

# L'avaluació de competències professionals per al comandament policial en el marc dels cursos de promoció a l'Escola de Policia de Catalunya

M. ÀNGELS SOLÉ I SANOSA

Cap del Servei de Selecció, Avaluació i Seguiment de l'Escola de Policia de Catalunya (EPC)

JULIANA VILERT I BARNET

Cap de la Secció de Selecció i Avaluació de l'EPC

MONTSERRAT HERNÁNDEZ I PADIAL

Tècnica del Servei de Selecció, Avaluació i Seguiment de l'EPC<sup>1</sup>

165

## 1. INTRODUCCIÓ

L'avaluació de competències és un dels enfocaments que més ha contribuït a la millora dels processos de selecció, formació i desenvolupament de persones en el context laboral. L'aplicació d'aquest mètode està creixent arreu, moltes empreses i organitzacions han adoptat l'enfocament de competències per a la gestió dels seus recursos humans. Si això és així a la majoria d'empreses competitives, també a les administracions públiques, progressivament, es va adoptant aquesta perspectiva. En l'àmbit policial és un enfocament que en d'altres països trobem ja a partir dels anys vuitanta com a marc conceptual en els processos de selecció i promoció. Les organitzacions policials amb més experiència i trajectòria en l'ús d'aquestes tècniques són la policia anglesa des del *Homme Office*; l'holandesa des del *National Police Selection Center*; l'australiana des de la *New South Wales Police Service*, i en nombrosos Estats dels EUA.

D'altra banda i anant més enllà de la finalitat purament orientada a la selecció, l'Escola de Policia de Bramshill (*The Police Staff College*) és la primera que ha desenvolupat i sistematitzat un enfocament formatiu basat en les competències professionals per a cada escala de comandament. En aquest sentit Bramshill impulsa les organitzacions policials a adaptar i canviar els seus mètodes tradicionals, de reclutament i de selecció, per sistemes més oberts i basats en la pròpia execució professional.

En el nostre context estatal l'aplicació d'aquest tipus d'enfocament és gairebé nul·la, llevat de l'Escola de Policia de Catalunya, que des de l'any 1994 i de forma progressiva ha incorporat i adaptat l'ús d'aquestes tècniques en el marc de la formació i l'avaluació dels comandaments policials.

---

1. Volem esmentar la col·laboració de les psicòlogues Cristina Fumadó i Núria Giménez i dels psicòlegs David Garcia i Jordi Torras, que han participat com a membres del Servei de Selecció, Avaluació i Seguiment en la implementació d'aquesta metodologia d'avaluació.

En un esforç de centrar el tema podem veure que, fent una primera valoració de les funcions assignades legalment<sup>2</sup> a les escales intermèdia, executiva i superior de la policia autonòmica, els objectius formatius dels cursos dirigits a capacitar els aspirants per exercir les tasques encomanades, han de fer èmfasi, necessàriament, a dotar d'eines i estratègies de *managing* (procediments, habilitats i destreses de comandament) per sobre de la pura transmissió de coneixements. És per aquest motiu que es destaca la necessitat d'incorporar, en el disseny dels cursos de comandament, estratègies formatives adequades a les necessitats de direcció i gestió esmentades, així com eines potents d'avaluació predictiva que en garanteixin la incorporació al nivell desitjat en el repertori conductual dels futurs comandaments policials.

La gestió i el comandament dels serveis policials implica, com en qualsevol activitat de direcció, el desplegament d'una sèrie de competències professionals:

- d'implementació estratègica (capacitat d'anàlisi, de presa de decisions, de globalització de les accions, de planificació i organització, de tenacitat...);
- de lideratge (estil de direcció, solució de conflictes, capacitat de persuasió, habilitat per a presentacions, treball en equip...);
- de perspectiva global (adaptabilitat, capacitat de prioritzar, capacitat per connectar interessos, capacitat per crear clima d'entesa, tolerància a l'estrès...);
- d'orientació als resultats (creativitat, iniciativa, coneixement de la feina, resolució de problemes, orientació dels processos, assumpció de riscos...);
- de desenvolupament personal (impuls i compromís amb la diversitat, delegació, capacitat com a impulsor, capacitat per donar i/o obtenir informació, integritat...).

És indubtable doncs que, a mesura que s'accedeix a llocs més alts en la cadena de comandaments, les necessitats de formació canvien. És obvi que si els objectius formatius canvien, la metodologia d'avaluació també ha de ser diferent; no és el mateix avaluar una determinada habilitat operativa que avaluar les habilitats de gestió amb les persones.

Per donar resposta a aquests plantejaments, l'Escola de Policia ja fa temps que ha introduït en els cursos de comandament diferents tècniques amb l'objectiu bàsic d'avaluar les competències professionals per al comandament policial per fer, també, una predicció aproximada sobre el futur desenvolupament en aquestes tasques per part dels aspirants en els cursos de les escales intermèdia, executiva i superior.

Aquest treball té com a objectiu exposar l'experiència recent de l'Escola de Policia de Catalunya en l'avaluació de competències. Primer s'exposarà el concepte de competència amb el qual es treballa, després es presentarà el perfil de com-

---

2. Llei 10/1994, d'11 de juliol, de la policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra, títol segon, capítol II, articles 17, 18 i 19.

petències per al comandament policial elaborat pel Servei de Selecció, Avaluació i Seguiment de l'EPC i que serveix de base en tots aquests processos avaluatius, així com la metodologia bàsica d'avaluació i els objectius principals que es pretenen cobrir amb l'aplicació d'aquests mètodes. Finalment s'exposaran els resultats fins ara obtinguts en l'aplicació d'aquest enfocament i es plantejaran línies de futur sobre la seva potencialitat en una gestió més global dels recursos humans policials.

