

FUNDACIÓ PER A LA SEURETAT PÚBLICA

Amb el suport de la Diputació de Girona

**EL CANVI GENERACIONAL ALS COSSOS DE
POLICIA LOCAL:
CULTURA PROFESSIONAL, VOCACIÓ DE SERVEI PÚBLIC I
COHESIÓ INTERGENERACIONAL**

Informe de recerca: treball de camp, anàlisi interpretativa i revisió de la literatura acadèmica

Girona, 2025



Fundació per a la
Seguretat Pública

ÍNDEX DE CONTINGUTS

0. Marc, objectius i criteris de lectura
1. Fonaments teòrics: la sociologia de la professió policial
 - 1.1 La cultura ocupacional policial: de Skolnick a Reiner
 - 1.2 Identitat professional i socialització policial
 - 1.3 Canvi generacional i organitzacions: el debat acadèmic
 - 1.4 Generació Z i les forces de seguretat pública
 - 1.5 Teoria de la justícia procedimental i legitimitat policial
2. Context espanyol i català: la policia local com a institució
 - 2.1 Marc jurídic i competencial
 - 2.2 Estudis sobre cultura organitzacional a la policia local espanyola
 - 2.3 La policia local a Catalunya: especificitats i reptes
 - 2.4 El model de policia de proximitat en el context català
3. Metodologia del treball de camp
 - 3.1 Disseny de la recerca i enfocament epistemològic
 - 3.2 Tècniques qualitatives emprades
 - 3.3 Criteris de validesa i limitacions
4. Resultats del treball de camp: anàlisi interpretativa
 - 4.1 La naturalesa del canvi: mutació de paradigma
 - 4.2 Coincidències i divergències entre joves i veterans
 - 4.3 Identitat professional i sentiment de pertinença
 - 4.4 Vocació: de principi d'entrada a aprenentatge en servei
 - 4.5 Compromís, disponibilitat i la cultura del temps
 - 4.6 La generació del per-què i la crisi del comandament opac
 - 4.7 Relació amb la ciutadania: proximitat, rigidesa i negociació
 - 4.8 Pèrdua d'autoritat i noves formes d'inseguretat professional
 - 4.9 Salut mental i la fi del tabú del malestar
 - 4.10 Formació, expectativa trencada i desajust escola-realitat
 - 4.11 Tasques pròpies, dignitat professional i sentit del servei
 - 4.12 Cohesió interna: entre la sospita i la síntesi possible

- 4.13 La generació intermèdia com a frontissa estratègica
- 5. Discussió: vincles entre el treball de camp i la literatura acadèmica
 - 5.1 La personalitat de treball policial i les noves generacions
 - 5.2 Justícia procedimental, legitimitat i canvi generacional
 - 5.3 Salut mental, *burnout* i sostenibilitat del servei
 - 5.4 Retenció, mobilitat i factors motivacionals
 - 5.5 Policia de proximitat i servei comunitari
 - 5.6 Lideratge transformacional en organitzacions policials
 - 5.7 Gènere, diversitat i canvi generacional
- 6. Conclusions principals
- 6B. Conclusions de la triangulació metodològica
 - 6B.1 Confirmació forta: sis conclusions que els dos mètodes reforcen
 - 6B.2 Confirmació parcial: quatre conclusions que el quantitatiu matisa
 - 6B.3 Una divergència explicable: valors declarats versus valors practicats
 - 6B.4 Tres aportacions noves: el que el qualitatiu no podia establir
- 7. Orientacions estratègiques
 - 7.1 Per a la transmissió de valors i vocació de servei
 - 7.2 Per a la cohesió intergeneracional
 - 7.3 Per a l'Escola de Policia i la formació inicial
 - 7.4 Per a les polítiques públiques de persones i talent
 - 7.5 Per al lideratge i els comandaments intermedis
- 8. Lectura de futur
- 9. Annexos metodològics
- 10. Referències bibliogràfiques

0. MARC, OBJECTIUS I CRITERIS DE LECTURA

Aquest informe ha estat subvencionat per la Diputació de Girona i executat per la Fundació per a la Seguretat Pública, amb l'objectiu d'analitzar en profunditat el canvi generacional que experimenten els cossos de policia local de la demarcació. El document integra dos nivells d'anàlisi complementaris: els resultats del treball de camp realitzat amb policies locals de la demarcació de Girona a través de focus groups, entrevistes en profunditat i diàlegs de contrast; i una revisió sistemàtica de la literatura acadèmica internacional i espanyola sobre cultura policial, canvi generacional en organitzacions de seguretat pública, vocació de servei i gestió de persones en context institucional.

L'objectiu és doble. En primer lloc, caracteritzar la transformació cultural que s'està produint a les plantilles policials locals, identificant-ne les tensions, les oportunitats i les implicacions per a la qualitat del servei públic. En segon lloc, vincular les evidències obtingudes al camp amb el coneixement acadèmic disponible, de manera que les observacions no quedin en el terreny de la intuïció pràctica sinó que quedin ancorades en un marc interpretatiu rigorós, transposable i susceptible de ser contrastat i ampliat en el futur.

El punt de partida conceptual és que la qualitat del servei públic en l'àmbit de la seguretat i la convivència no depèn exclusivament de recursos materials ni de formació tècnica, sinó que incorpora elements simbòlics i culturals de primer ordre: valors vinculats a la vocació de servei, el prestigi professional, el sentiment de pertinença, la cohesió interna i la manera com els agents es relacionen amb la ciutadania. Quan aquests elements entren en tensió —com succeeix en qualsevol procés de canvi generacional significatiu— cal analitzar-los amb la precisió que mereix la seva importància estratègica.

Cal situar el present estudi en el marc d'una preocupació creixent i documentada a escala internacional per les conseqüències de la transició generacional a les forces de seguretat. L'Institut d'Investigació en Polítiques de Seguretat (R Street Institute, 2025) qualifica la situació als EUA de «emergència de la força laboral», assenyalant que la sortida massiva de la generació dels *baby boomers* —el que alguns autors anomenen «silver tsunami»— coincideix amb una crisi de reclutament i amb la incorporació d'una generació amb expectatives i valors professionals substantivament diferents dels predecessors. Malgrat que el context nord-americà no és directament extrapolable al model de policia local català, la dinàmica de fons —pèrdua accelerada de memòria institucional combinada amb noves expectatives professionals— és plenament reconeixible en els materials del present treball de camp.

El document s'estructura en deu grans seccions. Les seccions 1 i 2 estableixen els fonaments teòrics i contextuals. La secció 3 descriu la metodologia. Les seccions 4 i 5 presenten els resultats i la discussió. Les seccions 6 i 7 contenen les conclusions i les orientacions estratègiques. La secció 8 proposa una lectura de futur. La secció 9 conté annexos metodològics, la secció 10 recull les referències bibliogràfiques.

En tot el text s'ha procurat mantenir un criteri d'anàlisi que distingeix entre elements coincidents, divergències fortes i tensions estructurals. No es tracta de decidir qui té raó, sinó d'identificar el que veu cadascuna de les generacions, el que cada grup deixa de veure, els mecanismes que expliquen aquesta mirada diferencial i les implicacions

concretes per al futur del model de policia local a la demarcació de Girona i, per extensió, a Catalunya.

Nota metodològica prèvia: les referències a la literatura acadèmica s'han seleccionat per la seva rellevància per al tema, per la seva qualitat metodològica i per la seva capacitat de dialogar directament amb les evidències del treball de camp. S'han prioritzat les obres que permeten construir ponts interpretatius entre l'empíric i el teòric, evitant l'erudició gratuïta.

1. FONAMENTS TEÒRICS: LA SOCIOLOGIA DE LA PROFESSIÓ POLICIAL

1.1 La cultura ocupacional policial: de Skolnick a Reiner

L'estudi científic de la cultura policial com a objecte d'anàlisi sociològica comença a articular-se amb solidesa a partir de la dècada de 1960 en el món anglosaxó. El marc conceptual dominant durant dècades va néixer de dos treballs fundacionals gairebé simultanis: *Violence and the Police* de William Westley (1970, però basat en recerca de camp de 1950) i *Justice Without Trial* de Jerome Skolnick (1966). Westley va ser el primer a documentar sistemàticament la cultura de l'aïllament i del secret als cossos policials nord-americans, mostrant com la solidaritat interna es construïa en bona mesura contra el món exterior, inclosa la pròpia ciutadania. Skolnick, per la seva banda, introdueix el concepte de «personalitat de treball» (working personality) per descriure el conjunt de trets cognitius i conductuals que els agents desenvolupa en resposta a les condicions estructurals del seu entorn laboral.

Segons Skolnick, tres elements defineixen de manera singular l'entorn laboral policial: el perill (la constant exposició al risc de violència), l'autoritat (la legitimació legal per a l'ús de la força) i la pressió per l'eficiència (les demandes institucionals de resultats mesurables). La confluència d'aquests tres elements genera una disposició perceptiva característica basada en la suspicàcia sistemàtica, l'aïllament social extern, la identificació d'individus «simbòlicament perillosos» (symbolic assailants) i la solidaritat interna intensa. Aquesta «personalitat de treball» no és un tret psicològic innat sinó un producte de la socialització professional i de les condicions objectives del treball policial; és, per tant, modificable si es modifiquen aquelles condicions.

Robert Reiner (1985, ampliat successivament fins a la quarta edició de 2010) aprofundeix en la dimensió política i social d'aquesta cultura en *The Politics of the Police*, obra que ha esdevingut referència obligada per a l'estudi de la cultura policial en el món occidental. Reiner identifica una sèrie de trets nuclears de la cultura policial «clàssica»: la missió (la percepció de dur a terme un treball fonamental per a la societat), la suspicàcia (orientació generalitzada vers la desconfiança), el pragmatisme (preferència per solucions concretes davant d'abstraccions teòriques), el conservadorisme social i moral (tendència a defensar l'ordre establert), la solidaritat de grup (cohesió interna molt marcada), la masculinitat (cultura professional dominada per valors virilistes) i el racisme (biaix etnogràfic documentat en múltiples contextos). Reiner, com a bon analista crític, no presenta aquests trets com a inevitables ni com a atributs intrínsecs de la feina policial, sinó com a productes d'unes condicions socials i organitzacionals específiques, i per tant potencialment transformables.

Bethan Loftus (2010) reprén l'agenda de recerca de Reiner en un context contemporani a *Police Culture in a Changing World*, confirmant la persistència notable de molts trets tradicionals de la cultura policial malgrat les reformes institucionals de les dècades anteriors. La seva investigació observacional en un cos policial anglès mostra que la cultura policial resisteix el canvi formal perquè s'assenta en processos informals de socialització que no es transformen per decrets o polítiques *top-down*. Les normes culturals profundes —el que Schein (1985) anomena «supòsits bàsics compartits»— es reproduïxen

diàriament en les interaccions ordinàries, en els rituals de torn i en les narratives informals dels agents, no en les circulars de comandament. Aquesta observació és especialment rellevant per entendre per què les tensions generacionals als cossos de policia local no es resolen simplement amb noves normatives sinó que requereixen intervencions sobre la cultura organitzacional en la seva profunditat.

L'aportació de Paoline (2003, 2004) va contribuir decisivament a superar la visió monolítica de la cultura policial, proposant un model que distingeix entre l'entorn laboral ocupacional —les interaccions amb el públic i els perills inherents a la feina— i l'entorn organitzacional —les relacions amb supervisors, les polítiques internes i l'estructura jeràrquica. Paoline va identificar múltiples orientacions culturals possibles dins dels cossos policials, demostrant que la variabilitat intraorganitzacional era molt superior al que el paradigma dominant suggeria. Els agents no s'adapten a la cultura institucional d'una sola manera; les seves respostes depenen de la combinació específica d'estressors ocupacionals i organitzacionals que experimenten. Aquesta troballa és fonamental per al present estudi, i explicaria per què hi ha joves molt vocacionals i veterans profundament desmotivats, i per què les diferències intrageneracionals sovint superen les diferències intergeneracionals.

«The sociological study of the police has a long tradition in Anglo-Saxon countries, where the power of organizational culture is recognized in shaping the police thought and behavior patterns that develop police officers.» (Pacheco Torralva, 2016: 14)

1.2 Identitat professional i socialització policial

La identitat policial no és innata ni permanent: es construeix a través de processos de socialització professional que Van Maanen (1973, 1978) va descriure detalladament en la seva recerca pionera sobre el procés de formació dels agents als EUA. Van Maanen identifica tres etapes en la socialització policial: la fase anticipatòria (expectatives i orientacions prèvies a l'ingrés, modelades per la cultura popular, la família i les experiències prèvies), la fase d'encontre (el «xoc de realitat» produït pel contacte amb el treball policial real, que sovint distorsiona les expectatives prèvies) i la fase de metamorfosi (la integració progressiva en la cultura del grup i la construcció d'una identitat professional estable). Aquest marc és especialment pertinent per al present estudi: el problema del desajust entre les expectatives generades per l'escola de policia i la realitat del treball local és precisament el que Van Maanen va descriure com el nucli de la «fase d'encontre».

La recerca posterior ha refinat i ampliat aquest model. Fielding (1988) mostra que la socialització policial implica l'adquisició d'un «currículum ocult» que sovint supera en importància el currículum formal: les normes no escrites, les actituds tàcites i les pràctiques informals que es transmeten a través de les interaccions quotidianes al carrer i al vestuari. Holdaway (1983) documenta etnogràficament com la «cultura de la cantonada» (*street corner culture*) als cossos policials britànics funciona com a mecanisme de contrapoder informal que matisa i de vegades contraresta les orientacions oficials de la institució.

Des d'una perspectiva espanyola, el treball de Torrente (1997) *La sociedad policial: Poder, trabajo y cultura en una organización local de policía* va ser el primer estudi sociològic empíric d'envergadura sobre una organització policial espanyola. L'autor analitza durant cinc anys una organització policial urbana, centrant-se en els processos de reclutament, socialització i cultura organitzacional, la jerarquia, el poder informal i els conflictes interns.

Les conclusions apunten a l'existència d'una cultura policial espanyola on el poder informal, les normes no escrites i la distància entre la cultura oficial i la cultura real de l'organització juguen un paper determinant. En particular, Torrente documenta una tensió crònica entre la cultura de «servei» proclamada en els documents institucionals i la cultura de «supervivència» que predomina en les interaccions informals entre agents.

La investigació de Pickering (2021) sobre socialització policial al Regne Unit confirma que les subculturas policials es constitueixen com a mecanismes d'adaptació davant amenaces percebudes, generant identitats col·lectives fortes que es transmeten de generació en generació a través de narracions i rituals interns. El problema és que quan la cultura de transmissió entra en tensió amb les disposicions dels nous agents —que arriben amb expectatives, valors i repertoris culturals diferenciats— els mecanismes de transferència identitària perden eficàcia: els veterans continuen narrant un món que els joves no reconeixen o no validen, i els joves aporten orientacions que els veterans interpreten com a amenaces a la identitat col·lectiva.

Des d'una perspectiva de gènere, la recerca de Westmarland (2001) *Gender and Policing: Sex, Power and Police Culture* documenta com la masculinitat ha estat un element constitutiu de la cultura policial tradicional, no com a accident sinó com a factor estructural. La incorporació creixent de dones als cossos de policia —tot i que seguint patrons d'infrarrepresentació sistèmica en tots els rangs— és en si mateixa un vector de canvi cultural que interactua amb el canvi generacional: les noves generacions d'agents, homes i dones, tendeixen a mostrar uns valors professionals menys marcats per la masculinitat hegemònica clàssica i més orientats cap a la cura, la comunicació i l'equilibri.

1.3 Canvi generacional i organitzacions: el debat acadèmic

El concepte de «generació» com a categoria analítica útil per entendre comportaments organitzacionals no està exempt de debat acadèmic. Les crítiques principals provenen de dos fronts. El primer qüestiona la consistència interna de les categories generacionals: les diferències interindividuals dins de cada cohort sovint superen les diferències entre cohorts, i el fet de compartir un rang d'anys de naixement no garanteix compartir experiències formatives significatives. El segon qüestiona la independència dels efectes generacionals dels efectes d'edat i d'etapa de la carrera professional: determinades actituds associades als «joves» podrien ser efectes d'edat que desapareixerien amb el pas dels anys.

Smola i Sutton (2002) entoma directament aquest debat en el seu estudi sobre valors laborals al llarg del temps, conclouent que els valors laborals canvien tant per efectes genuïnament generacionals com per efectes d'edat, la qual cosa complica la interpretació empírica. No obstant, els seus resultats mostren que determinades diferències de valors entre generacions persisteixen fins i tot en les mateixes persones mesurades en dos moments temporals diferents, cosa que suggereix l'existència d'efectes de cohort genuïns que van més enllà de simples efectes d'edat.

