

**Alexandra Baird Darder**

**ANÀLISI CRÍTIC DEL PROCÈS DE SELECCIÓ AL PROCÉS DE CONCURS-OPOSICIÓ A  
MOSSOS D'ESQUADRA DESDE LA PERSPECTIVA DE RRHH:  
AVALUACIÓ DE COMPETÈNCIES I ADEQUACIÓ AL PERFIL POLICIAL**

**TREBALL DE FI DE GRAU**

**Àrea temàtica: Polítiques de Recursos Humans**

**Doble grau ADE + Dret**



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA  
Universitat Rovira i Virgili**

**Reus**

**Gener de 2026**

## ÍNDEX DEL TREBALL

<b>Títol, resum i paraules clau.....</b>	<b>4</b>
<b>Presentació.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Introducció.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Marc teòric.....</b>	<b>9</b>
2.1. La importància estratègica de la selecció.....	9
2.2. Fiabilitat i validesa en els processos selectius.....	10
<b>2.3. Selecció per competències.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4. Selecció de personal en l'àmbit públic.....</b>	<b>13</b>
2.4.1. Procés de selecció del cos de Mossos d'Esquadra.....	15
2.5. El model de selecció per competències dels Mossos d'Esquadra.....	18
2.5.1. Aplicació sector públic i forces policials.....	21
<b>2.6. La selecció de policies.....</b>	<b>22</b>
2.6.1. Missió, visió i valors requerits dintre del cos de Mossos d'Esquadra.....	23
2.6.2. Perfil competencial dels Mossos d'Esquadra.....	25
2.6.3. Competències clau definits per l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya.....	27
2.6.3.1. Competències tècniques.....	31
2.6.3.2. Competències transversals.....	31
2.6.3.3. Competències de lideratge i gestió.....	32
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>33</b>
<b>4. Anàlisi pràctica. Estudi sobre la selecció policial: comparativa de models, recollida d'opinions i conclusions per a la millora del procés d'oposició.....</b>	<b>36</b>
4.1. Comparativa competències clau amb altres cossos policials.....	36
4.1.1. Comparativa nacional.....	37
4.1.1.1 Policia Nacional (CNP).....	37
4.1.2. Comparativa internacional.....	39
4.1.2.1. Model policial de Suècia (Polisen o Polismyndigheten).....	39
4.1.2.2. Model policial d'Escòcia (Police Scotland).....	40
4.1.3. Anàlisi comparativa.....	42
4.1.3.1. Similituds i diferències en les metodologies de selecció.....	42
4.1.3.2. Similitud i diferències en el perfil competencial i la seva avaluació.....	44
4.2. Anàlisi dels resultat de l'enquesta.....	48
<b>5. Conclusions i recomanacions.....</b>	<b>54</b>
<b>6. Referències.....</b>	<b>57</b>

## ÍNDIX DE TAULES

<b>Taula 1. Procés de selecció del servei públic.....</b>	<b>14</b>
<b>Taula 2. Exemples de competències tècniques d'un agent policial.....</b>	<b>27</b>
<b>Taula 3. Competències clau definides per l'ISPC.....</b>	<b>30</b>
<b>Taula 4. Similituds i diferències en les metodologies de selecció.....</b>	<b>43</b>
<b>Taula 5. Similituds i diferències en el perfil competencial.....</b>	<b>45</b>

## ÍNDEX DE GRÀFICS

<b>Gràfic 1: Representació puntuació prova de coneixements i aptitudinal.....</b>	<b>16</b>
<b>Gràfic 2: Representació puntuació proves físiques.....</b>	<b>17</b>
<b>Gràfic 3: Representació sobre percepció d'insuficiència en l'avaluació competencial....</b>	<b>48</b>
<b>Gràfic 4: Representació nivell de transparència del procés.....</b>	<b>49</b>
<b>Gràfic 5: Representació avaluació competències clau.....</b>	<b>50</b>
<b>Gràfic 6: Representació capacitat de detecció de competències.....</b>	<b>50</b>
<b>Gràfic 7: Representació competències prioritàries en la selecció.....</b>	<b>51</b>
<b>Gràfic 8: Representació avaluació de l'entrevista personal.....</b>	<b>52</b>
<b>Gràfic 9: Representació nivell estrès o pressió del procés.....</b>	<b>53</b>
<b>Gràfic 10: Representació detecció dels millors candidats.....</b>	<b>53</b>

## **Títol, resum i paraules clau**

**Títol:** Anàlisi crític del procés de selecció a les oposicions a Mossos d'Esquadra desde la perspectiva de RRHH: avaluació de competències i adequació al perfil policial

Aquest treball final de grau té com a objectiu analitzar el procés de selecció de personal al cos de Mossos d'Esquadra des de la perspectiva dels Recursos Humans. En particular, s'estudiarà l'adequació d'aquest procés per l'avaluació de les competències clau del perfil policial modern.

Per assolir aquest objectiu, es realitza una revisió d'articles científics nacionals i internacionals sobre la selecció en cossos policials, per tal de comparar les metodologies utilitzades i valorar si el model actual d'oposició afavoreix la incorporació de candidats amb les competències necessàries per a un exercici policial eficaç i ètic.

La part pràctica consisteix en una anàlisi comparativa del procés de selecció dels Mossos d'Esquadra amb altres cossos policials com la policia nacional, la policia de Suècia i d'Escòcia, complementada amb un qüestionari a aspirant i agents del cos de Mossos d'Esquadra.

Per aconseguir els objectius establerts, aquest treball utilitza una metodologia que combina una revisió d'articles científics sobre el procés de selecció de personal en cossos policials amb una comparació de les diferents metodologies emprades en diversos països. A més, es realitza una recopilació de dades a partir d'un qüestionari administrat a aspirants i agents del cos de Mossos d'Esquadra.

