

UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA

APROFUNDIMENT
QUALITATIU AL CLIMA
LABORAL D'UNA POLICIA
LOCAL:

**Una proposta alternativa per identificar les idees
clau**

Xavier Vila Chiapella

Gener 2020

*A la meua filla Martina;
Vas arribar a aquest món lluitant de valent.
Que res ni ningú t'arrabassi mai la força i la tenacitat
per aconseguir qualsevol objectiu que et proposis*

APROFUNDIMENT QUALITATIU AL CLIMA LABORAL D'UNA POLICIA LOCAL:

Continguts

1.	PRESENTACIÓ	5
2.	CONTEXTUALITZACIÓ:	5
2.1.	Funcionament actual de la policia local objecte d'estudi:	5
2.2.	Contextualització teòrica:	7
3.	OBJECTIUS:	8
3.1.	Objectiu general:	8
3.2.	Objectius específics:	8
4.	DISSENY METODOLÒGIC:	8
4.1.	Tipus de recerca i disseny metodològic.	8
4.2.	Definició de les dimensions d'estudi.....	10
4.3.	Eines utilitzades en la recollida d'informació.....	13
4.4.	Mostra d'estudi.	15
5.	RESULTATS:	16
6.	CONCLUSIONS:	27
7.	PROPOSTES D'INTERVENCIÓ:	30
8.	LIMITACIONS DURANT LA CONFECCIÓ DE L'INFORME:	32
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:.....	33
	NORMES LEGALS CITADES:.....	34

Agraïments

La confecció d'aquest estudi no hagués estat possible sense la participació, col·laboració i assessorament d'un seguit de persones a les quals vull donar el meu agraïment.

En primer lloc al director d'aquest treball de final de màster, el Dr. Joan Boada i Grau, qui de manera professional i acurada m'ha guiat en aquest curt però intens semestre acadèmic per tal de poder extreure el màxim profit d'aquest estudi.

En segon lloc, també de manera afectuosa, els comandaments i agents de la policia local que han participat en l'estudi com a entrevistats, els quals de forma altruista han dedicat part del seu temps a respondre les qüestions que els plantejava i que no han dubtat en cap moment a facilitar-me la feina tenint molt present la importància del que duia a terme.

Un especial agraïment per la meva germana i els meus pares, que fent valer els principis i valors familiars, han estat darrere meu en tot moment, guiant-me i orientant-me en tots aquells afers i qüestions en els quals els he necessitat.

Per últim, amb un sentiment indescriptible d'amor, respecte i gratitud, a la meva dona, la Fani, i a la meva filla, la Martina, que m'han ajudat enormement a aconseguir aquest nou repte facilitant-me hores de clausura sense importar el moment o la data en la que ho necessités.

A tothom, Gràcies.

1. PRESENTACIÓ:

El tema principal que pretén abordar aquest estudi és el clima laboral dins d'una policia local concreta, en tant que organització laboral. En relació a aquesta idea principal, el primer que faré és descriure què és i com s'organitza la policia local objecte d'estudi com a institució. Un cop dut a terme l'objectiu anterior, identificaré quin és l'ambient que es desenvolupa dins l'organització i com influeix en la quotidianitat de les tasques dels seus membres.

2. CONTEXTUALITZACIÓ:

2.1. Funcionament actual de la policia local objecte d'estudi:

La policia local en la qual basaré l'estudi, és un cos policial d'àmbit local amb més de 160 anys d'història. Des dels seus inicis a meitats del segle XIX, fins avui, aquest cos ha experimentat un desenvolupament constant que l'ha dut a esdevenir un dels cossos policials locals amb més reconeixement i prestigi de Catalunya. Amb una plantilla actual de 145 membres, ha aconseguit definir l'estructura del seu funcionament organitzacional amb la creació d'unitats de treball plenament especialitzades com la unitat d'inspecció de guàrdia, la unitat d'atestats, la unitat muntada, la unitat de motoristes o la unitat de mediació i resolució de conflictes, entre d'altres.

L'interès principal per abordar aquest estudi, com ja he dit, és la meua pertinença al Cos i la voluntat de contribuir de manera positiva en el desenvolupament del que ha estat el meu lloc de treball durant més de deu anys. Vaig entrar-hi a formar part l'any 2009, tot i que no vaig començar el curs de formació bàsica per a policies fins el setembre de 2010; durant aquest temps, he pertangut a diverses unitats especialitzades com la de proximitat, la de policia administrativa o la de protocol. Actualment em trobo adscrit a la unitat de motoristes tot i que degut a diversos factors com són l'actual nombre d'agents del Cos o la necessitat de cobrir serveis extraordinaris, desenvolupo la meua tasca diària a les diferents unitats del Cos, a més de la unitat de motoristes.

Pel que fa a l'estructura jeràrquica, en el moment de la confecció d'aquest informe l'organització la formen 4 sotsinspectors, un d'ells ocupant de manera provisional la plaça de sots inspector en cap. Un segon com a sots cap del cos, un tercer fent tasques de coordinació de recursos operatius i un quart realitzant tasques de coordinació de l'àrea de recursos humans.

Pel que fa als comandaments intermedis; 10 sergents, 7 d'ells comandant un torn operatiu de treball, un vuitè realitzant funcions de gestió de recursos humans, un

novè duent a terme la gestió de la secretaria del cos i el desè fent tasques de gestió d'expedients i actes.

Al cos també hi ha 20 caporals, inclosos en aquest informe com a comandaments intermedis, repartits en 7 torns operatius que tenen la funció de coordinar els agents al carrer, i donar-los suport en qualsevol de les actuacions que sorgeixin. Hi ha dues excepcions de dos caporals, un d'ells assignat a l'àrea de mobilitat i via pública i l'altre a l'àrea de recursos operatius.

Per últim, 111 agents repartits en els 7 torns operatius, assignats també a diferents àrees i unitats de treball que duen a terme les actuacions i serveis a peu de carrer.

En relació a la distribució per gènere en el moment de la confecció del present informe, val a dir que l'actual situació dins la policia local objecte d'estudi dista molt de ser paritària, fet que no podem atribuir a una causa concreta sinó segurament a un conjunt de factors que convindria analitzar. La plantilla actual la formen 131 homes i 14 dones, una d'elles l'única membre del cos amb grau de comandament intermedi (Caporal).

Per diversos motius que aniré desgranant durant l'anàlisi de la informació obtinguda, les diferents unitats de treball, tot i estar plenament constituïdes i diferenciades, no disposen d'agents adscrits amb exclusivitat, és a dir, que un agent que estigui teòricament assignat a la unitat d'inspecció de guàrdia i atestats, pot dur a terme funcions de seguretat ciutadana, transmissions o proximitat.

Durant la confecció del present estudi, l'Ajuntament de la ciutat a la qual presta servei la policia local objecte d'estudi ha convocat un procés d'oposició per a la provisió d'una plaça d'Inspector en cap. Aquest procés d'oposició es convoca després d'un període de 14 anys amb la figura del Cap ocupada de manera consecutiva i amb caràcter provisional, per dos sots inspectors membres del Cos.

Actualment, el Cos s'estructura en 7 torns operatius de treball comandats per 7 sergents. Dins de cada torn, els agents es distribueixen en principi segons les unitats a les quals estan adscrits, és a dir: unitat de transmissions i comunicacions, unitat d'inspecció de guàrdia i atenció al públic, unitat d'atestats, unitat de motoristes i unitat de seguretat ciutadana, de manera general. Tot i que aquestes unitats existeixen i estan plenament estructurades, degut a l'actual conformació del cos i el nombre d'agents dels quals disposa, el desplegament no és real si no que tot i existir aquestes unitats, molts dels agents acaben duent a terme funcions en diferents unitats de treball quan els torns no disposen de tots els seus efectius.

Aquests torns tenen un quadrant anual distribuït en cicles de 7 setmanes repartides de la manera següent: Setmana de matí, setmana de festa, setmana de tarda, setmana de festa, setmana de nit, setmana de festa i per últim setmana de reforç (5 dies de matí o tarda amb 3 dissabtes anuals de treball i cap de setmana festiu). L'àrea de recursos humans de la prefectura del Cos acostuma a facilitar els canvis entre agents, prioritzant agents adscrits a la mateixa unitat, tot i que aquestes no acabin d'implementar-se de manera real.

2.2. Contextualització teòrica:

Un cop contextualitzat l'entorn organitzacional que pretenc estudiar, cal analitzar precisament quin element o objecte d'estudi vull avaluar. En aquest cas, tal com he avançat anteriorment, es tracta del clima laboral. Però, com es defineix aquest àmbit d'estudi? El clima laboral pot definir-se com la percepció que tenen els membres d'una organització en relació a l'ambient de treball, és a dir les impressions o idees que han establert els treballadors en relació a l'entorn o mitjà en el qual duen a terme la seva labor.