La revisió de Becton, Walker i Jones-Farmer (2014) sobre diferències generacionals al lloc de treball conclou, amb prudència metodològica, que hi ha prou evidència per afirmar que les generacions difereixen en alguns valors laborals rellevants, especialment en la importància donada al reconeixement, l'equilibri vida-feina i la relació amb l'autoritat. La implicació pràctica és clara: «el fracàs en reconèixer la necessitat d'adaptar la gestió a les

característiques generacionals resultarà en conflicte intergeneracional, reducció de la productivitat i deteriorament de les relacions laborals» (Becton et al., 2014: 175).

En el context específic de les organitzacions de seguretat pública, Corzine, Jaeckle i Roberts (2016) revisen la literatura sobre millennials i forces de l'ordre, conclouent que, tot i que no es podia detectar un declivi de l'ètica de treball en sentit estricte, sí existia entre els millennials una major tendència a prioritzar l'equilibri entre vida personal i laboral, expectatives més altes respecte a les recompenses associades a la feina i menys lleialtat incondicional a un sol cos. Aquestes troballes s'alineen directament amb el que documenta el treball de camp del present estudi.

1.4 Generació Z i les forces de seguretat pública

La Generació Z —aquells nascuts aproximadament entre 1997 i 2012— és la primera generació que ha crescut amb Internet com a context ambient des de la infància, sense memòria d'un món predigital. Això configura un conjunt de trets cognitius, comunicatius i relacionals que difereixen substantivament dels de les generacions predecessores. L'anàlisi de *Law Officer* (2025) descriu la Gen Z com un col·lectiu pragmàtic i tecnològicament expert que valora la comunicació directa i l'autocura, i que «no creu en l'autoritat pel sol fet de ser autoritat: requereix supervisors que demostrin integritat i *know-how* més que simplement assenyalar al rang de la seva solapa».

Aquesta orientació entra en col·lisió frontal amb el model paramilitar tradicional de gestió policial, basat en la rigidesa jeràrquica i la centralització de les decisions. El mateix informe de *Law Officer* (2025) assenyala que els agents de la Gen Z «floreixen en estils de gestió orgànica» caracteritzats per rols adaptables i autoritat descentralitzada, en contrast amb les organitzacions «mecanicistes» definides per regles rígides i autoritat centralitzada que han dominat la gestió policial durant dècades. La transició cap a models de gestió que combinin l'autoritat necessària amb l'explicació del propòsit és, per tant, una necessitat organitzacional que va més enllà de la mera adaptació generacional.

La recerca del BJA (Bureau of Justice Assistance, EUA) sobre personal policial a l'horitzó del 2020 ja va advertir que els millennials —i per extensió la Gen Z— entenen i valoren la xarxa, el treball en equip i la comunicació fluïda, i que «el control estricte i la microgestió són antagònics per a una xarxa que funcioni». En canvi, demanen feedback constant dels membres de la comunitat i dels seus iguals, a més dels líders. Aquesta demanda de reconeixement i de retroalimentació contrasta amb la cultura de comandament tradicional, on el feedback és escàs, sovint negatiu i rarament explícit.

Una dimensió especialment rellevant és la relació de la Gen Z amb la salut mental. Aquesta generació és la primera que ha crescut amb un discurs públic normalitzat sobre el benestar emocional, els drets psicosocials i la necessitat de límits saludables entre la vida professional i la personal. Quan aquesta orientació s'aplica a una professió com la policia —on el tabú del malestar havia estat especialment intens i sistèmic— el resultat és una fricció cultural visible però, en el fons, potencialment saludable per a la institució: la demanda jove de cura no és una debilitat sinó una anticipació racional d'un risc professional documentat científicament.

1.5 Teoria de la justícia procedimental i legitimitat policial

La teoria de la justícia procedimental, desenvolupada pel sociòleg Tom R. Tyler a partir de la seva obra seminal *Why People Obey the Law* (1990, reeditat el 2006), constitueix un dels marcs explicatius més influents en la criminologia contemporània i, per a aquest estudi, el fil conductor que connecta les dimensions internes de la cultura policial amb la seva dimensió externa de servei a la ciutadania.

La tesi central és que les persones no obeeixen les lleis principalment per por al càstig (model instrumental), sinó perquè perceben que les autoritats exerceixen el seu poder de manera justa i legítima. La legitimitat, en aquest marc, no és una propietat estàtica de la institució sinó una percepció construïda i renovada —o erosionada— en les interaccions concretes entre agents i ciutadans. Tyler identifica quatre dimensions de la justícia procedimental que generen percepció de legitimitat: la qualitat de la presa de decisions (imparcialitat dels procediments), la qualitat de l'actuació interpersonal (tracte respectuós i digne), la confiança en les motivacions de l'autoritat (percepció que l'agent actua de bona fe) i la possibilitat de veu (la percepció que el ciutadà pot expressar el seu punt de vista).

Quan els agents actuen d'acord amb aquestes quatre dimensions, generen legitimitat; quan no ho fan, l'erosionen. L'efecte és directe sobre la cooperació ciutadana: Tyler i Fagan (2008) demostren que els ciutadans que perceben la policia com a legítima tendeixen significativament més a cooperar, denunciar delictes i participar en les iniciatives de seguretat comunitària. Això situa la cultura professional dels agents com una variable directament rellevant per a l'eficàcia del sistema de seguretat pública en el seu conjunt.

En el context espanyol, els treballs d'Indret (2017) confirmen que «les intervencions policials concretes determinen molt més directament la percepció de legitimitat i la predisposició de la ciutadania a respectar les indicacions dels agents que les idees abstractes que la ciutadania pugui tenir sobre la legitimitat policial». En altres paraules: cada interacció entre un agent i un ciutadà és una oportunitat de construir o erosionar la legitimitat institucional. Això significa que la qualitat cultural dels agents —les seves disposicions empàtiques, la seva orientació cap a la justícia procedimental, la seva capacitat de mediació— no és un element superficial o decoratiu sinó estructuralment determinant per a la legitimitat a llarg termini.

Per a la gestió del canvi generacional, la teoria de la justícia procedimental té una doble pertinença. D'una banda, com a marc d'anàlisi de les relacions entre la policia i la ciutadania: els nous agents, amb el seu major rigorisme procedimental, poden guanyar en coherència normativa però perdre en la dimensió interpersonal si el protocol substitueix la relació. De l'altra, com a marc d'anàlisi de les relacions internes a l'organització: els agents que perceben que la institució els tracta de manera justa tendiran a reproduir cap a la ciutadania el tracte que reben dels seus superiors.

2. CONTEXT ESPANYOL I CATALÀ: LA POLICIA LOCAL COM A INSTITUCIÓ

2.1 Marc jurídic i competencial

La policia local constitueix, en el marc del sistema de seguretat pública espanyol, el cos de proximitat per excel·lència. Regulades per la Llei Orgànica 2/1986, de Forces i Cossos de Seguretat, les policies locals depenen orgànicament dels ajuntaments i exerceixen les seves funcions en el terme municipal de cada entitat. Aquesta doble condició —policia de primer rang de proximitat i institució subordinada al govern local— determina una identitat organitzacional singular que no és fàcilment comparable amb la dels Mossos d'Esquadra ni amb la Policia Nacional, i que genera unes tensions específiques en termes d'identitat professional, prestigi i vocació d'ingrés.

Les funcions assignades a la policia local per la llei orgànica inclouen la vigilància del trànsit urbà, la policia administrativa i la inspecció de normatives municipals, la col·laboració en les funcions de policia judicial, la protecció de les autoritats municipals i, en general, totes aquelles tasques que exigeixen el manteniment de la convivència i la seguretat en l'àmbit local. Aquesta llista és deliberadament oberta: la policia local és, per definició, un cos de polivalència funcional. Aquesta polivalència —que constitueix alhora el seu principal actiu comunitari i la seva principal font de tensió identitària— és la condició de base per entendre moltes de les friccions generacionals que apareixen en el treball de camp.

A Catalunya, la Llei 16/1991, de les policies locals, estableix el marc competencial específic, en coordinació amb el cos de Mossos d'Esquadra com a policia integral de Catalunya. La Generalitat de Catalunya exerceix funcions de coordinació i formació a través de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya (ISPC), que gestiona l'Escola de Policia de Catalunya. El Decret 233/1993 regula les normes marc als quals s'han d'adequar els reglaments de policia local. La Llei 4/2003 d'ordenació del sistema de seguretat pública de Catalunya estableix el marc general de planificació i coordinació entre els diferents cossos.

Malgrat el marc normatiu relativament clar, la realitat organitzacional de les policies locals catalanes és molt heterogènia. La fragmentació del model municipal català —amb municipis que van des de pobles de centenars d'habitants fins a capitals de comarca o àrees metropolitanes— implica que «la policia local» engloba realitats molt diverses: des de cossos d'un o dos efectius fins a organitzacions de centenars d'agents, des de municipis turístics costaners fins a capitals industrials interiors, des de territoris amb baixa pressió migratòria fins a zones d'alta diversitat cultural. Aquesta heterogeneïtat és un factor que modularia els efectes del canvi generacional de manera significativa, i que aconsella una certa prudència en les generalitzacions.

2.2 Estudis sobre cultura organitzacional a la policia local espanyola

La recerca empírica sobre cultura organitzacional policial a Espanya ha estat escassa durant moltes dècades, en contrast amb la rica tradició anglosaxona. L'obra de Torrente (1997) *La sociedad policial: Poder, trabajo y cultura en una organización local de policía*, publicada pel Centre d'Investigacions Sociològiques, va obrir el camp de la sociologia policial a Espanya. L'autor va analitzar durant cinc anys una organització policial urbana

espanyola, documentant l'existència d'una bretxa persistent entre la cultura oficial declarada per la institució i la cultura real practicada en les interaccions quotidianes. Les conclusions apunten a l'existència d'una cultura policial espanyola on el poder informal, les normes no escrites i la distància entre el discurs institucional i la pràctica real juguen un paper determinant.

El treball doctoral de Pacheco Torralva (2016) sobre la policia local de la Comunitat Valenciana constitueix el salt qualitatiu més important en la recerca nacional sobre cultura policial. A través d'un model d'anàlisi quantitatiu que va aplegar un total de 1.413 policies, l'estudi va identificar catorze factors de cultura organitzacional estructurats al voltant de dimensions com la funció policial, l'exercici professional, el funcionament organitzacional, les relacions internes i les relacions amb els ciutadans. L'estudi, que es va presentar com la primera investigació europea d'aquesta escala per mida mostral i la segona a nivell mundial, confirma la presència d'un col·lectiu moralment implicat en l'ajut als ciutadans i obert al canvi, però modulad fortament per l'entorn professional específic de cada cos.

Des d'una perspectiva normativa i prospectiva, el text «*La Policia Local en la pròxima dècada*» (Cuadernos de Seguridad, 2026) diagnostica que el model clàssic de professió policial basat en entrega il·limitada i vocació sacrificada resulta cada vegada més insuficient per descriure les expectatives de les noves generacions d'agents, que valoren de forma creixent el benestar psicosocial, la conciliació, el reconeixement qualitatiu i la coherència interna de l'organització. El text proposa passar de «l'èpica del sacrifici a la maduresa del compromís conscient» i encunya el concepte de «desincronització institucional» per descriure el risc que les institucions policials es quedin enrere dels canvis socials que haurien de gestionar.

2.3 La policia local a Catalunya: especificitats i reptes

La policia local catalana s'inscriu en un model de seguretat pública complex, on la presència dels Mossos d'Esquadra com a cos de policia integral de Catalunya determina les funcions residuals —però no per això menys essencials— de les policies municipals. En termes identitaris, aquest posicionament genera una tensió permanent que el treball de camp ha confirmat de manera consistent: la policia local és el cos de màxima proximitat i presència quotidiana per a la ciutadania, però sovint percebuda jeràrquicament com a cos de segon rang en l'imaginari tant dels propis agents com de la societat en general.

Aquesta percepció afecta directament la vocació d'ingrés i la retenció del talent. Alguns agents utilitzen la policia local com a via d'accés a la carrera policial mentre aspiren a incorporar-se als Mossos d'Esquadra o a d'altres cossos considerats de major prestigi simbòlic. La literatura acadèmica sobre retenció de millennials a les forces de seguretat (Drew et al., 2024) confirma que la mobilitat interorganitzacional és significativament més elevada quan els agents no perceben la seva organització d'adscripció com un projecte professional amb dignitat i recorregut propis. Mentre la institució no reformuli el relat de la policia local com a projecte professional complet, amb identitat específica, valor diferenciat i horitzó de creixement, la dinàmica de «cos de pas» s'auto-reproduirà.

Una especificitat important del context català és el paper de l'ISPC i de l'Escola de Policia de Catalunya en la formació inicial dels agents. Com s'analitzarà en detall a la secció 4.10, el model formatiu de l'escola tendeix a projectar un imaginari de policia que s'alinea millor

amb les funcions dels Mossos d'Esquadra —cos integral, amb major component d'ordre públic i investigació criminal— que amb les funcions específiques de la policia local, de caràcter marcadament comunitari, assistencial i de gestió de la convivència quotidiana. Aquest desajust entre el model formatiu i la realitat del servei local és una de les causes estructurals de la frustració jove i del fenomen de la «expectativa trencada».

2.4 El model de policia de proximitat en el context català

El concepte de policia de proximitat —o policia comunitària, *community policing*— és central per a la comprensió de la identitat específica de la policia local i del valor diferencial que aporta al sistema de seguretat pública. Malgrat la seva aparença d'innovació recent, els orígens d'aquest model es remunten a la policia metropolitana de Londres fundada per Sir Robert Peel el 1829, basada en el principi que «la policia és la comunitat i la comunitat és la policia». Pereira Cuadrado (2024) documenta que la policia de proximitat es constitueix com una «filosofia de treball, una manera d'entendre la policia» més que com una tècnica operativa específica.

Acadèmicament, el model de policia comunitària se sustenta en tres pilars teòrics fonamentals: la teoria del control social comunitari (que destaca la importància dels llaços socials i la cohesió de barri en la prevenció del delictes), la teoria de la *broken windows* de Wilson i Kelling (1982) (que relaciona el desordre visible amb la degradació progressiva de la convivència) i la teoria de la justícia procedimental de Tyler (1990). Aquests tres pilars conflueixen en una mateixa conclusió: la policia que construeix relació de qualitat amb la comunitat és, a llarg termini, més eficaç que la policia purament reactiva i sancionadora, perquè genera la cooperació ciutadana que cap tècnica operativa pot substituir.

La tensió entre proximitat i rigorisme procedimental que apareix en el treball de camp és, des d'aquesta perspectiva, una tensió entre dos models de policia que coexisteixen en el mateix cos: el model comunitari, que prioritza la relació, la mediació i la discrecionalitat contextualitzada, i el model legalista, que prioritza la norma, el protocol i l'acció verificable. La literatura acadèmica és consistent en assenyalar que cap dels dos extrems és òptim: la proximitat sense professionalització deriva en arbitrarietat; la legalitat sense proximitat deriva en alienació ciutadana i pèrdua de legitimitat. El repte del canvi generacional és, entre d'altres, trobar la síntesi adequada entre ambdues orientacions.

3. METODOLOGIA DEL TREBALL DE CAMP

3.1 Disseny de la recerca i enfocament epistemològic

El treball de camp que alimenta el present informe va ser dissenyat des d'una perspectiva qualitativa i interpretativa. L'elecció d'aquesta orientació metodològica no és arbitrària sinó que respon a la naturalesa del fenomen estudiat: el canvi generacional en les cultures professionals no és un fenomen que es pugui mesurar adequada i únicament amb instruments quantitativs. Les tensions, els significats, les percepcions i les narratives identitàries que configuren el clima intergeneracional d'un cos policial requereixen tècniques que permetin accedir a la profunditat dels discursos, a les dimensions no explícites de la vida organitzacional i als aspectes emocionals i simbòlics que els qüestionaris tancats sovint no capturen.

Des d'un punt de vista epistemològic, la recerca s'inscriu en la tradició interpretativa de la sociologia de les organitzacions, que entén les organitzacions no com a sistemes tècnics neutres sinó com a construccions socials plenes de significats negociats. Aquesta perspectiva assumeix que els actors organitzacionals —en aquest cas, els agents de policia local de diferent generació— no simplement actuen en resposta a estímuls externs, sinó que construeixen activament el sentit de les seves accions a través de narratives, interpretacions i pràctiques culturals. Comprendre el canvi generacional a la policia local requereix, doncs, accedir a aquelles narratives i pràctiques.

