, sin distinciones a la hora de resolver un servicio	1	2	3	4	5
20	Cómo policía he aprendido a desconfiar de los ciudadanos	1	2	3	4	5
21	El apoyo entre compañeros es lo más importante, somos los únicos que podemos protegernos	1	2	3	4	5
22	Existe poca comunicación entre los mandos y los funcionarios de policía que trabajamos en la calle	1	2	3	4	5
23	Mi mando directo o jefe de servicio es un modelo de conducta para el resto de la plantilla	1	2	3	4	5
24	Prefiero normas que me digan cómo proceder en cada momento antes que tener que decidir personalmente	1	2	3	4	5
25	El verdadero trabajo policial se mide a través de denuncias y detenciones practicadas	1	2	3	4	5
26	Los cuerpos de policía local son organizaciones bastante conservadoras	1	2	3	4	5
27	Hombres y mujeres pueden desarrollar su trabajo de policía local de igual manera	1	2	3	4	5

28	A pesar de todo lo malo de este trabajo, lo mejor es la satisfacción por ayudar a la gente	1	2	3	4	5
29	El uso de la fuerza y la sanción son el último recurso para arreglar las cosas	1	2	3	4	5
30	En la policía local hay bastante presión psicológica a los trabajadores	1	2	3	4	5
31	La función esencial de la policía local es mejorar la calidad de vida de las personas	1	2	3	4	5
32	Es una tarea importante de la policía local intervenir ante el absentismo escolar y problemas de menores	1	2	3	4	5
33	A menudo los policías realizamos tareas para las que no se supone que estamos	1	2	3	4	5
34	En ocasiones hay que saltarse las normas y leyes si se consigue un bien superior	1	2	3	4	5
35	Normalmente, la gente es sincera cuando se dirige a la policía	1	2	3	4	5
36	La gente no comprende de verdad el trabajo de la policía local	1	2	3	4	5
37	En caso de dudas o problemas puedo recurrir al consejo y apoyo de mis superiores	1	2	3	4	5
38	Mi mando directo o jefe de servicio trata a cada miembro como persona, no sólo como policía	1	2	3	4	5
39	Es deseable que los mandos indiquen cómo hacer las cosas exactamente	1	2	3	4	5
40	Combatir el crimen es una tarea que requiere ser agresivo, patrullar constantemente y controlar mucho a ciertas personas	1	2	3	4	5
41	El trabajo de policía local debe aceptar nuevas responsabilidades y tareas	1	2	3	4	5
42	La seguridad ciudadana es un trabajo de hombres mientras que las mujeres son mejores para otros servicios	1	2	3	4	5
43	El trabajo de policía local te permite entender mejor los problemas de la gente	1	2	3	4	5
44	En ocasiones, los policías tenemos que negociar con la gente para resolver los problemas en la calle	1	2	3	4	5
45	En mi labor de policía local estoy expuesto a riesgo físico de manera habitual	1	2	3	4	5
46	La función principal de la policía local es mantener el orden y hacer cumplir la ley	1	2	3	4	5
47	Es una tarea importante de la policía local colaborar en los problemas que tienen negocios y comercios en el municipio	1	2	3	4	5
48	La justicia y el orden son ideales que no se alcanzarán nunca	1	2	3	4	5
49	Un agente de policía debe tener libertad para actuar según su propio criterio	1	2	3	4	5
50	Como agente de policía, creo que la gente confía en nuestra labor	1	2	3	4	5
51	Lo peor en este trabajo es si un compañero hace público algo que para sólo es de incumbencia de las fuerzas de policía	1	2	3	4	5
52	Mis mandos son el tipo de persona con quien me gusta trabajar	1	2	3	4	5
53	Mi mando directo o jefe de servicio invita a los subordinados a tener iniciativa y autonomía en las decisiones	1	2	3	4	5
54	El seguimiento de normas y protocolos garantizan el éxito en una intervención	1	2	3	4	5
55	Para prevenir el crimen hay que ser intolerante con algunas personas o conductas	1	2	3	4	5
56	La policía local debería ser más abierta a realizar cambios en su forma de trabajo y gestión	1	2	3	4	5
57	En mi opinión, las actitudes y conductas machistas son las que predominan en la policía local	1	2	3	4	5
58	Ser policía local es, en esencia, poder ayudar a los demás	1	2	3	4	5

59	Es siempre preferible una solución razonada antes que emplear la violencia	1	2	3	4	5
60	En mi labor de policía local es frecuente estar expuesto a la violencia	1	2	3	4	5
61	La función esencial de la policía local es proteger los derechos y servir a las personas	1	2	3	4	5
62	Es una tarea importante de la policía local colaborar ante deficiencias en la vía pública (aceras, iluminación, basura, parques, etc.)	1	2	3	4	5
63	Trabajar como policía local te hace ver la realidad y te hace ser pesimista	1	2	3	4	5
64	Las leyes y normas legales son para interpretarlas y aplicarlas según cada caso	1	2	3	4	5
65	Pocos ciudadanos llamarían a la policía si ven algo sospechoso	1	2	3	4	5
66	La solidaridad y apoyo con los compañeros de trabajo es lo más importante	1	2	3	4	5
67	Mis mandos cuidan del bienestar personal de sus subordinados	1	2	3	4	5
68	Mi mando directo o jefe de servicio deja muy claro lo que se debe y no se debe hacer y qué se puede esperar a cambio	1	2	3	4	5
69	El trabajo diario debe seguir normas, guías o protocolos detallados	1	2	3	4	5
70	El respeto a la policía se gana mediante el miedo y la coerción	1	2	3	4	5
71	Creo que la verdadera policía era la de épocas anteriores	1	2	3	4	5
72	Mi trabajo requiere la proyección de la fuerza física	1	2	3	4	5
73	Durante mi trabajo es muy frecuente tener conflictos y discusiones con ciudadanos	1	2	3	4	5
74	Con el fin de hacer su trabajo, los funcionarios de policía a veces tienen que pasar por alto las leyes y directrices legales	1	2	3	4	5
75	El trabajo de policía local te afecta emocionalmente	1	2	3	4	5
76	En mi plantilla, cuando algo va mal, el mando busca culpables, en lugar de cambiar los procesos	1	2	3	4	5
77	La mejor estrategia es no tolerar ninguna infracción	1	2	3	4	5
78	En general, me siento muy poco reconocido como policía local	1	2	3	4	5
79	Los cambios en el modelo de policía local hacen que las cosas vayan a peor	1	2	3	4	5
80	El trabajo de policía local te desgasta psicológicamente	1	2	3	4	5
81	Es más fácil que el mando te llame a su despacho para pedirte explicaciones por algo que ha salido mal que para felicitarte por algo que ha salido bien	1	2	3	4	5
82	Mi trabajo de policía local me hace sentir realizado profesionalmente	1	2	3	4	5

Por favor, compruebe que no ha dejado ninguna pregunta por contestar.

ANEXO 8. Capítulo 4. Estudio de los Entornos Profesionales.

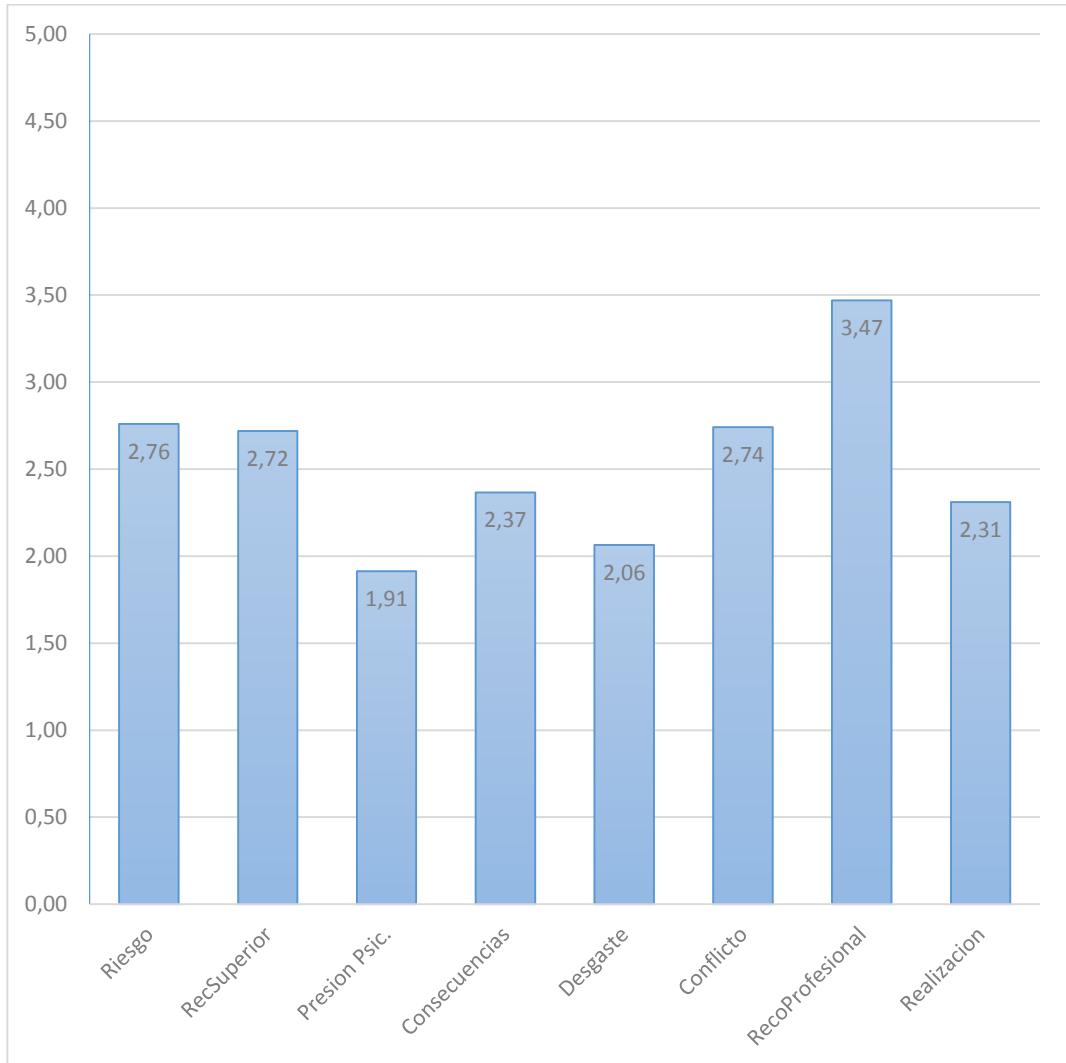
Análisis Factorial

Compo- nente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	14,017	28,034	28,034	14,017	28,034	28,034	5,789	11,579	11,579
2	5,376	10,753	38,787	5,376	10,753	38,787	4,777	9,554	21,133
3	2,376	4,752	43,540	2,376	4,752	43,540	4,208	8,416	29,549
4	2,206	4,412	47,952	2,206	4,412	47,952	4,192	8,385	37,934
5	1,911	3,823	51,775	1,911	3,823	51,775	3,646	7,292	45,225
6	1,394	2,787	54,562	1,394	2,787	54,562	2,603	5,205	50,430
7	1,244	2,489	57,051	1,244	2,489	57,051	2,446	4,891	55,322
8	1,023	2,047	59,097	1,023	2,047	59,097	1,888	3,776	59,097

Matriz de componentes rotados

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
CP1	,774							
CP10	,774							
CP28	,761							
CP47	,719							
CP2	,710							
CP6	,692							
CP8	,677							
CP23	,667							
CP3	,661							
CP29	,495					,475		
CP22		,817						
CP17		,795						
CP7		,750						
CP16		,737						
CP11		,586						
CP50		,536						
CP41		,462						
CP34			,794					
CP13			,742					
CP27			,696					
CP37			,676					
CP42			,661					
CP5			-,505					
CP18				,788				
CP19				,765				
CP40				,691				
CP32				,582				
CP31				,555				
CP49				,495	,483			
CP12				,492	,406			
CP26								
CP15		,405			-,640			
CP46		,446			-,615			
CP33					,596			
CP14					,574			
CP25					,534			
CP43								
CP4						,773		
CP9						,737		
CP35						,697		
CP45								
CP48							,558	
CP38							,545	
CP39							,444	
CP36		-,413	,425				,428	
CP20								
CP21								
CP24								,657
CP30								,503
CP44					,473			,499

Puntuaciones medias ponderadas del conjunto de la muestra



Puntuaciones medias factoriales en los factores según los grupos poblacionales

	Exposición al riesgo		Reconocimiento y apoyo de superiores		Presión psicológica		Consecuencias emocionales y sociales	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
Sexo								
Hombres	.01	.99	-.01	.99	.00	.97	-.01	.99
Mujeres	-.10	1.08	.04	1.03	-.01	1.13	.08	1.06
Edad								
< 30	-.15	.94	-.31	.83	-.05	1.05	-.17	1.09
31 a 40	-.00	.95	.03	.99	.01	.96	-.05	.97
41 a 50	.06	1.02	.12	.95	.01	1.11	.07	.98
> 50	-.24	1.16	-.04	1.06	.13	.94	.35	1.04
Nivel estudios								
Primarios	.00	1.12	.18	.96	-.19	.77	-.09	.95
Secundarios	-.07	.96	-.05	.97	-.07	.94	.03	.99
Est. Univ.	.09	1.03	.03	1.04	.13	1.09	-.04	1.03
Tiempo trabajando								
< 1	-.11	1.62	-.51	.59	.68	1.12	-.02	1.47
1 a 5	-.34	.95	-.37	.97	-.12	.77	-.16	.91
6 a 10	-.07	.86	-.06	.99	.02	.95	-.14	.94
11 a 15	.20	1.00	.03	.98	-.04	1.02	.08	1.05
16 a 20	.17	.99	.10	1.03	-.04	.97	-.02	1.02
> 20	-.04	1.11	.15	1.01	.06	1.11	.15	1.02
Tamaño Población								
< 10.000	-.23	.93	-.12	1.02	.09	.94	.07	1.04
10 a 20 mil	-.04	.85	.04	1.04	.29	1.12	-.09	.93
> 20.000	.05	1.04	.04	.96	-.07	.99	.02	.99