En aquest entorn hi influeixen un seguit de factors com poden ser les relacions entre els treballadors i entre aquests i els directius, les condicions laborals o les retribucions, entre molts d'altres. Autors com Segurado i Boada (2008) ja fan referència a la importància de les relacions que s'estableixen entre els membres d'una organització com la que estudiaré, emmarcada en l'àmbit policial. Per altra banda, Méndez (2006) emfatitza la importància de l'estudi del clima laboral en relació a la gestió dels recursos humans en qualsevol organització i posa de relleu el protagonisme que en els últims anys ha adquirit la seva diagnosi i abordatge. Bordas (2016) atorga una especial atenció a la gestió del clima laboral en les organitzacions laborals i la capacitat de lideratge dels seus directius per tal d'afavorir que els seus treballadors puguin aportar el millor de cadascun d'ells, tot afavorint el progrés i desenvolupament de l'organització.

Tenint presents les exposicions d'aquests i d'altres autors altament especialitzats en aquest camp, hom pot entreveure la importància que representa l'estudi del clima laboral de qualsevol organització, tot identificant quins són els elements que en cada cas hi incideixen i n'alteren el normal desenvolupament. Un cop detectats, permeten copsar les inquietuds o problemàtiques que perceben els treballadors i l'actitud que aquests mostren envers l'organització, que poden afectar de manera negativa en el seu rendiment i també facilita el disseny i implementació de mesures correctores dirigides a la recomposició d'un bon ambient de treball.

3. OBJECTIUS:

Degut a la meua pertinença al cos i a l'interès a poder aportar quelcom positiu a l'organització, vaig plantejar-me l'opció de dur a terme un estudi sobre la policia local a la qual pertanyo, que pogués copsar la percepció de la plantilla sobre un seguit de qüestions que poden afectar en el dia a dia de la feina policial.

Tal i com he esmentat anteriorment, durant la confecció del present estudi, l'Ajuntament de la ciutat on aquesta policia local desenvolupa la seva tasca, ha convocat un procés d'oposició per a la provisió d'una plaça d'Inspector en Cap. El caràcter provisional d'aquesta plaça durant aquests anys, afegit al convuls i difícil moment que vivim, caracteritzat per un context polític i social tens i una imatge social negativa associada a les forces i cossos de seguretat, ha pogut afectar en major o menor grau el clima de treball.

Per aquest motiu, vaig proposar-me dur a terme un estudi que copsés diferents idees relatives al clima laboral de la policia local en un sentit exploratori, tot aplicant una metodologia diferent a la convencional, més propositiva, oberta i positivista guiada cap a la cerca de característiques positives i la proposta de millores, enlloc de copsar únicament aquells elements que puguin entendre's com a negatius.

3.1. Objectiu general:

Identificar els punts a partir dels quals es pot formular una millora en el clima laboral de la policia local objecte d'estudi i identificar en quines línies s'hauria de moure aquesta proposta.

3.2. Objectius específics:

- Anàlisi i exposició de les dimensions d'estudi de més interès en relació al clima laboral.
- Identificació dels punts i línies de millora de l'organització en relació a les dimensions d'estudi establertes.
- Proposta d'accions concretes per a la millora dels punts anteriorment identificats.

4. DISSENY METODOLÒGIC:

4.1. Tipus de recerca i disseny metodològic.

Un estudi tradicional de clima laboral d'una organització, se centraria a identificar la percepció de la totalitat dels membres de la institució a través d'un seguit d'enquestes en les que aquests manifestessin la seva visió de

l'organització, tot establint al seu entendre quins elements funcionen correctament i quins no funcionen o ho fan de manera inadequada, per tal de poder-los corregir. Per a dur-lo a terme, seleccionariem una mostra que representés el col·lectiu i a partir de la qual en poguéssim extrapolar els resultats obtinguts. Personalment opino que aquest no seria el millor mètode per abordar l'anàlisi del clima laboral d'una organització com la policia local que tot seguit estudiaré per diversos motius; d'una banda perquè es tracta d'un col·lectiu amb una idiosincràsia particular i per altra banda, cal tenir present que en moments complicats com els que actualment viu la societat catalana i espanyola, el context social influeix enormement en col·lectius relacionats amb la seguretat pública i convé establir pautes molt acurades per tal de recollir informació que no estigui mínimament influïda o compromesa per aquest context.

Així doncs, en relació als factors anteriorment descrits, he decidit enfocar l'estudi des d'una vessant qualitativa ja que, tal com coincideix tota la bibliografia especialitzada en la investigació de les ciències socials, aquesta focalitza l'atenció en la comprensió i la interpretació dels fets des del punt de vista dels propis implicats, en aquest cas els membres de la policia local objecte d'estudi, a més de permetre'ns generar hipòtesis i teories explicatives a partir de les idees aportades. Tenint present això, he considerat que un enfocament positivista i constructiu minimitzaria qualsevol ingerència emocional que pugui desembocar en una crítica no constructiva. Per fer-ho m'he inspirat en la realització de processos participatius i dins d'aquesta vessant, en processos que fan servir la metodologia de diàleg apreciatiu .

El que pretén el diàleg apreciatiu és involucrar el col·lectiu objecte d'estudi en la identificació dels mètodes o processos que funcionen bé dins l'organització i potenciar d'aquesta manera els recursos existents a més de facilitar la incorporació i renovació de nous mitjans que afavoreixin encara més aquests recursos. Els 4 grans elements d'estudi que aquesta tècnica persegueix són els següents, anomenats "les 4D" per les inicials en anglès de les paraules clau:

- **Descoberta:** diàleg sobre allò que funciona dins l'organització.
- **Somni:** Ressaltar tot allò que funciona per exposar què ens agradaria que succeís en un futur.
- **Disseny:** traçar i definir què caldria dur a terme per aconseguir els somnis anteriorment plantejats.
- **Destinació:** Desenvolupar un seguit d'accions concretes per tal d'implantar el disseny del que hem somiat.

En relació als 4 grans elements anteriorment descrits, l'eina de recollida d'informació ha d'estructurar-se en 4 blocs que permetin copsar la informació

necessària relativa al clima laboral actual, els objectius a perseguir, els elements facilitadors en l'assoliment d'aquests objectius i les possibles accions que es podrien dur a terme, sempre segons la percepció dels individus a partir dels quals s'haurà obtingut la informació.

- a. Elements/aspectes que funcionen bé dins la organització.
- b. Quins objectius possibles, reals i viables hauria de perseguir l'organització en el futur.
- c. Quins facilitadors permetrien assolir aquests objectius.
- d. Accions concretes per a la millora.

4.2. Definició de les dimensions d'estudi.

Un cop definits els 4 grans blocs d'estudi, he d'abordar quines seran les dimensions en les quals el centraré. El que primer convé és establir quins són els àmbits que considero importants. Per fer-ho, he confeccionat uns quadres on estableixo per a cadascun dels diferents estaments jeràrquics existents al cos, un seguit de dimensions basades en les dimensions descrites per Litwin y Stringer citats per Rodríguez, (1999), Pritchard i Karasick (1973) i Likert, citat per Brunet (2004).

Els següents quadres es distingeixen segons els tres estaments jeràrquics anteriorment descrits (plantilla, comandaments intermedis i prefectura) i determinen quines serien les principals dimensions que es podrien avaluar en cadascun d'ells.

Plantilla (agents)

- **Punts forts de la policia local objecte d'estudi:** Opinió sobre les fortaleses del cos com a organització.
- **Motivació:** Aspectes motivacionals que l'organització desenvolupa.
- **Treball en equip:** Es desenvolupen polítiques de promoció del treball en equip? Hi ha voluntat per part de plantilla i prefectura?
- **Autonomia:** Grau de confiança de l'organització i els comandaments intermedis amb la plantilla.
- **Comunicació interna:** Canals adequats?
- **Lideratge:** Visió general de l'organització i pròpia.
- **Relacions laborals:** Atmosfera en la que es desenvolupa el dia a dia de l'organització.
- **Suport/recolzament:** La plantilla rep suport i escalf en el seu dia a dia? Treball diari, problemàtiques, resolució de conflictes, etc.
- **Organització:** Estructura i funcionament ideal?
- **Aspiracions:** S'assoleixen les aspiracions dels membres de la plantilla? Promoció interna, formació, etc.
- **Remuneració:** Adequació de les tasques realitzades i el salari/condicions percebuts.