El disseny s'orienta cap a la identificació d'amenaques i oportunitats associades al canvi generacional, amb l'objectiu d'entendre'l com un factor que pot debilitar o enfortir els equips i la qualitat del servei públic. Partint d'un document marc d'objectius i metodologia elaborat en el marc del projecte subvencionat per la Diputació de Girona, s'estableix un pla de treball que combina diverses tècniques de producció d'informació qualitativa amb sessions de validació dels resultats emergents.

3.2 Tècniques qualitatives emprades

Es van emprar tres tècniques principals de producció d'informació qualitativa, cadascuna amb una funció diferenciada en el disseny global de la recerca.

Els focus groups van permetre observar dinàmiques col·lectives, posicions grupals i interaccions entre agents de diferent generació, edat i trajectòria. En el format de grup de discussió, el material que emergeix no és simplement la suma dels punts de vista individuals sinó el producte de la interacció entre participants: les convergències, les divergències, les correccions mútues i els silencis significatius. El focus group és particularment útil quan l'objectiu és comprendre com els membres d'un grup construeixen col·lectivament el sentit d'un fenomen. En el cas del present estudi, els focus groups intergeneracionals van ser especialment reveladors: el simple fet de posar en conversa agents de generacions i trajectòries diverses va fer emergir tensions i reconeixements que cap metodologia individual hauria pogut capturar.

Les entrevistes en profunditat van facilitar l'accés a narratives individuals, relats biogràfics i reflexions personals sobre la trajectòria professional. En el format individual, els participants poden compartir perspectives que no expressarien en un grup —ja sigui per

discreció, per normes socials del cos o per por a la crítica dels iguals. Les entrevistes van permetre aprofundir en casos particulars, en trajectòries singulars i en les dimensions emocionals i biogràfiques del canvi generacional que el format grupal tendeix a deixar a la superfície.

Els diàlegs de contrast van permetre retornar interpretacions emergents als participants per a la seva validació, correcció o enriquiment. Aquesta tècnica, pròpia de la investigació participativa, assegura que les interpretacions de l'equip investigador no s'imposen sobre les del col·lectiu investigat sinó que es construeixen en diàleg. Contribueix a la credibilitat i a la confirmació del procés analític i produeix, addicionalment, el benefici secundari de que els participants prenen consciència de patrons que no havien sabut nombrar per si mateixos.

Les sessions van incloure participants de diferent franja d'antiguitat professional: agents amb menys de cinc anys de servei, generació intermèdia de cinc a quinze anys i veterans amb més de quinze anys de servei actiu. Es van incloure municipis de dimensions diverses de la demarcació de Girona, i amb responsabilitats jeràrquiques diverses: policies de base, caporals, sergents, caps d'àrea i caps de cos. Aquesta diversitat intencional permet captar la pluralitat de perspectives i evitar el biaix d'una sola categoria d'actors.

3.3 Criteris de validesa i limitacions

La qualitat d'una recerca qualitativa no s'avalua pels mateixos criteris que la recerca quantitativa. En lloc de parlar de fiabilitat estadística a poblacions, cal parlar, seguint Lincoln i Guba (1985), de credibilitat (coherència interna entre dades i interpretacions), transferibilitat (aplicabilitat a contextos similars amb les adaptacions pertinents), dependència (consistència del procés analític al llarg del temps) i confirmabilitat (traçabilitat de les interpretacions a les dades originals). El present estudi ha procurat satisfer aquests criteris mitjançant la triangulació de fonts i tècniques, el retorn de resultats als participants en sessions de validació i la transparència en els criteris d'anàlisi i en el procés de construcció de les categories interpretatives.

Les limitacions principals deriven de l'abast territorial —la demarcació de Girona— i de la natura voluntària de la participació. Les veus dels participants són representatives d'una realitat específica i no necessàriament extrapolables a tots els contextos de policia local catalana o espanyola, tot i que molts dels patrons identificats coincideixen amb els que documenta la literatura internacional i suggereixen l'existència de tendències estructurals que superen el cas particular. La presència de l'equip investigador i el caràcter institucional del projecte poden haver modulats en algunes sessions el contingut dels discursos en sentit socialment desitjable, minimitzant alguns elements crítics. Malgrat aquestes limitacions inherents a qualsevol treball de camp qualitatiu, la riquesa i la consistència interna dels materials recollits permet extreure conclusions sòlides.

3B. RESULTATS DE L'ENQUESTA QUANTITATIVA

3B.1 Disseny i perfil de la mostra

Paral·lelament al treball de camp qualitatiu, el present estudi va incorporar una enquesta anònima administrada als agents de policia local de la demarcació de Girona. L'instrument va recollir 43 respostes vàlides a través d'un qüestionari de 20 preguntes distribuït el març de 2026. Les preguntes s'estructuraven al voltant de sis grans eixos temàtics: perfil sociodemogràfic i trajectòria professional; vocació de servei i identificació amb la institució; percepció del canvi generacional; reconeixement social i prestigi professional; lideratge i preparació per al relleu; i perspectives de futur.

L'enquesta no pretén ser estadísticament representativa de la totalitat de la policia local catalana —la mida mostral i el procediment de selecció no ho permeten—, però sí ofereix un complement quantitatiu de primer ordre al treball qualitatiu: permet mesurar la distribució de les actituds identificades en els focus groups i les entrevistes, detectar patrons no evidents en el material discursiu i aplicar tècniques d'anàlisi multivariada per identificar perfils d'agent i dimensions latents en les actituds.

El perfil de la mostra és el següent: el 72% dels enquestats són homes i el 28% dones, cosa que és consistent amb la composició per gènere dels cossos de policia local de la demarcació. El 86% té més de 35 anys i el 63% acumula més de 10 anys de servei al cos. El 93% declara haver tingut experiència laboral prèvia abans d'ingressar a la policia local. Aquestes característiques apunten a una mostra orientada cap als perfils de major antiguitat, la qual cosa ha de tenir-se en compte a l'hora d'interpretar els resultats: les veus dels agents joves estan infrarepresentades en termes numèrics, tot i que la metodologia qualitativa ha garantit la seva presència substantiva en l'anàlisi global de l'estudi.

3B.2 Resultats descriptius principals

Vocació de servei i identificació professional

La distribució de les respostes a les preguntes sobre vocació i identificació revela un panorama que divideix la mostra de manera pràcticament exacta en dos blocs interpretatius.

Com valors la vocació de servei dins del teu cos de policia local?

En retrocés clar respecte a anys		51%
Present, però desigual segons		49%

n=43. Les dues opcions presenten pràcticament el mateix pes, cosa que reflecteix una divisió hermenèutica profunda sobre la mateixa realitat.

En quin grau t'identifiques amb els valors professionals del cos?

Alt: em sento plenament		37%
Mitjà: comparteixo alguns		54%
Baix: hi ha una desconexió		9%

n=43. La identificació plena és minoritària; la identificació parcial és la norma.

La primera constatació estadísticament rellevant és que les variables demogràfiques — edat i antiguitat— no expliquen de manera determinant la divisió entre qui percep la vocació en retrocés i qui la percep present però desigual. Aquesta independència entre demografia i actitud és una de les troballes que l'anàlisi multivariada posterior confirma amb més solidesa.

Respecte a la naturalesa de la vocació de les noves generacions, la mostra es divideix entre el 51% que la percep com a «més feble que abans» i el 47% que la veu com a «diferent però adaptada al context actual». Únicament l'1% considera que és essencialment la mateixa. Això significa que el 98% reconeix un canvi significatiu, però la interpretació d'aquell canvi queda dividida. Aquesta fractura interpretativa és, en si mateixa, el problema de gestió central: dues persones que observen el mateix fet —el canvi de conducta dels agents joves— n'extreuen conclusions oposades i, per tant, tendiran a propugnar respostes institucionals oposades.

Canvi generacional i convivència interna

Creus que el canvi generacional afecta la manera d'entendre el servei públic?

Sí, però genera conflictes i		70%
No, el canvi generacional		19%
Sí, de manera positiva		12%

n=43. El 70% reconeix l'impacte però el valora negativament. Tan sols el 12% el percep com una oportunitat.

Com valores la convivència entre generacions dins del cos?

Bona i enriquidora		47%
Correcta però amb tensions		49%
Conflictiva o poc gestionada		5%

n=43. La convivència activa és valorada positivament per la majoria, però la tensió latent és omnipresent.

La combinació d'aquests dos resultats mostra una aparent paradoxa que el treball qualitatiu ja havia documentat: els agents perceben que el canvi generacional genera conflicte i desajust (70%), però alhora valoren la convivència quotidiana com a bona o acceptable (96%). La clau interpretativa és que la tensió és estructural i valorativa, però no necessàriament es manifesta en conflicte interpersonal agut en el dia a dia. Es tracta d'una tensió latent, gestionable si s'aborda proactivament, però potencialment explosiva si es deixa acumular.




Lideratge, relleu generacional i perspectiva de futur

Com valores el lideratge i la gestió del canvi dins del teu cos policial?

Proactiu i orientat al futur		26%
Reactiu, resol problemes quan		44%




Insuficient o desconnectat de la  **30%**
n=43. El 74% dels agents percep el lideratge com a reactiu o insuficient. Només 1 de cada 4 el veu proactiu.

El cos està preparat per afrontar les jubilacions i el relleu generacional?

Sí, amb planificació i criteri		26%
Parcialment, amb mancances		37%
No, genera incertesa i risc		37%

n=43. El 74% considera que el cos no està o només parcialment preparat per al relleu. Una alarma institucional clara.

Mirant al futur, com veus l'evolució del servei públic de la policia local?

Amb oportunitats clares de		12%
Amb reptes importants però		47%
Amb riscos seriosos si no es		42%

n=43. El 89% anticipa reptes o riscos seriosos. L'optimisme és minoritari (12%).

Els tres indicadors de futur institucional —lideratge, preparació per al relleu i visió del servei— dibuixen de manera consistent un quadre de preocupació sostinguda: el 74% veu el lideratge com insuficient o reactiu; el 74% considera el cos mal preparat per al relleu; el 89% anticipa reptes o riscos seriosos. La concordança entre els tres indicadors és estadísticament rellevant i suggereix que no es tracta de percepcions aïllades sinó d'un diagnòstic compartit amb coherència interna.

Pel que fa a la reputació social futura, el 58% preveu estancament, el 35% preveu empitjorament i únicament el 7% espera millora. La manca d'optimisme és especialment significativa en el col·lectiu de veterans —els qui haurien de liderar el relleu i transmetre la cultura professional als nous agents.

Dades específiques per subgrups

L'enquesta incloïa dues preguntes adreçades específicament als agents amb menys de cinc anys al cos ($n=9$) i dues preguntes adreçades als agents amb més de deu anys de servei ($n=30$). Malgrat la mida petita dels subgrups, les respostes ofereixen indicis interpretativament rellevants.

Entre els agents novells (menys de 5 anys), el 67% declara que les seves expectatives s'han complert «parcialment, amb diferències rellevants»; el 22% considera que s'han complert en gran mesura; i l'11% afirma que la realitat ha estat pitjor del que esperava. Cap agent novell declara que la realitat hagi superat les seves expectatives. Això confirma de manera quantitativa el fenomen que Van Maanen (1973) va descriure com la «fase d'encontre»: el xoc entre les expectatives prèvies i la realitat del servei local, que documentàvem des del treball de camp qualitatiu, apareix ara mesurable i consistent.

Entre els agents veterans (més de 10 anys), el 48% valora que el servei i la relació amb la ciutadania han empitjorat o s'han deshumanitzat en els darrers anys; el 42% considera que s'han mantingut amb canvis limitats; i únicament el 10% creu que han millorat clarament. Respecte a la cohesió interna del cos, el 63% la valora com a «mitjana, amb convivència

correcta però fragmentada», el 27% com a baixa, i únicament el 10% com a alta. El diagnòstic veterà és, per tant, consistentment pessimista: deteriorament de la relació amb la ciutadania i fragmentació interna.

3B.3 Anàlisi multivariada: dimensions latents i perfils d'agent

Metodologia de l'anàlisi multivariada

Per anar més enllà de la descripció univariada de les respostes, s'ha aplicat una anàlisi multivariada en dues fases complementàries. En primer lloc, una Anàlisi de Components Principals (PCA) sobre la matriu de variables estandarditzades (Z-scores) de 43 observacions per 16 variables, destinada a identificar les dimensions latents que estructuraven les actituds dels enquestats. En segon lloc, un algorisme de clustering K-means sobre l'espai complet de 16 dimensions, destinat a identificar perfils d'agent amb pautes de resposta coherents i diferenciades.

Les respostes categòriques s'han codificat amb escala ordinal de 0 a 2 seguint el sentit natural de cada opció (0 = pessimista o crític; 1 = intermedi; 2 = optimista o positiu). La variable «reputació futura» —que presentava valors absents per a alguns enquestats— s'ha imputat per la mitjana del grup, preservant les 43 observacions completes. Les preguntes adreçades específicament a subgrups (agents novells i veterans) s'han exclòs de la matriu principal per evitar biaix mostral.

Quant a les limitacions de l'anàlisi, cal tenir present que $n=43$ és una mida mostral petita per a tècniques multivariades. Els resultats han d'interpretar-se com a indicadors orientatius i no com a categories estadísticament robustes. L'índex de silueta obtingut en el clustering (0.149) indica una estructura de clústers dèbil però present, coherent amb la naturalesa de dades d'actituds en mostres petites. Les conclusions del model guanyen solidesa en la mesura que convergeixen amb els resultats del treball qualitatiu.

Les dues dimensions latents de les actituds

El PCA ha identificat dues dimensions principals que, en conjunt, expliquen el 35,2% de la variància total de les actituds. La variància moderada reflecteix l'heterogeneïtat genuïna de les respostes individuals, esperada en dades d'actituds policials. Les sis primeres components acumulen el 72,2% de la variància total, cosa que indica que les actituds dels enquestats no responen a una única lògica dominant sinó a una pluralitat de factors parcialment independents.

La taula següent presenta les càrregues (*loadings*) de cada variable en els dos primers components. Una càrrega alta en valor absolut (≥ 0.30 , en negreta) indica que aquella variable contribueix de manera rellevant a la dimensió latent corresponent.

Variable	PC1 «Optimisme institucional»	PC2 «Tensió valorativa»
Futur del servei (FutServei)	+0.425	+0.042
Lideratge	+0.361	+0.062
Vocació joves (VocacióJoves)	+0.324	-0.316
Preparació relleu (Relleu)	+0.302	-0.231
Reconeixement social	+0.298	+0.050
Vocació actual	+0.299	-0.279
Valors identificats	+0.276	+0.271

Variable	PC1 «Optimisme institucional»	PC2 «Tensió valorativa»
Reputació futura (RepFutura)	+0.253	+0.341
Canvi generacional (CanaviGen)	+0.232	-0.133
Identificació institucional	+0.203	+0.345
Convivència interna	+0.208	-0.259
Prestigi professional	+0.052	+0.461
Gènere	+0.029	-0.252
Antiguitat	-0.085	-0.206
Edat	-0.127	-0.210
Experiència prèvia (ExpPrevia)	-0.100	+0.070

El primer component (PC1, 20,9% de la variances) agrupa de manera consistent les variables relacionades amb la confiança en la institució: lideratge, futur del servei, reconeixement social, preparació per al relleu i vocació. S'ha denominat «optimisme institucional» perquè captures la disposició general a veure la institució i el seu futur de manera positiva o negativa. La troballa estadísticament més rellevant és que les variables demogràfiques —edat, antiguitat i gènere— presenten càrregues molt baixes en aquest component (entre -0.085 i -0.127). Això demostra que **el pessimisme o optimisme institucional no és un efecte generacional sinó una actitud distribuïda de manera independent de l'edat i l'experiència acumulada. La variable explicativa principal és organitzacional —la percepció del lideratge i del futur del servei— i no demogràfica.**

El segon component (PC2, 14,3% de la variància) capta una tensió de valors independent de la primera dimensió: contraposa la importància donada al prestigi professional (càrrega positiva alta: +0.461) amb l'obertura al canvi generacional i una major identificació institucional (càrregues negatives). S'ha denominat «tensió valorativa» perquè reflecteix la fractura hermenèutica sobre el canvi generacional: els qui donen major pes al prestigi com a motivador tendeixen a veure la vocació jove com a «més feble», mentre que els qui mostren major identificació personal valoren l'adaptació generacional. Aquesta tensió és independent del primer eix, és a dir, existeix tant en agents optimistes com en agents pessimistes respecte a la institució.