**Paraules clau:** selecció per competències, perfil policial i avaluació policial

**Título:** Análisis crítico del proceso de selección en las oposiciones a Mossos d'Esquadra desde la perspectiva de los Recursos Humanos: evaluación de competencias y adecuación al perfil policial

Este trabajo final de grado tiene como objetivo analizar el proceso de selección de personal en el cuerpo de Mossos d'Esquadra desde la perspectiva de los Recursos Humanos. En particular, se estudiará la adecuación de este proceso por la evaluación de las competencias clave del perfil policial moderno.

Para conseguir este objetivo, se realiza una revisión de artículos científicos nacionales e internacionales sobre la selección en cuerpos policiales, a fin de comparar las metodologías

utilizadas y valorar si el modelo actual de oposición favorece la incorporación de candidatos con las competencias necesarias para un ejercicio policial eficaz y ético.

La parte práctica consiste en un análisis comparativo del proceso de selección de los Mossos d'Esquadra con otros cuerpos policiales como la policía nacional, la policía de Suècia y de Escocia, complementada con un cuestionario a aspirantes y agentes del cuerpo de Mossos d'Esquadra.

Para conseguir los objetivos establecidos, este trabajo utiliza una metodología que combina una revisión de artículos científicos sobre el proceso de selección de personal en cuerpos policiales con una comparación de las distintas metodologías utilizadas en varios países. Además, se realiza una recopilación de datos a partir de un cuestionario administrado a aspirantes y agentes del cuerpo de Mossos d'Esquadra.

Palabras clave: selección por competencias, perfil policial y evaluación policial

Title: A Critical Analysis of the Selection Process in the Mossos d'Esquadra Entrance Examinations from a Human Resources Perspective: Competency Assessment and Alignment with the Police Profile

This final degree project aims to analyze the personnel selection process in the Mossos d'Esquadra force from the perspective of Human Resources. In particular, the adequacy of this process for the evaluation of the key competencies of the modern police profile will be studied.

To achieve this objective, a review of national and international scientific literature on selection in police forces is carried out, in order to compare the methodologies used and assess whether the current opposition model favors the incorporation of candidates with the necessary competencies for an effective and ethical police exercise.

The practical part consists of a comparative analysis of the selection process of the Mossos d'Esquadra with other police forces such as the national, Swedish police and Scottish police, complemented by questionnaires to candidates and agents of the Mossos d'Esquadra force.

To achieve the established objectives, this work uses a methodology that combines a review of scientific articles on the personnel selection process in police forces and a comparative of the different methodologies used in various countries. In addition, data is collected from questionnaires administered to candidates and officers of the Mossos d'Esquadra force.

Keywords: competency-based selection, police profile, police evaluation

## **Presentació**

En l'àmbit de la gestió de Recursos Humans, els processos de selecció són decisius per garantir que les organitzacions incorporin les persones més adequades per a cada lloc de treball. Aquesta importància es veu amplificada en els cossos de seguretat pública, on el procés selectiu ha de valorar no només coneixements tècnics i capacitats físiques, sinó també competències personals, valors ètics, habilitats interpersonals i la capacitat de treballar en equip.

El present Treball Final de Grau té com a objectiu analitzar el procés de selecció al cos de Mossos d'Esquadra des de la perspectiva de Recursos Humans. En concret, s'investiga si el sistema actual d'oposicions (que inclou proves teòriques, psicotècniques, físiques i d'entrevista) és adequat per avaluar les competències clau necessàries per a un exercici policial modern. Això inclou aspectes com la intel·ligència emocional, la presa de decisions, l'empatia, i la capacitat de col·laborar i treballar en equip.

A més, aquest treball incorpora una revisió de la d'articles científics sobre els processos de selecció en cossos policials, amb l'objectiu de identificar bones pràctiques i models comparatius que puguin aportar idees per a la millora del sistema actual. Es farà una anàlisi comparativa del model de selecció dels Mossos d'Esquadra amb altres cossos policials, com la policia nacional, la policia de Suècia i la policia d'Escòcia, per determinar possibles diferències en la valoració de les competències professionals.

La metodologia adoptada per aquest estudi és mixta. D'una banda, es realitzarà una revisió d'articles sobre processos de selecció en cossos policials i una anàlisi comparativa entre diversos models internacionals. D'altra banda, es recolliran dades a través d'un qüestionari a individus implicats en els processos selectius dels Mossos d'Esquadra, com són agents en actiu i opositors d'aquest cos. Aquestes dades ens proporcionaran una visió més completa i detallada de l'eficàcia del procés selectiu actual.

Aquest treball és fonamental perquè aborda un aspecte clau en la selecció i formació dels futurs membres dels cossos de seguretat pública: la identificació i avaluació de les competències necessàries per exercir un servei eficaç i ètic. Actualment, la seguretat pública es veu cada vegada més influïda per nous reptes socials, tecnològics i ètics. D'aquesta manera,

és essencial que el procés de selecció reflecteixi aquestes necessitats canviants. Un sistema de selecció adequat no només ajuda a garantir que els candidats tinguin les capacitats tècniques i físiques necessàries, sinó també les habilitats interpersonals i emocionals per afrontar situacions de gran tensió i complexitat.

D'altra banda, té una gran rellevància per la seguretat pública, ja que aporta una visió crítica i fonamentada sobre el procés de selecció actual i la seva adequació a les competències requerides per un perfil policial modern. Els resultats esperats poden contribuir a la millora dels processos de selecció en el cos de Mossos d'Esquadra, promovent una selecció més equitativa, eficaç i alineada amb les necessitats de la societat actual.

A més, com a futur membre del cos de Mossos d'Esquadra, aquest treball té una importància personal significativa. Com a aspirant, conec la importància de comptar amb processos de selecció justos, eficients i adaptats a les necessitats del perfil policial modern. L'anàlisi de la metodologia actual no només m'ajuda a entendre millor els requisits del procés d'oposició, sinó que també em permet identificar possibles millores que podrien beneficiar tant als futurs aspirants com als membres actuals del cos. De la mateixa manera, el treball no només contribueix a la reflexió acadèmica, sinó també a la millora del propi procés de selecció, amb l'objectiu de formar un cos policial més preparat i més representatiu de la societat que serveix.