Comandaments intermedis (sergents i caporals)

- **Punts forts de l'organització:** Opinió sobre les fortaleses del cos com a organització.
- **Suficient capacitació/formació:** Opinió sobre la formació i capacitació de la qual disposen per dur a terme la seva feina.
- **Organització:** Estructura i funcionament ideals?
- **Motivació:** Aspectes motivacionals que l'organització desenvolupa.
- **Relacions laborals:** Atmosfera en la que es desenvolupa el dia a dia de l'organització.
- **Responsabilitat:** Disposen de suficient autonomia per comandar amb comoditat?
- **Remuneració:** Adequació de les tasques realitzades i el salari/condicions percebuts.
- **Lideratge:** Visió general de l'organització i pròpia.

Prefectura

- **Punts forts de l'organització:** Opinió sobre les fortaleses del cos com a organització.
- **Organització:** Estructura del cos i motius pels quals es duu a terme d'aquesta manera.
- **Preparació/formació:** Quins coneixements i aptituds presenten els principals comandaments del cos.
- **Lideratge:** Opinió personal sobre el lideratge exercit i sobre les implicacions al cos.
- **Rendiment:** Opinió sobre el rendiment de la organització (assoliment d'objectius, etc.)
- **Imatge corporativa:** Quina imatge projecta el cos segons la prefectura.

Un cop establerts els àmbits que considero importants, cal fer una tria per establir quines seran les dimensions finals d'estudi. Les dimensions que he escollit, tenint present el temps del qual dispo, l'entorn estudiat i la idiosincràsia de l'organització, són les següents:

0. **Fortaleses i característiques positives del Cos:** En sí no es tracta d'una dimensió concreta, però aborda els ítems generals que generen satisfacció i orgull a la plantilla i poden influir en la imatge que projecta el cos.
1. **Estructura organitzacional:** Esmentat per Rodríguez (1999) en relació als qüestionaris de Litwin y Stringer. Aportarà una perspectiva sobre els reglaments interns i codis de conducta, els procediments generals de treball i l'opinió de la plantilla sobre l'eficàcia i adequació d'aquests.
2. **Comunicació interna:** Esmentat per Brunet (2004) en relació al qüestionari de Likert. Facilitarà l'anàlisi sobre la utilització de canals adequats i eficaços, i el grau d'acceptació i utilització per part de la plantilla.
3. **Motivació:** Descrita per Pritchard y Karasick (1973). Polítiques i eines de motivació desenvolupades i implementades per la prefectura cap a la plantilla.
4. **Relacions laborals:** Descrita per Pritchard y Karasick (1973). Context en el qual es desenvolupa la tasca. Relacions entre companys i entre plantilla i comandaments. Foment del treball en equip. Suport a la plantilla rebut per part dels comandaments en la tasca diària.
5. **Remuneracions i aspiracions:** Descrita per Pritchard y Karasick (1973). La plantilla veu adequat el salari percebut en relació a la tasca i responsabilitat desenvolupades? Les aspiracions individuals es veuen satisfetes?

Els 4 blocs descrits anteriorment abordaran les 5 dimensions de la manera següent:

- a. Elements/aspectes que funcionen bé dins l'organització:** Plantejament generalista sobre els punts forts de l'organització. Què funciona bé, què agrada, quins són els pilars de l'organització, etc.
- b. Quins elements possibles, reals i viables hauria de perseguir l'organització en el futur:** En aquest punt convindrà dirigir les preguntes a cada una de les 5 dimensions descrites, és a dir centrar-nos en els objectius a perseguir per a cadascuna de les dimensions.
- c. Quins facilitadors i condicionants permetrien assolir aquests objectius:** De nou en aquest punt generalitzaré l'enfocament, doncs molt probablement les respostes siguin de caire actitudinal o referides al context polític o organitzacional.
- d. Accions concretes per a la millora:** Per últim, tornaré a diferenciar les 5 dimensions amb la proposta d'accions precises dirigides a cadascuna.

4.3. Eines utilitzades en la recollida d'informació.

Pel que fa a l'enfocament d'aquest estudi, convé argumentar el motiu de l'elecció de metodologia qualitativa. Cal tenir present que dur a terme grups de discussió i processos participatius seria inviable en l'organització objecte d'estudi per motius obvis de temps i per la dificultat que comporta moderar aquest tipus de grups per algú que no té la formació necessària per fer-ho. Per aquest motiu he decidit desenvolupar una entrevista semi-estructurada, en lloc d'una enquesta de clima laboral.

Els motius que m'han dut a prendre aquesta decisió són clars. D'una banda la possibilitat de tenir un guió planificat previ que em permeti dirigir l'entrevista cap a aquelles idees o conceptes que jo consideri rellevants, però sense que aquest guió impossibiliti la improvisació o redirecció d'enfocaments no desitjats. D'altra banda, i tenint present el context en el que s'han de dur a terme, el nivell de tranquil·litat que s'estableix entre l'entrevistat i l'entrevistador genera un clima de confiança que en facilita la realització. En aquest sentit, tal com estableix Patton, citat per Del Rincón (1995) augmenta significativament la possibilitat d'aparició de biaixos deguts a la labor de l'entrevistador però alhora generem una major flexibilitat en quant a la resolució d'eventualitats o circumstàncies inesperades.

Val a dir que la informació extreta i sobretot els resultats i les conclusions argumentades en cap cas poden ser directament extrapolades al conjunt de l'organització. No he establert una mostra significativa que em permeti generalitzar sinó que senzillament aprofundeixo en certes idees i en les

implicacions que aquestes poden tenir per als entrevistats en relació a les dimensions d'estudi anteriorment esmentades.

Descrits els 4 blocs generals i les 5 dimensions a estudiar, convé confeccionar les entrevistes que duré a terme. De manera general seran les mateixes en cadascun dels estaments jeràrquics, amb certs matisos en algun aspecte. Tot seguit presento les entrevistes que he dissenyat, explicant aquestes particularitats:

Guió de l'entrevista:

(Aquest apartat el llegeixo abans de començar l'entrevista) **Aquesta entrevista es troba emmarcada dins la realització del treball de final de màster del Màster universitari de direcció i gestió de recursos humans dut a terme per l'alumne Xavier Vila Chiapella per la Universitat Oberta de Catalunya. Tant l'alumne com la Universitat garanteixen que la recollida i tractament de les dades obtingudes amb aquesta entrevista es duran a terme sota la més estricta confidencialitat, en el marc de la Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals.**

En negreta els punts que llegiré i que formen part del cos de l'entrevista. En lletra normal els apunts i directrius personals que guiaran el camí a seguir. Aquests últims no es llegiran, sinó que únicament serveixen com a orientadors del que pretenc copsar.

Bon dia. la següent entrevista pretén copsar diferents idees relatives al clima laboral de la policia local a la qual pertany. Per aquest motiu li demano que sigui completament sincer en les seves respostes, que segueixi amb claredat les instruccions de l'entrevistador i que no dubti en fer repetir qualsevol pregunta si no ha entès perfectament el sentit de la mateixa. Agraeixo per endavant la seva col·laboració.

Bloc A: Sota el seu punt de vista, (com a agent, comandament intermedi o membre de la prefectura del cos, segons el cas) quins són els punts forts d'aquesta organització? Quins són els grans pilars de la policia local a la qual pertany?

(aspectes que convé tenir presents i dels quals l'entrevistat hauria de parlar)

- Elements o procediments que funcionen bé.
- Característiques positives de l'organització, direcció, plantilla, condicions laborals, etc.
- Imatge.

Bloc B: Ens disposem a pensar en el futur de l'organització. Sota el seu punt de vista, quins són els objectius o propòsits que hauria de perseguir la policia local a la qual pertany en els següents punts que tot seguit plantejaré:

- **Estructura organitzacional:** (convé parlar dels procediments de treball, els protocols interns i en general la manera de funcionar del cos).
- **Comunicació interna:** actuals i futurs. Possibles canvis?
- **Motivació:** projectes de motivació?
- **Relacions laborals.** Relacions establertes en el marc de l'organització.
- **Remuneracions i aspiracions.**

Bloc C: Parlem ara sobre quins creu vostè que són els principals elements o facilitadors que permetrien dur a terme o assolir els objectius damunt esmentats. Em refereixo als factors que creu que ajudarien a aconseguir allò que hem plantejat abans.

(Elements de caire polític, organitzacional, motivacional, etc.)