Puntuaciones medias factoriales en los factores según los grupos poblacionales (cont)

	Desgaste psicológico		Conflicto con ciudadanos		Reconocimiento profesional		Realización profesional	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
Sexo								
Hombres	.08	1.00	-.03	.97	-.07	1.00	.00	.99
Mujeres	-.04	1.06	.16	1.20	.19	.87	-.12	1.04
Edad								
< 30	-.30	.94	.30	1.15	.22	.96	-.10	.89
31 a 40	-.05	.95	.12	.98	-.04	.99	.04	1.01
41 a 50	.25	1.15	-.29	.95	-.13	.94	-.03	1.00
> 50	.56	.84	-.24	1.00	-.03	1.05	-.23	.95
Nivel estudios								
Primarios	.09	1.09	-.14	1.02	-.01	.84	-.35	1.01
Secundarios	.01	.98	.04	1.02	.01	1.00	-.08	.97
Est. Univ.	-.04	1.03	-.04	.97	-.00	1.02	.16	1.08
Tiempo trabajando								
< 1	-.70	.64	.49	1.12	.29	1.20	.25	.87
1 a 5	-.49	.99	.16	1.09	.07	1.10	.07	.89
6 a 10	-.09	.90	.14	.97	.16	.94	.07	1.04
11 a 15	-.03	.90	.07	1.00	-.12	1.02	.01	1.01
16 a 20	.18	1.07	-.16	.87	-.19	.93	.09	.90
> 20	.27	1.10	-.26	.99	-.03	1.00	-.19	1.00
Tamaño Población								
< 10.000	-.24	.98	.02	1.00	-.05	.90	.12	1.06
10 a 20 mil	.16	1.00	.05	.91	-.06	1.05	.02	1.02
> 20.000	.14	1.01	-.01	1.03	-.02	1.00	-.07	.96

Medias factoriales para los distintos grupos poblacionales

	Nivel de estudios		
	Primarios	Secundarios	Estudios universitarios
	Media	Media	Media
Exposición a riesgo	,00474	-,07019	,09076
Reconocimiento y apoyo de superiores	,18145	-,04541	,03367
Presión psicológica	-,19113	-,07499	,13426
Consecuencias emocionales y sociales	-,09389	,02503	-,03631
Desgaste psicológico	,08662	,01255	-,04001
Conflicto con ciudadanos	-,14446	,04392	-,03923
Reconocimiento profesional	-,00758	,00511	-,00239
Realización profesional	-,35475	-,07619	,15817

	Tiempo de trabajo como policía					
	Menos de 1 año	Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 15 años	Entre 16 y 20 años	Más de 20 años
	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Exposición a riesgo	-,11370	-,34052	-,06583	,20289	,16513	-,04016
Reconocimiento y apoyo de superiores	-,51068	-,36590	-,06019	,02933	,09620	,15397
Presión psicológica	,67878	-,11642	,01860	-,03692	-,03606	,05623
Consecuencias emocionales y sociales	-,01787	-,15780	-,14436	,08311	-,02309	,14995
Desgaste psicológico	-,69572	-,48523	-,08520	-,02886	,17974	,27291
Conflicto con ciudadanos	,49455	,16106	,13955	,06600	-,16157	-,26327
Reconocimiento profesional	,28781	,06803	,15728	-,11781	-,18867	-,02634
Realización profesional	,24846	,07155	,07478	,00987	,08955	-,18718

	Tamaño de la Población		
	< 10.000	10 a 20 mil	> 20.000
	Media	Media	Media
Exposición a riesgo	-,22949	-,04076	,05112
Reconocimiento y apoyo de superiores	-,11795	,04469	,03636
Presión psicológica	,08729	,28935	-,06522
Consecuencias emocionales y sociales	,06874	-,08874	,01669
Desgaste psicológico	-,24020	,15618	,14226
Conflicto con ciudadanos	,01670	,04712	-,00783
Reconocimiento profesional	-,05178	-,05680	-,02046
Realización profesional	,12264	,01858	-,06988

Medias factoriales para los distintos grupos poblacionales (cont)

	Tipo de Servicio		
	Calle	Administr.	Mando
	Media	Media	Media
Exposición a riesgo	.05938	-.58506	.18596
Reconocimiento y apoyo de superiores	.05445	-.06770	-.29250
Presión psicológica	-.02382	.10371	.23587
Consecuencias emocionales y sociales	-.04336	.14433	.25996
Desgaste psicológico	.08439	.00911	.06058
Conflicto con ciudadanos	.06473	-.01638	-.43763
Reconocimiento profesional	-.03346	.05.029	-.15498
Realización profesional	-.03910	.04319	.08859

	Horario			
	Solo mañanas	Solo tardes	Serv. rotativo	Solo noches
	Media	Media	Media	Media
Exposición a riesgo	-.34210	-.07430	.03594	.15042
Reconocimiento y apoyo de superiores	-.15456	.04737	.01312	.03327
Presión psicológica	.18521	-.09145	-.00952	-.11957
Consecuencias emocionales y sociales	.07788	-.13904	.00726	-.17878
Desgaste psicológico	.03205	.09721	-.01061	.04307
Conflicto con ciudadanos	-.20218	-.18187	.04950	.01569
Reconocimiento profesional	.00709	.23259	-.01113	-.00240
Realización profesional	.02105	-.11575	.00378	-.13841

ANEXOS 9. Capítulo 5 Cultura Organizacional Policial

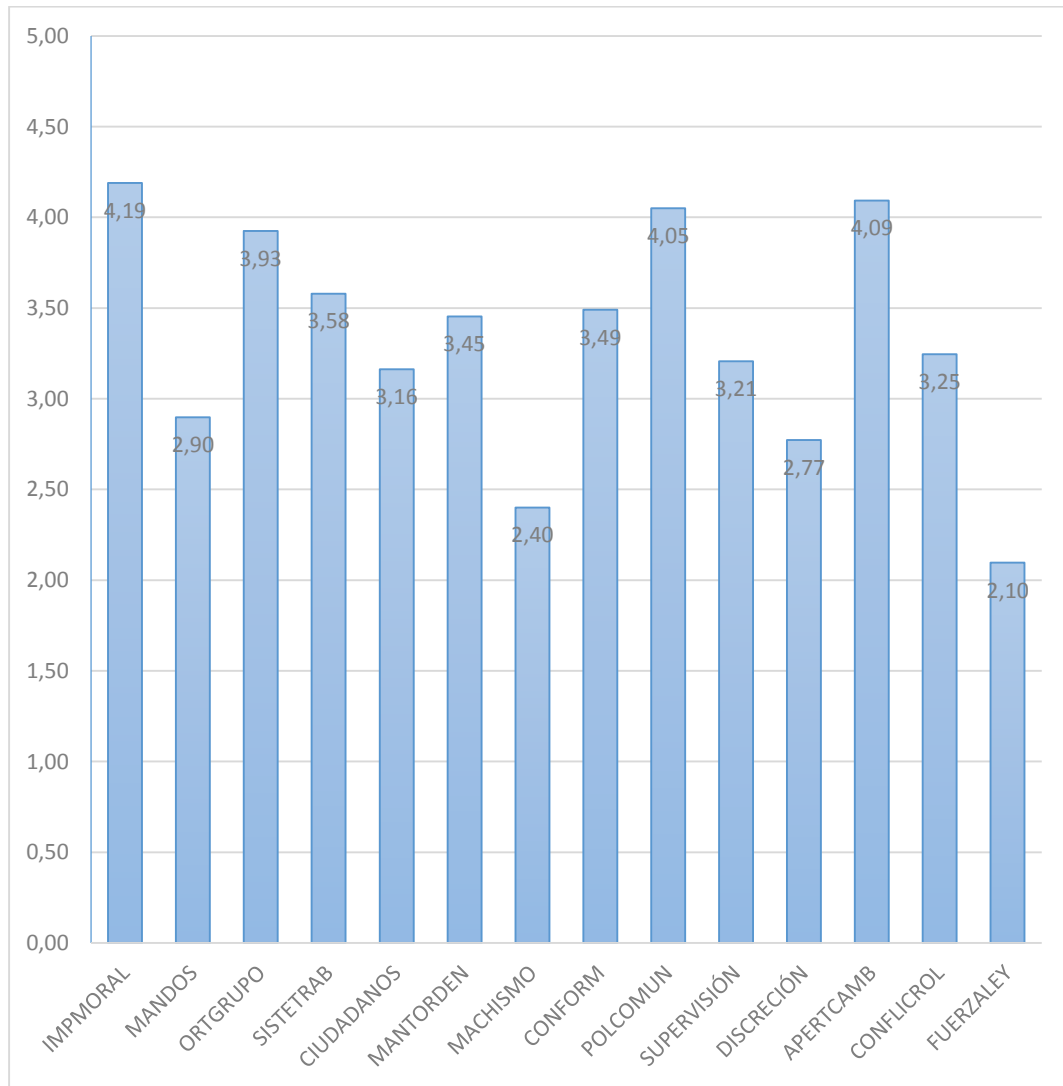
Análisis Factorial

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total
1	7,657	10,489	10,489	7,657	10,489	10,489	4,665
2	6,927	9,490	19,979	6,927	9,490	19,979	6,762
3	6,493	8,895	28,874	6,493	8,895	28,874	2,432
4	2,624	3,595	32,468	2,624	3,595	32,468	3,269
5	2,245	3,076	35,544	2,245	3,076	35,544	3,283
6	1,826	2,501	38,045	1,826	2,501	38,045	3,010
7	1,664	2,279	40,324	1,664	2,279	40,324	3,581
8	1,499	2,053	42,378	1,499	2,053	42,378	1,698
9	1,468	2,011	44,388	1,468	2,011	44,388	4,283
10	1,317	1,804	46,193	1,317	1,804	46,193	3,569
11	1,256	1,721	47,913	1,256	1,721	47,913	3,067
12	1,163	1,593	49,507	1,163	1,593	49,507	3,134
13	1,104	1,512	51,019	1,104	1,512	51,019	1,333
14	1,070	1,466	52,484	1,070	1,466	52,484	1,972
15	1,027	1,407	53,891	1,027	1,407	53,891	1,877
16	1,019	1,395	55,287	1,019	1,395	55,287	4,667

Matriz de configuración del análisis de componentes principales

	Componente															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
CP28	,643															
CP13	,633															
CP58	,610															
CP29	,572															
CP61	,512															
CP59	,461															
CP31	,448								,304							
CP14	,420															
CP43	,320								,314							
CP44																
CP52		,887														
CP67		,868														
CP38		,854														
CP53		,854														
CP23		,850														
CP8		,818														
CP68		,793														
CP37		,710														
CP21			,695													
CP66			,657													
CP49			,373													
CP69				-,767												
CP54				-,638												
CP24				-,623												
CP39				-,618												
CP9				-,593												
CP5					,756											
CP50					,734											
CP35					,731											
CP20					-,371											
CP1						-,841										
CP16						-,713										
CP46						-,669										
CP27							,840									
CP12							-,839									
CP42							-,710									
CP72																

Puntuaciones medias ponderadas del conjunto de la muestra



Puntuaciones medias factoriales en los factores según los grupos poblacionales

	Implicación moral		Mandos		Orientación al grupo		Sistemas de trabajo		Actitud hacia ciudadanos	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
Sexo										
Hombres	.01	1.01	.01	.99	-.03	1.01	-.01	.99	.01	1.01
Mujeres	-.06	.92	-.04	1.06	.20	.94	.07	1.05	-.05	.96
Edad										
< 30	.33	.94	.38	1.08	.52	.95	-.25	1.14	.07	.99
31 a 40	-.03	.99	.03	1.00	.04	.98	-.05	.99	-.10	1.03
41 a 50	.03	1.02	-.19	.97	-.25	1.03	.14	1.00	.09	.99
> 50	-.04	.93	-.05	.90	-.02	.94	.14	.94	.14	.92
Nivel estudios										
Primarios	-.14	1.10	-.16	1.00	-.05	1.02	.11	.87	.11	1.04
Secundarios	.01	.98	.08	1.01	.07	1.01	-.03	1.02	-.02	.98
Est. Univ.	-.01	1.01	-.09	.98	-.09	.97	.03	.99	.01	1.03
Tiempo trabajando										
< 1	.67	.94	1.04	1.09	.33	1.09	-.15	1.00	.45	1.13
1 a 5	.26	.90	.60	1.03	.47	.92	-.27	1.05	.10	1.00
6 a 10	-.14	1.01	.08	.96	.11	.94	-.08	.97	-.07	.97
11 a 15	.04	.95	-.04	.96	-.03	1.01	-.01	1.01	-.05	1.02
16 a 20	.04	1.10	-.15	.98	-.24	.97	.15	1.05	-.14	1.12
> 20	-.05	1.00	-.21	.95	-.15	1.01	.11	.96	.12	.93
Tamaño Población										
< 10.000	.13	1.01	.21	1.17	.19	.98	-.08	.94	.22	.93
10 a 20 mil	.01	.93	.17	.98	-.11	1.02	-.01	.92	.00	1.08
20 a 50 mil	-.03	1.05	.09	.93	-.03	.99	.02	1.00	.05	.99
50 a 100 mil	-.15	.93	-.01	.97	.14	1.09	.02	1.11	-.01	.93
> 100.000	-.00	.99	-.31	.88	-.10	.97	.04	1.03	-.19	1.01