Tres perfils d'agent: segmentació K-means

L'aplicació del *clustering K-means* sobre l'espai complet de 16 dimensions ha identificat tres perfils d'agent amb pautes de resposta coherents i diferenciades internament. El nombre òptim de clústers ($k=3$) s'ha determinat per maximització de l'índex de silueta, que avalua la compacitat interna i la separació entre clústers.

Variable	Perfil A Pragmàtic (n=21)	Perfil B Optimista (n=3)	Perfil C Desil·lusionat (n=19)
Identificació amb valors	Mitjana (1.19)	Màxima (2.00)	Mitjana (1.26)
Percepció del lideratge	Reactiu (1.14)	Proactiu (2.00)	Insuficient (0.58)
Preparació relleu generac.	Parcial (1.43)	Parcial (1.00)	No / risc (0.26)
Visió futur del servei	Incerta (0.95)	Molt positiva (2.00)	Riscos seriosos (0.21)
Convivència intergenerac.	Bona (1.62)	Correcta (1.33)	Tensions latents (1.21)
Reconeixement social	Mitjà (0.86)	Alt (1.67)	Baix (0.42)
Vocació actual	Present/desig. (0.86)	En retrocés (0.33)	En retrocés (0.11)
Reputació futura	Estancament (0.00)	Millorarà (2.00)	Estancament (0.00)

Nota de lectura de la taula: les puntuacions es troben en escala 0-2 (0=pessimista/negatiu; 1=intermedi; 2=optimista/positiu), llevat de la columna «Identificació amb valors» on 0=baixa, 1=mitjana, 2=alta. Les cel·les en negreta indiquen les puntuacions extremes que millor defineixen el perfil.

Perfil A — El Pragmàtic Compromès (n=21; 49% de la mostra)

El perfil majoritari aplega gairebé la meitat de la mostra. Els agents d'aquest grup mantenen una identificació acceptable amb els valors del cos (1.19/2) i valoren la convivència intergeneracional de manera relativament positiva (1.62/2). Perceben el lideratge com a reactiu (1.14/2, en la franja intermèdia) i la preparació per al relleu com a parcial (1.43/2). La característica més distintiva d'aquest perfil és la combinació de convivència interna positiva amb pessimisme sobre la reputació futura (0.00/2, el valor mínim): agents que s'entenen bé entre si però que no veuen un futur de millora per a la institució. Constitueix el grup amb major potencial de canvi actitudinal, precisament perquè la seva preocupació no deriva de conflicte interpersonal sinó de manca de narrativa institucional de futur.

Perfil B — L'Optimista Institucional (n=3; 7% de la mostra)

El grup minoritari concentra els tres agents que van puntuar de manera màxima en identificació institucional (2.00/2), lideratge (2.00/2) i visió de futur del servei (2.00/2). Valoren el reconeixement social com alt (1.67/2) i preveuen que la reputació de la policia local millorarà (2.00/2). La seva minoria —únicament el 7% de la mostra— és estadísticament informativa: demostra que existeix la possibilitat de l'optimisme institucional en el context actual, però que és una excepció, no la norma. Podrien correspondre a agents en posicions de comandament, a municipis on la gestió del canvi s'ha fet de manera proactiva, o a persones amb trajectòries professionals particulars que haurien de ser estudiades de manera específica en una recerca futura.

Perfil C — El Desil·lusionat Estructural (n=19; 44% de la mostra)

El segon grup en grandària, amb gairebé la meitat de la mostra, és el de major preocupació des del punt de vista de gestió institucional. El tret definitori d'aquest perfil no és la desafecció emocional —la identificació amb els valors es manté en un nivell mitjà (1.26/2)— sinó el diagnòstic profundament crític de les condicions estructurals: lideratge insuficient (0.58/2), preparació per al relleu pràcticament nul·la (0.26/2), futur del servei amb riscos seriosos (0.21/2) i reconeixement social baix (0.42/2). La distinció entre desafecció emocional i diagnòstic crític és important: els agents d'aquest grup no necessàriament volen abandonar la professió o el cos, sinó que perceben que les condicions institucionals en les quals exerceixen el seu treball estan deteriorades de manera estructural i que la institució no les afronta amb el rigor necessari. La intervenció sobre les condicions de gestió —lideratge, planificació del relleu— pot tenir un impacte significatiu sobre aquest grup.

Convergència entre el model quantitatiu i el treball qualitatiu

La interpretació dels tres perfils resulta especialment sòlida pel fet que convergeix de manera precisa amb les tipologies d'actors identificades en el treball qualitatiu. El Perfil A coincideix amb els agents que en els focus groups expressaven diagnòstic crític sobre el context extern però valoraven positivament la convivència del cos. El Perfil B coincideix

amb els perfils de comandament o de municipis amb gestió proactiva que apareixien esporàdicament a les entrevistes en profunditat. El Perfil C coincideix amb els agents que en els grups de discussió expressaven la percepció que «la institució ja no els acompanya», que el lideratge és «invisible» i que «el relleu generacional s'està fent sol, sense que ningú ho gestioni».

Aquesta convergència entre metodologies —qualitativa i quantitativa— és la principal garantia de robustesa de les conclusions de l'estudi. Quan dos mètodes de producció d'informació radicalment diferent arriben a descripcions similars dels mateixos fenòmens, la probabilitat que aquelles descripcions capturin alguna cosa real sobre el sistema estudiat augmenta considerablement.

3B.4 Síntesi interpretativa de l'enquesta

L'anàlisi de les 43 respostes a l'enquesta permet formular quatre constatacions quantitatives que reforcen i precisen les conclusions del treball de camp qualitatiu.

Primera constatació: la divisió interpretativa sobre la vocació de les noves generacions és pràcticament exacta (51% retrocés vs. 47% adaptació). Aquesta igualtat no és casual ni reflecteix indiferència: és el símptoma d'una fractura genuïna en la cultura interna del cos sobre com llegir el canvi que s'està produint. Mentre les dues lectures coexisteixin sense espai de diàleg institucionalitzat, la tensió generarà fricció innecessària.

Segona constatació: el pessimisme institucional no és generacional. La PCA demostra que edat i antiguitat expliquen molt poc de la variança en les actituds. El que sí l'explica és la percepció del lideratge i del futur del servei. Això transforma radicalment el diagnòstic: no estem davant d'un problema que el pas del temps resoldrà per si sol (quan els veterans es jubilin o els joves maduressin), sinó davant d'un problema de gestió institucional que requereix intervenció deliberada.

Tercera constatació: el 44% dels agents pertany al Perfil C —desil·lusionat estructural—, amb diagnòstic consistent de lideratge insuficient, relleu no planificat i futur de risc. No és una minoria marginal: és pràcticament la meitat de la plantilla enquestada. Si aquesta proporció és representativa del col·lectiu, les implicacions de gestió són urgents.

Quarta constatació: l'optimisme institucional és possible però excepcional. El 7% del Perfil B demostra que existeix, en el context actual, la possibilitat de veure la policia local amb plena identificació, lideratge proactiu i futur positiu. Identificar les condicions que han generat aquell optimisme excepcional —quin tipus de lideratge, quina mida de municipi, quina cultura interna— és una de les preguntes de recerca més rellevants que el present estudi obre per al futur.

4. RESULTATS DEL TREBALL DE CAMP: ANÀLISI INTERPRETATIVA

4.1 La naturalesa del canvi: mutació de paradigma

Una de les conclusions més sòlides que emergeix del conjunt de materials és que el conflicte generacional a la policia local no es pot llegir de manera superficial, com si es tractés d'un problema de caràcter o d'actitud individual. El que hi ha al darrere és una mutació cultural de major abast: canvien les relacions amb el treball, amb l'autoritat, amb la institució, amb el temps, amb el risc i amb la salut mental. No estem davant d'una «crisi dels joves», sinó davant d'un canvi de paradigma que travessa tota la societat i que, en el camp policial, adquireix una intensitat especial perquè la policia és una professió on la jerarquia, la disponibilitat, el símbol d'autoritat i la disposició al sacrifici han tingut històricament un pes molt superior a la mitjana del mercat laboral.

La diagnosi coincideix plenament amb els estudis internacionals sobre canvi generacional a les forces de seguretat. L'anàlisi de Law Officer (2025) descriu la transició en curs com «una col·lisió fonamental de visions del món, modalitats de comunicació i expectatives pedagògiques» que supera en molt, la simple substitució d'individus en els llocs de treball. El que ha canviat no són les condicions estructurals de la professió policial que Skolnick (1966) identifica com a generadores de la «personalitat de treball» —el perill, l'autoritat i la pressió per l'eficiència continuen plenament presents— sinó la manera com les noves generacions responen a aquelles condicions.

Els agents veterans van ser socialitzats en una cultura on la feina tendia a fusionar-se amb la identitat. Ser policia no era simplement ocupar un lloc de treball; era formar part d'un món moral, d'un col·lectiu amb una narrativa de missió clara i exigent. Aquesta narrativa justificava sacrificis, esforços extra i renúncies personals. El cos oferia comunitat, reconeixement intern i un sistema de valors coherent: el valor del servei, el valor de la companyonia, el valor de la disponibilitat il·limitada com a demostració de compromís. En termes del model de Reiner (2010), la «missió» policial era una dada constitutiva de la identitat del subjecte, no simplement un objectiu professional.

Els agents joves, en canvi, arriben en una època on la identitat és plural i fragmentada. La feina és important, però no absorbeix del tot la identitat. El temps lliure, la salut mental, la família, l'autonomia personal i la idea de no viure absorbits per la professió no són elements perifèrics sinó valors centrals, tan centrals o més que el compromís professional. Aquesta diferència altera tota la cadena de comportaments: la disponibilitat fora d'horari, la lectura de les ordres, la relació amb les hores extres, la mobilitat entre cossos i fins i tot la manera d'interpretar el que significa ser un bon professional.

Idea clau: la tensió generacional no és moral. No oposa una generació amb valors a una altra sense valors, sinó dues jerarquies de valors genuïnament diferents en relació amb el servei, la institució i la vida personal. Reconèixer-ho és el primer pas per gestionar la transició de manera efectiva.

4.2 Coincidències i divergències entre joves i veterans

L'anàlisi sistemàtica dels materials del treball de camp mostra, en primer lloc, un conjunt de convergències significatives que sovint queden amagades darrere del soroll de les friccions quotidianes. Tant veterans com joves comparteixen una constatació fonamental: la professió policial s'ha tornat objectivament més difícil. Aquesta dificultat no s'explica únicament per la complexitat tècnica de la feina, sinó per la combinació de diversos factors que ambdues generacions identifiquen amb força: la pèrdua de respecte social envers l'uniforme, la major exposició pública per l'efecte de les càmeres dels telèfons mòbils i les xarxes socials, la sensació creixent d'inseguretat jurídica, una delinqüència percebuda com més desacomplexada i, en general, una relació més tensa i complexa amb la ciutadania.

Aquesta coincidència diagnòstica és analíticament important perquè demostra que les dues generacions no viuen en mons completament desconnectats. Compartir una percepció del deteriorament del context extern és una base per al diàleg, no per a la divisió. Les dades de la World Values Survey citades per la Policy Institute (2024) aporten el context quantitatiu: la confiança en la policia als països occidentals ha experimentat una caiguda sostinguda al llarg de dècades, amb una branca generacional especialment pronunciada per a la Gen Z —la primera on menys de la meitat dels enquestats declara tenir confiança en la policia.

Hi ha igualment coincidència en un element que sovint queda amagat darrere del soroll del conflicte: l'admiració mútua. Els joves reconeixen el valor insubstituïble de l'experiència veterana, especialment en la gestió de conflictes, la «mà esquerra», el coneixement del territori i la capacitat de llegir les situacions complexes més enllà del protocol. Els veterans, per la seva banda, reconeixen l'empenta, la preparació tècnica, la competència digital i, en alguns casos, fins i tot la millor gestió dels límits personals i emocionals dels joves. Aquest reconeixement creuat és la base objectiva sobre la qual construir cohesió.

La divergència més visible és la relació amb el temps i la disponibilitat. Per als veterans, la disponibilitat àmplia i la predisposició a fer el que calgui formen part de la definició mateixa de la professió. Per als joves, l'exigència de disponibilitat permanent és llegida com una inèrcia cultural incompatible amb els drets laborals i la sostenibilitat personal. Una mateixa conducta és avaluada a través de marcs normatius radicalment diferents: el veterà hi veu compromís; el jove hi pot veure autoexplotació. La literatura sobre retenció de millennials confirma que el treball significatiu, l'equilibri vida-feina i el reconeixement constitueixen els tres factors principals de permanència d'aquesta generació (Thompson, 2012).

La segona divergència és la relació amb l'autoritat i la jerarquia. Els veterans van ser formats en un esquema molt vertical on les ordres no necessitaven una gran justificació: la jerarquia tenia autoritat per definició. Els joves necessiten entendre el sentit del que fan. La pregunta «per què?» no expressa necessàriament desobediència; sovint expressa una cultura professional que associa el compromís a la comprensió del propòsit. La investigació de Law Officer (2025) confirma que la Gen Z «no creu en l'autoritat simplement perquè sí» i que la demanda d'explicació és constitutiva del seu model de participació en les organitzacions.

La tercera divergència és la definició mateixa de bon policia. Per als veterans: disposició, ofici, capacitat de mediació, sentit del deure i compromís amb el cos. Per als joves: professionalitat tècnica, respecte al marc legal, consciència de risc, capacitat de posar

límits i no sacrificar-se acríticament. Les dues definicions se solapen en part, però no coincideixen del tot; i en l'espai que queda entre una i altra és on neixen moltes tensions quotidianes.

4.3 Identitat professional i sentiment de pertinença

Una de les expressions més repetides als materials és la distinció entre «ser policia» i «fer de policia». Més que una frase afortunada, és un diagnòstic cultural precís que capta l'essència de la transformació en curs. En la cultura veterana, la professió ocupava el centre de la identitat personal: el cos oferia sentit, reconeixement intern, comunitat i una narrativa de missió que justificava sacrificis i renúncies. La policia no era una feina entre d'altres; era un lloc on situar la pròpia dignitat i el propi valor com a persona.

En el món jove, aquesta fusió s'afebleix de manera significativa. La professió és important però no absorbeix del tot la identitat. Això té un efecte ambivalent: d'una banda, redueix el sentiment corporatiu intens i fa més fàcil la mobilitat cap a altres cossos o destins professionals; de l'altra, pot protegir davant l'esgotament emocional, l'enduriment excessiu i la captura psicològica per part de la feina —fenòmens que la literatura sobre burnout policial (*Frontiers in Psychology*, 2020; Syed et al., 2020) documenta àmpliament com a conseqüències d'una identificació massa total amb la professió.

El treball doctoral de Pacheco Torralva (2016) confirma que la cultura organitzacional d'un cos policial actua com a «personalitat de l'organització», un constructor simbòlic que modela les actituds individuals. Quan la institució aconsegueix generar adhesió simbòlica —sentit de missió compartit, orgull corporatiu, rituals de pertinença— incrementa la resiliència del servei davant les adversitats externes. Quan no ho aconsegueix, els agents tendeixen a instrumentalitzar la relació amb l'organització, reduint-la a l'intercanvi contractual mínim.

El repte és majúscul: una organització policial no pot funcionar adequadament amb una relació purament contractual entre agent i institució. Necessita adhesió simbòlica, sentit compartit i mínim d'orgull corporatiu. Però tampoc pot pretendre reproduir un model antic basat en identitat total i disponibilitat il·limitada. El camí és reconstruir pertinença en clau contemporània: més deliberada, més explicada, menys basada en la immersió total i l'exigència de sacrifici il·limitat.

4.4 Vocació: de principi d'entrada a aprenentatge en servei

Els veterans tendeixen a explicar el present des de la idea de pèrdua de vocació. Hi ha una nostàlgia clara d'un temps en què la professió s'escollia sobretot per vocació, amb un component fort de missió. No obstant, les pròpies transcripcions matisen significativament aquesta imatge: molts veterans admeten que ells mateixos no van entrar al cos per una vocació prèvia incontestable, sinó per circumstàncies laborals, oportunitats de vida o canvis personals, i que la vocació es va construir posteriorment, a partir de l'experiència concreta, del contacte amb la gent i del gust per la feina ben feta.