Bloc D: Tenint presents els objectius marcats i els possibles elements facilitadors, cal fer un exercici d'imaginació per tal de plantejar possibles accions que serveixin per millorar l'estat actual de cadascun dels següents punts:

- **Estructura organitzacional.**
- **Comunicació interna: actuals i futurs.**
- **Motivació.**
- **Relacions laborals.**
- **Remuneracions i aspiracions.**

4.4. Mostra d'estudi.

Havent planificat i dissenyat l'entrevista semi-estructurada, convé determinar quins seran els subjectes d'estudi. Com ja he esmentat anteriorment, la plantilla del Cos està formada per individus amb personalitats i mentalitats molt diverses que convé tenir presents. A més de les característiques emocionals, de caràcter i d'identitat, convé tenir en compte els membres dels diferents estaments jeràrquics, la distribució per sexe i les diferents antiguitats al Cos.

- D'una banda una entrevista semi-estructurada a un membre de la prefectura del cos per tal de copsar quina és l'opinió que tenen els comandaments sobre el funcionament intern. L'objectiu no és que expliqui com s'estructura el cos i com s'organitza la feina, ja que la descripció objectiva d'aquest aspecte la puc obtenir per altres vies, sinó que pugui aportar les seves reflexions personals i relatives al càrrec que ostenta, al voltant dels àmbits descrits en els objectius, sempre en el marc metodològic del diàleg apreciatiu. Tenint present que els quatre membres d'aquesta

prefectura són homes i que la seva antiguitat en tots els casos és superior als 25 anys, m'he decantat exclusivament per entrevistar un dels que més contacte té amb la gestió dels recursos humans.

- Per altra banda, una entrevista a un comandament intermedi la qual cosa ens aportarà informació molt rellevant degut a que com a membre pertanyent a l'escala intermèdia es troba en un punt mig entre la plantilla i la prefectura fet que l'obliga a intercedir constantment en qualsevol queixa o problemàtica. Per escollir aquest comandament, he intentat cercar algú amb experiència dins el Cos i amb un bagatge prou llarg com a comandament que li permeti respondre amb coneixement de causa, tot referint-se a la seva experiència professional i personal i també en relació als canvis que l'organització ha patit des de la seva arribada al Cos.
- Per últim, 10 entrevistes semi-estructurades a membres de la plantilla que aportaran informació sobre la realitat laboral de l'escala bàsica del cos. L'elecció dels 10 membres s'ha fet en base a la mateixa ràtio de gènere present al cos (2 agents femenines i 8 agents masculins) amb diferents antiguitats al Cos, que van des dels 3 anys fins els gairebé 30.

Tot seguit, faré una breu descripció dels 12 entrevistats i els assignaré un codi identificatiu al costat de cadascun d'ells per tal de poder identificar-los durant el buidat i l'anàlisi de les entrevistes i assegurar així la traçabilitat de tota la informació obtinguda durant l'estudi.

Codi	Breu descripció
Entrevistat 1	Caporal. Membre del Cos des de fa més de 25 anys
Entrevistat 2	Sots inspector. Membre del Cos des de fa més de 30 anys
Entrevistat 3	Agent. Membre del Cos des de fa més de 15 anys
Entrevistat 4	Agent. Membre del Cos des de fa més de 10 anys
Entrevistat 5	Agent. Membre del Cos des de fa més de 2 anys
Entrevistat 6	Agent. Membre del Cos des de fa més de 15 anys
Entrevistat 7	Agent. Membre del Cos des de fa més de 15 anys
Entrevistat 8	Agent. Membre del Cos des de fa més de 15 anys
Entrevistat 9	Agent. Membre del Cos des de fa més de 2 anys
Entrevistat 10	Agent. Membre del Cos des de fa més de 10 anys
Entrevistat 11	Agent. Membre del Cos des de fa més de 10 anys
Entrevistat 12	Agent. Membre del Cos des de fa més de 25 anys

5. RESULTATS:

Abans de centrar-me en aquest apartat, vull fer esment a un seguit de particularitats que trobo interessants en relació al plantejament i desenvolupament del treball.

En primer lloc vull recordar que aquest estudi no pretén generalitzar ni extrapolar els resultats i conclusions extrets de les entrevistes, sinó que senzillament (i això no treu importància, ben al contrari) pretén copsar idees útils i aclaridores sobre el clima de treball a la policia local objecte d'estudi.

També és remarcable mencionar que durant la fase de les entrevistes, he pogut comprovar que cada membre de l'organització ha interactuat amb mi de manera diferent, fet que en ocasions m'ha facilitat l'obtenció de la informació requerida i en altres he hagut d'utilitzar tots els meus recursos comunicatius per poder arribar on calia. De totes maneres, l'experiència ha estat plenament satisfactòria i considero que la informació extreta compensa amb escreix l'esforç dedicat.

Les matrius utilitzades pel buidatge i anàlisi de les 12 entrevistes que s'adjunten a l'apartat d'annexos, han tingut en compte que la informació vàlida que s'associa a cadascun dels 4 blocs, pot sortir òbviament tant a través de les respostes a les preguntes generades per a aquell bloc com també de les generades per a qualsevol dels altres 3 blocs d'estudi, és a dir, que mentre cada entrevistat respon sobre un bloc concret, pot succeir que alhora estigui responent part d'una altra pregunta, motiu pel qual aquesta resposta concreta s'afegeix a la filera del bloc corresponent, tot i que s'hagi respost en un altre de diferent.

La matriu de buidat s'ha confeccionat de tal manera que cadascun dels entrevistats té les seves respostes en la mateixa columna. Dos dels blocs disposen de subpreguntes, motiu pel qual a la matriu s'afegeix aquesta peculiaritat. Tots aquests elements facilitaran la traçabilitat de la informació.

Tal com he estructurat l'entrevista, els resultats els exposaré de la mateixa manera, tot diferenciant cada bloc per tal de poder discutir posteriorment el seu efecte en l'apartat de conclusions.

- **Pel que fa als punts forts de l'organització:**

- El primer que observem és una clara tendència a valorar de manera molt positiva el grup humà que conforma la policia local. Gairebé la totalitat dels entrevistats ha esmentat com un dels punts forts de l'organització, la col·laboració, cooperació i tracte amb i entre els companys. Alguns exemples de verbàtims:
 - ✓ *"Comptem amb una base d'agents i caporals que tenen un comportament entre sí bastant familiar"*
 - ✓ *"...ajuden a un bon funcionament, a un clima de cooperació, de col·laboració, alegre i distès."*
 - ✓ *"..quan hem de respondre ho fem. Tenim bona matèria prima"*
 - ✓ *"Grup de gent amb qualitat humana"*

- Un altre dels punts que més es repeteix és el de les condicions laborals i el sou. Bona part dels entrevistats manifesten sentir-se a gust dins l'organització ja que poden canviar els seus torns de treball per conciliar la vida laboral i la familiar, poden dur a terme hores extraordinàries si ho desitgen i a més, consideren que al cap del mes el sou que perceben és adequat a les seves expectatives.
- Pel que fa als recursos materials i operatius, que són aquells recursos que l'agent té de dotació (roba, eines de treball, vehicles) de nou plana un cert consens en que, tot i millorables en certs aspectes, són prou bons i adequats a les necessitats del servei.
- Un aspecte que s'ha esmentat en diverses ocasions però de manera particular, és l'existència d'unitats de treball plenament diferenciades, aspecte que es determina com a positiu en l'organització però que gairebé sempre ha anat acompanyat de requeriments d'implementació real, fet que desgranarem en l'apartat de conclusions.
- El potencial dels membres del Cos, entès com la capacitat de treball i d'aprenentatge, també ha estat una de les idees comentades per diversos entrevistats.
- Cos proper a la ciutadania amb capacitat per copsar i resoldre els seus problemes quotidians.

Cal fer esment de certs punts que s'han comentat els quals no han esdevingut una idea generalitzada, sinó la percepció de membres concrets. Els anomenarem, fent palès al fet que constitueixen percepcions particulars d'un sol entrevistat en cada cas.