	Mantenimiento del orden		Machismo		Conformidad		Policía comunitaria		Supervisión Mandos	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
Sexo										
Hombres	.03	1.01	.08	1.00	.04	.99	.01	.99	.02	1.00
Mujeres	-.21	.91	-.54	.78	-.28	1.01	-.05	1.05	-.11	.97
Edad										
< 30	-.57	.98	.14	1.12	.03	1.03	.15	.99	.07	1.13
31 a 40	-.13	.96	.07	1.01	-.09	1.00	.02	.99	-.03	1.00
41 a 50	.24	.94	-.16	.96	.07	.98	-.15	.98	-.03	.96
> 50	.40	1.00	-.14	.89	.12	1.02	.21	.93	.06	.97
Nivel estudios										
Primarios	.03	.81	-.12	.88	.18	.97	-.22	1.06	.24	.89
Secundarios	-.02	.99	-.05	.98	-.01	1.00	-.00	.96	-.03	1.02
Est. Univ.	.01	1.03	.08	1.03	-.02	1.00	.04	1.01	.01	.99
Tiempo trabajando										
< 1	-.34	1.06	-.12	.95	-.10	1.14	-.00	.99	-.66	1.29
1 a 5	-.51	1.04	-.16	1.09	-.09	.98	.18	1.02	-.24	1.13
6 a 10	-.17	.87	.03	.93	-.11	.96	-.06	1.01	-.04	.97
11 a 15	-.10	1.00	.19	1.04	.01	1.02	.02	.98	.12	1.01

16 a 20	.08	.92	-.05	1.14	.02	1.02	-.06	.95	-.02	.91
> 20	.39	.98	-.15	.90	.11	.99	.02	.98	.03	.96
Tamaño Población										
< 10.000	-.27	.98	-.11	.98	.04	.97	.03	1.00	-.09	1.01
10 a 20 mil	-.00	.92	.20	1.00	.04	1.03	-.09	.92	.04	1.08
20 a 50 mil	.11	.99	-.01	1.00	-.08	1.01	-.02	1.04	.05	1.04
50 a 100 mil	.03	.89	.07	1.06	-.01	.96	.06	1.03	-.12	.89
> 100.000	.04	1.04	-.03	.98	.03	1.01	.04	.93	.03	.93

	Discrecionalidad no autorizada		Apertura al cambio		Conflicto de rol		Fuerzas de la ley	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
Sexo								
Hombres	-.01	1.01	.03	.98	.03	1.00	-.01	1.02
Mujeres	.05	.91	-.17	1.12	-.16	1.02	.07	.83
Edad								
< 30	.13	1.10	.29	.96	-.04	1.13	-.17	1.12
31 a 40	.01	.96	.03	.97	-.05	1.01	-.04	1.05
41 a 50	-.10	1.03	-.06	1.10	.03	.95	.20	.86
> 50	.06	1.00	-.18	.89	.20	.91	.08	.83
Nivel estudios								
Primarios	.07	.93	-.57	1.04	.06	.98	-.03	.88
Secundarios	.03	.98	-.05	1.00	.03	.99	.03	.97
Est. Univ.	-.03	1.02	.13	.96	-.04	1.02	-.03	1.05
Tiempo trabajando								
< 1	-.06	1.06	-.01	1.12	-.23	1.21	-.18	1.09
1 a 5	.04	1.13	.21	.97	.14	1.09	.03	1.05
6 a 10	.02	.94	-.03	1.01	-.10	.95	-.07	.96
11 a 15	-.02	1.01	.14	.92	-.05	1.05	-.10	1.05
16 a 20	-.03	1.00	-.20	1.13	-.01	1.05	.14	1.16
> 20	.02	1.01	-.12	1.00	.13	.92	.13	.87
Tamaño Población								
< 10.000	-.04	1.06	-.00	1.03	-.05	.97	-.05	.95
10 a 20 mil	.02	.97	.05	.92	-.09	.99	-.18	1.05
20 a 50 mil	-.02	1.00	-.02	1.02	-.01	.98	.06	.99
50 a 100 mil	.15	1.00	.03	1.04	.24	1.06	.13	.94
> 100.000	.00	.97	-.01	.98	-.01	1.02	.03	1.02

	Implicación moral		Mandos		Orientación al grupo		Sistemas de trabajo		Actitud hacia ciudadanos	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
Sexo										
Hombres	.01	1.01	.01	.99	-.03	1.01	-.01	.99	.01	1.01
Mujeres	-.06	.92	-.04	1.06	.20	.94	.07	1.05	-.05	.96
Edad										
< 30	.33	.94	.38	1.08	.52	.95	-.25	1.14	.07	.99
31 a 40	-.03	.99	.03	1.00	.04	.98	-.05	.99	-.10	1.03
41 a 50	.03	1.02	-.19	.97	-.25	1.03	.14	1.00	.09	.99
> 50	-.04	.93	-.05	.90	-.02	.94	.14	.94	.14	.92
Nivel estudios										
Primarios	-.14	1.10	-.16	1.00	-.05	1.02	.11	.87	.11	1.04
Secundarios	.01	.98	.08	1.01	.07	1.01	-.03	1.02	-.02	.98
Est. Univ.	-.01	1.01	-.09	.98	-.09	.97	.03	.99	.01	1.03
Tiempo trabajando										
< 1	.67	.94	1.04	1.09	.33	1.09	-.15	1.00	.45	1.13
1 a 5	.26	.90	.60	1.03	.47	.92	-.27	1.05	.10	1.00
6 a 10	-.14	1.01	.08	.96	.11	.94	-.08	.97	-.07	.97
11 a 15	.04	.95	-.04	.96	-.03	1.01	-.01	1.01	-.05	1.02
16 a 20	.04	1.10	-.15	.98	-.24	.97	.15	1.05	-.14	1.12
> 20	-.05	1.00	-.21	.95	-.15	1.01	.11	.96	.12	.93
Tamaño Población										
< 10.000	.13	1.01	.21	1.17	.19	.98	-.08	.94	.22	.93
10 a 20 mil	.01	.93	.17	.98	-.11	1.02	-.01	.92	.00	1.08
20 a 50 mil	-.03	1.05	.09	.93	-.03	.99	.02	1.00	.05	.99
50 a 100 mil	-.15	.93	-.01	.97	.14	1.09	.02	1.11	-.01	.93
> 100.000	-.00	.99	-.31	.88	-.10	.97	.04	1.03	-.19	1.01
Tipo de Servicio										
Calle	-.01	1.00	-.02	.98	.04	.97	.00	1.00	-.04	1.00
Administr.	.08	.89	.11	1.04	.03	1.00	-.06	.91	.18	.94
Mando	.02	1.12	.11	1.08	-.52	1.15	.06	1.11	.09	1.04
Horario										
Solo mañanas	-.01	.91	-.14	1.06	-.04	1.00	-.03	.99	.06	.90
Solo tardes	-.08	.97	.16	.82	-.35	1.14	-.18	1.02	.10	.98
Turno rotatorio	.01	1.02	.02	1.01	.04	.98	-.00	.98	.01	1.02
Solo noches	-.04	.85	-.13	.94	-.09	.97	.23	1.14	-.21	.96

	Mantenimiento del orden		Machismo		Conformidad		Policía comunitaria		Supervisión Mandos	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT	M°	DT
Sexo										
Hombres	.03	1.01	.08	1.00	.04	.99	.01	.99	.02	1.00
Mujeres	-.21	.91	-.54	.78	-.28	1.01	-.05	1.05	-.11	.97
Edad										
< 30	-.57	.98	.14	1.12	.03	1.03	.15	.99	.07	1.13
31 a 40	-.13	.96	.07	1.01	-.09	1.00	.02	.99	-.03	1.00
41 a 50	.24	.94	-.16	.96	.07	.98	-.15	.98	-.03	.96
> 50	.40	1.00	-.14	.89	.12	1.02	.21	.93	.06	.97
Nivel estudios										
Primarios	.03	.81	-.12	.88	.18	.97	-.22	1.06	.24	.89
Secundarios	-.02	.99	-.05	.98	-.01	1.00	-.00	.96	-.03	1.02
Est. Univ.	.01	1.03	.08	1.03	-.02	1.00	.04	1.01	.01	.99
Tiempo trabajando										

< 1	-.34	1.06	-.12	.95	-.10	1.14	-.00	.99	-.66	1.29
1 a 5	-.51	1.04	-.16	1.09	-.09	.98	.18	1.02	-.24	1.13
6 a 10	-.17	.87	.03	.93	-.11	.96	-.06	1.01	-.04	.97
11 a 15	-.10	1.00	.19	1.04	.01	1.02	.02	.98	.12	1.01
16 a 20	.08	.92	-.05	1.14	.02	1.02	-.06	.95	-.02	.91
> 20	.39	.98	-.15	.90	.11	.99	.02	.98	.03	.96
Tamaño Población										
< 10.000	-.27	.98	-.11	.98	.04	.97	.03	1.00	-.09	1.01
10 a 20 mil	-.00	.92	.20	1.00	.04	1.03	-.09	.92	.04	1.08
20 a 50 mil	.11	.99	-.01	1.00	-.08	1.01	-.02	1.04	.05	1.04
50 a 100 mil	.03	.89	.07	1.06	-.01	.96	.06	1.03	-.12	.89
> 100.000	.04	1.04	-.03	.98	.03	1.01	.04	.93	.03	.93
Tipo de Servicio										
Calle	-.04	1.00	-.03	.99	.05	1.02	.01	1.00	-.04	.98
Administr.	.18	.94	-.02	1.05	-.22	.88	-.00	1.00	.13	.96
Mando	.09	1.04	.29	.94	-.22	.93	-.19	1.01	.27	1.06
Horario										
Solo mañanas	.36	1.03	-.28	.81	.06	1.03	-.01	.97	-.16	.96
Solo tardes	.23	.98	-.00	1.02	.06	1.01	.00	1.09	-.06	1.00
Turno rotatorio	-.08	.99	.04	1.03	-.00	1.00	.03	.99	.01	1.01
Solo noches	.07	.91	-.03	.86	-.11	.94	-.30	.85	.13	.93

	Discrecionalidad no autorizada		Apertura al cambio		Conflicto de rol		Fuerzas de la ley	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
Sexo								
Hombres	-.01	1.01	.03	.98	.03	1.00	-.01	1.02
Mujeres	.05	.91	-.17	1.12	-.16	1.02	.07	.83
Edad								
< 30	.13	1.10	.29	.96	-.04	1.13	-.17	1.12
31 a 40	.01	.96	.03	.97	-.05	1.01	-.04	1.05
41 a 50	-.10	1.03	-.06	1.10	.03	.95	.20	.86
> 50	.06	1.00	-.18	.89	.20	.91	.08	.83
Nivel estudios								
Primarios	.07	.93	-.57	1.04	.06	.98	-.03	.88
Secundarios	.03	.98	-.05	1.00	.03	.99	.03	.97
Est. Univ.	-.03	1.02	.13	.96	-.04	1.02	-.03	1.05
Tiempo trabajando								
< 1	-.06	1.06	-.01	1.12	-.23	1.21	-.18	1.09
1 a 5	.04	1.13	.21	.97	.14	1.09	.03	1.05
6 a 10	.02	.94	-.03	1.01	-.10	.95	-.07	.96
11 a 15	-.02	1.01	.14	.92	-.05	1.05	-.10	1.05
16 a 20	-.03	1.00	-.20	1.13	-.01	1.05	.14	1.16
> 20	.02	1.01	-.12	1.00	.13	.92	.13	.87
Tamaño Población								
< 10.000	-.04	1.06	-.00	1.03	-.05	.97	-.05	.95
10 a 20 mil	.02	.97	.05	.92	-.09	.99	-.18	1.05
20 a 50 mil	-.02	1.00	-.02	1.02	-.01	.98	.06	.99
50 a 100 mil	.15	1.00	.03	1.04	.24	1.06	.13	.94
> 100.000	.00	.97	-.01	.98	-.01	1.02	.03	1.02
Tipo de Servicio								
Calle	.03	.99	-.01	1.02	-.01	1.00	-.02	1.03
Administr.	-.02	1.07	.00	.94	.09	.96	.13	.84
Mando	-.22	.91	.02	.95	-.01	1.03	.04	.85
Horario								

Solo mañanas	.03	.95	.07	.96	.12	.93	.15	.80
Solo tardes	.04	1.01	-.07	.91	.11	1.17	-.09	1.05
Serv. rotatorio	-.02	1.01	-.01	1.01	-.01	.99	-.02	1.02
Solo noches	.23	.93	.04	.98	-.15	1.02	.17	.83

Medias factoriales para los distintos grupos poblacionales en el cuestionario COP