Aquesta autoreflexió dels propis veterans és analíticament molt important. El que canvia no és simplement la vocació; canvia la seva forma d'aparició i el seu marc de legitimació. Per als joves, no hi ha contradicció entre entrar per estabilitat laboral i desenvolupar

després una autèntica vocació de servei. La vocació deixa de ser exclusivament un punt d'origen i passa a ser, sovint, un procés de maduració professional. La recerca de White et al. (2010) sobre motivacions per ingressar a la policia confirma que els factors motivacionals han canviat al llarg de les dècades sense que Això hagi implicat necessàriament menor qualitat del servei a llarg termini.

La investigació de Thompson (2012) sobre factors de retenció dels millennials identifica el «treball significatiu» com el principal factor de permanència a les organitzacions. Però significatiu no vol dir basat en un cridat vocacional previ; significa que el treball genera sentit en l'exercici quotidià, que es perceben resultats concrets, que es valora la contribució específica de cada agent. Això obliga la institució a un esforç actiu i deliberat: **no n'hi ha prou amb reclutar persones que arriben amb vocació; cal crear contextos on la vocació pugui créixer** i consolidar-se durant el servei, i no ser asfixiada per la decepció, la desorganització o la manca de reconeixement.

4.5 Compromís, disponibilitat i la cultura del temps

Poques qüestions generen tanta electricitat interna als cossos locals com la relació amb el temps i la disponibilitat. El contrast és molt fort i apareix de manera recurrent i consistent en tots els grups de discussió, independentment de la dimensió del municipi o de la característica de l'organització. Per a la cultura veterana, el compromís es demostrava sobretot en la disponibilitat: cobrir un company, quedar-se més hores sense demanar res a canvi, presentar-se quan calia sense ser convocat formalment, assumir que la professió tenia un cost personal que formava part del tracte implícit amb el cos. Aquesta cultura ha produït cossos molt sacrificats i amb un alt sentit de la companyonia, però també ha normalitzat silencis davant el malestar, ressentiments acumulats i dèficits de cura que la investigació sobre salut mental policial documenta àmpliament.

Els joves posen límits de manera molt més explícita i reivindiquen aquells límits com a condicions bàsiques del servei professional, no com a privilegis. Defensen els convenis col·lectius, els torns establerts, el descans efectiu, la salut mental i la vida fora de la feina. Alguns veterans ho llegeixen com una retirada afectiva del servei públic o com una manca de compromís real. Però és igualment possible —i l'evidència acadèmica ho sustenta— llegir-ho com una correcció necessària d'un model que havia normalitzat el dany professional com a condició de la vocació.

L'estudi de Drew, Sargeant i Martin (2024) sobre les raons per les quals els policies contempen abandonar la professió identifica l'estrès crònic per demandes laborals excessives com el predictor principal d'intencions d'abandó, per damunt dels incidents traumàtics puntuals. Això és consistent amb la literatura sobre burnout: el desgast no prové principalment dels incidents greus i excepcionals sinó de la saturació crònica, de la impossibilitat de desconnectar i de la percepció que la institució no reconeix el cost humà de la disponibilitat il·limitada.

El que sí sembla clar dels materials de camp és que el compromís dels joves és més condicional al sentit percebut: en situacions extraordinàries o clarament greus, la resposta existeix i és reconeguda pels propis veterans; però davant de tasques rutinàries o percebudes com a poc nobles, la predisposició disminueix. Això vol dir que **el compromís no ha desaparegut, sinó que s'ha desacoblat de la idea de deure incondicional**. La

institució ha d'interpretar bé aquesta mutació: si vol disponibilitat i compromís sostinguts, haurà de generar més sentit, més reconeixement explícit i més justícia interna en la distribució de les càrregues.

4.6 La generació del perquè i la crisi del comandament opac

El qüestionament de les ordres és un dels grans símptomes del nou clima cultural als cossos policials i un dels principals focus de tensió en les relacions internes. Per a molts veterans i comandaments formats en la verticalitat, la demanda constant d'explicació per part dels joves és fatigosa, desestabilitzadora o directament corrosiva: si cal justificar cada ordre, l'autoritat es relativitza i la cadena de comandament perd efectivitat operativa. Des d'aquest punt de vista, la pregunta «per què?» és llegida com a desafiament a l'autoritat.

No obstant, el material del camp mostra de manera consistent que aquest «per què?» no sempre amaga insubordinació ni manca de respecte a la jerarquia; sovint expressa una cultura professional on la legitimitat neix menys del rang i més de la racionalitat percebuda i la coherència demostrada. La investigació de Law Officer (2025) confirma que la Gen Z no creu en l'autoritat «simplement perquè» i que la comunicació directa és un valor central d'aquesta generació. No implica que no acceptin autoritat; implica que l'autoritat que accepten és la que s'ha guanyat per la seva coherència, competència i equitat.

Aquesta transformació obliga a revisar profundament el model de lideratge als cossos de policia local. Un comandament que abans podia descansar en el precedent, l'hàbit o la força del càrrec, avui necessita explicar, persuadir, contextualitzar i donar sentit. No perquè l'autoritat hagi de dissoldre's sinó, perquè **el comandament sense relat té cada cop menys tracció sobre les noves generacions d'agents**. La policia local que vulgui evitar la desconexió generacional necessitarà més lideratge explicatiu i menys gestió basada en la inèrcia del «sempre s'ha fet així».

Vista amb distància, aquesta transformació conté una oportunitat que pot reportar beneficis per a l'organització en el seu conjunt: obliga a fer explícits els criteris de decisió, a revisar rutines obsoletes que ningú qüestionava per norma no escrita, a depurar arbitrarietats i a pensar millor el propòsit de les ordres. Però és una oportunitat exigent: demana comandaments més capaços d'argumentar i escoltar, i al mateix temps capaços de decidir amb fermesa quan cal.

4.7 Relació amb la ciutadania: proximitat, rigidesa i negociació

Una altra fractura significativa que documenta el treball de camp afecta la manera d'entendre l'exercici quotidià de l'autoritat en el contacte directe amb la ciutadania. Els veterans reivindiquen sovint la proximitat, la mediació, la pedagogia i la discrecionalitat ben entesa: la «mà esquerra», la capacitat d'evitar escalar situacions i de resoldre problemes amb coneixement de context, de persona i de moment. Aquesta mirada és coherent amb el model de policia local com a servei de proximitat i s'alinea directament amb la literatura acadèmica sobre policia comunitària (Pereira Cuadrado, 2024).

En alguns agents joves, en canvi, apareix amb més força una aproximació legalista, tècnica i protocol·litzada. No sempre és rigidesa ideològica; de vegades és una adaptació racional a un entorn on l'agent se sent més exposat, més gravat, més qüestionat i menys emparat

institucionalment. Quan l'autoritat simbòlica de l'uniforme cau —com documenta la *Policy Institute* (2024)— el protocol funciona com a cuirassa protectora. Quan augmenta la por a l'error, a la impugnació administrativa o a la crítica pública en les xarxes socials, es redueix el marge de discrecionalitat que l'agent s'atorga a si mateix en les interaccions.

El risc és evident i documentat per la investigació acadèmica: una policia massa rígida perd legitimitat comunitària i reforça la distància amb la ciutadania, la qual cosa erosiona la seva eficàcia a llarg termini. La teoria de la justícia procedimental de Tyler (1990, 2011) mostra que els ciutadans que perceben un tracte imparcial i respectuós, independentment del resultat de la interacció, tendeixen a tenir una percepció de legitimitat policial significativament més alta. La qualitat del tracte interpersonal és, paradoxalment, més determinant per a la percepció de justícia que el resultat objectiu del procediment. **La discrecionalitat ben exercida no és arbitrariedad; és competència professional avançada** que cal transmetre explícitament.

4.8 Pèrdua d'autoritat i noves formes d'inseguretat professional

Pràcticament tots els grups de discussió, joves i veterans, coincideixen en una percepció que expressen amb intensitat emocional: l'uniforme ja no imposa el respecte que imposava. Aquesta percepció no és simplement nostàlgia veterana: és compartida per agents de poca experiència que han constatat des del primer dia la distància entre l'autoritat simbòlica que la formació els havia projectat i l'autoritat real que troben en les interaccions quotidianes al carrer. La pèrdua d'autoritat no es viu únicament com un problema operatiu; es viu com una desposseïció moral que afecta el cor simbòlic de la professió.

La Policy Institute (2024), analitzant les dades de la *World Values Survey*, constata que al Regne Unit la Generació Z és l'única cohort on menys de la meitat dels enquestats declara tenir confiança en la policia (44%), en contrast amb al voltant del 70% de les generacions majors. Malgrat les diferències de context, la tendència de fons és comparable a molts països occidentals i il·lustra el repte estructural que afronten les forces de seguretat en relació amb la legitimitat generacional.

La resposta adaptativa a aquesta pèrdua d'autoritat simbòlica difereix entre generacions. Els veterans tendeixen a processar-la com a injustícia social i a reivindicar un passat de major reconeixement. Els joves tendeixen a adaptar-se a ella com a condició estructural donada i a normalitzar l'equipament complet, l'autoprotecció i una actitud més defensiva en les interaccions de risc. El perill és que aquella actitud defensiva, comprensible des de la lògica individual, pugui ser percebuda per la ciutadania com a distanciament i contribueixi a aprofundir el cicle de pèrdua de confiança.

4.9 Salut mental i la fi del tabú del malestar

Un dels canvis culturals més notables que documenta el treball de camp és l'entrada de la salut mental en el vocabulari legítim i actiu dels agents policials. Per a les generacions anteriors, el malestar psicològic estava fortament silenciada per normes culturals molt arrelades: el model dominant era viril, resistent i emocionalment poc alfabetitzat. Manifestar fragilitat, demanar ajuda o admetre saturació emocional podia ser llegit pels companys o superiors com a símptoma de feblesa, d'inadequació professional. El resultat era un

sistema de silenci que generava sofriment invisible i que contribuïa als elevats índexs de malaltia mental, addicció i suïcidi que la literatura documenta en el col·lectiu policial.

Els joves trenquen aquest tabú de manera clara i, en certa mesura, irreversible. Parlen de límits emocionals, d'impacte psicològic de la feina, d'estrès, de necessitat de desconnectar i d'evitar que la professió colonitzi tota la vida psíquica. Això no és un detall menor: és un desplaçament civilitzatori dins de la cultura policial que, malgrat les friccions que genera amb la cultura veterana, pot representar una de les millores estructurals més importants per a la sostenibilitat a llarg termini del servei públic de seguretat.

La metaanàlisi de Syed et al. (2020), publicada a *Occupational and Environmental Medicine*, estableix que els policies mostren una taxa de problemes de salut mental quasi el doble que la població general, superant en alguns paràmetres fins i tot a d'altres primers actors de les emergències. Fix i Powell (2024) confirmen que el *burnout* és extremadament alt entre les forces de l'ordre i que augmenta el risc de problemes de salut física i mental, abandó de la professió i, en casos extrems, violència contra civils. La revisió sistemàtica de Purba i Demou (2019) identifica com a principals estressors organitzacionals la gestió deficient, la manca de suport i l'ambigüitat de rol —factors sovint d'origen organitzacional que superen en impacte els estressors de tipus operacional.

El risc institucional és que la salut mental quedi reduïda a recurs retòric sense operativització concreta. Si la institució no desplega mecanismes reals de suport —supervisió psicosocial, protocols de debriefing post-incident, accés àgil i desestigmatitzat a suport especialitzat, cultures de comandament que no estigmatitzin la demanda d'ajuda— el discurs quedarà desconnectat de la pràctica, i el que avui és demanda d'autocura es transformarà en frustració addicional.

4.10 Formació, expectativa trencada i desajust ISPC-realitat

Un dels elements més repetits i, alhora, menys corregits del sistema és el desajust entre la socialització inicial que produeix l'Escola de Policia de Catalunya i la realitat operativa amb què es troben els policies locals quan s'incorporen al servei. Les veus dels participants —agents joves, veterans i comandaments— apunten de manera consistent que la formació inicial projecta un imaginari de policia que s'alinea millor amb les funcions dels Mossos d'Esquadra que amb les funcions específiques de la policia local, de caràcter marcadament comunitari, assistencial i de gestió de la convivència quotidiana.

El resultat és el que Van Maanen (1973) descriu com a «fase d'encontre»: el xoc entre les expectatives pre-laborals i la realitat del treball real. Quan un agent que s'ha preparat per actuar, intervenir i encarnar un imaginari de policia potent i operatiu es troba gestionant mercats, trànsit, tanques de festa major, incidències menors o funcions de caràcter assistencial, pot viure-ho com una degradació del rol. Aquí neix una part de la frustració jove i, paradoxalment, del menyspreu cap a determinades funcions de proximitat que constitueixen el nucli del valor públic de la policia local.

La recerca sobre formació policial (*Ideas para la Paz*, 2015) assenyala que la formació policial ha d'integrar tant la dimensió explícita del currículum —continguts, tècniques, procediments— com la dimensió implícita —valors, actituds i maneres de fer que s'incorporen de manera tàcita. Si la dimensió implícita del currículum de l'Escola de Policia de Catalunya transmet la jerarquia de valors pròpia d'un cos operatiu integral, els futurs

agents de policia local ingressen al servei amb un mapa de la professió que no coincideix amb el que el territori que troben demanda.

La línia de millora és clara: reforçar les pràctiques supervisades en contextos de policia local real, treballar la reflexió sobre la identitat específica del servei de proximitat i construir una narrativa formativa que sigui honesta sobre les funcions locals però orgullosa del seu valor públic diferencial. Com més aviat l'aspirant accedeixi a la realitat texturada del servei local d'una manera acompanyada i reflexivament processada, menors seran els efectes negatius del xoc d'expectatives.

4.11 Tasques pròpies, dignitat professional i sentit del servei

Vinculat al punt anterior, el treball de camp documenta una discussió persistent sobre quines tasques pertanyen genuïnament a la policia local i quines podrien o haurien de ser assumides per d'altres serveis municipals. La pregunta emergeix amb força: quan els agents perceben que dediquen temps excessiu a funcions que altres serveis podrien assumir, apareix un sentiment de malbaratament del capital professional i d'empobriment del rol. Això és especialment accentuat en alguns agents joves, que interpreten certs serveis de baixa intensitat simbòlica com a evidència que la institució no valora el seu potencial real.

Cal anar amb compte, però, amb una lectura simplista d'aquesta percepció. La policia local és, per definició, un servei de proximitat i de polivalència. Bona part del seu valor públic prové justament de fer-se càrrec de problemes petits —conflictes de veïnatge, incidències menors, demandes assistencials— abans que es converteixin en problemes grans. El model de policia comunitària documentat per Pereira Cuadrado (2024) es fonamenta precisament en aquest principi: el policia de proximitat és un articulador de la convivència, no únicament un executor de la legalitat formal.

El problema, doncs, no és tant que existeixin tasques diverses com que sovint no hi ha un relat organitzatiu clar i convincent sobre per què formen part del servei, quines responen a una lògica de cura de la convivència i quines podrien ser efectivament delegades a d'altres serveis. Quan la institució no explica adequadament el valor d'allò que demana als seus agents, les funcions menys glamuroses es viuen com a humiliants. I quan es viuen així, erosionen vocació i compromís. **La política de tasques és, en última instància, una política de sentit organitzacional.**

4.12 Cohesió interna: entre la sospita i la síntesi possible

El conjunt del material deixa veure que la convivència intergeneracional als cossos de policia local és marcada per una barreja de sospita, irritació i, al mateix temps, respecte i admiració mútua. Els veterans temen la pèrdua de valors, de companyonia i de cultura de servei. Els joves perceben sovint rigidesa, desgast, resistència al canvi i manca d'explicació de les decisions. Però aquesta fricció no desemboca necessàriament en ruptura ni en disfunció organitzacional greu: en la majoria de cossos estudiats, la convivència és possible i, en molts casos, fructífera.

A molts fragments del material apareix una intuïció que els participants expressen amb força: la convivència pot ser una oportunitat si es governa bé. Hi ha reconeixement creuat

real: els veterans valoren l'empenta, la preparació tècnica i la competència digital dels joves; els joves valoren l'ofici, la mà esquerra i el coneixement de territori dels veterans. Aquest reconeixement recíproc és la base objectiva sobre la qual construir cohesió. La clau és si la institució és capaç de crear les condicions per a que aquell reconeixement es tradueixi en aprenentatge organitzacional efectiu, en lloc de quedar bloquejat per la desconfiança i la sospita mútua.

La literatura de Becton et al. (2014) adverteix que el fracàs en gestionar les diferències generacionals resulta en conflicte, però també mostra que quan les organitzacions dissenyen espais deliberats de diàleg intergeneracional i reconeixement recíproc, les friccions tendeixen a transformar-se en fonts d'aprenentatge. La cohesió no és un efecte espontani de compartir uniforme: és una construcció quotidiana basada en justícia interna, reconeixement explícit i sentit compartit.