## **1. Introducció**

Aquest treball neix de la meva motivació personal per formar part del cos de Mossos d'Esquadra i del meu interès per comprendre com els processos de selecció poden influir directament en la qualitat i eficàcia dels serveis públics. Des de la perspectiva dels Recursos Humans, la manera com es seleccionen les persones per ocupar llocs de gran responsabilitat i impacte social és un aspecte essencial per garantir que les organitzacions compleixin els seus objectius i transmetin confiança a la ciutadania.

En el cas dels cossos policials, el procés de selecció té un valor especial, ja que no només es tracta d'escollir candidats amb una preparació acadèmica o física adequada, sinó també d'identificar aquelles persones que posseeixen competències personals i socials fonamentals, com ara la presa de decisions en situacions de pressió, la gestió emocional, l'empatia, el respecte per la diversitat, la capacitat de treballar en equip i el compromís amb els valors ètics i democràtics.

Tot i això, sovint es qüestiona si el sistema actual d'oposicions al cos de Mossos d'Esquadra realment avalua i valora aquestes competències amb la profunditat necessària.

En aquest context, el present Treball Final de Grau té com a objectiu principal analitzar el procés de selecció de les oposicions a Mossos d'Esquadra des d'una perspectiva de Recursos Humans, avaluant si el conjunt de proves i criteris de valoració s'ajusten a un model de selecció per competències i si permeten identificar els candidats que millor s'adapten al perfil professional i humà requerit per a la funció policial.

De manera més específica, aquest treball es proposa:

1. Descriure detalladament les fases que conformen el procés de selecció dels Mossos d'Esquadra i les competències que s'hi avaluen.
2. Analitzar críticament si les proves utilitzades (físiques, teòriques, psicotècniques i d'entrevista) mesuren les competències descrites per al lloc.
3. Comparar el model de selecció català amb altres models utilitzats en la Policia Nacional, la policia de Suècia i la policia d'Escòcia.
4. Proposar millores des d'una òptica de gestió moderna del talent i dels recursos humans en l'àmbit públic.

La metodologia utilitzada combina una revisió teòrica sobre la selecció de personal en cossos policials amb una anàlisi comparativa de diferents processos d'oposició, incloent-hi el dels Mossos d'Esquadra. A més, es planteja una enquesta adreçada a aspirants i agents de mossos d'esquadra, per tal d'obtenir una visió més aplicada i realista sobre la percepció del procés selectiu.

Pel que fa a l'estructura del treball, aquest es divideix en diversos apartats:

En primer lloc, la introducció presenta el tema, la seva justificació, els objectius i la metodologia. El marc teòric aborda els principals conceptes relacionats amb la selecció de personal i la gestió per competències en l'àmbit policial. A continuació, es dedica un capítol a descriure i analitzar el procés d'oposicions dels Mossos d'Esquadra, detallant-ne les fases, els criteris de valoració i els possibles punts de millora.

Posteriorment, es presenta una comparativa amb altres models de selecció utilitzats en forces de seguretat d'altres països, amb l'objectiu d'identificar bones pràctiques aplicables al context català. La part pràctica recull i analitza les dades obtingudes de les entrevistes o qüestionaris,

aportant una visió empírica que complementa el marc teòric. Finalment, a les conclusions, es sintetitzen els resultats obtinguts i es formulen propostes de millora per optimitzar el procés de selecció i fer-lo més alineat amb les necessitats reals del perfil policial.

En definitiva, aquest treball pretén contribuir a la reflexió sobre com els processos de selecció en els cossos policials poden evolucionar per incorporar els principis de la gestió moderna dels Recursos Humans, basant-se en l'avaluació per competències. Amb aquesta anàlisi, es busca no només entendre millor el funcionament de les oposicions actuals, sinó també aportar propostes que permetin millorar la qualitat, l'eficiència i la humanitat en la selecció dels futurs agents de seguretat pública.

## **2. Marc teòric**

### **2.1. La importància estratègica de la selecció**

Seguint a Pierre Louart (1994), la selecció de personal es pot definir com: "Aquell procés que consisteix a elegir entre diversos candidats per un càrrec, quan s'ha estimat útil crear, mantenir o transformar aquest càrrec" (Louart, 1994, p.52).

La selecció de personal preten obtenir d'una banda, les persones adequades per a un lloc i d'altra banda, persones que també siguin eficients al lloc.

La selecció de personal és un procés clau dins la gestió dels Recursos Humans, ja que permet identificar la persona més adequada per ocupar un lloc de treball concret. Segons la literatura especialitzada, aquest procés es basa en criteris objectius i sistemàtics que busquen garantir l'ajust òptim entre les característiques del candidat i les exigències del lloc.

Segons Marta Alles (2016), destaca que la selecció de personal s'ha de realitzar seguint les bones pràctiques organitzatives. D'aquesta manera, les persones que accedeixen a l'organització tindran les capacitats que els llocs de treball requereixen. En altres paraules, si el procés de selecció es fa de manera correcta, les persones seleccionades tindran les habilitats necessàries per complir amb les exigències del seu lloc.

Des d'una perspectiva estratègica, una bona selecció de personal té efectes positius tant per a l'organització com per a les persones treballadores. Per als treballadors, facilita la satisfacció laboral, el desenvolupament de les seves habilitats i una millor adequació entre motivacions,

competències i tasques a realitzar. Per a les organitzacions, permet millorar el rendiment, augmentar l'eficiència i optimitzar els resultats globals.

A la selecció es valoren les competències, habilitats i característiques personals dels candidats mitjançant entrevistes, proves i altres eines d'avaluació. L'objectiu és identificar aquelles persones que millor s'ajusten als requisits del lloc (Ramos, R., 2012).

A més, contribueix a la competitivitat de les empreses, ja que una força laboral adequada és essencial per afrontar les demandes del mercat i assolir els objectius organitzatius. En aquest sentit, els processos de selecció tenen un impacte directe en el rendiment individual i col·lectiu, així com en el desenvolupament econòmic i social.