## 2. CONCEPTE DE COMPETÈNCIA. EL PERFIL DE COMPETÈNCIES PER AL COMANDAMENT POLICIAL

### 2.1 Què entenem per competència professional?

167

Hi ha diferents enfocaments del concepte de competència i per tant diferents definicions del mateix concepte. Fonamentalment podem trobar dues definicions d'aquest terme:

- *Característica subjacent en una persona, que està causalment relacionada amb una bona o excel·lent execució de les tasques en un lloc de treball concret i en una organització concreta* (Boyatzis 1982). En aquest plantejament —molt proper a l'enfocament de trets— es considera que les competències s'agrupen en cinc grans grups (Mitrani, Dalziel, Suárez de Puga 1992): *motivacions; trets de personalitat; actituds i valors; coneixements, i aptituds i habilitats*. Dins d'aquest enfocament les competències s'avaluen a partir de comportaments observables.
- *Conjunt de comportaments observables que estan causalment relacionats amb una bona o excel·lent execució en un treball concret i en una organització concreta* (Levy-Leboyer 1996; Pereda i Berrocal 1999). Des d'aquest enfocament s'entén que per a què algú pugui portar a terme els comportaments inclosos en les competències que conformen el perfil del lloc de treball hi ha d'haver presents una sèrie de components: *saber (coneixements), saber fer (habilitats), saber estar (actituds), voler fer (motivació) i poder fer (recursos i mitjans)*.

En la nostra pràctica a l'Escola de Policia ens adherim a la segona definició del concepte de competència proposant una modificació. En concret hem eliminat el «*poder fer*» perquè entenem que transcendeix allò individual i trasllada el fet a l'organització i hem afegit el «*ser*» (trets de personalitat) ja que entenem que una predisposició general a comportar-se d'una determinada manera o a reaccionar d'una forma concreta facilitaria o dificultaria l'aparició de certes conductes.

En aparença és un concepte simple però en realitat amaga una certa complexitat. Una de les fonts de confusió respecte al concepte de competència és que són entitats multidimensionals. És important entendre que una competència professional no és una actitud, un coneixement o una habilitat aïllada sinó la unió integrada de coneixements, motivacions, actituds, trets de personalitat i habilitats.



Generalitat de Catalunya  
Escola de Policia de Catalunya

A banda d'això, cal fer èmfasi també en el fet que les competències sempre han d'estar clarament contextualitzades, és a dir, per a què siguin observades és necessari que la persona estigui en el context d'acció d'un lloc de treball concret.

Posem per exemple la competència: «Treball en equip» per a un comandament policial. Alguns dels comportaments que hauríem de poder observar associats a aquesta competència serien els següents: facilitar la tasca del seu grup de treball, organitzar les tasques i els membres de l'equip, col·laborar i fomentar les iniciatives del grup de treball, etc. Cada comportament inclòs en la competència es produeix per l'efecte dels cinc components que hem esmentat, a l'hora. Per tant, que una persona sigui competent per a dirigir un grup de treball com a comandament en una organització policial serà conseqüència del funcionament integrat dels seus coneixements, habilitats, motivació, actituds i manera de ser. D'una banda caldrà que tingui coneixements sobre tècniques de motivació, sobre com es comporten els grups, etc. (coneixements); d'altra banda haurà de ser capaç d'aplicar els coneixements que té per a la solució dels problemes que li planteja la seva feina (habilitats).

Seguint l'exemple anterior, no és suficient saber un llista de tècniques per a augmentar la motivació sinó que caldrà saber-les aplicar a cada situació de treball concreta; posem per cas, motivar un grup de treball per a una acció immediata i d'alt risc o motivar un grup que treballa en un projecte de molt improbable implementació. Malgrat tot no n'hi ha prou a fer eficaçment i eficientment les tasques incloses en un lloc de treball sinó que també és imprescindible que els comportaments s'ajustin a les normes i regles de l'organització, en general, i del seu grup en particular (actituds). Per exemple el comandament de què parlàvem caldrà que ajusti les tècniques de motivació a la missió, cultura i valors de la seva organització en concret i del seu grup en particular. No serà el mateix conduir un grup d'operacions especials que un grup de planificació.

A més de tot el que hem dit, la persona ha de voler dur a terme els comportaments que componen la competència (motivació). Seguim amb l'exemple: aquest comandament pot tenir els coneixements precisos, saber aplicar-los en el seu treball i ajustar-se correctament a les normes de l'organització però pot decidir no dur-los a terme simplement perquè no el motiva el treball en equip i prefereix optar per la delegació individual de les tasques o l'assumpció individual dels projectes realitzant encàrrecs parcials de qüestions operatives. Finalment, és inqüestionable que una determinada manera de ser (personalitat) o de reaccionar facilitarà o dificultarà l'aparició de determinades conductes. Per exemple si una persona és introvertida (és a dir, reservada, tímida, seriosa, privada, amb preferència pel treball en solitari...) serà més difícil que dugui a terme els comportaments relacionats amb la competència de «treball en equip» que no pas aquella persona més extravertida (és a dir, afable, animosa, emprenedora, amb més gust per les relacions socials...).

En resum, doncs, les competències professionals són: *entitats multidimensionals que es reflecteixen en repertoris de comportaments directament observables en un lloc de treball determinat d'una organització concreta, i també en situacions de test que reproduïx aquesta realitat laboral.*

## **2.2 Diccionari de competències per al comandament policial de l'Escola de Policia de Catalunya. Perfil de competències professionals**

La mateixa definició del concepte ens condueix al fet que treballar per competències exigeix una metodologia bàsica que ha de començar inexcusablement per la fase d'identificació de les competències crítiques de l'organització i de les competències associades a cada lloc de treball. En la nostra experiència aquest procés ens va conduir a la redacció del *Diccionari de competències professionals per al comandament policial* i a l'elaboració del perfil de competències per a cada nivell jeràrquic de les escales de comandament.

El procés d'identificació de competències és la part més complexa i laboriosa de tot el procés i en la nostra experiència es va dur a terme en dues fases. Prèviament a l'inici del procés s'havia realitzat una exhaustiva revisió de la literatura especialitzada en el tema i contextualitzada en el nostre àmbit de treball. Les nostres referències han estat bàsicament els documents de l'Escola de Policia de Bramshill (*The Police Staff College*), de la *New South Wales Police Service*, de l'*Australian Graduate School of Police Manegement* i els programes de promoció accelerada (APS) de *The Police Service del Home Office*.