	Nivel de estudios		
	Primarios	Secundarios	Estudios universitarios
	Media	Media	Media
Implicación moral	-,13810	,01376	-,00720
Mandos	-,15821	,08236	-,08695
Orientación al grupo	-,04688	,06993	-,09209
Sistemas de trabajo	,11063	-,03382	,03275
Actitud hacia ciudadanos	,10964	-,01528	,00935
Mantenimiento del orden	,02653	-,02120	,01337
Machismo	-,11885	-,05192	,07745
Conformidad	,18392	-,00706	-,02436
Policía comunitaria	-,21728	-,00170	,03732
Supervisión Mandos	,23687	-,03137	,01131
Discrecionalidad no autorizada	,07435	,02738	-,02973
Apertura al cambio	-,57124	-,05399	,13039
Conflicto de rol	,06135	,02518	-,03779
Fuerzas de la ley	-,02839	,03109	-,03201

	Nivel de estudios		
	Primarios	Secundarios	Estudios universitarios
	(A)	(B)	(C)
Implicación moral			
Mandos		C**	
Orientación al grupo		C**	
Sistemas de trabajo			
Actitud hacia ciudadanos			
Mantenimiento del orden			
Machismo			
Conformidad			
Policía comunitaria			
Supervisión Mandos			
Discrecionalidad no autorizada			
Apertura al cambio		A***	A*** B**
Conflicto de rol			
Fuerzas de la ley			

	Edad			
	Menor de 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	Mayor de 50 años
	Media	Media	Media	Media
	Implicación moral	,33208	-,02812	,02514
Mandos	,38287	,03476	-,19421	-,04706
Orientación al grupo	,52441	,03778	-,24636	-,01561
Sistemas de trabajo	-,24809	-,05281	,13780	,14420
Actitud hacia ciudadanos	,06891	-,09970	,08909	,13567
Mantenimiento del orden	-,57166	-,12896	,24488	,40054
Machismo	,14270	,06976	-,16220	-,14460
Conformidad	,02622	-,08741	,07258	,11641
Policía comunitaria	,14703	,02057	-,14523	,20766
Supervisión Mandos	,07287	-,02632	-,03456	,06076
Discrecionalidad no autorizada	,12759	,01149	-,10112	,05771
Apertura al cambio	,29271	,02871	-,05731	-,18020
Conflicto de rol	-,04066	-,05147	,02728	,19719
Fuerzas de la ley	-,16915	-,04225	,20256	,07731

	Tiempo de trabajo como policía					
	Menos de 1 año	Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 15 años	Entre 16 y 20 años	Más de 20 años
	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Implicación moral	,66625	,25991	-,14440	,04308	,03647	-,05469
Mandos	1,03528	,59766	,07509	-,03672	-,15389	-,20884
Orientación al grupo	,32739	,46944	,10976	-,02504	-,23826	-,15166
Sistemas de trabajo	-,15346	-,26660	-,07597	-,00613	,15436	,10916
Actitud hacia ciudadanos	,44660	,10003	-,06935	-,04754	-,13537	,12138
Mantenimiento del orden	-,33546	-,50945	-,16968	-,09669	,07581	,38718
Machismo	-,11688	-,15669	,03095	,18500	-,04997	-,15282
Conformidad	-,09910	-,09305	-,10771	,00894	,02385	,11271
Policía comunitaria	-,00139	,18248	-,05654	,02289	-,06260	,02067
Supervisión Mandos	-,65937	-,24180	-,04326	,12304	-,01610	,02771
Discrecionalidad no autorizada	-,06435	,03839	,02441	-,01655	-,02783	,02218
Apertura al cambio	-,01341	,21204	-,02901	,14192	-,19595	-,11724
Conflicto de rol	-,23268	,13872	-,09934	-,04832	-,00519	,12558
Fuerzas de la ley	-,17512	,03472	-,06975	-,09646	,13999	,12714

	Tamaño de la Población				
	< 10.000	10 a 20 mil	20 a 50 mil	50 a 100 mil	> 100.000
	Media	Media	Media	Media	Media
Implicación moral	,12501	,00934	-,02716	-,15134	-,00343
Mandos	,20996	,17064	,08503	-,01241	-,30812
Orientación al grupo	,18504	-,11247	-,02887	,13661	-,10460
Sistemas de trabajo	-,07660	-,01427	,01673	,01703	,04081
Actitud hacia ciudadanos	,21990	,00212	,04559	-,01137	-,18928
Mantenimiento del orden	-,27080	-,00477	,11192	,02826	,04036
Machismo	-,11034	,19808	-,01453	,06926	-,02928
Conformidad	,03776	,03959	-,07731	-,00996	,03048
Policía comunitaria	,03252	-,09083	-,02209	,05929	,04408
Supervisión Mandos	-,09386	,04316	,04846	-,12329	,03272
Discrecionalidad no autorizada	-,03756	,02072	-,01760	,14682	,00271
Apertura al cambio	-,00051	,04677	-,02478	,03437	-,01064
Conflicto de rol	-,04785	-,09141	,00976	,24048	-,00772
Fuerzas de la ley	-,05170	-,17831	,05696	,12700	,02603

	Provincia		
	Castellón	Valencia	Alicante
	Media	Media	Media
Implicación moral	-,01305	,03058	-,05051
Mandos	,07772	,04436	-,09020
Orientación al grupo	-,00100	-,02085	,02861
Sistemas de trabajo	,04142	-,01983	,01473
Actitud hacia ciudadanos	,01384	-,09666	,12023
Mantenimiento del orden	,03160	-,10663	,12590
Machismo	,01357	,05214	-,07564
Conformidad	-,00173	-,01036	,01111
Policía comunitaria	,09079	-,05685	,05534
Supervisión Mandos	,03005	-,01651	,00210
Discrecionalidad no autorizada	,05456	,01692	-,02977
Apertura al cambio	-,10899	,01158	,02820
Conflicto de rol	-,06865	-,02518	,08409
Fuerzas de la ley	,10367	-,10574	,10648

	Tipo de Servicio		
	Calle	Administr.	Mando
	Media	Media	Media
Implicación moral	-,01433	,07980	,01643
Mandos	-,02495	,11109	,11174
Orientación al grupo	,04059	,02886	-,52370
Sistemas de trabajo	,00426	-,05533	,06207
Actitud hacia ciudadanos	-,03796	,18422	,08768
Mantenimiento del orden	-,03178	-,01624	,29256
Machismo	,05454	-,21940	-,22115
Conformidad	,01334	-,00079	-,19075
Policía comunitaria	-,04018	,12898	,26854
Supervisión Mandos	,04164	-,09043	-,29627
Discrecionalidad no autorizada	,03036	-,02374	-,22294
Apertura al cambio	-,00597	,00462	,02000
Conflicto de rol	-,01027	,08764	-,00713

Fuerzas de la ley	-.01978	.12841	.03577
-------------------	---------	--------	--------

ANOVA para Tipo de Servicio

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Implicación moral					
Entre grupos	1.453	2	.726	.727	.483
Mandos					
Entre grupos	4.272	2	2.136	2.143	.118
Orientación al grupo					
Entre grupos	29.959	2	14.979	15.306	.000
Sistemas de trabajo					
Entre grupos	.988	2	.494	.493	.611
Actitud hacia ciudadanos					
Entre grupos	8.767	2	4.383	4.400	.012
Mantenimiento del orden					
Entre grupos	9.852	2	4.926	5.007	.007
Machismo					
Entre grupos	17.342	2	8.671	8.769	.000
Conformidad					
Entre grupos	3.893	2	1.947	1.951	.143
Policía comunitaria					
Entre grupos	12.246	2	6.123	6.363	.002
Supervisión Mandos					
Entre grupos	12.420	2	6.210	6.226	.002
Discrecionalidad no autorizada					
Entre grupos	6.171	2	3.085	3.105	.045
Apertura al cambio					
Entre grupos	.075	2	.037	.037	.964
Conflicto de rol					
Entre grupos	1.553	2	.777	.778	.460
Fuerzas de la ley					
Entre grupos	3.641	2	1.820	1.827	.161

	Tipo de Servicio		
	Calle	Administr.	Mando
	(A)	(B)	(C)
Implicación moral			
Mandos			
Orientación al grupo	C***	C***	
Sistemas de trabajo			
Actitud hacia ciudadanos		A*	
Mantenimiento del orden			A**B*
Machismo	B**C*		
Conformidad			
Policía comunitaria			A**
Supervisión Mandos	C**		
Discrecionalidad no autorizada	C*		
Apertura al cambio			
Conflicto de rol			
Fuerzas de la ley			

	Horario			
	Solo mañanas	Solo tardes	Turno rotatorio	Solo noches
	Media	Media	Media	Media
Implicación moral	-.01488	-.08257	.00882	-.04097
Mandos	-.14386	.16206	.02075	-.13487
Orientación al grupo	-.03886	-.34544	.03720	-.08935
Sistemas de trabajo	-.03350	-.17892	-.00216	.22996
Actitud hacia ciudadanos	.06262	.10172	.00761	-.20518
Mantenimiento del orden	.36201	.22663	-.07681	.06727
Machismo	-.27839	-.00342	.03638	-.03452
Conformidad	.06103	.05827	-.00355	-.11341
Policía comunitaria	-.01095	.00151	.03378	-.29699
Supervisión Mandos	-.16482	-.06080	.01061	.12691
Discrecionalidad no autorizada	.02506	.03859	-.02019	.22702
Apertura al cambio	.07189	-.06620	-.01284	.04124
Conflicto de rol	.12379	.11004	-.00693	-.15318
Fuerzas de la ley	.15052	-.09428	-.02391	.16747

ANOVA para Horario

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Implicación moral					
Entre grupos	.863	3	.288	.288	.834
Mandos					
Entre grupos	7.259	3	2.420	2.433	.063
Orientación al grupo					
Entre grupos	12.775	3	4.258	4.299	.005
Sistemas de trabajo					
Entre grupos	8.348	3	2.783	2.793	.039
Actitud hacia ciudadanos					
Entre grupos	5.784	3	1.928	1.931	.123
Mantenimiento del orden					
Entre grupos	28.125	3	9.375	9.692	.000
Machismo					
Entre grupos	11.560	3	3.853	3.882	.009
Conformidad					
Entre grupos	2.106	3	.702	.702	.551
Policía comunitaria					
Entre grupos	10.325	3	3.442	3.570	.014
Supervisión Mandos					
Entre grupos	5.601	3	1.867	1.866	.133
Discrecionalidad no autorizada					
Entre grupos	5.915	3	1.972	1.979	.115
Apertura al cambio					
Entre grupos	1.371	3	.457	.456	.713
Conflicto de rol					
Entre grupos	5.484	3	1.828	1.833	.139
Fuerzas de la ley					
Entre grupos	7.193	3	2.398	2.396	.067

	Horario			
	Solo mañanas	Solo mañanas	Solo mañanas	Solo mañanas
	(A)	(B)	(C)	(D)
Implicación moral				
Mandos				
Orientación al grupo			B**	
Sistemas de trabajo				
Actitud hacia ciudadanos				
Mantenimiento del orden	C***	C*		
Machismo			A**	
Conformidad				
Policía comunitaria			D**	
Supervisión Mandos				
Discrecionalidad no autorizada				
Apertura al cambio				
Conflicto de rol				
Fuerzas de la ley				

Items tensión en cuestionario COP

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación ^a
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total
1	3,333	37,032	37,032	3,333	37,032	37,032	2,494
2	1,557	17,298	54,330	1,557	17,298	54,330	2,061
3	,938	10,422	64,752	,938	10,422	64,752	2,676

	Tensión ocupacional		Tensión organizacional		Reconocimiento profesional	
	M	DT	M	DT	M	DT
Sexo						
Hombres	.02	-.01	.01	.01	.01	1.00
Mujeres	-.13	.06	-.09	-.09	-.09	.99
Edad						
< 30	.13	-.30	.06	.06	.06	.96
31 a 40	.04	-.03	-.05	-.05	-.05	.99
41 a 50	-.09	.16	-.08	-.08	-.08	1.04
> 50	-.10	.00	.38	.38	.38	.94
Nivel estudios						
Primarios	-.01	.15	.10	.10	.10	.84
Secundarios	-.04	-.06	-.01	-.01	-.01	1.02
Est. Univ.	.05	.06	.01	.01	.01	.99
Tiempo trabajando						
< 1	-.51	-.85	-.05	-.05	-.05	1.13
1 a 5	.12	-.52	-.28	-.28	-.28	1.11
6 a 10	-.03	-.08	-.11	-.11	-.11	.96
11 a 15	.10	.07	-.00	-.00	-.00	.98
16 a 20	.08	.10	-.00	-.00	-.00	1.05
> 20	-.12	.17	.19	.19	.19	.96
Tamaño Población						
< 10.000	-.09	-.21	-.02	-.02	-.02	1.06
10 a 20 mil	-.04	-.11	-.00	-.00	-.00	.98
20 a 50 mil	-.02	-.08	.06	.06	.06	.94
50 a 100 mil	.09	.01	.05	.05	.05	1.00
> 100.000	.06	.28	-.06	-.06	-.06	1.02
Tipo de Servicio						
Calle	.06	.96	-.05	.99	.03	.99
Administr.	-.22	1.07	.12	1.02	-.10	.98
Mando	-.34	1.19	.37	.99	-.20	1.12
Horario						
Solo mañanas	-.07	1.10	-.02	1.11	.15	1.08
Solo tardes	-.08	1.02	-.18	1.16	-.10	.99
Turno rotativo	.01	.99	.03	.97	-.03	1.00
Solo noches	.08	.97	-.12	.99	.19	.91