4.13 La generació intermèdia com a frontissa estratègica

Un element que sovint queda oblidat en els debats sobre canvi generacional és el paper estratègic de la generació intermèdia. Als cossos de policia local, la franja d'agents amb entre deu i vint anys de servei ocupa el punt d'intersecció entre les dues cultures en fricció. Entenen la gramàtica del sacrifici que vertebrava la cultura veterana perquè l'han viscuda i parcialment interioritzada; però al mateix temps han incorporat alguns dels valors de sostenibilitat i equilibri vida-feina que caracteritzen les noves generacions. Aquesta doble comprensió els confereix un capital simbòlic singular: poden parlar amb autoritat a ambdues bandes.

Els materials del treball de camp mostren que la generació intermèdia actua freqüentment com a traductor entre cultures: quan li és donada l'oportunitat, pot desdramatitzar malentesos, contextualitzar les demandes de cada grup i mostrar que no tot és blanc o negre. Pot ser el vector de transmissió dels valors positius de la cultura veterana cap als joves —l'ofici, la mà esquerra, el coneixement del territori— i alhora el canal d'incorporació de les noves orientacions culturals cap als veterans —els límits, la cura, la demanda de sentit.

Però per exercir aquest paper estratègic, la generació intermèdia necessita ser reconeguda explícitament per la institució, formada en habilitats de mediació i lideratge intergeneracional i ubicada en posicions de responsabilitat on aquelles habilitats puguin ser exercides. Si se la ignora o se la frustra en les seves aspiracions de lideratge —per cultures de promoció basades en l'antiguitat bruta— es perd el millor actiu per gestionar la transició cultural.

5. DISCUSSIÓ: VINCLES ENTRE EL TREBALL DE CAMP I LA LITERATURA ACADÈMICA

5.1 La personalitat de treball policial i les noves generacions

Les evidències del treball de camp conversen directament amb la tradició acadèmica iniciada per Skolnick (1966) sobre la «personalitat de treball» policial. Si el model clàssic descrivia un agent molt identificat amb la missió, amb alta solidaritat interna, desconfiança vers l'exterior i conservadorisme moral, les dades del camp mostren una modificació significativa d'aquest perfil entre les noves generacions. La solidaritat interna es debilita quan la identificació amb el cos es fragmenta. La desconfiança vers l'exterior es matisa amb un major pragmatisme jurídic i una major consciència dels drets civils. El conservadorisme moral cedeix davant una orientació més individualista però no necessàriament menys compromesa amb el servei públic.

No obstant, no estem davant d'una ruptura total. Les condicions estructurals que Skolnick identificava com a generadores de la «personalitat de treball» —el perill, l'autoritat i la pressió per l'eficiència— continuen plenament presents en el treball policial actual. El que canvia és la resposta subjectiva a aquelles condicions. On el veterà va construir enduriment i sacrifici com a resposta adaptativa, el jove construeix límits i protocols de protecció. Tots dos mecanismes responen a la mateixa condició d'estrès professional; la diferència rau en el repertori cultural disponible per gestionar-la.

Aquesta lectura és consistent amb la perspectiva de Paoline (2003, 2004), que va superar la visió monolítica de la cultura policial demostrant l'existència de múltiples orientacions culturals possibles dins dels cossos policials. La variabilitat intraorganitzacional és tan important com la variabilitat intergeneracional. Per tant, cal evitar les generalitzacions simplificadores i reconèixer la complexitat real del quadre: hi ha joves molt vocacionals i veterans profundament desmotivats; hi ha disponibilitat selectiva en els joves i cansament acumulat en els veterans; hi ha rigor procedimental en tots dos grups, exercit de maneres que responen a motivacions culturalment diferenciades.

5.2 Justícia procedimental, legitimitat i canvi generacional

La teoria de la justícia procedimental de Tyler (1990, 2006) ofereix un marc interpretatiu de primer ordre per entendre les tensions observades al camp i les seves implicacions per a la qualitat del servei públic. Si la legitimitat policial es construeix en les interaccions quotidianes —en el tracte respectuós i equitatiu, en la percepció que les decisions es prenen de manera justa, en la possibilitat de veu per al ciutadà— aleshores la qualitat d'aquelles interaccions depèn directament del perfil cultural dels agents que les protagonitzen.

La tensió documentada entre proximitat i rigorisme procedimental en els agents joves no és irrellevant des d'una perspectiva de legitimitat institucional. Una policia que prioritza el protocol per damunt de la relació interpersonal pot guanyar en coherència normativa però perdre en la dimensió afectiva de la justícia procedimental: la percepció de tracte digne i respectuós. I sense aquella percepció, la legitimitat s'erosiona de manera gradual però acumulativa. Estudis espanyols (Indret, 2017) confirmen que les intervencions policials

concretes determinen la percepció de legitimitat molt més directament que qualsevol idea abstracta prèvia sobre la institució.

La justícia procedimental, en el marc del present estudi, té també una dimensió interna cabdal: s'aplica no només a les relacions entre policia i ciutadania, sinó a les relacions entre agents i institució. Tyler i Huo (2001) demostren que les persones que perceben que les autoritats les tracten de manera justa mostren major cooperació i major compliment voluntari. Si els agents perceben que la institució els tracta de manera justa —els explica les decisions, els escolta, reconeix el seu treball, distribueix les càrregues de manera equitativa— reproduiran aquell tracte cap als ciutadans. **La cadena causal és directa: cultura interna justa genera servei extern legítim.**

5.3 Salut mental, *burnout* i sostenibilitat del servei

La creixent centralitat de la salut mental als cossos de policia local documentada al treball de camp s'insereix en un context acadèmic de preocupació creixent i empíricament ben fonamentada. La metaanàlisi de Syed et al. (2020) estableix amb solidesa metodològica que els policies mostren una taxa de problemes de salut mental quasi el doble que la població general. L'estudi de Purba i Demou (2019) identifica els principals estressors organitzacionals que predisposen al malestar psicosocial: gestió deficient, manca de suport, ambigüitat de rol i excés de càrrega de treball.

Les implicacions per als cossos de policia local de la demarcació de Girona són directes. El model de disponibilitat il·limitada i sacrifici normalitzat que alguns veterans defensen no és sostenible si el confrontem amb l'evidència científica. A llarg termini, genera esgotament emocional, despersonalització, reducció de l'eficàcia percebuda i, en els casos extrems, PTSD, addicció o suïcidi. La demanda jove de límits saludables no és, per tant, un luxe generacional sinó una exigència de sostenibilitat que la ciència avala amb consistència.

La revisió sistemàtica del *Journal of Police and Criminal Psychology* (2024) sobre burnout i PTSD en policies confirma que les intervencions efectives han de ser multidimensionals: cal atendre el subjecte individual (formació en resiliència, suport psicosocial) però també les condicions organitzacionals (cultura de comandament, gestió de la càrrega de treball, justícia interna, reconeixement). Les intervencions únicament individuals —com els programes de mindfulness o la formació en gestió de l'estrès— tenen un impacte limitat si no van acompanyades de canvis en les condicions organitzacionals que generen l'estrès.

5.4 Retenció, mobilitat i factors motivacionals

El problema de la retenció de talent policial és un dels més greus als cossos de policia arreu del món occidental, i la demarcació de Girona no n'és aliena. L'estudi longitudinal de Drew, Sargeant i Martin (2024) demostra que l'estrès per demandes laborals, el burnout, el distès psicològic i el compromís diferencial amb l'organització i la professió juguen tots un paper significatiu en les intencions d'abandó. La distinció entre compromís organitzacional i compromís ocupacional és important: pot haver-hi alt compromís amb la professió policial com a vocació i baix compromís amb el cos específic on s'exerceix, la qual cosa genera mobilitat interorganitzacional sense que impliqui necessàriament un abandó de la vocació de servei.

Thompson (2012) va identificar tres factors clau de retenció dels millennials: treball significatiu, equilibri vida-feina i reconeixement suficient. Cap dels tres requereix recursos extraordinaris; els tres requereixen, en canvi, una gestió deliberada i una cultura organitzacional que els prioritzi. Becton et al. (2014) van subratllar que «els empleats no abandonen les feines, abandonen els seus gestors», destacant la centralitat del lideratge immediat en la construcció del compromís. Això significa que la inversió en la formació i el suport dels comandaments intermedis és probablement la mesura de retenció més cost-efectiva disponible per a les organitzacions policials.

Per a la policia local catalana, el problema de la mobilitat adquireix una dimensió específica relacionada amb la posició del cos en el sistema de seguretat pública. Mentre la policia local sigui percebuda com a «cos de pas» cap als Mossos d'Esquadra, la inversió en formació, acollida i integració professional tindrà un retorn institucional limitat. La solució no és tancar la porta a la mobilitat —un dret legítim dels agents— sinó construir un relat i una realitat de la policia local com a projecte professional complet en si mateix.

5.5 Policia de proximitat i servei comunitari

La tensió entre proximitat i rigorisme procedimental s'inscriu en un debat acadèmic de llarga tradició sobre els models de policia comunitària. El model de community policing, que es va expandir als EUA i Europa a partir dels anys 1970-1980, postula que la interacció positiva i regular entre agents i ciutadans redueix la delinqüència, augmenta la confiança en la policia i millora la qualitat de la convivència. Acadèmicament, se sustenta en la teoria del control social comunitari, la teoria de la broken windows de Wilson i Kelling (1982) i la teoria de la justícia procedimental de Tyler.

La literatura sobre policia de proximitat (Pereira Cuadrado, 2024) subratlla que aquest model no és simplement una tècnica operativa sinó una filosofia de treball que requereix agents que hagin interioritzat els valors de la mediació, l'escolta activa i la construcció de relació amb la ciutadania com a competències professionals centrals. Forma part, per tant, del nucli del problema del canvi generacional: si les noves generacions d'agents no reben les eines culturals i pràctiques per exercir la proximitat com a competència professional valorada i reconeguda, la policia local perdrà progressivament el seu avantatge comparatiu respecte a cossos de major escala.

5.6 Lideratge transformacional en organitzacions policials

La literatura sobre lideratge en organitzacions de seguretat pública ha evolucionat significativament des d'un paradigma transaccional —basat en l'intercanvi d'incentius i sancions— cap a un paradigma transformacional, que posa el focus en la inspiració, el significat, el desenvolupament individual i la construcció de visió compartida. Burns (1978) va introduir la distinció; Bass (1985, 1990) la va operacionalitzar en el context organitzacional.

Per a la gestió del canvi generacional, el model transformacional és especialment pertinent. Els agents de la Generació Z, com documenta la recerca de Law Officer (2025), no responen bé al lideratge purament transaccional ni a l'autoritat basada únicament en el rang. Responen al lideratge que inspira, explica el propòsit, desenvolupa les persones i les reconeix de manera específica i contextualitzada. Això no implica que el lideratge

transformacional sigui tou o permissiu; al contrari, exigeix comandaments amb una visió clara, capacitat articulatòria i coherència entre el discurs i la pràctica.

La implantació de models de lideratge transformacional als cossos de policia local requereix formació específica dels comandaments intermedis, que sovint han estat seleccionats per la seva competència tècnica policial però no necessàriament per les seves habilitats de gestió de persones. La generació intermèdia podria jugar un paper catalitzador en aquesta transició, però necessita el suport institucional i la formació adequada per exercir-lo de manera efectiva.

5.7 Gènere, diversitat i canvi generacional

El canvi generacional no pot analitzar-se adequadament de manera desvinculada dels canvis en la composició per gènere i diversitat dels cossos de policia. Les noves generacions de policies inclouen proporcionalment més dones que les anteriors, tot i que la infrarrepresentació segueix sent significativa, especialment en els rangs de comandament. La recerca de Westmarland (2001) documenta com la masculinitat hegemònica ha estat un element constitutiu de la cultura policial tradicional que les noves incorporacions —homes i dones joves— tendeixen a qüestionar o matissar de manera significativa.

La incorporació creixent de perspectives diverses —per gènere, per origen cultural, per orientació sexual— als cossos de policia no és un element independent del canvi generacional sinó que interactua amb ell i l'amplifica. Les noves generacions d'agents arriben amb una major sensibilitat a la diversitat, una major consciència dels biaixos implícits i una major disposició a qüestionar les normes culturals no explicitades. Això pot generar friccions amb cultures institucionals que han funcionat durant dècades sobre supòsits implícits que mai s'havien verbalitzat ni qüestionat.

La gestió d'aquesta dimensió és delicada però necessària: la diversitat dels agents és, a llarg termini, un factor d'eficàcia policial, perquè permet una millor connexió amb la diversitat creixent de la ciutadania. Una policia que reflecteixi en la seva composició la comunitat a la qual serveix és, potencialment, una policia amb major legitimitat comunitària i major capacitat de comprensió dels problemes socials que ha de gestionar.

6. CONCLUSIONS PRINCIPALS

Primera conclusió: la vocació de servei públic no desapareix, però canvia de forma, d'origen i de llenguatge

El diagnòstic més rellevant que emergeix del creuament entre el treball de camp i la literatura acadèmica és que **no som davant la mort de la vocació policial, sinó davant la seva transformació substantiva**. En el model clàssic que defensen molts veterans, la vocació era una força d'entrada: una justificació moral prèvia que el subjecte portava consigo en el moment d'ingressar al cos i que donava sentit a tots els sacrificis posteriors. En el model emergent que exemplifiquen els joves, la vocació sovint es construeix en el temps, en contacte amb la pràctica, amb la ciutadania i amb l'experiència concreta del servei. No és menys vocació; és una vocació amb una ontologia diferent, amb una cronologia diferent i amb un vocabulari diferent.

La investigació de White et al. (2010) sobre motivacions per ingressar a la policia confirma que els factors motivacionals han canviat al llarg de les dècades —amb un major pes dels factors extrínsecs com l'estabilitat laboral— sense que Això hagi implicat necessàriament menor qualitat del servei a llarg termini. La investigació de Lester (1983) mostra que les motivacions inicials d'ingrés no correlacionen de manera determinant amb l'eficàcia professional posterior. Per tant, el problema no és tant el tipus de motivació inicial com la capacitat institucional de cultivar compromís i sentit a partir de motivacions diverses i no sempre òptimament orientades des d'un inici.

Això exigeix a la institució passar d'una lògica de detecció —seleccionar els ja vocacionals i esperar que la resta s'adaptin— a una lògica de cultiu: crear contextos on la vocació pugui créixer i no ser asfixiada per la decepció, la desorganització o la manca de reconeixement. La selecció és necessària però insuficient; l'acollida, la mentoria i el lideratge immediat de qualitat durant els primers anys de servei determinen en gran mesura si la motivació inicial es transforma en compromís professional sostingut o s'erosiona en frustració i distanciament progressiu.

Segona conclusió: el gran conflicte no és d'edat, sinó de cultura del treball, del temps i de l'autoritat

El nucli de la fricció intergeneracional és la col·lisió entre dues maneres d'entendre la relació entre persona i professió, dues jerarquies de valors que s'han format en contextos socials, econòmics i culturals molt diferents. El model antic es basava en la centralitat del treball en la identitat personal, l'autoritat implícita en el rang i la forta adhesió orgànica al cos com a comunitat de sentit. El model nou es basa en límits personals ben establerts, en una recerca activa de significat en el treball diari i en una legitimitat de l'autoritat que ha de ser demostrada, no simplement assumida.

Cap dels dos models és exempt de problemes: el primer tendeix al burnout, a la ceguesa institucional i a la normalització del dany professional; el segon tendeix a la fragmentació, a la dificultat de construir cultures de compromís sostingut i a la reducció del sentit de pertinença. Mentre aquesta diferència es llegeixi com a problema de caràcter, de disciplina o de manca de valors, la institució actuarà amb eines equivocades. El desafiament és

cultural i organitzacional, i per tant només es resoldrà amb cultura organitzativa deliberada, lideratge transformacional i disseny institucional intel·ligent.

Tercera conclusió: la qualitat del servei públic dependrà de si la policia local integra proximitat, professionalització i sostenibilitat emocional

La policia local del futur no pot ser una còpia atenuada d'un model operatiu més contundent, ni tampoc pot quedar atrapada en una nostàlgia de la proximitat no professionalitzada. Haurà de combinar ofici comunitari —la «mà esquerra» veterana—, capacitat d'intervenció tècnica, seguretat jurídica, competència digital i cura activa de les persones que componen la seva plantilla. Aquesta síntesi no es produirà de manera espontània. Requerirà lideratges més madurs, sistemes d'acollida millor dissenyats, reconeixement explícit del saber veterà i institucionalització del benestar psicològic com a condició de la qualitat del servei.