La primera fase tenia com a objectiu identificar les competències genèriques per als comandaments de la policia de Catalunya i per a fer-ho, es va seguir un procediment combinant diverses tècniques. Fonamentalment es va basar en les entrevistes semiestructurades sobre la cultura, missió i valors de l'organització i entrevistes d'incidents crítics a comandaments del cos de Mossos d'Esquadra, de la Guàrdia Urbana de Barcelona i algunes policies locals de municipis amb menor nombre d'habitants.

La segona fase tenia l'objectiu d'ajustar les competències genèriques a cada escala de comandament, així com establir un nivell d'exigència i detallar els com-

portaments associats. La metodologia va ser fonamentalment observacional. En primer lloc es va seleccionar una mostra de comandaments amb criteris d'eficàcia i eficiència en els seus respectius llocs de treball i se'ls va observar mentre executaven les tasques associades al seu lloc, incloent una relació detallada de la freqüència i del temps dedicat a cadascuna de les tasques. L'observació va anar precedida d'un anàlisi de documentació del lloc i d'una entrevista amb la persona observada, amb la qual cosa es completa la informació.

Sobre la base de la combinació d'aquesta metodologia inductiva/deductiva es va redactar un primer esborrany de perfil i de diccionari que, amb successives reunions de comandaments i persones de l'àmbit dels recursos humans de diferents organitzacions policials a Catalunya, es va configurar com el document definitiu del *Diccionari de competències professionals per al comandament policial*.<sup>3</sup>

Aquest document té com a objectiu establir el perfil de competències per al comandament policial, definir-les, graduar-les per nivells en funció de la categoria de comandament que correspongui i proposar aquells sistemes d'avaluació més adequats per a cadascuna d'elles. El diccionari pretén doncs ser el document de referència per a allò que fa referència a la formació competencial dels comandaments i la seva avaluació.

Es van identificar onze competències (vegeu la taula 1). Cal dir que la llista no té la pretensió de ser exhaustiva sinó que s'han escollit les competències que es consideren clau per a una realització eficaç del comandament i que estan estretament lligades amb l'estructura, estratègia, cultura, missió i valors de l'organització.

Per a cada competència s'han establert nivells amb els comportaments associats per a cada categoria de comandament. És a dir, entenem que les onze competències conformen el perfil clau del comandament policial però que, en funció del nombre de persones a comandar, del nivell de responsabilitat i del nivell jeràrquic, aquestes s'han de materialitzar de forma diferent. Segons la competència s'han establert tres o quatre nivells, d'acord amb la necessitat de diferenciar o no entre algunes de les categories. Així podem parlar de: nivell inicial, intermedi i superior i en alguna de les competències d'un quart nivell, que identificariem com a alt nivell (vegeu la taula 2). Tampoc no volem presentar aquest perfil com una qüestió tancada ja que és imprescindible que sigui flexible i capaç d'anar-se adaptant als canvis als quals està sotmesa tota organització.

Per a cada competència també s'han elaborat graelles de valoració del grau d'assoliment del nivell establert per categoria. S'han diferenciat quatre nivells de valoració: deficient, acceptable, notable i excel·lent.

---

3. Agraïm les aportacions, com a experts, en tot el procés d'identificació de competències per al comandament policial, del major del cos de Mossos d'Esquadra, Joan Unió; del subdirector de Formació de l'Escola de Policia de Catalunya, l'intendent David Piqué; del llavors assessor de la Direcció General de Seguretat Ciutadana, senyor Adolfo Alustiza; de l'intendent de la Guàrdia Urbana de Barcelona, senyor Josep Royuela; de la responsable de Formació de la GUB, Maritxu Aoiz, i també dels intendants del cos de Mossos d'Esquadra Antonio Blanco, Joan Miquel Capell, Manel Castellví i Joan Martínez Roma i dels inspectors Jaume Garcia Valls i Josep Saumell.

Per a cada competència s'ha seguit l'esquema següent:

- definició
- perfil
- gradació per nivells i comportaments associats
- graelles de valoració

Aquestes graelles consisteixen el document bàsic de referència per a l'objectivització de l'avaluació. Tenen com a objectiu determinar tots els comportaments susceptibles d'aparició i classificar-los per nivell de competència. La seva construcció és laboriosa ja que requereixen molt de detall. Posteriorment i per a cada exercici s'hauran d'adaptar.

**Taula 1.** *Competències professionals per al comandament policial.*

**Competència I: cooperació i treball en equip**

Habilitat per a desenvolupar i mantenir relacions laborals positives i disposició per a acceptar responsabilitats, resoldre conflictes i donar suport per al desenvolupament dels equips. Habilitat per a participar activament en l'obtenció d'una meta comuna.

**Competència II: orientació de servei (al ciutadà i a l'organització)**

Capacitat per a identificar i satisfer les necessitats dels membres de l'organització o dels ciutadans, tenint en compte criteris de temps i cost, assegurant una imatge positiva en la resolució de les demandes.

**Competència III: comunicació**

Capacitat per a exposar informació o idees de forma clara i concisa, assegurant la seva comprensió per part dels interlocutors, facilitant el diàleg, identificant les reaccions del receptor.

**Competència IV: competència professional**

Coneixements teòrics requerits per al desenvolupament del lloc de treball.

**Competència V: lideratge**

Capacitat per a orientar l'acció de grups de persones en una direcció determinada.

**Competència VI: resolució de problemes i presa de decisions**

Capacitat per a definir, analitzar i valorar els diferents factors que intervenen en una situació, diagnosticar-ne les causes, valorar alternatives i avaluar solucions, considerant l'impacte de les diferents opcions, i assumir finalment una decisió.

**Competència VII: capacitat de planificació i organització**

Capacitat per a anticipar necessitats, definir metes realistes, establir prioritats i determinar accions sistemàtiques amb la finalitat d'aconseguir objectius específics, prenent en consideració criteris de cost d'efectius i temps.

**Competència VIII: iniciativa i creativitat**

Habilitat per a desenvolupar i portar a terme noves idees, mètodes i solucions que contribueixin a la consecució i la millora dels resultats.