ANEXOS 10. Tipología Policial

Medias y distribución típica por conglomerados

Informe

IMPMORAL

Grupos Cluster	Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
1	,6078922	288	,75659868	-2,19013	2,08654
2	-,4476809	175	,91937928	-2,92772	1,71336
3	-,5289961	330	,94935621	-4,62763	2,69412
4	-,2309316	288	,98484446	-4,35837	2,14882
5	,4347837	332	,80366152	-2,20895	2,18687
Total	,0000000	1413	1,00000000	-4,62763	2,69412

Informe

MANDOS

Grupos Cluster	Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
1	-,4053040	288	1,02396628	-2,28344	2,24860
2	,5841377	175	,77807542	-2,17829	2,09754
3	,0124433	330	,69434604	-1,86957	1,60590
4	-,7903962	288	,75629917	-2,09027	1,12849
5	,7169617	332	,82503695	-2,12796	2,29396
Total	,0000000	1413	1,00000000	-2,28344	2,29396

Informe

ORTGRUPO

Grupos Cluster	Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
1	,7107412	288	,78237819	-2,10199	2,63539
2	,0591512	175	,85179315	-3,39147	2,13582
3	-,3300825	330	,90655044	-3,58662	2,21228
4	-,2672783	288	1,01237970	-4,29634	2,28278
5	-,0877757	332	1,01404087	-2,96063	2,79267
Total	,0000000	1413	1,00000000	-4,29634	2,79267

Informe

SISTETRAB

Grupos Cluster	Media	N	Desv. tıp.	Mínimo	Máximo
1	-,2883507	288	1,10969031	-3,20255	4,45333
2	-,2210166	175	,73503388	-2,54169	1,72084
3	,8213919	330	,85167093	-1,18712	3,44219
4	-,2599262	288	,88122260	-2,74637	2,82606
5	-,2243303	332	,79985309	-2,56818	2,41978
Total	,0000000	1413	1,00000000	-3,20255	4,45333

Informe

CIUDADANOS

Grupos Cluster	Media	N	Desv. tıp.	Mínimo	Máximo
1	-,2550239	288	1,02682977	-3,10839	2,54160
2	-,0457712	175	1,05248566	-3,57152	1,88920
3	,1280099	330	,78375699	-2,38973	2,01819
4	-,5523672	288	,98624307	-3,45220	2,13813
5	,5972750	332	,78617432	-2,10539	2,69567
Total	,0000000	1413	1,00000000	-3,57152	2,69567

Informe

MANTORDEN

Grupos Cluster	Media	N	Desv. tıp.	Mínimo	Máximo
1	-,5970611	288	,95596620	-3,15342	2,62641
2	-,3616849	175	,82137738	-3,48162	1,98582
3	,5215133	330	,82570059	-1,50492	3,19522
4	,3952772	288	,94455987	-1,77768	3,05346
5	-,1526831	332	,92614374	-2,74077	2,59492
Total	,0000000	1413	1,00000000	-3,48162	3,19522

Informe

MACHISMO

Grupos Cluster	Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
1	,0002770	288	1,06233703	-1,95487	3,08398
2	,8256059	175	,80550820	-1,41972	3,11286
3	-,0888471	330	,86275203	-2,27722	2,37807
4	,2707024	288	,97331484	-1,91668	2,85068
5	-,5819384	332	,78313558	-2,01341	2,31655
Total	,0000000	1413	1,00000000	-2,27722	3,11286

Informe

CONFORM

Grupos Cluster	Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
1	-,1352691	288	1,05650168	-3,28508	2,61139
2	,2828379	175	,79920942	-3,20559	2,14200
3	-,6459963	330	,90244409	-3,69140	1,84931
4	,4760686	288	,79151909	-3,15277	2,53686
5	,1973852	332	,94816812	-2,38730	2,50888
Total	,0000000	1413	1,00000000	-3,69140	2,61139

Informe

POLCOMUN

Grupos Cluster	Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
1	,7517529	288	,80018153	-1,55662	2,67600
2	-,4139666	175	,95198289	-3,13913	1,67290
3	-,2997756	330	,84840614	-3,46094	2,20242
4	-,5469049	288	,90211850	-6,42701	2,53280
5	,3384756	332	,87528427	-2,92594	2,91542
Total	,0000000	1413	1,00000000	-6,42701	2,91542

Informe

SUPERVISION

Grupos Cluster	Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
1	,4400792	288	,92018199	-2,63118	2,74000
2	,6131341	175	,91246597	-1,53886	3,20971
3	-,1674730	330	,74498313	-2,00263	2,66462
4	,2690384	288	,92439278	-2,59095	2,96036
5	-,7718622	332	,86352030	-3,66714	1,90096
Total	,0000000	1413	1,00000000	-3,66714	3,20971

Informe

DISCRECION

Grupos Cluster	Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
1	,1812041	288	1,01487087	-2,21765	2,90676
2	,8212941	175	,82047077	-1,68836	2,67010
3	-,0458102	330	,85063616	-2,57153	2,28875
4	-,0316900	288	,94420852	-2,87846	3,29296
5	-,5170759	332	,93294075	-2,95137	2,08888
Total	,0000000	1413	1,00000000	-2,95137	3,29296

Informe

APERTCAMB

Grupos Cluster	Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
1	,6720894	288	,87124207	-2,00145	2,66583
2	-,3061590	175	,88002527	-3,44156	1,71199
3	-,3575371	330	,98661535	-4,60035	1,90490
4	-,1090352	288	,95132263	-3,69118	2,43314
5	,0283296	332	,93122286	-3,42299	2,23678
Total	,0000000	1413	1,00000000	-4,60035	2,66583

Informe

CONFLICROL

Grupos Cluster	Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
1	,1806586	288	1,00425508	-2,32554	2,91368
2	,3260116	175	,94157394	-2,43529	2,57065
3	-,2789877	330	,90800736	-3,19556	3,01062
4	,3787533	288	,95169313	-2,48396	3,92011
5	-,3798094	332	,94277998	-3,34439	2,28790
Total	,0000000	1413	1,00000000	-3,34439	3,92011

Informe

FUERZALEY

Grupos Cluster	Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
1	,1640181	288	,81226942	-3,57177	1,87640
2	-1,6541076	175	1,01150024	-5,03130	,23457
3	,1460943	330	,73066988	-1,89078	2,19255
4	,3430760	288	,72418342	-1,51524	2,96547
5	,2867909	332	,70314036	-2,28823	2,40448
Total	,0000000	1413	1,00000000	-5,03130	2,96547



BIBLIOGRAFIA

-
- Aberbach, J. y Rockman, B. (1999). Reinventar el gobierno: problemas y perspectivas. *Gestión y Análisis de la Políticas Públicas*, 15, 3-17.
- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, Y. y Simard, J. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Aguilar, R. (2012). *Propuesta de un Proyecto de formación inicial de los cuerpos de Policía Local de la Comunidad Valenciana basado en competencias*. Tesis doctoral. Universitat de València.
- Ahrne, G. (1994). *Social Organization*. Londres: Sage.
- Aktouf, O. (1990). Le symbolisme et la cultura d'entreprise. En J.F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec: ESKA. (edición de 2007).
- Alcover, (2003). Cultura y clima organizacional. En F. Gil y C. Alcover (eds.), *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Alderfer, C.P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol 4 (2), 142-175.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5, (3), 193-226.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Barcelona: Granica.
- Almaraz, J. (2013). *La teoría sociológica de Talcott Parsons: La problemática de la constitución metodológica del objeto*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Alonso, L.E. (2005). *La era del consumo*. Madrid: Siglo XXI.
- Álvarez, O. (2010). *Estilos de liderazgo en la Policía Local de la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral. Universitat de València.
- Álvarez, O., Castellano, E., Figueriredo, H. Gil. P. y Pacheco, A. (2015). Factores de riesgo psicosocial en la profesión de policía local. En J.L. Carque, A. Navarro e I. Rosat (coord.), *Prevención de riesgos laborales en Policía Local*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Álvarez, O., Lila, M. y Castillo, I. (2012). Los estilos de liderazgo de la Policía Local de la Comunidad Valenciana: Una aproximación desde la Teoría del Liderazgo Transformacional. *Anales de Psicología*, 28 (2), 548-557.

- Álvarez, O., Lila, M., Tomás, I. y Castillo, I. (2014). Transformational leadership in the Local Police in Spain: A leader-follower distance approach. *Spanish Journal of Psychology*, 17, 1-9.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Londres: Sage.
- Alvesson, M. (2011). Organizational Culture: Meaning, Discourse and Identity. En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, y M.F. Peterson (eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Londres: Sage.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. Londres: SAGE.
- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. Nueva York: Routledge.
- Alvesson, M. y Willmott, T. (2003). *Studying Management Critically*. Londres: Sage.
- Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. y Viswesvaran, C. (2005). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Nueva York: SAGE.
- Arciniega, R.S. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*, 36, 5-25.
- Armatte, M. (2006). La noción de modelo en las Ciencias Sociales. *Empiria Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 11, 33-70.
- Arriola, A.A., Salas, E. y Bernabé, T.B. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 25 (19), 109-127.
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E., y Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. En N.M Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, y M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Londres: Sage.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. y Peterson, M.F. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Londres: SAGE.
- Ballbé M. y Giró, M. (1978). *Las fuerzas del orden público*. Barcelona: Dopesa.
- Banton, M. (1964). *The Policeman in the Community*. Londres: Tavistok.
- Barley, S. R., Meyer, G. W. y Gash, D. C. (1988). Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatism, *Administrative Science Quarterly*, 33, (1), 24-60.
- Barnard, C.I. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

-
- Bartol, C.R. (1983) *Psychology and American Law*. Belmont: Wadsworth.
- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management*. Berkeley: University California Press.
- Baudrillard, J. (1988). *Cultura y simulacro*. Barcelona: Kairós.
- Bayley, D.H. (1980). *Patterns of Policing. A Comparative International Analysis*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Bayley, D.H. (1994). *Police for the future*. New York: Oxford University Press.
- Belaustegi, L. (2012). *Control y cultura en la empresa. Un cuaderno de viaje sobre la crítica del control cultural en las organizaciones. Tesis doctoral*. Universidad del País Vasco.
- Belknap, J. y Shelley, J. (1992). The New Lone Ranger: Policewomen on Patrol. *American Journal of Police*, 12 (2), 47-75.
- Beltrán, M. (2012). Sociología de la Empresa, el trabajo y las organizaciones: un enfoque crítico de C.J. Fernández, R. Ibáñez y P. Romero (reseña). *REIS*, 18, 143-146.
- Bendix, R. (1974). *Work and Authority in Industry*. California: Universidad de California Press.
- Benedict, R. (1969). The meaning of culture. En R.A Webber (dir), *Culture and Management*. Homewood: Irwing.
- Berger, P.L. y Luckman, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bertalanffy, L.V. (1969). *Teoría General de Sistemas: Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones*. Madrid. Fondo de Cultura Económica de España (edición revisada de 1976).
- Bhagat, R.S. y Steers, R.M. (2009). *Cambridge Handbook of Culture, Organizations and Work*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Bittner, E. (1970). *The Functions of the Police in the Modern Society*. Chevy Chase: National Institute of Mental Health.
- Bittner, E. (1990). *Aspects of police work*. Boston: Northeastern University Press.
- Björk, M. (2008). Fighting Cynicism: Some Reflections on Self-Motivation in Police Work. *Police Quarterly*, 11 (1), 88-101.
- Blau, P. y Scott, W.R. (1976). *Formal organizations*. Londres: Routledge.
- Boisot, M. y Child, J. (1999). Organizations as adaptive systems in complex environments. *Organization Science*, 10 (3), 237-252.

- Bossard, A. (1983). Las funciones policiales. En J.M. Rico (comp.), *Policía y sociedad democrática*. Madrid: Alianza editorial.
- Bottoms, A. (2002). Compliance and community penalties. En A. Bottoms y S. Gelsthorpe (eds.), *Community penalties: Change and Challenges*. Cullompton: Willan.
- Bottoms, A. y Tanbeke, J. (2012). Beyond Procedural Justice: A dialogic approach to Legitimacy in Criminal Justice. *Journal of Criminal Law and Criminology*, 102 (1), 119-170.
- Bourricaud, F. (1981). *The Sociology of Talcott Parsons*. Chicago: Universidad de Chicago.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (2000). *Les modèles productifs*. París: La Découverte.
- Bradford, B. y Jackson, J. (2010). Cooperating with the Police: Social Control and the Reproduction of Police Legitimacy. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=1640958>
- Bradford, B., Jackson, J. y Hough, M. (2013). Police Legitimacy in Action: Lessons from Theory and Practice. En M. Reising y R. Kane (eds), *The Oxford Handbook of Police and Policing*. Oxford: Oxford University Press.
- Bravo, M. (2001). *Socialización policial: un estudio secuencias de interacción*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- Brech, E. (1948). *Organization: the Framework of Management*. Nueva York: Collier McMillan.
- Brewer, J. (1988). *The Police order and the State*. Londres: The MacMillan Press.
- Broderick, J. (1977). *Police in a Time of Change*. Morristown: General Learning Press.
- Brogden, M. y Nijhar, P. (2005). *Community Policing: National and international models and approaches*. Cullompton: Willan Publishing.
- Brown, J. (2007). From cult of masculinity to smart macho. En M. O'Neill, M. Marks y A. Singh (eds.), *Police Occupational Culture: New Debates and Directions*. Nueva York: Elsevier
- Brown, M.K. (1988). *Working the street. Police discretion*. Nueva York: Sage.
- Brunet, I., Belzunegui, A. y Pastor, I. (2011). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Universitas.
- Bukner, H.T. (1967). *The Police: The culture of a Social Control Agency*. Tesis doctoral. Berkeley: Universidad de California.
- Burns, T. y Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistok.