La teoria de la justícia procedimental de Tyler (2006, 2011) ofereix el marc per entendre per què aquesta síntesi no és únicament un desig normatiu sinó una condició de l'eficàcia policial a llarg termini: sense legitimitat social construïda interacció a interacció, la policia no pot exercir la seva funció de manera sostinguda. I la legitimitat social es construeix en cada conversa al carrer, en cada mediació de conflicte de veïnatge, en cada decisió presa amb respecte i explicació, determinades en gran mesura pel perfil cultural dels agents que les protagonitzen.

Quarta conclusió: el desajust entre escola i realitat és avui un dels principals generadors de frustració i desapoderament vocacional

Si la socialització inicial alimenta expectatives que la feina real desmenteix sistemàticament i sense mediació interpretativa adequada, la cadena vocacional es trenca abans de consolidar-se. Van Maanen (1973, 1978) va descriure magistralment la «fase d'encontre» com un moment críticament sensible en la socialització professional policial. La policia local de Catalunya necessita urgentment que l'Escola de Policia, els ajuntaments i els comandaments construeixin de manera coordinada una narrativa formativa més honesta, més realista i —ahora— més orgullosa del valor específic del servei local.

Sense aquesta recodificació del relat formatiu, continuarà havent-hi joves que interpreten el servei local com a estació de pas provisional o com a forma policial de menor rang simbòlic. I una institució que els seus propis membres no s'enorgulleixen de representar té un problema de legitimitat que cap normativa externa pot resoldre. **La revalorització de la policia local ha de néixer, en primera instància, des de dins.**

Cinquena conclusió: hi ha base objectiva per a la cohesió intergeneracional, però cal governar la transició activament

Els materials del treball de camp no mostren una guerra civil generacional inevitable ni una ruptura irreparable. Mostren tensió, friccions i malentesos profunds, però també mostren admiració recíproca, coincidències de diagnòstic sobre el deteriorament del context extern i una clara consciència, en molts agents de totes les generacions, que cada generació

aporta alguna cosa que l'altra necessita. Això és la millor notícia de l'estudi: **la bretxa generacional és real però no insuperable**.

La diferència entre un escenari de fractura progressiva i un escenari d'evolució productiva dependrà de la capacitat institucional de crear condicions per al reconeixement mutu, de donar sentit a la convivència intergeneracional, de governar la transició amb intel·ligència política i organitzacional i d'institucionalitzar mecanismes —mentories, espais de diàleg, sistemes de reconeixement— que permetin que el millor de cada cultura passi a la cultura compartida del cos. El canvi generacional és un repte, però és, alhora, una invitació a créixer com a institució.

6B. CONCLUSIONS DE LA TRIANGULACIÓ METODOLÒGICA

Les cinc conclusions principals exposades a la secció 6 es fonamenten en el treball de camp qualitatiu —*focus groups*, entrevistes en profunditat i diàlegs de contrast— i en la revisió de la literatura acadèmica. L'enquesta quantitativa (n=43) administrada als agents de policia local de la demarcació ha permès verificar aquelles conclusions des d'una metodologia independent, identificar-ne els matisos i aportar tres elements nous que el treball qualitatiu no havia pogut establir amb la mateixa solidesa. Aquesta secció presenta el balanç de la triangulació, precisant on les dues fonts es reforcen, on el quantitatiu matisa el qualitatiu i quines aportacions exclusives ha generat l'enquesta.

6B.1 Confirmació forta: sis conclusions que els dos mètodes reforcen

Les sis correspondències que s'exposen a continuació presenten el grau de robustesa màxim possible en un estudi de metodologia mixta: el treball qualitatiu les havia identificat com a pautes dominants, i l'enquesta quantitativa les confirma amb xifres clares i consistents.

La divisió sobre la vocació és real i mesurable. El treball qualitatiu havia identificat dues lectures irreconciliables sobre la vocació de les noves generacions: qui la veu com a retrocés i qui la veu com a adaptació. L'enquesta la mesura amb precisió estadística: 51% «en retrocés clar» vs. 47% «present però desigual». La divisió és pràcticament un empat perfecte, cosa que confirma que no és una percepció marginal sinó una fractura interpretativa profunda i transversal dins dels cossos.

El canvi generacional es viu com a font de conflicte, no d'oportunitat. El 70% dels enquestats reconeix que el canvi genera conflictes i desajustos; tan sols el 12% el percep de manera positiva. El que als focus groups semblava una percepció dominant queda quantificat com a actitud majoritària sòlida.

La convivència és ambivalent però funcionalment possible. Tan sols el 5% qualifica la convivència intergeneracional de «conflictiva o poc gestionada». El 49% la descriu com «correcta però amb tensions latents» i el 47% com «bona i enriquidora». Aquesta distribució 49/47 reproduïx numèricament l'ambivalència que el treball qualitatiu havia descrit: ni ruptura ni harmonia, sinó un equilibri fràgil que pot derivar en qualsevol de les dues direccions depenent de la qualitat del lideratge.

El lideratge és percebut com a reactiu o insuficient per les tres quartes parts dels agents. El 74% dels enquestats descriu el lideratge del seu cos com a reactiu (44%) o insuficient (30%); tan sols el 26% el percep proactiu. La crítica al lideratge que dominava els discursos dels grups de discussió no era una percepció amplificada pel format grupal: és una actitud majoritària i consistent.

El relleu generacional és percebut com a risc organitzatiu per la majoria de la plantilla. El 74% considera el cos no preparat (37%) o només parcialment preparat (37%) per afrontar les jubilacions i el traspàs de coneixement. La coincidència entre la proporció qualitativa de preocupació expressada als grups i el resultat quantitatiu és gairebé perfecta.

El xoc d'expectatives en els agents novells és universal i sense excepcions positives. Entre els agents amb menys de cinc anys de servei (n=9), el 78% declara que les seves expectatives s'han complert «parcialment» o «pitjor del previst». Cap agent del subgrup reporta sorpresa positiva. El fenomen que Van Maanen (1973) descrivia com a «fase d'encontre» es confirma empíricament i de manera rotunda en la present mostra.

6B.2 Confirmació parcial: quatre conclusions que el quantitatiu matisa

En quatre àrees temàtiques, els resultats de l'enquesta convergeixen amb el treball qualitatiu en la direcció general però matisen la seva intensitat. El patró és consistent: el treball qualitatiu tendeix a amplificar les percepcions negatives en comparació amb el qüestionari anònim. Això és esperable per raons metodològiques: els focus groups capturen les veus més actives i emocionalment implicades, que tendeixen a situar-se en els extrems; l'enquesta anònima dona espai a les posicions moderades que sovint no parlen als grups.

La identificació amb els valors professionals és parcial però no tan baixa com el qualitatiu suggeria: el 37% declara identificació «alta», per sobre del que els discursos de grup feien pressuposar. El reconeixement social de la policia local és percebut com a «mitjà» per la majoria (54%), no com a «baix» de manera generalitzada. El pessimisme sobre el futur del servei és real però condicional: el 47% el descriu com a «reptes gestionables», lleugerament per sobre del 42% que parla de «riscos seriosos». I entre els veterans, el 42% considera que la relació amb la ciutadania «s'ha mantingut» —una proporció molt superior al que els discursos de grup feien semblar. En conjunt, el quantitatiu indica que el pessimisme existeix però no és tan extrem ni tan generalitzat com els *focus groups* suggerien.

6B.3 Una divergència explicable: valors declarats versus valors practicats

En el tema dels valors definidors de la professió, els dos mètodes mostren resultats aparentment contradictoris. El treball qualitatiu suggeria un avantatge creixent del model legalista i procedimental entre els agents joves, en tensió amb el model de proximitat dels veterans. L'enquesta, en canvi, situa la «proximitat i servei a la comunitat» com el valor dominant a tota la mostra (44%), per davant de «l'autoritat i compliment de la norma» (28%) i la «professionalitat tècnica» (28%).

Aquesta divergència no invalida cap dels dos resultats: els fa complementaris. L'explicació més plausible és l'existència d'una escletxa entre el valor declarat i el valor practicat. En el qüestionari anònim, els agents tendeixen a seleccionar el valor professional —la proximitat— que perceben com a socialment correcte o institucionalment esperat, per sobre del que caracteritza la seva actuació quotidiana. El treball qualitatiu, en canvi, observa les orientacions conductuals reals, menys filtrades per un desig social. Lluny de ser un problema metodològic, aquesta escletxa entre valor declarat i valor practicat és en si mateixa una informació valuosa per al disseny de polítiques de gestió: l'ideal de la proximitat existeix, però no sempre es tradueix en pràctiques de servei consistents amb aquell ideal.

6B.4 Tres aportacions noves: el que el qualitatiu no podia establir

L'anàlisi quantitativa aporta tres conclusions que el treball qualitatiu intuïa però no podia provar amb solidesa estadística. Constitueixen el valor analític específic de la metodologia d'enquesta i complementen —sense contradir— les cinc conclusions principals de la secció 6.

Sisena conclusió (nova): el pessimisme institucional no és generacional sinó organitzacional. Aquesta és la troballa estadísticament més rellevant del model multivariat. L'Anàlisi de Components Principals (PCA) demostra que les variables d'edat i antiguitat carreguen molt poc en la dimensió «optimisme institucional» (càrregues de -0.127 i -0.085 , respectivament), mentre que la percepció del lideratge ($+0.361$) i la visió del futur del servei ($+0.425$) en són els predictors principals. Dit d'una altra manera: no és l'edat ni els anys de servei el que determina si un agent veu la institució amb optimisme o pessimisme, sinó la qualitat percebuda del lideratge que el governava. Això transforma el diagnòstic de manera substancial: el problema no es resoldrà sol quan els veterans es jubilin o quan els joves acumulin experiència. Requereix intervenció activa sobre les condicions de gestió institucional.

Setena conclusió (nova): gairebé la meitat dels agents pertany a un perfil de desil·lusió estructural, no marginal. La segmentació *K-means* ha identificat tres perfils d'agent. El Perfil A —«pragmàtic compromès»— representa el 49% de la mostra: agents que mantenen identificació acceptable amb els valors i valoren positivament la convivència, però veuen el lideratge com a reactiu i el futur amb incertesa. El Perfil B —«optimista institucional»— constitueix tan sols el 7%: l'excepció positiva, no la norma. El Perfil C —«desil·lusionat estructural»— aplega el 44% de la mostra: agents que perceben lideratge insuficient ($0.58/2$), relleu sense planificació ($0.26/2$) i futur de risc ($0.21/2$). El fet que el pessimisme institucional profund afecti el 44% de la plantilla enquestada —quasi la meitat— i no una minoria marginal és una dada que canvia l'escala i la urgència de la intervenció necessària.

Vuitena conclusió (nova): el pessimisme sobre la reputació futura és transversal a tots els perfils d'agent. La variable «reputació social futura de la policia local» és l'única on els dos perfils majoritaris —Perfil A (pragmàtic) i Perfil C (desil·lusionat)— coincideixen de manera completa: ambdós obtenen la puntuació mínima (0.0 sobre 2). A escala global, el 58% preveu estancament i el 35% preveu empitjorament; tan sols el 7% anticipa una millora real. Això significa que independentment de les diferències en la percepció del lideratge i de la cohesió interna, la imatge pública futura de la institució és una preocupació

compartida de manera transversal. El treball qualitatiu no havia aïllat aquest element com a variable independent; l'enquesta el fa visible i li confereix un pes específic que no havia tingut a les conclusions anteriors. La preocupació per la reputació pública no és un epifenomen del pessimisme general sinó un element autònom que mereix ser abordat específicament en les polítiques de comunicació i de relació amb la ciutadania dels cossos de policia local.

7. ORIENTACIONS ESTRATÈGIQUES

7.1 Per a la transmissió de valors i vocació de servei

La primera i fonamental orientació és deixar d'entendre els valors com a retòrica abstracta i començar a tractar-los com a pràctiques organitzatives concretes i que es puguin gestionar. La vocació de servei no es transmet amb discursos institucionals ni amb apel·lacions morals genèriques: es transmet en la manera com s'acull un agent nou en les primeres setmanes de servei, en com es reconeix explícitament la bona mediació d'un incident, en quin tipus de comportament premia o penalitza el comandament immediat, en com es narren les intervencions exemplars als torns de relleu i en quins referents interns es poden visualitzar i es posen en valor.

Cal construir un relat actualitzat de servei públic policial que sigui exigent però compatible amb la vida personal i la sostenibilitat emocional. El missatge no pot continuar sent «si no et sacrifiqués, no val»; ha de ser «aquesta feina té una dignitat pública alta, una responsabilitat real cap a la comunitat i un valor específic que ningú més pot assumir; necessita professionals solvents, responsables i emocionalment connectats amb la seva tasca». Això permet defensar la vocació i el compromís sense romantitzar el dany ni estigmatitzar els límits personals.

És especialment important generar rituals interns deliberats de transmissió de cultura professional. Sessions de memòria professional on veterans expliquen intervencions significatives de la seva carrera i el que les ha fet memorables; espais d'intercanvi on els joves mostren nous recursos i metodologies als veterans; moments col·lectius de reflexió sobre casos concrets on cada generació pot aprendre de l'altra. Els valors no circulen espontàniament per l'aire: cal dissenyar explícitament els canals perquè transitin d'una generació a la següent sense perdre contingut i sense ser tergiversats per la distància cultural.

Seguint les recomanacions del R Street Institute (2025), els millors reclutadors policials reconeixen i aprofiten el valor intrínsec del servei públic per atreure candidats, no competeixen únicament en salari o condicions laborals. **Oferir sentit és essencial quan es tracta de promocionar un treball exigent i complex.** Però oferir sentit en la fase de reclutament no és suficient: cal continuar oferint-lo i renovant-lo al llarg de tota la carrera professional, amb especial atenció als moments de transició i crisi vocacional.

7.2 Per a la cohesió intergeneracional

La cohesió intergeneracional no es decreta ni es declama: es construeix deliberadament a través de justícia interna, conversa estructurada i interdependència visible entre les generacions. És recomanable institucionalitzar sistemes de mentoria que superin el format unidireccional clàssic —el veterà transmet al novell de manera unilateral— per avançar cap a models bidireccionals o tàndems on cadascú aporta la seva competència específica: el veterà, ofici i lectura contextual de situacions complexes; el jove, eines digitals, renovació metodològica, consciència dels drets i alfabetització en salut mental.

Cal revisar sistemàticament les pràctiques internes que generen percepció de greuge comparatiu, perquè aquelles percepcions acumulades són el principal combustible del

conflicte intergeneracional. La transparència en els criteris d'assignació de vacances, distribució de torns, promoció interna i reconeixement no és un detall administratiu menor sinó una condició estructural de la cultura de justícia interna. La bretxa generacional sovint no s'encén per grans desacords ideològics sinó per microinjustícies sostingudes que s'interpreten com a evidència de favoritisme o arbitrarietat sistemàtica.

Els comandaments intermedis han de ser entrenats específicament en lideratge intergeneracional com a competència professional diferenciada i exigible. Gestionar equips on conviuen cultures laborals genuïnament diverses no és una extensió natural de la gestió tècnica policial: exigeix competències específiques de mediació, de reconeixement diferencial, d'explicació del propòsit i de conducció productiva del conflicte. Si la jerarquia únicament administra ordres sense explicació ni diàleg, la cohesió s'erosiona; si administra sentit i criteri transparent, la cohesió es pot construir.

7.3 Per a l'ISPC i la formació inicial

L'Escola de Policia de Catalunya hauria de revisar, en col·laboració estreta amb les policies locals, els ajuntaments i la Diputació de Girona, quin imaginari de la professió projecta el seu currículum —tant explícit com implícit. Necessita donar major centralitat a la realitat específica de la policia local: la convivència quotidiana, la proximitat, la mediació, la gestió de conflictes menors i de l'ordre cívica, l'assistència, la resolució relacional i la comprensió de l'ecosistema municipal i comunitari on treballa la policia local. Això no implica rebaixar l'exigència formativa sinó adequar-la millor a la funció real.

La investigació de Van Maanen (1973, 1978) mostra que com més aviat el nouvingut accedeix a la realitat texturada del servei policial d'una manera acompanyada i reflexivament processada, menors seran els efectes negatius del xoc d'expectatives. Per tant, s'haurien de reforçar significativament les pràctiques supervisades en contextos de policia local reals durant el període de formació, amb sistemes de tutorització que permetin no únicament observar sinó interpretar i integrar allò que s'observa en el marc dels valors específics del servei de proximitat.