**Competència IX: adaptabilitat i flexibilitat**

Capacitat per a respondre a necessitats canviants, diferents prioritats i noves funcions, així com disposició a acceptar nous enfocaments i canvis.

**Competència X: orientació al cost i a l'eficàcia**

Optimització dels recursos disponibles per a la consecució eficaç dels resultats, assegurant els mínims costos.

**Competència XI: negociació i gestió de conflictes**

Habilitat per a assolir acords amb altres persones sobre propostes, plans i idees.

**Taula 2. Perfil de competències.**

COMPETÈNCIES	Escola bàsica	Escola intermèdia		Escola executiva	Escola superior	MACRO COMPETÈNCIES
	Caporals	Sergents	Sotsinsp.	Inspectors	Intendents	
Cooperació i treball en equip						
Orientació de servei						
Comunicació						
Competència professional						
Lideratge						
Resolució de problemes i presa de decisions						PENSAMENT ESTRATÈGIC
Planificació i organització						
Iniciativa i creativitat						PERSPECTIVA GLOBAL
Adaptabilitat i flexibilitat						
Orientació al cost i a l'eficàcia						
Negociació i resolució de conflictes						



**Taula 3. Definició i característiques de la competència V: lideratge.**

<b>Definició:</b> Capacitat per a orientar l'acció de grups de persones en una direcció determinada.				
<b>Perfil:</b>				
<b>Competència</b>	Escala intermèdia		Escala executiva	Escala superior
<b>Lideratge</b>	Sergents	Sotsinspectors	Inspectors	Intendents
	Nivell inicial	Nivell intermedi	Nivell superior	Alt nivell
<b>Nivell inicial - sergent</b>				
<b>Comportaments associats:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitat d'organització de les tasques i els membres de l'equip de forma adequada.</li> <li>• Capacitat de motivació del grup.</li> <li>• Tenir energia i capacitat d'energitzar els altres.</li> <li>• Visió d'equip. Habilitat per a aconseguir la cohesió de l'equip i manegar el conflicte intra-grupal.</li> <li>• Habilitat per a combinar adequadament situació-persona-temps.</li> <li>• Capacitat per a compartir les conseqüències dels resultats amb tots els membres de l'equip.</li> </ul>				
<b>Nivell intermedi - sotsinspector</b>				
<b>Comportaments associats:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitat per a fixar objectius i fer-ne el seguiment, així com capacitat de donar <i>feedback</i> integrant l'opinió dels altres.</li> <li>• Capacitat de motivar i generar confiança.</li> <li>• Habilitat per a conduir el grup en una direcció determinada inspirant valors d'acció.</li> <li>• <i>Empowerment</i>. Capacitat per a fixar objectius d'actuació i definir responsabilitats. Habilitat per a aprofitar l'heterogeneïtat dels equips per a assolir un valor afegit.</li> </ul>				
<b>Nivell superior - inspector</b>				
<b>Comportaments associats:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitat de conduir grans grups de persones cap a una direcció determinada transmetent la missió i els valors de l'organització.</li> <li>• Coratge per a defensar o portar a terme creences, idees i valors.</li> <li>• Habilitat per a fixar objectius o prioritats i comunicar-los.</li> <li>• Proveir <i>coaching</i> i <i>feedback</i> als col·laboradors.</li> <li>• Capacitat per a emprendre accions eficaces per a millorar les capacitats dels altres.</li> <li>• Habilitat per a desenvolupar l'equip i els recursos humans.</li> </ul>				
<b>Alt nivell - intendent</b>				
<b>Comportaments associats:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitat per a manegar el canvi i, així, assegurar la competitivitat i efectivitat de l'organització a llarg termini.</li> <li>• Capacitat per a identificar i plantejar obertament els conflictes per a optimitzar la qualitat de les decisions i l'efectivitat de l'organització.</li> <li>• Capacitat d'inspirar la missió i els valors de l'organització.</li> <li>• Habilitat per a comunicar una visió de l'estratègia de l'organització que generi motivació i compromís en els membres de l'organització.</li> </ul>				

<b>Competència V - lideratge</b>					
	<b>Capacitat excel·lent</b>	<b>Bona capacitat</b>	<b>Normal</b>	<b>Mala capacitat</b>	<b>Incapacitat Desinterès</b>
	9-10	7-8	5-6	3-4	1-2
<b>Orientat per la idea directriu de rendiment</b>	Fa treballar l'equip. Constantment dóna suport al grup. Recondueix el grup quan es perd.	Ajuda el grup a aconseguir la seva tasca.	Rendiment normal, no dificulta el rendiment del grup.	Perd la directriu de la tasca.	Fa perdre el temps. Divaga. Perd el sentit de la tasca.
<b>Motivador</b>	Crea un clima participatiu. Anima el grup. Sap implicar les persones en les tasques. Delega funcions.	Contribueix a animar l'equip donant suport a les decisions.	Només de vegades manifesta suport.	Li falta força per atreure l'atenció.	Absent en el grup. S'inhibeix o mostra desinterès. Incapacitat per motivar.
<b>Dots de comandament</b>	Compromès en el seu treball. La resta hi troba suport. Gran interès en el desenvolupament de l'equip.	Actiu dins del grup. Facilita el treball en equip. Crea bon clima.	De vegades el grup accepta ser dirigit per ell. Només destaca alguns cops.	Falla en els intents de guanyar terreny dins del grup. Li falta força.	Es deixa portar sense mostrar interès. Intenta manipular el grup. Vetetisme. No és capaç de controlar.
<b>Dots de lideratge</b>	Arrossegava positivament el grup. Autoritat natural. Visió d'equip. Cuida la seva cohesió i desenvolupament.	Dirigeix i organitza les tasques i els membres de l'equip de manera adequada.	No destaca en especial.	Passa desapercbut. Paper irrellevant en les tasques col·lectives.	Afany de protagonisme. Vol imposar les seves idees per la força.

### 3. SISTEMES D'AVUACIÓ

Una vegada identificades les competències per al comandament policial i establerta la seva classificació per nivells jeràrquics, amb la corresponent relació de comportaments associats, passem a exposar el sistema d'avaluació.