- Un dels entrevistats i membre de la prefectura del Cos ha destacat la formació interna, és a dir la que s'imparteix des del Cos i per membres del Cos.
- Un altre dels entrevistats, pertanyent a l'escala intermèdia ha manifestat que un dels punts positius de l'organització és el fet de tenir sempre la porta oberta per poder exposar qualsevol inquietud o necessitat a la prefectura. Val a dir que tot i que ningú ha fet explícita una idea contrària, en diversos moments se sobreentén una manca de fluïdesa en les relacions entre prefectura i la plantilla (idea presentada per l'entrevistat 8)

- Pel que fa als **objectius a perseguir per l'organització:**

- En relació a l'**estructura organitzacional:**

- Es repeteix la idea d'un augment dels recursos humans dins l'organització, és a dir l'assoliment d'una plantilla més gran d'efectius. Val a dir que un dels entrevistats no considera aquest punt com un dels objectius a perseguir per l'organització, concretament l'entrevistat 5, qui manifesta que el Cos ja té una plantilla gran amb capacitat per assumir tots els requeriments.
- En relació a l'apartat anterior, diversos entrevistats consideren molt important la captació del talent i la vocació en els aspirants al Cos i sobretot l'adequació dels procediments de selecció cap a aquesta finalitat, és a dir la idea de prioritzar la qualitat abans que la quantitat.
- També es fa esment de manera considerable a la renovació dels mètodes de treball i a la necessitat de consolidar el funcionament de les unitats especialitzades ja existents. Un verbàtim força aclaridor és el següent: "*ara a ... (ciutat on pertany la policia local) els objectius que tenen és proximitat, proximitat i proximitat; tot es basa en això i tema administratiu i s'haurien d'ampliar aquests objectius a fer més seguretat ciutadana.*" En aquest sentit, alguns dels objectius que s'entreveuen són:
 - Potenciar la proactivitat (prevenció per sobre de reacció)
 - Copsar quines són les aportacions dels membres de l'organització
 - El foment de la formació especialitzada.
 - La importància en la delegació de tasques als comandaments responsables de cada àrea.
- Molts dels entrevistats creuen oportú establir procediments per copsar la visió i percepció de la ciutadania i tenir-la més present en el desenvolupament de les actuacions, campanyes i serveis prestats per la policia local objecte d'estudi. Establir un feedback amb la ciutadania provocant prèviament un canvi en la percepció que té del Cos per tal que cooperi i s'involucri en aquesta retroalimentació.
- En relació als punts anteriors, diversos entrevistats han fet esment a la necessitat d'establir mecanismes per identificar els objectius a perseguir per l'organització, així com de definir les accions concretes per abordar-los i d'avaluar-ne els resultats de la implantació, és a dir l'establiment de plans de treball a llarg termini que no depenguin tant dels cicles polítics.
- De nou vull fer esment a una idea individual que he considerat important de destacar per la possible transcendència que puguin tenir: és la incorporació de la visió femenina en el desenvolupament dels objectius del Cos.

- En relació a la **comunicació interna**:

- La protocol·lització del funcionament dels canals interns de comunicació vertical, en ambdós sentits (directrius, consignes, feed-back, etc.) és una idea general proposada per gairebé la totalitat dels entrevistats, adduint, segons aquests, que aquest objectiu milloraria molt l'efectivitat d'aquests canals i el retorn de la informació, afavorint la millora en la proximitat dels comandaments cap a la plantilla.
- També s'ha fet esment a que un objectiu hauria de ser la millora de la fluïdesa de la informació rellevant, entesa com la informació necessària per al desenvolupament dels torns ordinaris i que pot venir dels serveis duts a terme per la pròpia organització o per altres cossos de seguretat. Un verbàtim que il·lustra aquest objectiu: "*és importantíssim que jo surti al carrer sabent què puc trobar-me i quins han estat els serveis o incidents més destacats del torn anterior o de mossos*"
- Convé fer esment precisament a una contradicció detectada quan un entrevistat precisament demanda menys protocol·lització i més "humanització" en els processos de comunicació interns adduint a un excés de rigidesa i una manca d'interacció personal.

- En relació a la **motivació**:

- En general, la majoria dels objectius esmentats en relació a millores a perseguir des de la perspectiva de la comunicació interna, les relacions laborals i les aspiracions, es considera que incidirien molt positivament en la motivació de la plantilla, i per tant serien objectius assolits automàticament a partir dels primers.
- Concretament, una millora en la motivació, percebuda de forma bastant generalitzada, és la que es derivaria de la millora en la transparència en tots els processos de promoció del Cos, sobretot en els processos de promoció vertical.
- També es percep que facilitar i promocionar l'accés a les diferents unitats especialitzades a tota la plantilla, valorant les aspiracions i les aptituds personals, seria un objectiu rellevant en la millora de la motivació de la plantilla.
- La millora en l'accés a la formació, tant interna com externa ja esmentades anteriorment, també és un punt destacat en els objectius plantejats pels diferents entrevistats amb incidència directa sobre l'augment de la motivació.
- Un objectiu a perseguir, esmentat des de múltiples perspectives (i amb coincidència de visió en els diferents estaments entrevistats), és el que fa referència a l'augment del reconeixement de la tasca, tant vertical

(empatia, apropament, valoració de la tasca, etc.) com horitzontal (generant comoditat i complicitats) la qual cosa es considera que no només incidiria sobre la motivació, sinó també sobre la implicació dels agents en els afers i desenvolupament del Cos i sobre la visió de grup i sentiment de pertinença.

- Finalment, un darrer objectiu a perseguir, copsat en relació a l'augment de la motivació, encara que de forma no majoritària, és el que fa referència a la progressiva implementació de canals de participació en la definició d'objectius i projectes generals.

- Pel que fa a les **relacions laborals**:

- Una idea present en diversos dels entrevistats és la d'intentar aconseguir un foment de la transparència en els processos de promoció del Cos, objectiu que ja s'ha esmentat que es percep que repercutiria directament sobre la motivació de la plantilla.
- També esmentat en relació a la seva repercussió sobre la motivació, diversos entrevistats han manifestat la conveniència d'aconseguir fixar mesures per facilitar i promocionar l'accés a les diferents unitats especialitzades a tota la plantilla, en relació a les aspiracions i les aptituds personals.
- Considerant que el punt de partida ja és la percepció d'un ambient de treball bo, "*Jo crec que actualment les relacions són bones. Sempre hi ha punts a millorar però crec que són força bones*" es copsen propostes d'objectius de millora en la línia de fomentar l'autoregulació dels possibles conflictes i admetre una certa delegació o descentralització de determinades decisions; es considera que aquesta línia podria afavorir una millora en la percepció de cohesió i a la vegada d'imparcialitat i equilibri.
- Finalment, cal esmentar que apareixen de forma recurrent objectius a perseguir relacionats amb la comunicació com a elements que millorarien les relacions laborals.

- En relació a les **aspiracions i les remuneracions**:

- Donat el caràcter transversal i rellevant que els entrevistats li donen, els objectius de millora en relació als processos de promoció interna (vertical, horitzontal i la relació entre les dues) copen bona part dels objectius perseguits en aquesta dimensió d'estudi. La igualtat d'oportunitats i la transparència en els processos són les línies per on millorar més esmentades. Un exemple: "*...Igualtat d'oportunitats en la formació, promoció i composició de les unitats*".

- Trobo interessant recalcar que diversos entrevistats han fet esment a plantejar-se la necessitat de fomentar la promoció horitzontal com a mètode d'assoliment de les aspiracions personals, i dins d'aquesta promoció, l'impuls de les unitats especialitzades i el reconeixement de la formació externa.
- Tot i la percepció general que considera l'actual remuneració com a adequada, és força recurrent la idea de l'adopció de mesures de compensació i gratificació, econòmiques o laborals, en relació als llocs de treball. Val a dir que alguns agents, proposen que aquestes gratificacions es relacionin amb el valor afegit que cada membre pugui aportar de forma individual. "*...seria interessant poder establir una avaluació dels agents, de la seva feina i establir certes gratificacions en funció d'aquesta feina*"

- **Pel que fa als elements facilitadors per l'assoliment dels objectius:**

- Els primers elements facilitadors que es percep que ja són presents, i que per tant són un bon punt de partida, són: el grup humà amb que es compta (malgrat es consideri, com ja s'ha esmentat en apartats anteriors, que caldria perseguir millores en relació a la seva cohesió), les condicions salarials genèriques, els recursos i l'estructura en unitats especialitzades (tot i que s'hi continuïn seguint objectius de millora en relació a la seva operativitat).
- També és important esmentar que la pròpia naturalesa transversal d'objectius a perseguir com són els que fan referència a la comunicació, a l'ampli accés a la formació i al reconeixement i valoració de la tasca, són reconeguts pels entrevistats com elements en sí mateixos facilitadors per a l'assoliment del conjunt d'objectius.
- En aquest marc general, detecto diverses idees relacionades entre sí. Una d'elles és la importància d'un progressiu relleu generacional en tots i cadascun dels diferents nivells de l'estructura del Cos, que incideixin, en el marc de l'alt potencial humà i professional que es percep actualment, és a dir una renovació en la mentalitat i visió de treball.
- Una altra idea, aquesta de tipus molt conjuntural, que plana entre els entrevistats és la incorporació d'un Cap amb plaça fixa que pugui desenvolupar el seu projecte policial sense pressions polítiques, més enllà de les pròpies de la subordinació a les directrius de la institució municipal.
- En aquesta mateixa línia, i potser esmentant l'altra cara de la moneda, els entrevistats veuen important que hi hagi les mínimes ingerències polítiques en les directrius policials i que les que hi hagi d'haver per necessitat estructural, vinguin d'un regidor amb formació i coneixements de l'àmbit policial, penal i processal, o dit d'una altra manera: una direcció política

amb visió policial, idea il·lustrada perfectament amb el següent verbàtim: "*Que... (el cos policial objecte d'estudi) estigui guiada per criteris tècnics i no polítics*".