Finalment, la importància de la selecció de personal rau en la seva capacitat predictiva del rendiment futur, fet que justifica la necessitat d'aplicar processos rigorosos, vàlids i fiables per garantir decisions justes i eficients. Per tant, el procés, el benestar, l'ordre, la productivitat i la modernització, venen de la mà d'una correcta selecció dels treballadors (Carvajal, M., 2016).

El procés de selecció és rellevant perquè és una de les decisions amb més impacte dins una organització: determina el rendiment, adaptació persona-lloc, rotació, costos de formació, clima i també riscos legals si el procés no és just i consistent.

En aquest sentit, eines com les entrevistes estructurades, les proves de capacitat cognitiva i les mostres de treball presenten nivells elevats de validesa predictiva en comparació amb mètodes menys sistemàtics (Sackett et al., 2021). A més, una selecció estructurada i objectiva contribueix a millorar la percepció de justícia del procés per part dels candidats i a reduir possibles biaixos discriminatoris, reforçant així la legitimitat i la qualitat del sistema de selecció (Wolgast et al., 2017). Per tant, la selecció de personal no només és un instrument clau per a l'eficiència organitzativa, sinó també un element fonamental per garantir processos equitatius, transparents i alineats amb els principis de gestió responsable del talent.

## **2.2. Fiabilitat i validesa en els processos selectius**

La validació dels procediments de selecció té com a objectiu estimar la validesa operativa del predictor, és a dir, la capacitat dels instruments de selecció per anticipar o predir el rendiment futur d'una persona en un lloc de treball.

A l'estudi de "Journal of Applied Psychology", s'analitza si instruments com els "role-plays" poden ser fiables i vàlids per predir el rendiment futur. Els resultats de dos estudis amb estudiants de MBA mostren que, considerats de manera individual, els role-plays breus no garanteixen fiabilitat ni validesa. L'estudi conclou que l'agregació de diverses simulacions heterogènies és clau per captar adequadament competències rellevants, tant d'habilitat com de personalitat, i adverteix dels riscos d'utilitzar simulacions accelerades individuals en la pràctica de selecció com els "role-plays" (Bazian et al., 2025).

La fiabilitat i la validesa constitueixen dos criteris fonamentals en l'avaluació de qualsevol procés selectiu, ja que determinen fins a quin punt les proves utilitzades mesuren de manera consistent i adequada les competències necessàries per al desenvolupament efectiu d'un lloc de treball. En el cas dels Mossos d'Esquadra, aquests criteris adquireixen una rellevància especial per la complexitat de la funció policial i l'impacte directe de la selecció en la qualitat del servei públic.

D'una banda, la fiabilitat fa referència al grau de consistència i estabilitat dels resultats obtinguts en un procés selectiu. Un sistema fiable és aquell que ofereix resultats similars davant condicions equivalents, independentment del moment o de la persona que avalua.

D'altra banda, la validesa fa referència al grau en què una prova mesura realment allò que pretén mesurar i a la seva capacitat per predir el rendiment futur en el lloc de treball.

Des d'aquesta perspectiva, el procés selectiu dels Mossos d'Esquadra presenta un repte important: tot i que moltes de les proves actuals són fiables, la seva validesa pot ser limitada pel que fa a l'avaluació de competències transversals com l'empatia, la comunicació, el treball en equip o la gestió emocional. Aquestes competències, tot i ser determinants en la pràctica policial quotidiana, no sempre queden adequadament representades en proves tradicionals de tipus cognitiu o físic.

Aquesta dissociació entre fiabilitat i validesa pot generar una falsa sensació d'objectivitat del procés selectiu. Un sistema pot ser altament fiable però poc vàlid si avalua de manera consistent competències que no són les més rellevants per al rendiment real del lloc de treball.

En conclusió, garantir la fiabilitat i la validesa dels processos selectius dels Mossos d'Esquadra no implica únicament mantenir proves objectives i estandarditzades, sinó avançar cap a un

model d'avaluació més integral, capaç de mesurar de manera fiable i vàlida tant les competències tècniques com les transversals.

### **2.3. Selecció per competències**

Segons l'autora Martha Alles (2016) de Selecció per competències, aclara la diferència entre coneixements i competències. Els coneixements fan referència als sabers tècnics i teòrics que una persona adquireix mitjançant la formació o l'experiència acadèmica o professional mentre que les competències estan directament relacionades amb la manera d'actuar de la persona en el lloc de treball i amb les seves habilitats personals i socials com són la iniciativa, l'autonomia, l'orientació al client, la capacitat de col·laboració, les habilitats comunicatives, el treball en equip i el lideratge.

En resum, tant els coneixements com les competències són elements imprescindibles per dur qualsevol activitat professional. Els coneixements són el punt de partida indispensable al lloc de treball, però les competències són les que marquen la diferència en l'assoliment d'un rendiment òptim i d'un exercici professional de qualitat.

Segons l'autora Paloma Ramos (2012) de "*Técnicas de selección de personal*", les transformacions socials han provocat canvis importants en la manera d'organitzar el treball i, com a conseqüència, en els models de gestió dels recursos humans. En un inici, la selecció de personal no es concebia tal com la coneixem avui, ja que les persones eren considerades com un cost per l'organització. Amb el temps, aquesta visió ha estat evolucionant, impulsada per les exigències d'un mercat cada cop més flexible i orientat cap a l'especialització professional.

A l'actualitat, el pes del sector de serveis i del coneixement ha fet que la selecció de personal es centri més en les competències psicològiques, cognitives i socials, donant lloc a feines de caràcter més intel·lectual i especialitzat.

Als diferents manuals i articles mencionats anteriorment aquestes competències es classifiquen en genèriques i específiques. Genèriques, les competències que ha de tenir el treballador de l'organització en funció del seu treball, i específiques, les competències que entren en joc relacionades amb l'orientació d'objectius, la visió del negoci i el lideratge.