Hi ha diversos mètodes per a avaluar competències però ens centrarem en el que considerem més eficaç i en el qual es basa l'avaluació que des del Servei de Selecció de l'Escola es fa en els cursos de comandament.

Com hem dit més amunt, en la definició de competència posem el principal èmfasi en el fet que són comportaments observables en la realitat quotidiana laboral i també en situacions de test, per tant per a la seva avaluació haurem de dissenyar exercicis que facilitin l'aparició d'aquestes conductes. Aquests exercicis s'anomenen proves situacionals o tests de situació i tenen com a objectiu princi-

pal simular de la forma més ajustada possible, per bé que simplificada, la realitat. És a dir es tracta de situar al subjecte que volem avaluar en una situació que s'assembli al més possible a les situacions laborals a les quals s'haurà d'afrontar. Cal tenir sempre en compte que atès que les competències es defineixen en el context laboral, la seva avaluació també s'ha de realitzar amb propòsit laboral (selecció, avaluació de potencial, desenvolupament, promoció...) i han de tenir relació directa amb el context laboral. Els exercicis es construiran per poder avaluar objectivament les competències posades en pràctica en l'execució de tasques que les impliquen, és a dir, cada exercici ha de permetre observar i avaluar unes competències i no unes altres. Han de ser elaborades per a cada lloc o grup de llocs; en el nostre cas es dissenyen per categories de comandament.

En síntesi doncs el sistema d'avaluació es basa en una idea molt simple en aparença: avaluar i valorar les persones per com fan les coses. La simplicitat d'aquesta idea no implica que el sistema d'avaluació sigui simple ja que suposa necessàriament una metodologia rigorosa i que garanteixi la màxima objectivitat.

Una de les maneres de classificar les proves situacionals és en funció del nombre de persones que participen en la resolució de l'exercici, és a dir del nombre de candidats que s'avaluen i s'observen al mateix temps fent l'exercici. Seguint aquest criteri i centrant-nos amb els que formen part de la nostra matriu d'elecció trobem els exercicis següents.

### 3.1 Exercicis de grup

Hi ha una part de la tasca laboral d'un comandament que es desenvolupa en grup, brífings, reunions, tasques a fer en unitats de treball, etc., per tant és important avaluar en el futur comandament la seva capacitat de treball en equip i/o de lideratge. Dins d'aquest tipus de proves podem diferenciar entre:

- a) *Dinàmica de grup amb rol assignat.* Consisteix en una discussió en grup on els membres tenen un rol que prèviament s'ha elaborat, sobre un tema plantejat que té relació amb el lloc de treball. En aquest cas el més adequat és treballar amb un grup de sis o vuit persones amb un mínim de dos avaluadors. Sovint es plantegen aquest exercicis quan l'objectiu és avaluar les competències de negociació i treball en equip. En aquests casos cal plantejar situacions equilibrades.
- b) *Dinàmica de grup sense rols assignats.* En aquest cas no hi ha rols escrits, cadascú actua en funció de la seva manera habitual de comportar-se. El contingut pot ser qualsevol problema que requereixi una solució immediata. Sovint es plantegen amb l'objectiu d'avaluar les competències de lideratge i/o treball en equip.

### 3.2 Exercicis individuals

Permeten observar situacions d'interacció social semblants a aquelles que es poden donar en el lloc de treball. Podem diferenciar:

- a) *Rolplaying*. Es plantegen situacions professionals hipotètiques amb la col·laboració d'actors amb rols assignats i consignes canviants en funció del desenvolupament de la sessió. El *rolplaying* simula situacions típiques i realistes de la pràctica professional. És dels tests que més competències permet avaluar, sobretot les relatives a les relacions interpersonals, però cal tenir en compte el seu elevat cost tant de temps com de persones ja que en cada exercici només es pot avaluar un únic candidat. Un requeriment important és preparar acuradament el rol dels actors.
- b) *In Tray*. En molts dels llocs de comandament, sobretot a partir de l'escala executiva, es requereix una part important de treball escrit (notes per preparar, cartes a dictar, informes a estudiar, etc.). Aquest exercici es construeix a partir de mostres d'aquests tipus de tasques. L'estructura de la situació és sempre la mateixa: s'indica a cadascun dels subjectes que ha de substituir algú en el seu lloc de treball o bé que s'acaba d'incorporar des d'una destinació. La seva primera tasca consisteix a atendre tots els problemes representats per documents (cartes, missatges de trucades telefòniques, notes, etc.) que es trobin a la safata d'entrada, d'aquí el nom del test. Aquestes proves no són d'elaboració fàcil ni ràpida. És un test costós, llarg i minuciós ja que ha de ser creat específicament, és a dir per a cada lloc de treball o conjunt de llocs homogenis. La seva elaboració inclou les etapes següents:
- indagació sobre els documents referents al treball en qüestió;
  - elecció i confecció dels documents (cartes, notes, actes de reunió, trucades telefòniques...) que es col·locaran a la safata. Aquesta elecció no s'ha de deixar a l'atzar sinó que ha de fer realment possible que cadascuna de les competències explicitades per l'anàlisi pugui ser avaluada, no s'ha d'introduir un document per curiositat sense saber què es vol avaluar;
  - concretar en un document escrit els principis i sistema de puntuació, la qual cosa obliga a reflexionar sobre les reaccions i activitats que poden suscitar cada document i a posar-se d'acord amb el seu significat i valor.
- c) *Anàlisi de casos*. Es plantegen situacions relacionades amb l'àmbit de la seguretat que poden ser de més o menys complexitat, sobre les quals es formulen una sèrie de qüestions. L'elecció dels casos ha de ser realista i apropiada.
- d) *Presentació oral*. En les escales executiva i superior sovint el comandament policial ha de representar l'organització en diferents auditoris o davant els mitjans de comunicació. En aquest cas un exercici idoni per a l'avaluació de la competència de comunicació és la presentació oral. Es pot plantejar de diverses maneres, en la nostra experiència sovint indiquem el tema a exposar i deixem un temps mínim de preparació. Sovint es donen orientacions sobre variables, situacions i el tipus d'audiència a la qual es dirigeix. També es poden plantejar preguntes amb objectius concrets.