-
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and Organizational Analysis. Elements for the Sociology of Corporate Life*. Hampshire: Asghate (edición de 2005).
- Butler, T. (2000). *La Policía Comunitaria en el Reino Unido*. Gloucestershire: Mimeo.
- Cain, M. (1973). *Society and the Policeman's Role*. Londres: Routledge.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., y Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*. Londres: Edward Elgar.
- Cartwright, S., Cooper, C.L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7, 57-70.
- Castells, M. (2005). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen I*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castillo, J.J. (1994). *El trabajo del sociólogo*. Madrid: Editorial Complutense.
- Cauto, R.A. (1995). The Transformation of Transforming Leadership. En J.T. Wren (ed.), *The Leader's Companion*. Nueva York: Free Press.
- Chan, A. y Clegg, S. (2002). History, culture and organization studies. *Culture and Organization*, 8 (4), 259-273.
- Chan, J. (1997). *Changing Police Culture*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A. (1988). *La mano invisible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Ministerio de trabajo y Seguridad Social.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action. Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18 (1), 43-76.
- Chinchilla, L. (2003). Experiences with citizen participation in crime prevention el Central America. En H. Fruhling, A.P. Tulchin y S.D. Golding (eds.), *Crime and violence in Latin America. Citizen security, democracy and the State*, Washington: Woodrow Wilson Center Press,
- Christensen, T. y Laegreid, P. (2001). *New Public Management*. Ashgate: Aldershot.
- Christensen, T. y Laegreid, P. (2007). Reformas post nueva gestión pública. *Gestión y Política Pública*, 16 (2), 539-564.

- Clegg, S.R. (2009). *Directions in Organization Studies*. Londres: Sage Publications.
- Clegg, S.R. y Dunkerley, D. (1980). *Organization, Class and Control*. Londres: Routledge.
- Clegg, S.R., Hardy, C., Lawrence, T.B. y Nord, W.R. (2013). *The Sage Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage Publications.
- Cochran, J.K. y Bromley, M.L. (2003). The myth (?) of the police sub-culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26 (1), 88-117.
- Cockcroft, T. (2005). Using oral history to investigate police culture. *Qualitative Research*, 5 (3), 365-384.
- Cockcroft, T. (2007). Police culture(s): some definitional, contextual and analytical considerations. En O'Neill, M., Marks, M. y Singh, A. (eds). *Police Occupational Culture: New Debates and Directions*. Nueva York: Elsevier.
- Cockcroft, T. (2013). *Police Culture. Themes and Concepts*. Nueva York: Routledge.
- Cohen, M.D., March, J.G. y Olsen, J.P. (1972). A Garbage Can Model of Organization Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1-25.
- Cohen, M.D., y March, J.G (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. Boston: Harvard University Press.
- Coleman, J. (1982). *The Asymmetric Society*. Siracusa: University Press.
- Coller, X. y Garvía, R. (2004). *Análisis de las organizaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Collins, P.A. y Gibbs, A.C.C. (2003). Stress in police officers: a study of the origins prevalence and severity of stress-related symptoms within a county police force. *Occupational Medicine*, 53, 256-264.
- Comte, A. (1844). *Discurso sobre el espíritu positivo*. Madrid: Alianza Editorial (edición de 2007).
- Cooke, R A., y Lafferty, J.C. (1987). *Organizational culture inventory*. Plymouth: Human Synergistics.
- Cooper, C.L., Cartwright, S. y Earley, P.C. (2001). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Nueva York: Wiley.
- Corwin, R. (1987). *The Organization Society Nexus*. Nueva York: Greenwood.

-
- Craib, I. (1992). *Modern Social Theory: From Parsons to Habermas*. Harlow: Pearson.
- Crank, J. (2014). *Understanding Police Culture*. Nueva York: Routledge.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.
- Curbet, J. (2009). *El rey desnudo. La gobernabilidad de la seguridad ciudadana*. Barcelona: UOC.
- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 7, 9-34.
- Daft, R.L. (2009). *Organization theory and design*. Mason: South-Western Pub.
- Dahrendorf, R. (1978). *Sociología de la industria y de la empresa*. México: Uteha.
- Dauber, D., Fink, G. y Yolles, M. (2012). A Configuration Model of Organizational Culture. *SAGE Open*, 1-16.
- Dávila, C. (2002). *Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico*. Bogotá: McGraw Hill.
- De Mesquita, P. (2002). *Crime, Violence, and Democracy in Latin America*. Albuquerque: Conference Integration Americas.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
- Deane, P. (1975). *La Primera Revolución Industrial*. Barcelona: Península.
- Del Val, M.T. (1994). *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España. Empresa y humanismo*. Madrid: Rialp.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Nueva York: John Wiley.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Denison, D.R. y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.
- Dishlacoff, (1976). The drinking cop. *Police Chief*, 43, 34-46.
- Donaldson, L. (1996). *For Positivist Organization Theory*. Londres: Sage.
- Drucker, P. (2013). *La sociedad postcapitalista*. Buenos Aires: Penguin Random.

- Du Gay, P. (2012). *Elogio de la Burocracia. Weber, Organización y Ética*. Madrid: Siglo XXI.
- Durán, M.A., Stangeland, P. y Montalbán, F.M. (2006). El síndrome de estar quemado en la policía: perfil de incidencia e influencia de factores sociodemográficos. *Revista de Psicología Social*, 21 (1), 95-107.
- Durkehim, E. (1897). *La división del trabajo social*. Madrid: Biblioteca Nueva (edición de 2012).
- Durkheim, E. (1957). *Professional Ethics and Civic Morals*. Londres: Routledge.
- Eck, J.E. (1993). *Alternatives Futures for Policing*. New York: Springer-Verlag.
- Egido, A. y Neuilly, M.T. (1997). Fuentes de estrés en el trabajo del policía. En F. Fariña y R. Arce (coord.), *Psicología e investigación judicial*. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
- Eisenberg, E. M. y Goodall, H. L. (1997). *Organizational communication. Balancing creativity and constraint*. Nueva York: St. Martin's Press.
- Emery, F.E. (1959). *Characteristics of Socio-Technical Systems*. London: Tavistok Documents Series.
- Emery, F.E. y Trist, E.L. (1960). Socio-technical Systems. En C.W. Churchman y M. Verhulst, (eds.), *Management Sciences Models and Techniques*, Londres: Pergamon.
- Emsley, C (2002). *Policing and its Context*. Nueva Cork: Saint Petersburg Collage.
- Engel, R.S. y Worden, R.E. (2003). Police officers' Attitudes, Behavior: An Analysis of Problem Solving. *Criminology*, 41 (1), 131-166.
- Etzioni, A. (1965). *Organizaciones modernas*. México: Editorial Hispano-Americana.
- Etzioni, A. (1991). *A Responsive Society: Collected Essays on Guiding Deliberate Social Change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Etzioni, A. (1993). *The Spirit of Community Rights, Responsibilities and the Communitarian*. Nueva York: Crown Publishers.
- Etzioni, A. (2007). *La dimensión moral: hacia una nueva economía*. Madrid: Ediciones Palabra.
- Eurostat (2012). *Eurostat yearbook*. Luxemburgo: Comisión europea. Disponible en <http://ec.europa.eu>
- Fayol, H. (1917). *Administración industrial y general*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria (edición de 1971).

-
- Fernández, C.J. (2007). *El discurso del management: tiempo y narración*. Madrid: CIS.
- Fernández, C.J. e Yñiguez, A. (2014) *Gestión estratégica de la policía. Organización de la eficiencia en el trabajo policial*. Sevilla: Punto Rojo Libros.
- Fernández, C.J., Ibáñez, R. y Romero, P. (2012). *Sociología de la empresa, el trabajo y las organizaciones. Un enfoque crítico*. Madrid: Grupo 5.
- Fielding, N.G. (1988). *Joining Forces: Police Training, Socialization and Occupation*. Londres: Routledge.
- Fink, G., Dauber, D. y Yolles, M. (2012). Understanding Organizational Culture as a Trait Theory. *SSRN Electronic Journal*. Enero, número único. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=1738469>
- Follett, M.P. (1924). *Creative experience*. New York: Peter Smith.
- Follett, M.P. (1940). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Routledge. Nueva York: Harper.
- Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización*, 44 (6), 74-85.
- Friedman, W. (1994). *The Communitary Role in Community Policing*. California: Sage Publications.
- Frühling, H. (2007). *Dos Décadas de Reforma Policial en América Latina: Factores para su éxito o fracaso*. Washington: Banco Interamericano del Desarrollo
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, 7 (2), 117-134.
- Galbraith, J.R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading: Addison-Wesley.
- Galbraith, J.R. y Kazanjian, R.K. (1986). *Strategy Implementation: Structure, System and Process*. St.Paul: West Publishing.
- Gallardo, R. y Cobler, E. (2012). *Mediación policial*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- García Alonso, D. (2012). Estudio sobre la reacción del policía ante el peligro y los enfrentamientos armados. Aspol: Bubok Publishing.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional, *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.

- García, P. y Plaza, J. (2001). Talcott Parsons. Elementos para una teoría de la acción social. *Cuadernos de Anuario Filosófico (Serie Clásicos de la Sociología)* Universidad de Navarra, número 3.
- García-Añón, J., Bradford, B., García-Sáez, J.A., Gascón, A. y Llorente, A. (2013). *Identificación policial por perfil étnico en España*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Garfinkel, H. (1968). *Studies in Ethnomethodology*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Garmendia, J. A. (1988). La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica, *REIS*, 41, 7-23.
- Garmendia, J. A. (1994). *Tres culturas: organización y recurso humanos. Cultura empresarial e innovación*. Madrid: ESIC.
- Garmendia, J. A. (1995). Modelos organizativos. Tres casos empíricos de empresas, *REIS*, 69, 89-104.
- Garmendia, J.A., Navarro, M. y Parra, F. (1987). *Sociología industrial y de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- Garret, G.R. (1974). Applied Sociology for police. *Contemporary Sociology*, vol. 3 (1), 85-86.
- Geertz, C. (1990). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Geertz, C. (2005). Hacia una teoría interpretativa de la cultura. En G. Giménez (coord.), *Teoría y análisis de la cultura*. México: Conaculta.
- Gherson, R.R., Lin, S. y Li, X. (2002). Work stress in aging police officers. *Journal of occupational and environmental medicine*, 44, 160-167.
- Giddens, A. (1976). *Capitalismo y teoría social moderna*. Barcelona: Labor.
- Gilbreth, F.B. (2006). *La administración científica*. Madrid: Marcial Pons.
- Giner, S. y Pérez, M. (1979). *La sociedad corporativa*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Goffman, E. (1981). *La presentación del self en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goldstein, H. (1990). *Problem-Oriented Policing*. New York: McGraw-Hill.
- Gómez, C. y López, E. (2004). *La retórica del cambio en las organizaciones un análisis aplicado*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

-
- Gómez, L. (1997). La cultura de la empresa. En A. Lucas (coord.), *Sociología de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gonnet, J.P. (2013). La observación de la cultura en sistemas organizacionales. *Revista Magister Análisis Sistemico aplicado a la Sociedad*, 28 (mayo), 34-46.
- Graham, P. (2003). *Mary Parker Follett, prophet of management: a celebration of writings from the 1920s*. Columbia: Beard Books
- Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. y Putnam, L. (2004). *The Sage Handbook of Organization Discourse*. Londres: Sage.
- Gregory, R. (2003). All the king's horses and the king's men. *International Public Management Review*, 4 (2), 41-58.
- Guillén, F. (2012). *Policia i seguretat*. Barcelona: Servei Publicacions de la UAB.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Handy, C. B. (1976). *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Hartnell, C.A. Ou, A.Y. y Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677-694
- Hatch, M.J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 657-693
- Hatch, M.J. (2013). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J. y Cunliffe, A.L. (2006). *Organization theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Hermel, P. (1990). *La gestión participativa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Nueva York: Wiley.
- Hickson, D. (1995). *Managerial Decision Making*. Hampshire: Dartmouth.
- Hinsch, W. (2010). Justice, Legitimacy and Constitutional Rights. *Criminal Review of International Social and Political Philosophy*, 13 (1), 39-54.
- Hitt, M., Black, S. y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson-Prentice Hall.