Per tant, la selecció de competències està clarament relacionada amb el que pot fer l'individu, més que amb el que hagi fet fins ara. D'aquesta manera, es basa en investigar les capacitats de l'individu més que en la seva experiència passada.

També es poden classificar en competències organitzacionals i específiques. On les competències organitzacionals són les compartides amb tota l'organització i específiques les que ha de presentar l'individu pel lloc de treball postulat (Londoño, L., 2015).

Škrinjarić & Domadenik (2019) aborden el desajustament de les competències, que es produeix quan les competències desenvolupades pels treballadors no coincideixen amb les competències requerides per les empreses, afectant negativament el rendiment de les organitzacions.

Els resultats mostren que les competències com la motivació i l'organització, la gestió de projectes i el treball en equip, són les més importants per als empresaris i també les més afectades pel desajustament. Això és especialment rellevant en el context de la Indústria 4.0, on es demanen professionals capaços de resoldre problemes de manera creativa i autònoma (Škrinjarić & Domadenik, 2019).

#### **2.4. Selecció de personal en l'àmbit públic**

La selecció de personal per al servei públic constitueix un pilar essencial de la gestió dels recursos humans a l'administració pública, ja que garanteix que les persones que accedeixen a l'ocupació pública compleixin amb els requisits d'idoneïtat, professionalitat i compromís amb l'interès general.

A la publicació de McKinney WR (1987) sobre "*Public personnel selection: issues and choice points*", posa de manifest el debat existent sobre què constitueix una selecció realment justa i fins a quin punt les organitzacions poden intervenir en els processos selectius per assolir objectius de representativitat social. L'estudi conclou que les decisions en matèria de selecció reflecteixen l'equilibri que cada administració estableix entre competència tècnica, representació social i compliment estricte de la legalitat, destacant la necessitat de procediments de selecció vàlids, transparents i jurídicament sòlids.

Aquest procés de selecció de personal públic es regeix per diversos principis bàsics consagrats en la legislació espanyola i definits al Reial decret legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre (l'Estatut

Bàsic de l'Empleat Públic, TREBEP), com ara igualtat, mèrit, capacitat, publicitat, transparència, imparcialitat i independència:

1. Igualtat, mèrit i capacitat: L'article 55, apartat 1, del TREBEP, estableix que tots els ciutadans tenen dret a accedir a l'ocupació pública d'acord amb aquests principis. La selecció s'ha de dur a terme mitjançant convocatòria pública, assegurant que tots els candidats tinguin les mateixes oportunitats i que l'elecció es basi en criteris objectius.
2. Publicitat i transparència: Les bases de les convocatòries han de publicar-se de manera oberta, i tot el procés ha de permetre l'escrutini públic, garantint que els procediments siguin clars i accessibles.
3. Adequació entre proves i lloc de treball: Les proves utilitzades en els processos selectius han de correspondre's amb les funcions reals del lloc, incloent, si cal, proves pràctiques que avaluin habilitats aplicables al treball.
4. Professionalitat i imparcialitat dels òrgans de selecció: Els tribunals o comissions responsables de qualificar els aspirants han de constituir-se amb criteris d'especialització, independència i professionalitat.

El procés de selecció al servei públic normalment segueix diverses fases. Aquestes fases inclouen la publicació de les convocatòries, la recepció de sol·licituds, proves d'aptitud, entrevistes i, finalment, l'assignació de places. Cada etapa té l'objectiu de valorar les competències i la formació dels aspirants, assegurant que els llocs públics siguin ocupats per professionals capaços de complir amb les necessitats del servei.

**Taula 1: Procés de selecció del servei públic**

Planificació	Identificació de les necessitats de personal, definició del perfil del lloc i nombre de places.
Convocatòria pública	Publicació de les bases de selecció, requisits, criteris i detalls del procés.
Presentació de sol·licituds	Els aspirants presenten la candidatura dins el

	termini, complints els requisits.
Avaluació	Realització de proves (teòriques, pràctiques, aptitud, entrevistes, etc.) per mesurar competències.
Selecció	Publicació resolució definitiva seleccionats.

*Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada*

Segons l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, la selecció del personal laboral en l'àmbit públic segueix la legislació laboral, principalment el Reial decret legislatiu 2/2015, de 23 d'octubre, que aprova el text refós de la Llei de l'Estatut dels Treballadors (ET), els convenis col·lectius i les normes internes de cada administració. Quan no existeix una regulació específica, les convocatòries per a personal laboral s'han de regir per les normatives generals de funció pública.

Amb aquest procediment es vol assegurar que la incorporació de personal al servei públic sigui objectiva, justa i basada en la capacitat i mèrit dels aspirants, reforçant la confiança ciutadana en les institucions públiques.

#### **2.4.1. Procés de selecció del cos de Mossos d'Esquadra**

Segons la informació publicada a la pàgina oficial de Mossos d'Esquadra a Gencat, el procés de selecció es basa en un sistema d'oposició lliure i es compon de diverses fases. Oposició, concurs, formació i pràctiques. No obstant, en aquest estudi ens centrem en les fases d'oposició i concurs.

La fase d'oposició és la primera etapa del procés de selecció i té un caràcter eliminatori. Els candidats han de superar una sèrie de proves que valoren les seves capacitats físiques, teòriques i psicotècniques. Aquesta fase té com a objectiu garantir que els aspirants compleixin els requisits mínims en competències bàsiques essencials per exercir la funció policial.