- **Pel que fa a les accions concretes per a la millora:**

- En relació a **l'estructura organitzacional:**

- Una de les primeres accions plantejades pels entrevistats és la que fa referència a consolidar una prefectura forta i no dependent del poder polític, la qual cosa s'aconseguiria amb la convocatòria d'una plaça d'Inspector en Cap (fet que durant el transcurs de la realització d'aquest informe ja s'ha convocat).
- En relació a l'objectiu de millorar la dotació de la plantilla, l'acció òbviament associada i plantejada és la de convocar places d'agent associades sempre als objectius anteriorment esmentats de captació del talent i vocació de servei, reiterant la màxima de la qualitat per sobre de la quantitat, motiu pel qual també s'hauria d'associar a un canvi en els processos de selecció.
- En relació a l'objectiu general de millorar l'estructura organitzativa, s'han esmentat diferents accions que hi incidirien. En primer lloc els entrevistats proposen una delegació de les tasques de prefectura en àrees de treball per tal de descentralitzar el poder i les decisions i facilitar el desenvolupament de l'organització.
- En segon lloc, i en termes de promoció vertical, alguns entrevistats proposen també la convocatòria de noves places de comandaments intermedis (sergents i caporals) per dur a terme un relleu generacional i per posar al capdavant de les diferents unitats de treball, un responsable que dirigeixi cada unitat i en gestioni el funcionament sortint al carrer per patricular, a més de vehicular les necessitats i els suggeriments.
- Relacionat amb el punt anterior, també s'ha manifestat la necessitat d'implementar les diferents unitats especialitzades ja formades per aconseguir un millor nivell d'especialització i de resposta al carrer.
- En aquest sentit, alguns entrevistats creuen oportú augmentar la formació especialitzada relacionada amb les diferents unitats.
- En relació a l'objectiu d'obrir l'estructura amb algun mecanisme de consulta a la plantilla, alguns entrevistats consideren oportuna la celebració de reunions periòdiques entre la prefectura i la plantilla, amb la possibilitat que els sindicats hi siguin presents, per i amb la finalitat d'exposar qualsevol suggeriment i amb la de poder ser consultats en relació a qualsevol canvi o millora en el material que el Cos vulgui

comprar, adduint que és la plantilla la que surt al carrer i utilitza els recursos materials.

- Per últim, hi ha dues accions que han proposat dos entrevistats diferents, de manera particular, però que considero interessants. Una és la que consisteix a eliminar el paper de tot acte administratiu dut a terme dins l'organització i digitalitzar la part administrativa de la labor policial. L'altra acció consisteix a facilitar el canvi interdepartamental per aquells membres del Cos que no se sentin a gust.
- En relació als objectius relacionats amb la idea d'establir procediments bidireccionals per copsar la visió i percepció de la ciutadania, no s'han identificat accions concretes més enllà de les associades a la pròpia naturalesa de l'objectiu.

- En relació a la **comunicació interna**:

- En relació a l'objectiu de millorar la fluïdesa i efectivitat en les comunicacions, s'han recollit un seguit d'accions i propostes. Una d'elles és l'establiment de brífings (reunió d'inici de torn on es donen les ordres de servei) amb més contingut policial on es fomenti l'intercanvi d'informació pròpia dels serveis duts a terme pel Cos i d'altres serveis amb informació rellevant duts a terme pels diferents cossos policials presents a la ciutat.
- Una altra proposta en aquest sentit és la de la col·locació d'una pantalla als brífings amb les novetats del torn anterior i les noves directrius de prefectura. També s'ha proposat fer-ho en format paper tot i que sobre aquest fet hi ha alguna esmena que es comenta en el punt següent.
- La digitalització de totes les comunicacions també és una idea que plana en els entrevistats de la qual se'n deriven un seguit d'accions proposades: una aplicació mòbil per a la plantilla que doni accés a la intranet del Cos, el correu, les novetats de servei, les directrius de prefectura i l'accés a les hores extraordinàries.
- Retornant als brífings, s'ha proposat la visita del Cap a diferents brífings de manera periòdica per tal que pugui copsar l'ambient de la plantilla, intercanviar informació sobre les novetats i els requeriments i necessitats, a més d'establir una relació més amena amb els agents.
- Pel que fa a les unitats especialitzades, es proposa establir que sigui el responsable de cada unitat (un comandament intermedi proposat pel Cos) el qui transmeti les directrius de la prefectura i la informació necessària per la realització del servei i alhora retorni el feedback dels membres de la unitat.

- De nou he copsat una contradicció en un dels entrevistats; es tracta de la mateixa contradicció detectada en els objectius ja que aquest membre del Cos proposa una major humanització de les comunicacions, és a dir menys burocràcia i més personalització, amb l'argument de promoure la cohesió.
- En relació a la **motivació**:
 - Un verbàtim il·lustratiu que crec que emfatitza la importància de la motivació és el següent: "*Si a la persona le gusta lo que hace, con poquito se motiva. Si le das preparación, medios y reconocimiento, él mismo se motiva*".
 - En relació a l'objectiu de millora en l'accés a la formació, tant interna com externa, com a element amb incidència directa sobre l'augment de la motivació, a banda de les accions genèriques que se'n deriven de la seva pròpia definició són diversos els entrevistats que proposen un calendari anual amb els cursos que es duran a terme i una especialització d'aquests cursos associada al funcionament de les unitats especialitzades.
 - En relació a l'objectiu de millora de la transparència en tots els processos de promoció del Cos (vertical i horitzontal, en aquest cas en relació a les unitats especialitzades), a banda de les accions genèriques associades a la pròpia idea, s'han plantejat altres accions concretes com la realització dels processos de promoció vertical (processos d'oposició interna) a l'institut de Seguretat Pública de Catalunya.
 - Una altra acció plantejada per alguns entrevistats en relació a l'objectiu genèric de millora en la motivació, és la detecció, mitjançant enquestes a la plantilla, dels interessos i expectatives que tenen en relació a l'organització.
 - Malgrat semblar repetitiu, cal dir que en relació a un dels objectius que s'ha plantejat des de múltiples perspectives, el de l'augment del reconeixement de la tasca, tant vertical (empatia, apropament, valoració de la tasca, etc.) com horitzontal (generant comoditat i complicitats), la pròpia definició per extensió d'aquest objectiu ja contempla les accions proposades.
 - Un fet que he detectat és la necessitat de justificació per part de prefectura, de les decisions i directrius preses en actes o decisions que afectin directament els agents (peticions o sol·licituds referents a l'àrea de recursos humans) per tal d'eliminar l'arbitrarietat.
 - Un entrevistat també ha proposat la pràctica d'activitat esportiva en hores laborals com acció concreta que incidiria en la motivació d'una part important de la plantilla, tenint present la necessitat d'una bona condició física per a la realització de la labor policial.

- Pel que fa a les **relacions laborals**:
 - Amb la finalitat de millorar la cohesió en la plantilla, els entrevistats han proposat diferents accions. Una d'elles ja s'ha esmentat que podia ser l'autoregulació dels conflictes. Però, en un altre registre, una altra es proposa que sigui la celebració de trobades extralaborals (dinars, activitats d'oci, etc.)
 - En aquesta línia, la celebració del dia del patró del Cos (29 de setembre, Sant Miquel, patró dels cossos policials) evitant que el dia de celebració el determini l'agenda política, sinó el propi santoral, en podria ser també l'excusa. En aquest punt, un dels entrevistats manifesta la conveniència que l'Ajuntament s'hi impliqui totalment mentre que un altre dels entrevistats manifesta el contrari: proposa una celebració al marge de qualsevol intervenció política.
 - El fet d'eliminar la rumorologia negativa, també ha estat plantejat per dos entrevistats que exposen la importància d'aquesta acció per tal d'evitar mals entesos i mal ambient de treball.
 - Un dels entrevistats proposa una acció més genèrica, però d'incidència directa en l'objectiu: la implementació de sessions de coaching amb la intenció de millorar l'ànim i la implicació de la plantilla.
 - Mantenint-nos en la mateixa línia de millora, però ara referint-me a la relació vertical, una acció que es considera de força incidència és la realització de brífings de torn encaminats a la retroactivitat amb els comandaments, per exposar qualsevol sol·licitud, necessitat o suggeriment, i amb la finalitat afegida de que aquests siguin transmesos a la prefectura.