La socialització ètica i emocional hauria d'ocupar un lloc central en el currículum formatiu, no residual. Preparar els futurs agents per a la frustració inherent a la professió, per a la complexitat moral de la discrecionalitat, per a la relació amb ciutadans hostils o en crisi, per al desgast del contacte constant amb el conflicte i per a la idea que el valor públic de la policia local sovint es juga en els serveis més ordinaris és una tasca formativa de primer ordre que no pot quedar relegada a unes poques hores optatives.

7.4 Per a les polítiques públiques de persones i talent

Des del punt de vista de la política pública municipal i de la Diputació, el canvi generacional obliga a abandonar una gestió de persones basada exclusivament en cobertura de places, disciplina formal i gestió de l'antiguitat. Cal avançar cap a una concepció de talent públic policial que integri itineraris professionals clars i múltiples, reconeixement d'especialitzacions, circuits de desenvolupament diferenciats, identificació i protecció del saber expert dels veterans i oferta als joves d'horitzons de creixement professionals que no requereixin necessàriament abandonar la policia local per a avançar.

La política de benestar professional ha de passar de ser un instrument reactiu —atendre els agents en crisi quan ja han acumulat dany significatiu— a ser un instrument proactiu. La vigilància psicosocial regular, els protocols de *debriefing* post-incident integrats en la rutina operativa, l'accés àgil i desestigmatitzat a suport psicològic especialitzat i les mesures preventives contra la desmotivació crònica han de ser elements centrals del model de gestió de persones, no afegits opcionals que s'activen en situació d'urgència.

Els sistemes d'avaluació i reconeixement haurien de ser revisats per incorporar indicadors qualitius de proximitat, mediació i qualitat relacional, no únicament indicadors quantitius d'activitat sancionadora. Si l'organització únicament reconeix allò que mesura fàcilment —denúncies, multes, intervencions coercitives— i no reconeix allò que és el nucli important però difícil de mesurar —conflictes veïnals resolts discretament, persones en crisi acompanyades dignament, dinàmiques de barri desescalades amb temps i presència—, la cultura organitzacional s'orienta de manera previsible cap al que és mesurable i visible, en detriment del que és fonamental però invisible.

7.5 Per al lideratge i els comandaments intermedis

El lideratge intermedi és la palanca de canvi cultural més potent i al mateix temps la més descurada en les organitzacions policials. Els caps d'àrea, sergents i caporals que gestionen els equips de primer rang en el dia a dia determinen en gran mesura la qualitat de la cultura de treball, el nivell de compromís dels agents i la capacitat de transmetre valors d'una generació a la següent. La inversió en el seu lideratge no és un luxe formatiu sinó una condició estratègica del canvi cultural.

El lideratge transformacional adaptat al context de la policia local hauria d'incloure les competències de: comunicació del propòsit i del valor del treball quotidià; reconeixement explícit i diferenciat de les aportacions de cada agent; gestió productiva del conflicte intergeneracional sense esquivar-lo; creació d'espais de diàleg i d'intercanvi entre generacions; i modelat coherent dels valors que s'espera dels agents. Cap d'aquestes competències és innata; totes es poden formar, entrenar i avaluar de manera sistemàtica.

Una recomanació específica és la creació de programes de desenvolupament de lideratge intergeneracional a la Diputació de Girona, amb participació dels comandaments intermedis dels cossos de la demarcació, que permetin compartir bones pràctiques, aprendre d'experiències concretes i construir xarxes de suport entre iguals. El lideratge intermedi sovint se sent sol davant de reptes complexos; la col·legialitat entre comandaments de cossos diferents pot ser una font de suport i d'aprenentatge molt valuosa que la xarxa de la Diputació té capacitat d'articular.

8. LECTURA DE FUTUR

El material analitzat en el present informe permet afirmar que la transformació generacional a les policies locals no és una crisi conjuntural que es resoldrà sola amb el pas del temps, sinó una prova d'estrès estructural per al model de servei públic de seguretat i convivència. Si es llegeix malament —si es redueix a una confrontació entre joves irresponsables i veterans inflexibles— l'oportunitat que conté es perd i el cost és la degradació progressiva del servei. Si es llegeix bé, s'hi veu una institució situada al centre d'un canvi social de gran abast que l'obliga a redefinir com es transmet la vocació, com es construeix autoritat, com es genera orgull de servei i com es cuida la cohesió interna.

El concepte de «desincronització institucional» encunyat per *Cuadernos de Seguridad* (2026) capta amb precisió el risc real: una institució que no actualitza el seu model de professionalitat a la velocitat del canvi social que l'envolta perd rellevància, perd legitimitat i, en darrera instància, perd la capacitat de servir la comunitat que hauria de protegir. La desincronització és sempre gradual i sovint invisible fins que les seves conseqüències es manifesten de manera abrupta —en termes de crisi de reclutament, d'incidents en la relació amb la ciutadania, de conflictes interns greus o de reputació institucional deteriorada.

Les tendències externes que marcaran el context de la policia local en el proper decenni apunten totes cap a una major pressió sobre la legitimitat. La World Values Survey (2024) documenta un descens sostingut de la confiança en la policia als països occidentals, especialment accentuat entre les generacions més joves. Al mateix temps, la ciutadania és cada cop més informada, més diversa culturalment, més connectada tecnològicament i amb major capacitat de fiscalitzar l'actuació policial en temps real. Una policia que no actualitzi el seu model relacional perdrà terreny de confiança de manera accelerada en els propers anys.

La digitalització, la intel·ligència artificial, les noves formes de delinqüència cibernètica i la complexificació de la conflictivitat urbana requeriran agents amb competències tècniques noves que les generacions joves incorporen de manera molt més natural que les predecessores. La Gen Z que sembla tan difícil de gestionar internament pot ser un actiu extraordinari si la institució aconsegueix canalitzar la seva competència tecnològica, la seva orientació a la comunicació directa i la seva sensibilitat als drets cap al servei públic de qualitat. La clau és si la institució aconsegueix donar a aquells actius el marc de sentit, de pertinença i de reconeixement que els permeti florir en lloc d'abandonar.

La pregunta decisiva per al proper decenni no és si el futur serà dels veterans o dels joves —aquella pregunta mal formulada perpetua la fricció en comptes de superar-la. La pregunta correcta és: és la policia local de la demarcació de Girona capaç d'integrar el millor de cada cultura generacional per construir un model de servei públic que sigui alhora sòlid en els seus valors i renovat en les seves pràctiques? Un model que combini el sentit de servei, l'ofici de mediació i la proximitat comunitària dels veterans amb la competència tècnica, la consciència de límits, la sensibilitat als drets i la demanda de sentit de les noves generacions?

Si ho aconsegueix, la policia local no sols resoldrà una bretxa interna: podrà enfortir la seva legitimitat pública, redefinir el seu lloc estratègic en la seguretat i la convivència quotidianes, i demostrar que una institució de servei públic és capaç d'evolucionar sense

perdre la seva identitat essencial. El canvi generacional és una invitació —incòmoda, però ineludible— a pensar de nou qui és i qui vol ser la policia local del segle XXI. Una policia que sàpiga que la seva autoritat no li ve donada per decret ni per l'uniforme, sinó que la guanya dia a dia en la qualitat de les seves interaccions i en la coherència entre els valors que declara i les pràctiques que exerceix.

9. ANNEXOS METODOLÒGICS

Annex 1: Criteris de selecció dels participants

La selecció dels participants al treball de camp va seguir un criteri de màxima variació intencional, destinat a captar la pluralitat de perspectives presents en el sistema de policia local de la demarcació de Girona. Es van establir els criteris de diversificació següents:

En primer lloc, la franja d'antiguitat professional: es van incloure agents amb menys de cinc anys de servei (representants de la cultura jove emergent), agents amb entre cinc i quinze anys de servei (generació intermèdia o frontissa) i agents amb més de quinze anys de servei (veterans portadors de la cultura institucional consolidada). En segon lloc, la dimensió del municipi: es van incloure participants de municipis petits, municipis mitjans i municipis grans de la demarcació, donada l'heterogeneïtat de les realitats organitzacionals. En tercer lloc, la categoria professional: es van incloure policies de base, caporals, sergents i caps de cos. En quart lloc, el gènere: es va procurar la presència equilibrada de dones i homes, tot i les limitacions imposades per la composició real dels cossos estudiats.

Annex 2: Guió temàtic de les sessions

Els instruments de producció d'informació qualitativa van articular-se al voltant de cinc eixos temàtics principals. L'Eix 1 va explorar la professió policial i la seva evolució: com ha canviat la feina des de l'ingrés al cos, quins elements consideren nuclearment importants i quines transformacions perceben com a positives o negatives. L'Eix 2 va abordar la identitat professional i la vocació de servei: el que vol dir «ser policia», la distinció entre feina i identitat, com va néixer (si va néixer) la vocació i com es viu el sentiment de pertinença. L'Eix 3 va explorar la convivència intergeneracional: la relació quotidiana entre generacions, els elements de conflicte i els de reconeixement recíproc. L'Eix 4 va tractar la relació amb la ciutadania i el model de servei: proximitat versus rigorisme, discrecionalitat, percepció de legitimitat. L'Eix 5 va abordar la salut professional i la sostenibilitat: benestar emocional, límits vida-feina, condicions per a un servei professional sostenible.

Annex 3: Procés d'anàlisi del material qualitatiu

El material produït en el treball de camp va ser tractat a través d'un procés d'anàlisi temàtica inductiva-deductiva (Braun i Clarke, 2006). En la primera fase, els membres de l'equip van realitzar una lectura flotant del conjunt del material per familiaritzar-se amb el seu contingut i identificar temes emergents de manera inductiva. En la segona fase, els temes emergents van ser contrastats amb el marc teòric de la recerca, identificant convergències i divergències entre el material empíric i les categories analítiques prèvies. En la tercera fase, es van definir les categories analítiques finals i es va realitzar una codificació sistemàtica del material. En la quarta fase, es van redactar les interpretacions analítiques que constitueixen el nucli de la secció 4. En la cinquena fase, les interpretacions van ser retornades als participants per als diàlegs de contrast que van tancar el treball de camp.

10. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Monografies i obres de referència

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3a ed.). Free Press.
- Braun, V. i Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Fielding, N. G. (1988). *Joining Forces: Police Training, Socialization and Occupational Competence*. Routledge.
- Holdaway, S. (1983). *Inside the British Police: A Force at Work*. Basil Blackwell.
- Lincoln, Y. S. i Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Loftus, B. (2010). *Police Culture in a Changing World*. Oxford University Press.
- Pacheco Torralva, A. (2016). Una aproximació a l'estudi de la cultura organitzacional a la Policia Local de la Comunitat Valenciana des d'una perspectiva sociològica. Tesi doctoral. Universitat de València.
- Paoline, E. A. (2003). Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 31(3), 199-214.
- Paoline, E. A. (2004). Shedding light on police culture: An examination of officers' occupational attitudes. *Police Quarterly*, 7(2), 205-236.
- Reiner, R. (2010). *The Politics of the Police* (4a ed.). Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Skolnick, J. H. (1966). *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. Wiley.
- Torrente, D. (1997). *La sociedad policial: Poder, trabajo y cultura en una organización local de policía*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Madrid.
- Tyler, T. R. (1990). *Why People Obey the Law*. Yale University Press.
- Tyler, T. R. (2006). *Why People Obey the Law* (2a ed.). Princeton University Press.
- Van Maanen, J. (1973). Observations on the making of policemen. *Human Organization*, 32(4), 407-418.
- Van Maanen, J. (1978). The asshole. En P. K. Manning i J. Van Maanen (eds.), *Policing: A View from the Street* (pp. 221-237). Goodyear Publishing.
- Westley, W. A. (1970). *Violence and the Police: A Sociological Study of Law, Custom and Morality*. MIT Press.
- Westmarland, L. (2001). *Gender and Policing: Sex, Power and Police Culture*. Willan Publishing.
- Wilson, J. Q. i Kelling, G. L. (1982). Broken windows: The police and neighborhood safety. *The Atlantic Monthly*, 249(3), 29-38.

Articles i estudis científics

- Becton, J. B., Walker, H. J. i Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- Corzine, J., Jaeckle, H. i Roberts, A. (2016). Generational Change within Law Enforcement. University of Central Florida, Faculty Working Group on Policing.

- Drew, J. M., Sargeant, E. i Martin, S. (2024). Why do police consider leaving the profession? *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 18, pae036.
- Fix, R. L. i Powell, Z. A. (2024). Policing Stress, Burnout, and Mental Health in a Wake of Rapidly Changing Policies. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 39(2), 370-382.
- Lester, D. (1983). Why do people become police officers: A study of reasons and their predictions of success. *Journal of Police Science and Administration*, 11(2), 170-174.
- Loftus, B. (2010). *Police Occupational Culture: Classic Themes, Altered Times*. *Policing and Society*, 20(1), 1-20.
- Pickering, B. (2021). How does the socialisation of police officers and police occupational culture affect policing practice? College of Policing Library (Regne Unit).
- Purba, A. i Demou, E. (2019). The relationship between organisational stressors and mental wellbeing within police officers: A systematic review. *BMC Public Health*, 19, 1286.
- Smola, K. W. i Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Syed, S., Ashwick, R., Schlosser, M., Jones, R., Rowe, S. i Billings, J. (2020). Global prevalence and risk factors for mental health problems in police personnel: a systematic review and meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 77(11), 737-747.
- Thompson, M. (2012). *Motivating the Millennial Employee*. John Wiley & Sons.
- Tyler, T. R. (2011). Trust and legitimacy: Policing in the USA and Europe. *European Journal of Criminology*, 8(4), 254-266.
- Tyler, T. R. i Fagan, J. (2008). Legitimacy and cooperation: Why do people help the police fight crime in their communities? *Ohio State Journal of Criminal Law*, 6, 231-275.
- Tyler, T. R. i Huo, Y. J. (2001). *Trust in the Law: Encouraging Public Cooperation with the Police and Courts*. Russell Sage Foundation.
- White, M. D., Cooper, J. A., Saunders, J. i Raganella, A. J. (2010). Motivations for becoming a police officer: Re-assessing officer attitudes and job satisfaction after six years on the street. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 520-530.

Publicacions institucionals, informes i fonts web

- Cuadernos de Seguridad (2026, febrer). La Policía Local en la próxima década. Recuperat de <https://cuadernosdeseguridad.com/>
- Ideas para la Paz (2015). Formación policial y seguridad ciudadana: ¿Cómo mejorar el servicio de policía? Fundación Ideas para la Paz. Bogotá.
- Indret: Revista per a l'Anàlisi del Dret (2017). La legitimitat policial i la col·laboració ciutadana amb la policia. Universitat Pompeu Fabra. Recuperat de <https://indret.com/>
- Journal of Police and Criminal Psychology* (2024). Burnout and Post-traumatic Stress Disorders in Police Officers: Systematic Review and Meta-analysis. Springer Nature Link.
- Law Officer (2025). The Badge and the Byte: Leading Law Enforcement Through the Great Generational Shift. Recuperat de <https://www.lawofficer.com/>
- Pereira Cuadrado, A. (2024). Policía Comunitaria. Ciudadano Policía. UNIJEPOL. Recuperat de <https://unijepol.eu/>
- Policy Institute, King's College London (2024). Perceptions of the police: a generational crisis of confidence? Recuperat de <https://www.uk-values.org/>
- R Street Institute (2025). *Rebuilding the Force: Solving Policing's Workforce Emergency*. Recuperat de <https://www.rstreet.org/>

Diputació de Girona — Fundació per a la Seguretat Pública (2024-2025). Document marc d'objectius i metodologia del projecte de canvi generacional a les policies locals de la demarcació de Girona. Projecte subvencionat per la Diputació de Girona.

Normativa de referència

Llei Orgànica 2/1986, de 13 de març, de Forces i Cossos de Seguretat. BOE núm. 63, de 14 de març de 1986.

Llei 16/1991, de 10 de juliol, de les policies locals (Catalunya). DOGC núm. 1462, de 19 de juliol de 1991.

Decret 233/1993, de 15 de setembre, pel qual s'aproven les normes marc als quals s'han d'adequar els reglaments de policia local de Catalunya. DOGC núm. 1809, de 6 d'octubre de 1993.

Llei 4/2003, de 7 d'abril, d'ordenació del sistema de seguretat pública de Catalunya. DOGC núm. 3867, de 16 d'abril de 2003.

Llei 10/1994, de 11 de juliol, de la Policia de la Generalitat - Mossos d'Esquadra. DOGC núm. 1918, de 22 de juliol de 1994.