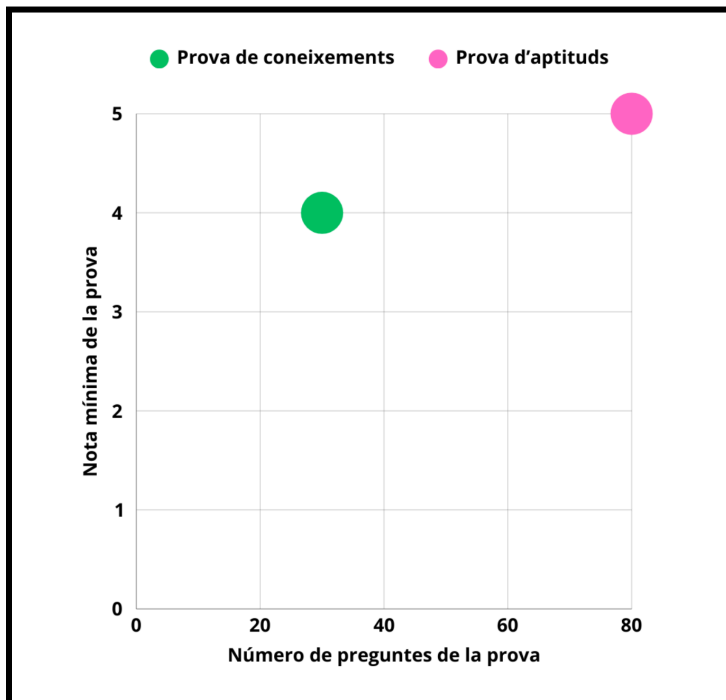
Les proves que s'inclouen en la fase d'oposició són les següents:

D'entrada, un examen tipus test sobre drets i deures fonamentals, estructura institucional de Catalunya, funcions del cos de Mossos d'Esquadra i la seva història fins l'actualitat i

coneixements bàsics de seguretat i societat. Són 30 preguntes i s'ha de treure mínim un 4. A més de cultura general que cada any està actualitzada amb notícies d'actualitat. Per tant, en aquesta prova l'objectiu que es pretén assegurar és una base teòrica mínima comuna on es valora la capacitat d'estudi, comprensió i responsabilitat on es vol garantir que els futurs agents policials entenen amb importància el marc legal institucional on treballaran de cara al futur. D'aquesta manera, amb aquesta prova les persones que teòricament entenen el sistema i el seu rol s'hi integren millor i mostren més compromís a llarg termini.

En segon lloc i el mateix dia després del examen teòric test, unes proves psicotècniques, un examen test d'aptitud, numèrica, lògica i espacial. Són 80 preguntes i s'ha de treure mínim un 5. L'objectiu d'aquesta prova és avaluar la capacitat de raonament i presa de decisions, on es mesura l'agilitat mental i adaptabilitat a situacions canviant per tal de seleccionar perfils amb potencial d'aprenentatge continu, capacitat de progressar professionalment i assumir futurs rols de responsabilitat.

**Gràfic 1: Representació puntuació prova de coneixements i aptitudinal**

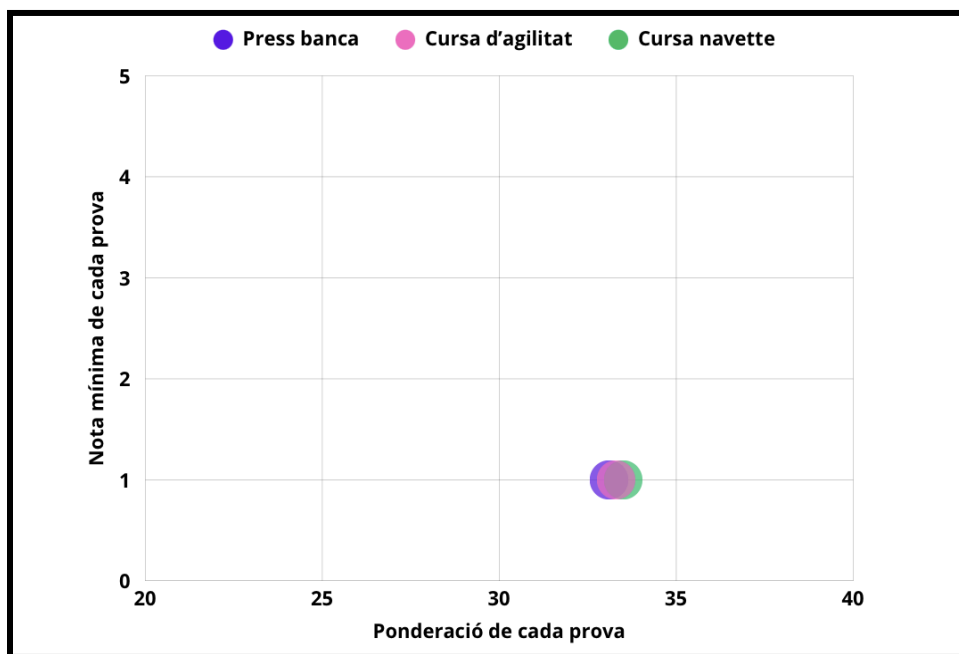


Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada

En tercer lloc, normalment 2 mesos després d'aquests examens, les proves físiques que consisteix en tres exercicis anomenats: “press banca”, circuit d'agilitat i “Course Navette”.

L'exercici de "press banca" avalua la força del tren superior on durant un termini s'ha de fer un mínim de repeticions, l'exercici de circuit d'agilitat avalua la coordinació, velocitat i control corporal on durant un termini s'ha de fer un circuit amb obstacles i l'exercici de "Course Navette" avalua la resistència aeròbica que s'ha de correr de menys a més ràpid en cada fase. Aquestes proves físiques el que es preten es garantir que l'aspirant disposa de la condició física necessària per al servei policial i per assegurar un nivell físic mínim entre els futurs agents. Aquestes tres proves puntuen per igual, un 33,33%, una nota mínima a cadascuna d'un 1, i s'aproven amb la puntuació d'un 5 amb el resultat de la ponderació de les tres proves.

**Gràfic 2: Representació puntuació proves físiques**



*Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada*

En quart lloc, la prova d'adequació psicoprofessional que consisteix a un test de competències i una entrevista personal realitzada per professionals de la psicologia i per individus del cos policial. L'objectiu d'aquesta prova es valorar l'estabilitat emocional, l'autocontrol i l'empatia, analitzar la motivació per entrar al cos, la maduresa, la responsabilitat i, també, detectar perfils incompatibles amb la funció policial.