- En relació a les **aspiracions i les remuneracions**:
 - Una de les primeres accions proposades és la de realitzar un procés de recopilació de les inquietuds, peticions i aspiracions de la plantilla mitjançant algun tipus d'enquesta o formulari, la qual cosa es relaciona amb una de les accions proposades en l'apartat de motivació.
 - Donat el paper transversal de la implementació de les unitats especialitzades, aquí també s'hi han identificat accions concretes. Són diversos els entrevistats que proposen el desenvolupament per especialitats, el reconeixement de la formació externa (cursos d'especialització, estudis universitaris relatius a la labor policial, etc.) i el foment de la promoció horitzontal mitjançant aquestes unitats, amb total transparència en aquests processos. Aquests procediments poden esdevenir una alternativa a les aspiracions de promoció vertical de molts membres de l'organització.

- En relació al punt anterior, alguns entrevistats proposen concretament la creació de certs complements de productivitat o gratificacions associades a les especialitats en relació al diferent risc o a les diferents responsabilitat que comporten.
- La formació interna i l'especialització són també una proposta recurrent que plantegen els entrevistats.
- També s'ha proposat, en un marc de màxima transparència, l'elaboració i manteniment d'un inventari o balanç, personalitzat per a cada agent, amb la relació de les tasques realitzades (informes, propostes, actes, etc.) per valorar el grau d'implicació i el rendiment.

6. CONCLUSIONS:

Aquest apartat està enfocat en relació a les 5 dimensions d'estudi que han esdevingut el marc d'anàlisi d'aquest informe, és a dir que les conclusions extretes en relació als resultats obtinguts, van dirigides a respondre les qüestions plantejades en l'apartat 4.1 *disseny metodològic*. Val a dir que de nou, són conclusions extretes a partir de les entrevistes de 12 membres del Cos i que per tant corresponen a idees personals que plantejo com a resposta a les seves inquietuds, percepcions i reflexions sobre la policia local a la qual pertanyen.

- Pel que fa **l'estructura organitzacional**:

- Percebo un fort sentiment de corporativisme, inherent al col·lectiu policial. Tanmateix és cert que existeix una forta demanda de millora en les relacions entre la prefectura del Cos i la plantilla. Aquesta millora, a més, ha de promoure's de manera inexcusable aprofitant la conjuntura de canvi que preveu l'organització.
- També identifico una opinió generalitzada de demanda de relleu generacional en la prefectura del Cos que tindria com a punt de partida la creació de la figura d'un Inspector en Cap (recentment convocada), amb plaça fixa, i que es considera que hauria de continuar amb la modificació de les actuals àrees de treball, plantejant nous reptes, metodologies de treball i mecanismes d'implementació i relació amb la ciutadania.
- Tot i que en l'apartat on parlàvem dels punts forts de l'organització, els recursos materials gaudien d'una bona consideració és cert que la plantilla planteja una especial atenció a aquests, doncs no es percep una demanda d'accés il·limitat sinó la incorporació de mecanismes que permetin a la plantilla participar en les decisions d'actualització d'instruments i eines de qualitat.

- Hi ha una important coincidència a considerar que les millores passen també pel periòdic augment i renovació de la plantilla per respondre a les demandes tant de la població, com dels propis agents, tenint presents les aspiracions d'aquests i les competències assumides pel Cos. Aquest augment a més, ha d'anar lligat com en qualsevol organització, a la idiosincràsia del context en el qual es desenvolupa, en el nostre cas haurà d'anar associat a la població actual de la ciutat on aquesta policia local desenvolupa la seva tasca i a la demanda de seguretat que tingui el municipi.
 - Els processos utilitzats per a la promoció interna requereixen probablement un replantejament de cara a l'impuls i el foment de la transparència i la igualtat d'oportunitats de tots els aspirants.
- Pel que fa a la **comunicació interna**:
 - En aquest apartat es considera necessària la protocol·lització de totes les comunicacions dins i fora de l'organització, siguin aquestes verticals o horitzontals. Recordant un dels verbàtims d'un dels entrevistats, és molt important percebre tota la informació necessària, sigui pròpia del Cos o relativa a d'altres cossos policials, per la realització de la labor policial, de manera amena, directa i clara, per poder també retornar qualsevol afegit a aquesta informació.
 - En relació al punt anterior, també es fa evident la necessitat de digitalitzar tots els procediments administratius i comunicatius del Cos. Aquesta mesura, pot esdevenir una eina de traçabilitat de la informació infal·lible i un estalvi important de recursos econòmics, a més de representar un acostament a la sostenibilitat, actualment tant a l'ordre del dia.
 - Pel que fa a la **motivació**:
 - En relació al distanciament del qual parlàvem en l'apartat d'estructura organitzacional, es detecta la necessitat d'un apropament entre la prefectura del Cos i la plantilla per revertir el refredament de les relacions dels últims anys.
 - La transparència sembla ser un dels ítems que més es demanda en vistes a la millora de la motivació. Qualsevol procés de promoció dins l'organització es considera que s'hauria de dotar dels mecanismes necessaris de fiscalització per poder fomentar aquest principi que afegiria cert grau de motivació a la plantilla i una imatge de factibilitat en relació a les expectatives personals.
 - Fa l'efecte que amb la implementació i desenvolupament de les unitats especialitzades, la plantilla de nou veuria una oportunitat per respondre a

les seves motivacions en quant a promoció horitzontal, un element clau per a l'autorealització dins l'organització. Faig meva una frase esmentada per un dels entrevistats que ve a dir que "aquell qui treballa del que li agrada té un afegit en la motivació personal i acaba rendint molt més".

- El reconeixement per part de la prefectura en concret, però de manera vertical en general, vers les tasques realitzades i vers la implicació que demostren els agents representa una de les demandes més esmentades amb clara incidència en la millora de la motivació. Aquest exercici de gratitud i recolzament per part del Cos pot representar un impuls molt important en la satisfacció laboral dels membres de l'organització i de retruc una millora del clima de treball.
 - Per últim, cal fer esment a la necessitat de dur a terme una planificació pel que fa als objectius de treball, els propòsits del Cos i els serveis i campanyes destinades a la resolució dels problemes de seguretat de la ciutadania. El fet de poder planificar amb informació de primera mà provinent dels agents que actuen al carrer, la participació de diversos referents i actors socials i el recolzament de classe política, es considera que permet establir les necessitats reals detectades, uns mecanismes de treball concrets, unes accions determinades i una avaluació dels resultats. Aquesta eina existeix i fins i tot ve descrita per llei; es tracta dels Plans Locals de Seguretat, d'obligada implantació en tots aquells municipis de Catalunya que disposin de cos de policia local. La ciutat a la qual ens referim, no disposa d'aquest document emmarcat en la Llei 4/2003, de 7 d'abril, d'Ordenació del Sistema de Seguretat Pública de Catalunya.
- Pel que fa a les **relacions laborals**:
 - De manera general, no he detectat un ambient negatiu o destructiu entre els companys que dificulti la realització de la feina, però sí un distanciament entre la prefectura del Cos i la plantilla (ja esmentat en l'apartat d'estructura organitzacional) que dificulta l'intercanvi d'informació i la recollida d'inputs positius que permetin la millora de les relacions.
 - Tot i l'existència d'activitats extralaborals per part de la plantilla encaminades a fomentar la cohesió de grup, aquestes normalment es realitzen sense la presència de comandaments sobretot de la prefectura, motiu que impedeix de nou l'apropament entre els dos estaments.
 - M'interessa fer esment a la focalització de les responsabilitats particulars. Probablement es generaria una millora en les relacions personals dins l'organització i concretament de la plantilla vers la prefectura, amb la realització de manera personalitzada de les advertències en la plantilla sobre transgressions disciplinàries particulars.

- Pel que fa a les **aspiracions i les remuneracions**:
 - De nou la implementació de les unitats especialitzades sembla ser la base per a l'assoliment de les aspiracions generals de la plantilla. En relació a aquesta implementació, els entrevistats demanden un major reconeixement vinculat a l'augment de la formació específica o l'establiment de gratificacions econòmiques en relació a la idiosincràsia de cada unitat.
 - En relació al salari percebut, la totalitat dels entrevistats considera que el salari percebut és correcte o adequat a les tasques realitzades, doncs molts d'ells ho han manifestat directament i la resta, tot i esmentar el tema econòmic, no han proposat un augment salarial com l'acció adient en cap dels supòsits.
 - La presa en consideració de les aportacions dels membres del Cos també ha de ser prevista. S'identifica de forma generalitzada que l'establiment de mecanismes per poder participar en els afers de l'organització, siguin aquests de caire organitzatiu o de desenvolupament de les tasques policials incidiria en la millora del funcionament general del Cos.
 - La formació també esdevé una de les preocupacions principals. Els entrevistats exposen la necessitat d'especialització per poder implementar les unitats i per poder assumir totes les competències que te atribuïdes la policia local objecte d'estudi.