Recordem que l'elecció d'una o altra prova dependrà del tipus de competències que vulguem elicitar per tant cal tenir en compte que hi ha proves més indica-

des que d'altres per a avaluar determinades competències. Per tal de facilitar l'elecció de cada exercici en el *Diccionari de competències per al comandament policial* s'exposa una matriu de competències per prova en la qual es pot veure millor la relació de cada prova amb el seu objectiu d'avaluació (vegeu la taula 4).

Cal fer esment, abans de continuar, sobre l'*Assessment Center*. L'*Assessment Center* és un dels mètodes més exhaustius i complets que es poden utilitzar a l'hora d'avaluar competències ja que està expressament dissenyat per a minimitzar els possibles esbiaixaments que poden haver-hi durant l'avaluació i amb el qual els participants poden demostrar el nivell de les seves competències en un ampli ventall de situacions. Consisteix en un procés estandaritzat d'avaluació de competències realitzat a partir de la utilització de diverses tècniques i avaluadors, en el qual s'incorporen sovint qüestionaris i entrevistes a més dels tests de situació. En l'àmbit policial a d'altres països, sobretot de l'àrea anglosaxona, ha estat una de les tècniques més utilitzades amb l'objectiu de selecció i detecció de potencials. A l'Escola de Policia de Catalunya, l'enfocament i la metodologia de base són els mateixos però, atesos l'objectiu avaluatiu i de formació, així com les circumstàncies en les quals es dona aquesta avaluació (curs selectiu de capacitació), s'ha considerat més adequat no utilitzar ni qüestionaris ni entrevista personal.

**Taula 4.** Matriu de competències per prova.

EXERCICI D'AVALUACIÓ					
Competències	Presentació oral	Rolplaying	In Tray	Resolució del cas	Dinàmica de grup
Orientació al cost i a l'eficàcia		X	X	X	
Orientació de servei	X	X	X	X	
Comunicació i persuasió	X	X			X
Competència professional	X	X	X	X	X
Lideratge		X			X
Resolució de problemes i presa de decisions					
Planificació i organització		X	X		
Iniciativa i creativitat	X	X	X	X	
Adaptabilitat i flexibilitat	X	X	X		
Cooperació i treball en equip					X
Negociació i resolució de conflictes	X	X		X	

### 3.3 Objectiu de l'avaluació

En el títol 4 de la Llei 16/1991 de les policies locals (cap. 1 i 2) i en el títol 2 de la Llei 10/1994 de la policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra (cap. 2, secció segona) es regulen els sistemes d'accés i promoció i s'hi estableix que per a les categories de caporal, sergent, sotsinspector, inspector i intendent caldrà superar el curs selectiu de l'Escola de Policia de Catalunya.

Com s'ha dit a la introducció aquests sistemes d'avaluació s'emmarquen en el sistema d'avaluació dels cursos de promoció, per tant és obvi que el primer objectiu és determinar si els aspirants a cada categoria han assolit el nivell requerit en cada competència per a un acompliment correcte de les seves funcions.

De tota manera cal dir que l'aplicació d'aquesta metodologia l'entendem també com una eina de suport per als alumnes perquè els dona una oportunitat per potenciar i facilitar l'autoconeixement i poder establir un pla de millora i de desenvolupament personal. La noció de competència va sempre lligada al concepte de desenvolupament, per tant un cop assolit l'objectiu bàsic del procediment d'avaluació competencial —que és detectar els punts forts i els febles de cada subjecte per a prendre decisions sobre els resultats—, aquest pot també constituir una experiència per desenvolupar les competències que són avaluades. Per a assolir aquest segon però no menys important objectiu és fonamental una actitud positiva per part de l'avaluat. Per tal de facilitar-ho es duu a terme una sessió de presentació del sistema d'avaluació de competències el dia de la inauguració de cada curs de promoció, amb l'objectiu d'animar els alumnes a adoptar una actitud crítica amb relació a com es perceben i es resolen els problemes, a analitzar el propi comportament i a identificar les fonts de possibles problemes per tal de poder aprofitar activament aquestes experiències. En definitiva s'intenta sensibilitzar els alumnes sobre la idea que és la voluntat d'un mateix d'intentar concretar les seves possibilitats de desenvolupament i de trobar els mitjans que ho facilitin. No cal dir però que aquesta actitud ha de ser compartida i reconeguda per l'organització, així com pels responsables de la formació.

També és innegable que la comunicació dels resultats de les experiències avaluatives és un punt fonamental en aquest procés de desenvolupament. Per aquest motiu també es tanca el procés d'avaluació amb una sessió de *feedback* dels resultats. En aquesta sessió s'informa els alumnes del nivell assolit en cadascuna de les competències avaluades, indicant a cada competència els ítems crítics d'avaluació de les graelles de valoració, i se'ls lliura un informe on s'indiquen els punts forts i els punts febles.

### 3.4 Metodologia de l'avaluació

En el procés d'avaluació de competències professionals en cadascun dels cursos de promoció se segueix sempre el mateix procediment. A continuació s'exposa com s'implementa.

### 3.4.1 Establiment de les competències crítiques objecte de l'avaluació. Establiment d'objectius

El Servei de Selecció, Avaluació i Seguiment a l'inici del curs, i a partir dels criteris de la Junta d'Avaluació i del disseny curricular del curs, decideix quines seran les competències objecte d'avaluació. La definició de cada competència i el nivell d'exigència de cadascuna estan predeterminats en el *Diccionari de competències per al comandament policial* elaborat al Servei de Selecció. A l'hora de determinar les competències objecte de l'avaluació en cada curs també es tindran en compte els dos aspectes següents: primerament les competències que són treballades de forma explícita en el curs i en segon lloc la possibilitat d'incorporar els docents d'aquestes competències en el disseny i l'avaluació.