En cinquè lloc, el reconeixement mèdic que consisteix en una exploració mèdica completa per comprovar que l'aspirant compleix els requisits de salut establerts. D'aquesta manera, l'objectiu

és assegurar que l'aspirant pot desenvolupar el servei de manera continuada amb seguretat a sí mateix i a la ciutadania.

La fase de concurs és la segona part del procés de selecció i es caracteritza per tenir un caràcter valoratiu per l'oposició superada. Els aspirants que han superat les proves de la fase d'oposició passen a aquesta fase, on s'avaluen diversos aspectes a considerar com a mèrits del candidat. Es valoraran com a mèrits els certificats d'acreditació de competències en tecnologies de la informació i la comunicació (ACTIC), establerts pel Decret 13/2021, de 2 de març.

Aquesta fase és clau ja que no només ajuda a identificar els candidats amb el perfil més complet i adequat per al cos de Mossos d'Esquadra, sinó que també promou i garanteix una selecció més justa i equitativa, reconeixent els mèrits individuals dels aspirants per mantenir la motivació per entrar al cos.

## **2.5. El model de selecció per competències dels Mossos d'Esquadra**

Segons l'article de Juliana et al. (2003), l'avaluació de competències és un dels enfocaments que més ha contribuït a la millora dels processos de selecció. Cada vegada més està creixent a la majoria d'empreses competitives i també a les administracions públiques. Al àmbit policial és un enfocament que a altres països trobem a partir dels anys 80 com marc conceptual als processos de selecció i promoció com ara la policia anglesa, la holandesa i la australiana.

La selecció policial té una importància estratègica molt alta, ja que afecta directament la qualitat, la legitimitat i l'eficàcia del cos policial. En primer lloc, seleccionar agents amb competències tècniques, psicològiques i socials adequades permet garantir una policia professional, preparada per respondre amb integritat i competència a les demandes de seguretat dels ciutadans. A més, un procés de selecció estratègic reforça la confiança social. Si la ciutadania veu que els aspirants s'escullen a través d'un sistema transparent, objectiu i basat en el mèrit, percebrà la policia com una institució legítima i justa.

Tal com es diu a l'article sobre l'elaboració de models de competències tècniques i la seva aplicació de Berrocal et al. (2021) els models per competència han tingut una gran implementació degut a que faciliten o potencien comportaments d'alt valor i rendiment associats amb l'estratègia organitzacional, utilitzant la operativa de cada organització.

Altres aspectes estratègics inclouen un perfil professional alineat amb els reptes contemporanis (per exemple, la proximitat, la seguretat digital, els drets civils) i la capacitat d'adaptar el cos policial a les noves exigències socials. A més, una selecció basada en competències ajuda a establir criteris objectius per valorar qui pot accedir a comandaments, contribuït per l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya (ISPC).

Per tant, aquestes habilitats ajuden a millorar la manera sobre com una persona es comporta i interactua en el seu entorn personal i laboral. Encara que cada lloc de treball requereix coneixements específics, les competències transversals són aplicables a gairebé qualsevol context i són valorades en molts àmbits laborals.

Segons documentació del repositori de Documentació de Seguretat Pública, l'ISPC, elaborada per la Generalitat de Catalunya, a les diferents convocatòries d'oposicions, s'analitza i sistematitza les competències clau utilitzades als processos de selecció i formació dels cossos de policia a Catalunya. Alguns d'aquestes són les següents:

1. Autoconeixement: Saber identificar els propis punts forts i febles. Aquesta habilitat permet a una persona reconèixer les seves capacitats i les àrees en què pot millorar, el que afavoreix el seu desenvolupament personal i professional.
2. Perseverança i responsabilitat: Ser capaç de seguir treballant cap a un objectiu tot i els obstacles o dificultats que sorgeixin. Aquesta qualitat és essencial en qualsevol tasca que requereixi esforç continu i determinació per aconseguir resultats.
3. Optimisme: Mantenir una visió positiva de les coses, fins i tot en moments complicats. L'optimisme ajuda a afrontar els reptes amb una actitud més oberta i a buscar solucions en lloc de quedar-se atrapats en els problemes.
4. Resolució de conflictes o problemes: Saber com abordar i resoldre desacords o malentesos d'una manera constructiva. Aquesta habilitat és crucial tant en l'àmbit personal com en l'entorn professional, on les tensions poden sorgir sovint.
5. Adaptabilitat i flexibilitat: Ser flexible davant dels canvis. En un món laboral en constant evolució, la capacitat d'adaptar-se als nous entorns, processos o tecnologies és

fonamental per mantenir-se rellevant i eficient.

6. Cooperació i treball en equip: Ser capaç de col·laborar amb altres de manera efectiva per aconseguir objectius comuns. Aquest aspecte és essencial en gairebé totes les professions, ja que la majoria de les tasques es realitzen de manera conjunta.
7. Confiança i autogestió: Tenir seguretat en les pròpies habilitats i decisions. La confiança en un mateix és un element clau per afrontar situacions difícils i prendre decisions amb determinació.
8. Habilitats socials i comunicatives: Saber expressar-se clarament i escoltar als altres. Aquesta competència és vital per a una bona interacció social i professional, ja sigui en reunions, presentacions o converses informals.
9. Orientació als resultats i a les persones: Tenir la capacitat de centrar-se en els objectius i treballar per aconseguir-los de manera efectiva i eficient. Aquesta habilitat és essencial en entorns on els resultats són importants per mesurar el rendiment.
10. Tolerància a l'estrès: Poder gestionar la pressió sense perdre el control. En entorns de treball dinàmics i sovint estressants, la capacitat de mantenir la calma i actuar amb eficiència és crucial.
11. Autocontrol i resistència a la pressió: Saber gestionar les pròpies emocions i reaccions. Això inclou mantenir una actitud equilibrada en situacions de tensió o frustració, un aspecte fonamental per evitar conflictes i garantir una bona convivència laboral.
12. Autonomia i iniciativa: Ser proactiu i prendre decisions de manera independent quan sigui necessari. Les persones amb iniciativa solen identificar oportunitats de millora o de resolució de problemes sense esperar que els altres els indiquin què fer.