- Hofstede, E., Neuijen, B., Daval, D. y Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19, 477-492.
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*. Londres; Nueva York: McGraw-Hill.
- Hough, M., Jackson, J. y Bradford, B. (2013). ¿De qué depende la legitimidad de la policía? Resultados de una investigación europea. *Indret, Revista para el análisis del Derecho*, 4/2013. Disponible en <http://www.indret.com/pdf/999.pdf>
- Ibarra, E. (1990). Sociedad, estrategia corporativa y relaciones industriales. Hacia la reformulación del paradigma institucional. *Sociología del trabajo*, 4 (10), 69-96.
- Ibarra, E. (1999). Los saberes de la organización: etapas: enfoques y dilemas. En C.A. Castillo (coord.), *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico*. Madrid: Pirámide.
- Ibarra, E. (2000). Teoría de la Organización. Mapa conceptual de un territorio en disputa. En E. de la Garza (ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ingram, J.R., Paoline, E.A. y Terrill, W. (2013). A multilevel framework for understanding police culture: The role of the Workgroup. *Criminology*, 51 (2), 365-397.
- Jackson, J. y Sunshine, J. (2007). Public confidence in policing: a neo-Durkheimian perspective. *British Journal of Criminology*, 47 (2), 214-233.
- Jacoby, H. (1969). *The Bureaucratization of the World*. Berkeley: University of California Press.
- Jar, G. (1985). *Modelo policía español y policías autónomas*. Madrid: Dykinson.
- Jar, G. (1999). El papel de la policía en una sociedad democrática. *REIS*, 85, 199-220.
- Jermier, J.M., Slocum, J.W., Fry, L.W. y Gaines, J. (1991). Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy. *Organization Science*, 2 (2), 170-194.
- Justel, M. (1982). Imagen pública de la policía. *REIS*, 18, 85-111.
- Kahn, T. (2003). *Policía Comunitaria: evaluando la experiencia*. Madrid: Centro de Estudios para el Desarrollo.

-
- Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1972). General System Theory: Applications for Organizations and Management. *Academy of Management Journal*, 12, 447-465.
- Kelling, G.L y Moore, M. (1988). *From Political to Reform to Community: The evolving strategy of police*. New York: Praeger.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Ketll, D.F. (2003). Contingent Coordination: Practical and Theoretical Puzzles for Homeland Security. *American Review for Public Administration*, 33 (9), 253-277.
- Kilksberg, B. (1979). *El pensamiento organizativo: de Taylor a la teoría de la organización*. Buenos Aires: Paidós.
- Kirkcaldy, B.D., Cooper, C.L. y Brown, J.M. (1995). The role of coping in the stress-strain relationship among senior police officers. *International Journal of Stress Management*, vol. 2 (2), 69-78.
- Klikberg, B. (1978) *El pensamiento organizativo: relaciones humanas y teoría de la organización. Estrategias modernas en administración*. Buenos Aires: Paidós.
- Knudsen, C. y Tsoukas, H. (2009). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Kocklars, C. (1985). *The idea of the Police*. California: Sage.
- Kotter, J.P. y Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kreps, G.L. (1990). *Organizational communication*. Nueva York: Logman.
- Kroes, W.H. (1985). *Society's victims: The police*. Springfield: Charles C. Thomas, L&O.
- La Vigne, N. G., Lachman, P., Rao, S. y Matthews, A. (2014). *Stop and Frisk: Balancing Crime Control with Community Relations*. Washington DC: Office of Community Oriented Policing Services.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment. Managing differentiation and integration*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lawrence, W. S. (1995). The Police. En J.Q. Wilson y J. Petersilia (eds.), *Crime*. San Francisco: Center for Self-Governance.
- Lazúen, M.P. (1999). *Cuerpos de policía y seguridad en España: Situación actual y perspectivas de futuro*. Madrid: Ministerio del Interior.

- Leung, K. y Ang, S. (2009). Culture, organizations, and institutions: an integrated review. En R.S. Bhagat y R.M. Steers (ed.), *Cambridge Handbook of Culture, Organizations and Work*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Lévy, J.P. y Varela, J. (2003). *Análisis multivariable en las ciencias sociales*. Madrid: Pearson Educación.
- Liederbach, J. y Travis, L.F. (2008). Wilson Redux: Another Look at Varieties of Police Behavior. *Police Quarterly*, 11 (4), 447-467.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Llopis, R. (2004). *El grupo de discusión. Manual de aplicación a la investigación social, comercial y comunicativa*. Madrid: ESIC.
- Lloret, S, Ferreres, A., Hernández A., y Tomás, I. (2014). El análisis factorial exploratorio: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, vol. 30 (3), 1151-1169.
- Loader, I., y Mulcahy, A., (2003). *Policing and the Condition of England. Memory, Politics, and Culture*. Oxford: Oxford University Press.
- Loftus, B. (2009). *Police Culture in a Changing World*. Oxford: Oxford University Press.
- Louis, M. R. (1983). Organizations as Culture Bearing Milieux. En L.R. Pondy, P.J. Frust, G. Morgan y T.C. Dandridge (ed.), *Organizational Symbolism*. Greenwich: Jay Press.
- Lucas, A. y García, A. (1998). *Las organizaciones en el siglo XX. Formación y participación*. Las Palmas de Gran Canaria: Servicio de Publicaciones.
- Lucas, A. y García, A. (2002). *Sociología de las organizaciones* Madrid: McGraw-Hill.
- Lucas, A. (1997). *Sociología de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lucas, A. (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid: Fragua.
- Mackenzie, S. y Henry, A. (2009). *Community Policing: a Review of Evidence*. Edimburgo: Scottish Government Social Research.
- Maggi, B. (2009). *El actuar organizativo*. Madrid: Modus Laborandi.
- Maguire, S., McKelvey, B., Mirabeau, L. y Öztas, N. (2013). Complexity Science and Organization Studies. En S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence y W.R. Nord (ed.), *The Sage Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage Publications.

-
- Malinowski, B. (1944). *Una teoría científica de la cultura*. Barcelona: Edhasa (edición de 1970).
- Manning, P.K. (1978). Rules, colleagues and situationally justified actions. En P.K. Manning and J. Van Maanen (eds), *Policing: a View from the Street*. Santa Monica (California): Goodyear.
- Manning, P.K. (1997). *Police work: the social organization of policing*. Illinois: Waveland Press.
- Manning, P.K. (2003). Los estudios sobre la policía en los países anglo-americanos. *Cenipec*. Enero-diciembre, 125-157.
- Manning, P.K. (2005). The study of policing. *Police Quarterly*, 8 (1), 23-43.
- Manning, P.K. (2007). A dialectic of organizational and occupational culture. En M. O'Neill, M. Marks y A. Singh (eds.), *Police Occupational Culture: New Debates and Directions*. Nueva York: Elsevier.
- Marc, E. y Picard, D. (1992). *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Paidós.
- March, J.G. y Simon, H. A. (1994). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- Márquez, R., García, L.A. y Velázquez, A. (2008). Ranking de estresores en la Policía Local de Canarias. *Anuario de Psicología Jurídica*, 18, 73-79.
- Martin, J. (1991). A personal journey: from integration to differentiation to fragmentation to feminism. En Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. y Martin, J. (comps.), *Reframing organizational culture*. Newbury: Sage Publications.
- Martin, J. (1992). *Culture in Organizations: Three Perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.
- Martin, J., Frost, P.J. y O'Neill, O. (2013) Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. En S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence y W.R. Nord (ed.), *The Sage Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage Publications.
- Martín, M. (1990). *La profesión de policía*. Madrid: Centro Investigaciones Sociológicas.
- Martín, M. (1992). Policía, profesión y organización: hacia un modelo integral de la policía en España. *REIS*, 59, 205-222.
- Martín, M. (1994). *Mujeres policía*. Madrid: Centro Investigaciones Sociológicas.
- Martínez, V. y Lucas, A. (2001) (coord.). *La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa*. Madrid: UNED.

- Marx, K. (1859). *Contribución a la crítica de la economía política*. Granada: Comares (edición de 2004).
- Marx, K. (1867). *El capital. Crítica de la economía política*. Madrid: Alianza editorial (edición de 2010).
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de santos (edición de 1991).
- Mastrofski, S., McCloskey, J. y Reisig, M. (2002). Police disrespect to the public: an encounter-based analysis. *Criminology*, 40, 519-552.
- Mastrofski, S.D. (2004). Controlling Street-level police discretion. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 593 (1), 100-118.
- Mayntz, R. (1996). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Universidad.
- Mayo, E. (1933). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión (edición de 1972).
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Oxfordshire: Routledge (edición de 2000).
- McGregor, D.M. (1960). *El lado humano en las empresas*. México: McGraw-Hill (edición de 2006).
- Mead, G.H. (1956). *On Social Psychology: Selected Papers*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Medina, J. (2003). Inseguridad ciudadana, miedo al delito y policía en España. *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 5 (3), 1-21.
- Meek, V.L. (1992). Organizational Culture. Origins and Weaknesses. En G. Salaman (comp.) *Human resource strategies*. Londres: Sage Publications.
- Mejía, L.M. y López, S. (2007). Aproximaciones teóricas al concepto de Cultura Organizacional. *Gestión y Región*, 4, 91-109.
- Melé, D. y Rosanas, J.M. (2003). Power and Authority in Management: Mary Parker Follett's 'Power-With'. *Philosophy of Management*, 3 (2), 35-46.
- Monjardet, D. (1996). *Ce que fait la police: Sociologie de la forcé publique*. París: La Découverte.
- Mooney J. y Young, J. (2000). Policing minorities: stop and search. En B. Loveday y A. Marlow (ed.), *Poling after Stephen Lawrence Inquiry*. Regis: Russell.

- Moore, C.W. (1994). *Negociación y mediación*. Gernika: Gernika Gogoratzuz.
- Morales, C. y Valderrama, J.C. (2012). Calidad de vida en policías: avances y propuestas. *Papeles del Psicólogo*, 33 (1), 60-67.
- Morales, P. (2013). *El análisis factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta*. Madrid: International Thomson.
- Morgan, D. y Stanley, L. (1993). *Debats in Sociology*. Manchester: Manchester University Press.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: Rama.
- Morrill, C. (2008). Culture and Organization Theory. *The Annals of the American Academy*, 619, 15-40.
- Mouzelis, N. (1975). *Organización y burocracia*. Barcelona: Península.
- Muir, W.K. (1977). *Police: Street corner Politicians*. Chicago: University Chicago Press.
- Myhill, A. y Bradford, B. (2013). Overcoming cop culture? Organizational justice and police officers' attitudes toward public. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36 (2), 338-356.
- Neild, R. (1998). *Temas y Debates en la Reforma de la Seguridad Pública: Una guía para la sociedad civil*. Washington DC: Washington Office on Latin America.
- Nelson, D. (1990). *A mental revolution: Scientific Management since Taylor*. Ohio: Ohio University Press.
- Nemesio, R. (2005). *Las organizaciones en una perspectiva de conflicto. Introducción a la Sociología crítica de las Organizaciones*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Newton, J. (1996). *Early community policing project never had a chance*. Los Angeles: Medison.
- Neyroud, P. y Beckley, A. (2001). *Policing, Ethics and Human Rigths*. Devon: Willan.
- Nickels, E.L. y Verma, A. (2008). Dimensions of police culture: a study in Canada, India and Japan. *Policing: An International Journal of Police*, 31 (2), 186-209.
- O'Neill, M., Marks, M. y Singh, A. (2007). *Police Occupational Culture: New Debates and Directions*. Nueva York: Elsevier.

- O'Reilly, C.A., Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Ogbonna, E. y Harris, L. C. (2006). Organizational culture in the age of the Internet: an exploratory study. *New Technology, Work and Employment*, 21 (2), 162-175.
- Olabarri, M.E. (1995). *La Ertzantza: un estudio sociológico de la policía autonómica del País Vasco*. Bilbao, Ed. Universidad del País Vasco.
- Ostroff, C., Kinicki, A.J. y Muhammad, R.S. (2013). Organizational Culture and Climate. En R. Weiner (ed.), *Handbook of Psychology*. Nueva York: Wiley.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Addison-Wesley.
- Pacheco, A. (2004). La evaluación psicológica de policías mediante el análisis funcional de conducta. *Revista Oficial de Colegio de Psicólogos-CV*, 86, 97-104.
- Pacheco, A. y Piñero, A. (2007). Factores sociales relevantes implicados en el desarrollo profesional del colectivo policial de la Comunidad Valenciana. *IX Congreso Español de Sociología*. Barcelona.
- Pacheco, A., Báguena, M.J. y Beleña, A. (2014). Dimensiones y consecuencias psicosociales de la profesión policial. *I Congreso de Criminología de la Comunidad Valenciana*. Universitat de València.
- Paoline, E.A. (2003). Taking stock: toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 31, 199-214.
- Paoline, E.A. (2004). Shedding light on police culture: An examination of officers' occupational attitudes. *Police Quarterly*, 7 (2), 205-236
- Paoline, E.A. y Terrill, W. (2005). The impact of police: culture on traffic stop searches: an analysis of attitudes and behavior. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28 (3), 455-473.
- Paoline, E.A. y Terrill, W. (2014). *Police Culture. Adapting to the Strains of the Job*. Durham: Carolina Academic Press.
- Paoline, E.A., Myers, S.L. y Worden, R. (2000). Police culture, individualism, and community policing: evidence from two police departments. *Justice Quarterly*, 17 (3), 575-605.