179

### 3.4.2 Disseny de l'avaluació

Consta de varies fases:

- Establiment dels exercicis a partir dels quals s'obtindrà una qualificació en relació amb les competències a avaluar. En aquest punt caldrà ponderar el nombre d'alumnes a avaluar i la disponibilitat de recursos humans i materials en aquell moment. S'entén com a condició desitjable que cada competència sigui avaluada com a mínim per dues proves i que una sola prova avaluï un màxim de cinc competències.
- Participació en la presentació del curs.
- Decisió sobre quins avaluadors participaran en cada exercici.
- Definició de l'horari.
- Adaptació del Document d'informació a l'alumne.
- Adaptació del Manual dels observadors.
- Formació dels avaluadors. És fonamental formar els avaluadors en metodologia observacional bàsica, en les competències objecte de l'avaluació i dels comportaments relacionats, així com per a l'establiment de criteris d'avaluació i la preparació de la devolució dels resultats als participants. Per a aquesta finalitat disposem d'un document bàsic, que és el Manual de l'observador.

### 3.4.3 Informació als alumnes

Uns dies previs a la realització de l'exercici es distribueix als alumnes el Document d'informació a l'alumne i se l'informa dels exercicis que es duran a terme, de l'objectiu de l'avaluació, dels observadors que hi participaran i de l'horari de l'exercici. L'objectiu bàsic d'aquest punt és d'una banda sensibilitzar l'alumne en la importància que per a l'autoconeixement poden tenir aquests exercicis i també minimitzar les resistències pròpies de tot procés d'avaluació.

### 3.4.4 Realització de l'avaluació

La Secció de Selecció i Avaluació fa el passament dels exercicis segons l'hora programat i amb la col·laboració de les persones que s'hagin establert.

### 3.4.5 Reunió dels avaluadors

Després de la realització dels exercicis se'n fa la valoració en una reunió entre els observadors externs i els membres del Servei de Selecció que hi hagin participat.

La Secció de Selecció i Avaluació recull totes les puntuacions registrades pels diferents observadors i en els diferents exercicis i els introdueix en el programa informàtic GAP (Gestió Acadèmica Policial) per tal que figurin en l'expedient de l'alumne i se'n pugui obtenir la graella de valoració de l'avaluació de competències per al comandament policial i la nota final ponderada, que és la que es registrarà en una acta d'avaluació i es lliurarà a la Secció de Formació d'Actualització, Comandaments i Especialitats.

### 3.4.6 Retroalimentació als alumnes

La Secció de Selecció i Avaluació es reuneix amb els alumnes en una sessió preestablerta per a lliurar-los la graella de puntuacions i la informació rellevant de l'avaluació duta a terme. En aquesta sessió els alumnes poden fer totes aquelles preguntes aclaridores sobre tot el procés i el resultat final que entenguin necessàries.

## 4. RESULTATS

En aquest capítol presentem una sèrie de dades descriptives sobre el nombre i les característiques de les persones avaluades seguint aquest enfocament i metodologia en els darrers cinc anys. D'altra banda hem seleccionat la categoria d'inspectors de l'escala executiva per tal de presentar uns resultats més detallats.

A banda de l'interès de les dades descriptives que es presenten, actualment estem en un procés d'anàlisi longitudinal de les dades amb l'objectiu de comprovar el valor que tenen aquestes tècniques com a detecció de potencials.

En el quadre següent es poden veure el nombre de persones avaluades per categories i any.

Any	Escala intermèdia		Escala executiva	Escala superior
	Sergents	Sotsinspectors	Inspectors	Intendents
1999	14			
2000	81	35	18	4
2001	85	35	17	9
2002	101	47	18	10
2003	117	37	18	---
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>124</b>	<b>85</b>	<b>23</b>



A continuació es presenta la taula amb les estadístiques descriptives per a cada competència tenint en compte la totalitat de persones avaluades al llarg dels cinc anys. Cal dir que, segons els criteris que s'han exposat, en les fases d'implementació del mètode d'avaluació no sempre s'avaluen totes les competències, per aquest motiu es pot veure que n'hi ha algunes que en alguns cursos no es van avaluar.

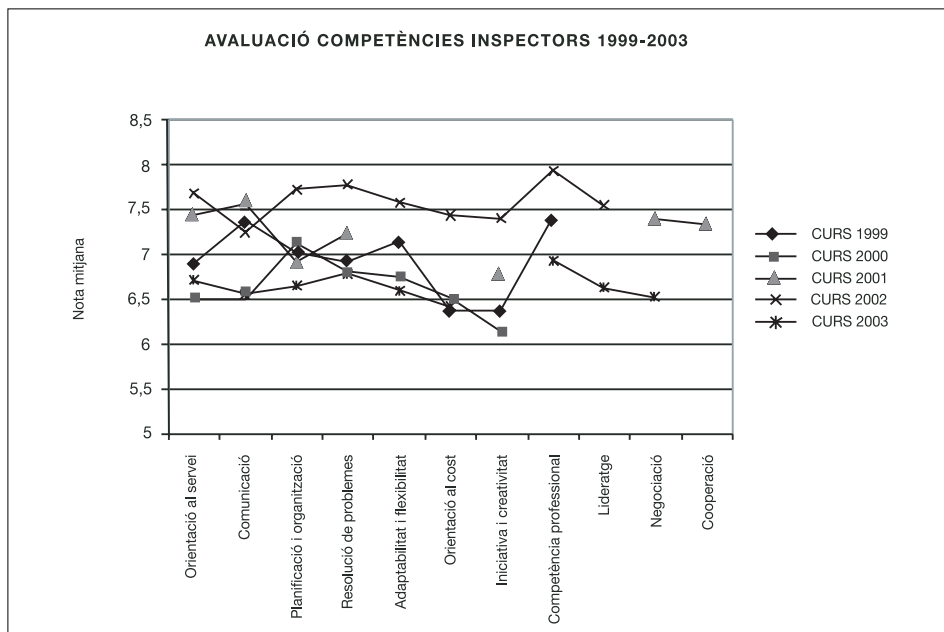
### Estadístiques descriptives

	N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. típ.
Orientació al servei	85	4,50	9,20	7,0525	1,0631
Comunicació	85	4,66	9,75	7,0259	1,1741
Competència professional	50	5,25	9,50	7,4286	1,0652
Lideratge	36	4,66	9,00	7,0821	1,2694
Resolució de problemes	85	4,33	9,33	7,1112	1,1485
Planificació i organització	85	4,66	9,50	7,0831	1,0673
Adaptabilitat i flexibilitat	68	4,50	9,00	7,0078	1,1471
Orientació al cost	68	4,17	8,83	6,7140	1,2158
Negociació	35	4,56	9,00	6,9543	1,2311
Iniciativa i creativitat	67	4,50	8,83	6,6951	1,1570
Cooperació	17	5,30	9,33	7,3371	1,1011