7. PROPOSTES D'INTERVENCIÓ:

Aquest apartat no es dividirà en subapartats segons la dimensió estudiada sinó que senzillament presentarà un seguit de propostes personals que poden facilitar la consecució dels objectius plantejats a més de revertir les conseqüències de les possibles mancances detectades.

- La primera proposta va associada a una mesura ja presa per l'Ajuntament de la ciutat, que és la convocatòria d'una plaça d'Inspector en Cap. Cal veure aquesta proposta com una oportunitat de canvi per atorgar més autonomia al Cos, una renovació de les relacions entre la prefectura i la plantilla, un aprofitament d'aquells elements i objectius implementats amb èxit i una conjuntura excel·lent per establir nous reptes de millora.
- La convocatòria anual de places d'agent tenint en compte com a mínim les jubilacions, hauria de ser una altra de les prioritats del consistori si es vol seguir mantenint el nivell d'absorció de competències i serveis actual.
- Pel que fa als processos de selecció interna, convindria realitzar les fases de la oposició que més controvèrsia poden generar a l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya.

- Proposar la confecció d'un pla local de seguretat, emmarcat en la obligatorietat de la Llei 4/2003, de 7 d'abril, d'Ordenació del Sistema de Seguretat Pública de Catalunya, per copsar l'estat actual de la seguretat pública al municipi i construir, a partir dels resultats de la diagnosi un seguit d'objectius de treball i propostes encaminades a millorar la seguretat del municipi en tots els aspectes en els que pugui estar relacionada i de retruc el servei prestat pel Cos.
- Potenciar les unitats de treball ja creades i plenament definides. El Cos disposa d'agents amb un gran potencial, una motivació plenament demostrada i fins i tot un seguit de recursos operatius i administratius ja desenvolupats. La voluntat de la prefectura i l'assoliment d'un nombre adequat d'agents a la plantilla facilitarien l'assoliment d'aquesta proposta, que de retruc fomentaria la promoció horitzontal.
- Consultar els agents en el moment de l'adquisició d'equipament i material relatiu a les diferents unitats o especialitats. Dur a terme aquesta mesura pot facilitar l'obtenció de recursos adequats que responguin plenament tant a les necessitats dels agents com a la millora del servei ofert.
- Confeccionar un pla anual de formació. Previ a aquest pla convé realitzar un estudi de quins són els àmbits de formació que requereix i demanda la plantilla, determinar si hi ha membres del col·lectiu que puguin dur a terme aquesta formació en qualitat de formadors, i donat el cas cercar els mitjans, espais o centres educatius on aquesta formació pugui ser rebuda amb garanties de qualitat.
- Promoure i/o realitzar, a través d'enquestes, estudis sobre les aspiracions i expectatives de tots els membres del Cos. Els resultats obtinguts permetran copsar quina és la percepció de la plantilla en relació a les actuacions i objectius de l'organització, detectar el grau de motivació dels agents i reconduir les directrius i propòsits a l'assoliment d'aquestes aspiracions.
- Digitalització de qualsevol acte administratiu o comunicatiu del Cos. Aquesta mesura de sostenibilitat permet sobretot ser coherent amb els avenços i la deriva tecnològica de la societat i a més de la comoditat afegida, permet la traçabilitat de qualsevol tipus d'informació.
- Adquisició i implementació d'una aplicació digital apta per a telèfons mòbils que permeti l'accés remot de qualsevol membre de l'organització a la intranet de l'Ajuntament i poder així realitzar qualsevol sol·licitud, suggeriment, consulta o fins i tot poder accedir a la bossa d'hores extraordinàries oferta setmanalment.
- Instal·lació d'una pantalla als brífings d'entrada i sortida on s'hi presentin les novetats del servei entrant i sortint, a més de totes aquelles novetats presentades pels demés cossos policials de la demarcació. A relació a

aquesta proposta, existeix una alternativa ja instal·lada que és la utilització de les pantalles i projectors que hi ha a les sales de brífig, en les que només es requereix projectar les novetats recollides en qualsevol document.

- Instal·lació d'una emissora a la sala de comunicacions que permeti l'escolta permanent de les conferències utilitzades pel Cos de Mossos d'Esquadra de la demarcació. Aquesta possibilitat permetria que el torn de servei s'assabentés al moment de qualsevol servei o informació destacada que pogués ser d'interès pels agents, a més de comunicar directament qualsevol sol·licitud de recolzament o col·laboració.
- Promoció de converses i mecanismes de diàleg que fomentin la voluntat política de dotar de més autonomia el Cos. El Cap del Cos és, a més del gestor de l'organització, l'enllaç amb el consistori i esdevé el tècnic en seguretat pública de referència del municipi. Qualsevol ingerència estrictament política dificulta la implantació útil i eficaç de mesures encaminades a la protecció de la seguretat ciutadana.
- Celebració del dia del patró del Cos el dia 29 de setembre, dia de Sant Miquel, amb la participació de la plantilla, familiars i amics dels agents i la presència dels representants polítics. Aquest fet aparentment insignificant, representa un malestar considerable durant certa època de l'any, en la que la policia local modifica la celebració del seu patró en relació a l'agenda dels caps polítics.

8. LIMITACIONS DURANT LA CONFECCIÓ DE L'INFORME:

Convé fer esment al fet que durant la presentació de les entrevistes als 12 membres del Cos, m'he trobat 12 realitats completament diferents pel que fa a manera d'expressar-se o a la percepció del context en el que es troben. En diversos moments, alguns dels entrevistats, probablement influïts per experiències passades o per motius de caire personal, desviaven l'enfocament positivista de l'entrevista i plantejaven moments o circumstàncies de caràcter negatiu que podien viciar la finalitat de l'estudi.

La meva tasca va consistir en reconduir l'enfocament a un context positivista que permetés focalitzar les seves aportacions en el marc de la millora dels elements, contextos i idees que conformen l'organització.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

- Boada i Grau, J; Diego Vallejo, R.; Agulló Tomás, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*; Universidad de Oviedo.
- Bordas Martínez, M.J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. *Trillas*.
- Coopriider, D. Whitney, D. (2005). A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. *McGraw-Hill Education*.
- Del Rincón, D. Et al. (1995): Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. *Dykinson*, Madrid.
- Garcia Solarte, M. (2009). Clima organitzacional y su diagnostico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*. Núm. 42. Universidad del Valle.
- Méndez Álvarez, C.E. (2006) Clima organitzacional en Colombia. El IMCOC: un método de anàlisis para su intervención. Colección lecciones de administración. *Centro editorial Universidad del Rosario*.
- Pritchard, R. P., Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior Human Performance*.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. *Editorial Alfaomega*.
- Townsin, J. (2016) Introduction to Appreciative Inquiry. Al Commons.
- Segurado Torres, A. Agulló Tomás, E. Rodríguez Suárez, J. Agulló Tomás, M.S. Boada I Grau, J. Medina Centeno, R. (2008). Las relaciones interpersonales como fuente de riesgo de acoso laboral en la Policía Local. *Psicothema*, vol. 20, n. 4, pàg. 739-744
- Sánchez Hernández, A. Mora Valentín, E. M. Ortiz de Urbina Criado, M. (2017). Procesos de gestión de recursos humanos en la policía local: análisis comparativo de la normativa de aplicación. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*. N^o. 12, pàgs. 68-89.
- Seisdedos, N. (2003). El clima laboral y su medida. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Vila Chiapella, X. (2018) Els plans locals de seguretat a Catalunya. Un estudi comparatiu de 5 plans locals de seguretat. Reus. Universitat Oberta de Catalunya.

NORMES LEGALS CITADES:

- Decret 233/2002, de 25 de setembre, pel qual s'aprova el Reglament d'accés, promoció i mobilitat de les policies locals. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* Núm. 3732.
- Informe anual 2017 de les policies locals de Catalunya. Direcció General d'Administració de Seguretat Sub-direcció General de Coordinació de la Policia de Catalunya. Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya.
- Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals. *Boletín Oficial del Estado* del 6 de desembre de 2018.
- Llei 4/2003, de 7 d'abril, d'ordenació del sistema de seguretat pública de Catalunya. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*. Núm. 35.
- Llei 16/1991, de 10 de juliol, de les policies locals. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* Núm. 1469.
- Reial Decret Legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la llei de l'Estatut Bàsic dels Treballadors Públics. *Boletín Oficial del Estado* del 31 d'octubre de 2015