-
- Parker, L. (1984). Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett. *Academy Of Management Review*, 9 (4), 736-745.
- Parsons. T. (1951). *El sistema social*. Madrid: Alianza Editorial (edición de 1999).
- Parsons. T. (1956a). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quaterly*, 1, 63-85.
- Parsons. T. (1956b). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations II. *Administrative Science Quaterly*, 2, 225-239.
- Parsons. T. (1966). *Estructura y proceso en las sociedades modernas*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Pascale, R. T. y Athos, A. G. (1983) *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Barcelona: Grijalbo.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations. A Critical Essay*. Vermont: Echo Point Books & Media (edición de 2014).
- Perrow, C. (1991). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Nueva York: Harper & Row.
- Peterson, M. (2007). *Intelligence-Led Policing: The New Intelligence Architecture*. Washington: Department of Justice. Disponible en <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/bja/210681.pdf>
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organization Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (12), 570-581.
- Porter, L., Lawler, E. y Hackman, J. (1975). *Behavior in Organizations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Powell, W.W. y DiMaggio, P.J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago University Press.
- Presthus, R. (1962). *The Organizational Society*. Nueva York: Knopf.
- Punch, M. (2007). Cops with honors: university education and the police culture. En M. O'Neill, M. Marks y A. Singh (eds.), *Police Occupational Culture: New Debates and Directions*. Nueva York: Elsevier.
- Raldúa, E. (1996). Cambios en la imagen pública de la policía (1980-1995) y situación actual. *REIS*, 74, 327-341.

- Ramírez, A. (2005). *Estrategias sociales de la policía*. Madrid: Dykinson.
- Ramírez, S. (1999). *Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy*. México: Universidad Nacional Autónoma.
- Reed, M. (1985). *Redirections in Organizational Analysis*. Londres: Tavistok.
- Reed, M. (1992). *The sociology of Organizations: Themes, Perspectives and Prospects*. Hempstead: Harvester Press.
- Reed, M. (1993). Organizations and modernity: continuity and discontinuity in organization theory. En J. Hassard y M. Parker (eds.), *Postmodernism and Organizations*. Londres: Sage.
- Reed, M. (2013). Organizational theorizing: a Historically Contested Terrain. En S.R Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence y W.R. Nord (eds). *The Sage Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage Publications.
- Reiner, R. (1992) Policing A Postmodern Society. *Modern Law Review*, vol. 55 (6), 761-781.
- Reiner, R. (2010). *The politics of the police. (4ed)*. New York: Oxford University Press.
- Reiss, A. (1971). *The Police and the public*. New Haven: Yale University Press.
- Reuss-Ianni, E. (1983). Street cops and management cops: the two cultures of policing. En M. Punch (ed.), *Control in the Police Organization*. Cambridge: MIT press.
- Rico, J.M. (1983). *Policía y sociedad democrática*. Madrid: Alianza Editorial.
- Rizzi, H. (1939). *Burocratización del mundo*. Barcelona: Península (edición de 1980).
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rocher, G. (1983). *Introducción a la sociología general*. Barcelona: Herder.
- Rodríguez, A., (1993). La cultura en las organizaciones públicas y privadas. *Psicothema*, 5, 237-260.
- Rodríguez, J.M. (2015). *Taylorismo. La revolución mental que llega a Europa*. Madrid: UNED.
- Roethlisberger, F.J. y Dickson, W.J. (1939). *Management and the Work*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rostow, W.W. (1973). *Las etapas del crecimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Ruiz, J.I. (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, J.I. (2007). *Sociología de las organizaciones complejas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sabaté, J. (1984). La profesión policial en España: un análisis sociológico. *Papers Revista de Sociología*, 21, 133-152.
- Sackmann, S. (1991). *Cultural knowledge in organizations. Exploring the collective mind*. Newbury: Sage Publications.
- Saffold, G.S. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond “Strong” Culture. *Academy Management Review*, 4 (13), 546-558.
- Saint-Simon, H. (1823). *Catecismo político de los industriales*. Barcelona: Orbis (edición de 1985).
- Salaman, G. y Thompson, K. (1984). *Control e ideología en las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sánchez, I. (2000). El estudio de la cultura en el campo organizativo: orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 10, 321-341.
- Scarbrough, H. (2001). *The Management of Expertise*. Londres: McMillan.
- Scharrer, E. (2001). Tough guys and aggression in televised dramas. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45, 615-634.
- Scheider, B. y Barbera, K.M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational climate and Culture*. Oxford: Oxford University Press.
- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janés.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1982). *Psicología de la Organización*. Bogotá: Prentice Hall.
- Schein, E.H. (1983). *Organizational Culture: A Dynamic Model. Working Paper*. Massachusetts: Institute of Technology.
- Schneider, B. Ehrhart, M.G. y Macey, W.H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.

- Scott, T. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments-methods. *Health Services Research*, 38 (3), 923-945.
- Scott, W. y Mitchell, T. (1978). *Sociología de la organización*. Buenos Aires: Ateneo.
- Scott, W.R. (2003). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Scott, W.R. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, 3 (XIV), 439-463.
- Scott, W.R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*. Los Angeles: SAGE.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study of Politics and Organization*. Berkeley: Universidad de California.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Nueva York: Harper & Row.
- Serradell López, E. (2008). *La cultura corporativa. Impacto de la cultura en los resultados intangibles de las empresas. Una aplicación a la gran empresa catalana*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona.
- Shafritz, J.M., Ott, J.S. y Suk, Y. (2011). *Classics of Organization Theory*. Boston: Wadsworth.
- Shearing, C. y Ericson, R. (1991). Culture as figurative action. *British Journal of Sociology*, 42, 481-506.
- Shearing, C. y Ericson, R.V. (1991). Culture as figuration action. *British Journal of Sociology*, 42 (4), 481-506.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*. Nueva York: Macmillan.
- Simon, H.A. (1947). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar (edición de 1984).
- Simon, H.A. (1991). Organization and markets. *Journal of Economics Perspectives*, 2, 25-44.
- Singh, J. (1990). *Organization evolution. New Directions*. Newbury Park: Sage.
- Sklansky, D.A. (2007). Seeing blue: police reform, occupational culture and cognitive burn-in. En M. O'Neill, M. Marks y A. Singh (eds.), *Police Occupational Culture: New Debates and Directions*. Nueva York: Elsevier.

- Skogan, W.G. (1996). The Community's Role in Community Policing. *The National of Justice System Journal*, 231, 31-34.
- Skolnick, J. (1966). *Justice without trial*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Skolnick, J.H. y Fyfe, J. (1993). *Above the Law. Police and the Excessive use of Force*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smircich, L. y Calás, M. (1987) Organizational culture: a critical assessment. En F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts y L.W. Porter (comps.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. Newbury Park: Sage Publications.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza Editorial (edición de 2011).
- Soto, S. (2005). La influencia de los medios en la percepción social de la delincuencia. *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 7 (9), 9-46.
- Sparrow, M.K., Moore, M.H. y Kennedy, D.M. (1990). *Beyond 911: A new era for policing*. Nueva York: Basic Books.
- Sparrow, P. (2001). Developing diagnostics for high performance organization cultures. En C.L. Cooper, S. Cartwright y P.C. Earley (2001), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Nueva York: Wiley.
- Stefanova, E. y Lucas, A. (2006). El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución. *Revista Internacional de Organizaciones*, 1, 65-75.
- Stone, C. (1975). *Where the Law Ends*. Nueva York: Harper & Row.
- Sun, I.Y., Cretacci, M.A., Wu, Y. y Jin, C. (2009). Chienese police cadets' attitudes toward role and work. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32 (4), 758-780.
- Taylor, F.W. (1911). *Principios de administración científica*. Buenos Aires: Ateneo (edición de 1953).
- Terpstra, J. (2011). Two theories on the police. The relevance of Max Weber and Emile Durkheim to study of the police. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 39, 1-11.
- Terpstra, J. y Schaap, D. (2013). Police culture, stress conditions and working styles. *European Journal of Criminology*, 10 (1), 59-73.

- Terrill, W., Paoline, E. y Manning, P. K. (2003). Culture and coercion. *Criminology*, 41, 1003-1034.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. Nueva York: McGraw Hill.
- Toca, C.E. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, *Civilizar*, 9 (17), 117-136.
- Tönnies, F. (1887). *Comunidad y sociedad*. Madrid: Biblioteca Nueva (edición de 2011).
- Torrente, D. (1992). Investigando a la policía. *REIS*, 59, 289-300.
- Torrente, D. (1997). *La sociedad policial: poder, trabajo y cultura en una organización local de policía*. Madrid: Centro Investigaciones Sociológicas.
- Torrente, D. (1999). Prevención del delito y futuro de la policía. *REIS*, 85, 85-94.
- Torres, E., San Sebastián, X., Ibarretxe, R. y Zumalabe, J.M. (2002). Self-perceived of laboral stress and distress: an empirical study in local police. *Psicothema*, 14, 215-220
- Treverton, G.F., Wollman, M., Wilke, E. y Lai, D. (2011). *Moving toward the police of policing*. Santa Monica: RAND Corp.
- Treviño, A.J. (2001). *Talcott Parsons Today. His History and Legacy in Contemporary Sociology*. Maryland: Rowman & Littlefield.
- Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Nueva York: Prentice Hall.
- Trojanowicz, R., Kappeler, V.E., Gaines, L.K., Bucqueroux, B. y Sluder, R. (1998). *Community Policing: A Contemporary Perspective*. Cincinnati: Anderson Press.
- Tsui, A.S., Nifadkar, S.S., y Ou, A.Y. (2007). Cross-national, crosscultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33, 426-478.
- Tudela, P. (2007). *Sociedad y Policía: Desarrollo y retos de la función policial en las democracias latinoamericanas*. CIDEPOL-PICH, Santiago Chile. Accesible en: <http://www.policia.cl/cidepol/Biblioteca/Paradigmas%20gestión%20policial%20y%20comunidad.pdf>
- Turrado, M. (1995). *La policía en la historia contemporánea de España (1766-1986)*. Madrid: Secretaría General Técnica del Ministerio de Justicia e Interior.

-
- Tyler, T.R. (2003). Procedural Justice, Legitimacy and the Effective Rule of Law. *Crime and Justice, A review of Research*, vol. 30, 283-357.
- Tylor, E.B. (1871). *Cultura primitiva: Los orígenes de la cultura*. Madrid: Ayuso (edición de 1977).
- Urwick, L. y Brech, E. (1947). *The making of scientific management*. Londres: Pitman.
- Valero, J.A. (2008). *Recursos humanos*. Valencia. Tirant lo Blach.
- Vallée, L., 1985. Représentations collectives et societies. En A. Chanlat y M. Dufour (dir.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Vallejo, M. (2008). La respuesta cultural a los problemas evolutivos de la empresa familiar. *Dirección y organización*, 36, 51-60.
- Van Maamen, J. (1988). *Tales of the Field: On Writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Van Maanen, J. (1974). Working the Street: a developmental view of police behavior. En H. Jacob (ed.), *The Potential Reform of Criminal Justice*. Santa Monica: Goodyear Publications.
- Vásquez, M.C. (2008). Claves para la relectura de la cultura organizativa desde los paradigmas sociológicos. *Espacio Abierto Cuaderno de Sociología*, 17 (1), 27-52.
- Vicente, P. (2011). *Identidades y cultura policiales. Un estudio antropológico desde el mal policía al buen policía*. Murcia: Ediciones Isabor.
- Violanti, J.M. y Aron, F. (1994). Ranking of police stressors. *Psychological reports*, 75, 824-826.
- Waddington, P.A.J. (1999). Police [canteen] subculture. *British Journal of Criminology*, 39, 286-308.
- Webber, R.A. (1969). *Culture and management*. Homewood: Irwin.
- Weber, M. (1904). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial (edición de 2012).
- Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica (edición de 2014).
- Webster, J.H. (2012). *A meta-analytic review of the correlates of perceived stress among police officers*. Tesis doctoral. University of Cincinnati (EEUU)

- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading: McGraw-Hill.
- Weick, K. E. (1996). *Sensemaking in organizations*. Newbury Park: Sage.
- Weisburd, D. y Braga, A.A. (2006). *Police Innovation. Contrasting perspectives*. Cambridge: Cambridge Studies in Criminology.
- Westley, W. (1977). *Violence and the police*. Cambridge: MIT Press.
- Westmarland, L. (2001). *Gender and Policing: Sex, Power and Police Culture*. Devon: Willan.
- Whetten, D.A. y Cameron, K.S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- White, S. (1972). A Perspective on Police Professionalization. *Law & Society Review*, 7 (1), 61-85.
- Whittington, R. (2001). *What is strategy and Does it matter*. Londres: Routledge.
- Whyte, W.H. (1956). *The Organization Man*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Wilderom, C.P.M. (2011). Toward Positive Work Cultures and Climates. En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, y M.F. Peterson (eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Londres: SAGE.
- Wilkins, A.L. y Ouchi, W.G. (1983). Efficient culture: exploring the relationship between culture and organization performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Williamson, O. (1986). *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. México: Fondo Cultura Económica.
- Wilson, J.Q. (1968). *Varieties of Police Behavior: The Management of Law and Order in Eight Communities*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wilson, O.W. y McLaren, R.C. (1963). *Police Administration*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization. Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Worden, R. (1995). Police officers' belief systems: a framework for analysis. *American Journal of Police*, 14 (1), 49-81.
- Wright, A. (2002). *Policing. An Introduction to Concepts and Practice*. Willan: Cullompton.
- Yñiguez, A. (2007). Reglas básicas de la práctica policial y funcionamiento interno de la Policía. *Cuadernos de Trabajo Social*, 20, 57-73.

Young, M. (1991). *An Inside Job. Policing and Culture Police in Britain*. Oxford: Clarendon.

Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 27 (marzo), 163-186.