En el gràfic següent es pot veure el perfil mitjà de competències en la categoria d'inspectors per a cada promoció. Finalment es va dur a terme una comparació de mitjanes utilitzant la prova «t» d'*Student-Fisher* entre els dos cursos en els quals aparentment hi ha més diferències. Els resultats indiquen que la promoció de l'any 2003 va obtenir resultats significativament inferiors en relació amb la de l'any 2002 en tot el perfil de competències avaluat. Analitzar les causes d'aquestes diferències seria objecte d'una futura anàlisi. Els resultats són a la taula següent:

Competències	«t» d' <i>Student Fisher</i>	Significació estadística <sup>4</sup>
Orientació al servei	3,051	0,004
Comunicació	1,698	0,099
Competència professional	3,167	0,003
Lideratge	2,282	0,029
Resolució de problemes	2,591	0,014
Planificació i organització	3,218	0,003
Adaptabilitat i flexibilitat	2,662	0,012
Orientació al cost	2,640	0,012

4. Es considera significatiu estadísticament quan el grau de significació és, com a mínim, inferior a 0,05 sobre 1 (o un 5% en percentatge).



## 5. CONCLUSIONS

En aquest últim apartat, i a títol de conclusió, volem resumir i destacar els aspectes més positius i innovadors de l'experiència i trajectòria de l'Escola de Policia de Catalunya en la utilització d'aquesta metodologia d'avaluació.

L'adaptació de les tècniques d'avaluació per competències en l'àmbit formatiu és sens dubte una bona oportunitat per a potenciar la implicació dels alumnes en el seu procés d'aprenentatge i de millora professional, així com també per apropar la realitat professional a l'àmbit acadèmic: l'alumne obté una retroalimentació dels seus punts forts o febles, en relació amb les competències avaluades, i pot establir un programa de millora i desenvolupament professional.

L'aplicació d'aquestes tècniques en l'àmbit de la formació és una de les diverses oportunitats de treballar amb aquesta metodologia, ara bé, com ja hem comentat anteriorment hi ha moltes altres raons per a què el sector públic i de la seguretat adoptin i adaptin aquest enfocament de treball o aquest model d'avaluació:

- a) Nombrosos estudis comparatius sobre la utilització de les metodologies de l'assessment center, o l'avaluació per competències, han posat de manifest una millor eficàcia i capacitat predictiva per a la selecció dels candidats més òptims per ocupar llocs de comandament i de gestió d'organitzacions policials, per davant dels altres sistemes tradicionals de selecció (qüestionaris, tests i informes dels supervisors).

- b) Incloure una metodologia d'avaluació per competències en els processos de selecció i de formació és una eina potent d'aprenentatge per l'experiència, tant per als candidats com per als observadors i avaluadors.
- c) És una metodologia ben acceptada i apreciada pels directius i els responsables policials. És una bona oportunitat per observar i valorar el futur rendiment dels candidats, així com les seves reaccions i els recursos que utilitzen per aconseguir resoldre la situació simulada amb èxit. A més, els directius que hi participen poden també detectar perfils potencials dels candidats, detectar necessitats de desenvolupament i facilitar l'autoconeixement, no només dels candidats, sinó també el propi, per tal de dotar-se de millors estratègies de direcció per a l'organització.
- d) En general, els candidats reaccionen favorablement a la utilització d'aquestes tècniques com una eina o sistema de selecció i promoció en la seva carrera professional, per l'efecte residual que té en els participants, és a dir, és una oportunitat d'aprendre i de potenciar els canvis necessaris.

Aquesta darrera conclusió reforça més la idea d'aplicar aquestes tècniques en l'entorn de la formació, ja que és una eina amb una gran potencialitat educativa, és una font d'informació vàlida per identificar necessitats de formació, d'entrenament específic i de disseny de programes de desenvolupament a llarg termini en la carrera professional.

Així, doncs, la incorporació d'aquestes tècniques pot anar més enllà de la seva aplicació específica (selecció, formació, etc.), en el sentit d'articular un enfocament de treball que alineï els instruments de selecció, de formació, de promoció i de pla de carrera professional en un sistema de gestió dels recursos humans basat en les persones i en les seves competències, d'acord amb la missió i els valors de les organitzacions policials.

## BIBLIOGRAFIA

- COLEMAN, Major John L. *Police Assessment Testing. An Assessment Center Handbook for Law Enforcement Personnel*. 3a edició. Illinois: Charles C. Thomas Publisher Ltd., 2002.
- KENT, Deborah; WALL, Charles R. *A New Approach To policie Personnel Decisions*. The Policie Chief. 1974. p. 72 a 77.
- LEVY-LEBOYER, Claude. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- PAGE, Brian T. *Assesment Centre Handbook*. Gould Publications, INC. 1995.
- PEREDA MARIN, Santiago; BERROCAL BERROCAL, Francisca. *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A., 1999.
- RODRÍGUEZ TRUJILLO, Nelson Ph.D. *Selección efectiva del Personal basada en competencias*. Presentado ante el XXVII Congreso Interamericano de Psicología. Caracas, 1999.

WIGFIELD, David. *Professional Standards in the use of assessment Centres*. Sussex Police. Assessment Centre Seminar. Bramshill, 24 de novembre de 1993.

BYHAM, William C. *Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center*. DDI Ibérica, S.A.

Australian Graduate School of Police Management. Charles Sturt University.

The accelerated promotion scheme for graduates. The Police Service. Home Office.

Assessment Centres: the Bramshill System. Career Development Centre. Police Staff College. Bramshill, desembre de 1991.