En resum, aquestes competències permeten adaptar-se millor als canvis i a millorar la capacitat de treballar amb altres, factors que són valiosos en qualsevol àmbit laboral. En professions com la de Mossos d'Esquadra, aquestes habilitats són fonamentals per afrontar situacions de gran responsabilitat i, treballar en equip, garanteix la seguretat i el benestar de la comunitat.

### 2.5.1. Aplicació sector públic i forces policials

L'aplicació del model de gestió per competències en el sector públic representa una evolució significativa respecte als models tradicionals de selecció i gestió del personal, històricament centrats en criteris formals, proves memorístiques i requisits normatius. En organitzacions públiques amb una elevada responsabilitat social, com és el cas de les forces policials, aquest model adquireix una rellevància especial, ja que permet posar el focus no només en el compliment tècnic de les funcions, sinó també en la qualitat del servei prestat a la ciutadania i en la sostenibilitat del capital humà a llarg termini.

Un article de la Universitat de Bournemouth (Regne Unit) sobre opinions de formadors policials sobre el procediment de selecció de policies, s'arriba a la conclusió que els formadors policials estan preocupats per la qualitat i la aptitud dels nous policies que igressen als cossos policials. Es mostra suport a la introducció de proves psicomètriques formals, per tal d'evitar que candidats inadequats ingressessin a la policia i per proporcionar als formadors una millora a la comprensió de la personalitat dels seus alumnes. L'objectiu d'aquest article d'investigació no ha sigut únicament examinar trets de personalitat i la seva compatibilitat amb el treball policial, sinó també avaluar si els aspirants són capaços d'afrontar les exigències emocionals del treball policial (Sweeting & Cole, 2023).

En l'àmbit dels Mossos d'Esquadra, la gestió per competències permetria reforçar una visió més integral del perfil professional policial, alineant els processos de selecció amb les exigències reals del servei, per reduir el risc d'inadaptació de la persona al treball i per encaixar millor les exigències emocionals, socials i ètiques del servei policial que demanen.

A l'estudi citat anteriorment de Sweeting & Cole (2023), els formadors policials identifiquen com competències clau la responsabilitat, autocontrol i trets de personalitat, acceptació de crítiques, maduresa emocional, comportament sota pressió i disciplina.

La funció policial no es limita a l'aplicació de la norma o a la intervenció operativa, sinó que implica una interacció constant amb la ciutadania, la gestió de conflictes socials complexos, el treball coordinat amb altres serveis públics i la presa de decisions sota pressió. En aquest context, es busca que competències transversals tinguin la seva corresponent importància pel rendiment professional, tot i que sovint, no són suficientment objecte d'avaluació en els processos selectius.

En el cas concret de les forces policials, el model de gestió per competències també té un impacte directe en la legitimitat institucional i en la confiança ciutadana. Agents seleccionats no només per la seva capacitat física o cognitiva, sinó també per les seves habilitats socials i valors professionals. Aquests presenten una major capacitat per actuar de manera proporcional, dialogant i preventiva, reforçant així la percepció de professionalitat i proximitat del cos policial. Aquest aspecte resulta clau en societats democràtiques, on l'actuació policial està sotmesa a un elevat nivell d'exigència social i control públic.

La necessitat d'un servei policial professional compost per agents amb competències clau és fonamental per la prestació d'una tasca policial eficaç (Pepper et al., 2025).

A més, l'aplicació del model de gestió per competències al sector públic i a les forces policials permet concebre la selecció de personal com el primer pas d'una estratègia global de gestió del talent. D'aquesta manera, la selecció deixa de ser un procés aïllat i es converteix en una eina estratègica per construir una organització policial més eficient, cohesionada i adaptada als reptes socials presents i futurs.

Per últim, en aquest article citat a continuació de la Universitat de Umea (Suècia) de la Unitat d'Educació i d'Investigació Policial sobre les característiques personals ideals d'un agent de policia, detalla perfectament el motiu d'aquest treball.

A mesura que la societat avança, el paper de la policia és més complexa. D'aquesta manera, els agents de policia necessiten diverses competències i qualitats personals. Per això, en aquest estudi es valoren les opinions dels aspirants policials sobre el coneixement, el lideratge i la capacitat per establir relacions bones amb la ciutadania en 6 països europeus: Suècia, Noruega, Dinamarca, Escòcia, Catalunya i Bèlgica (Inzunza & Wilkström, 2020).

## **2.6. La selecció de policies**

La selecció de policies constitueix una fase clau a la configuració de cossos policials eficients, professionals i adaptats a les necessitats socials actuals. Diversos estudis internacionals han posat de manifest que no existeix un únic model de selecció policial, sinó que varia segons el país, la cultura, l'educació i les prioritats de cada administració pública. En aquest sentit, la revisió d'articles científics científica comparada permet identificar diferents enfocaments pel que fa a la combinació de formació, educació i criteris de selecció per competències.

Pepper et al. (2025) analitzen la incorporació de l'educació superior a la formació inicial policia des d'una perspectiva comparada. El nivell d'educació i formació exigida als agents varia en funció de cada país analitzat. Cada país, regió o estat ha pres mesures sobre la millor decisió entre els enfocaments de selecció, educació i formació.

D'entrada, per poder comparar diferents tipus de maneres de seleccionar policies ens basem en la policia de Catalunya, Suècia i Escòcia.

Segons l'article científic d'Inzunza y Wilkström (2020), la selecció de policies a Catalunya posa l'accent a un equilibri entre competències operatives i competències personals. Valorant-se capacitats com el coneixement normatiu, la presa de decisions sota pressió, autocontrol i responsabilitat. No obstant, algunes competències transversals com el lideratge i habilitats comunicatives no s'avaluen d'una forma profunda o sistemàtica a les fases inicials del procés selectiu.

La selecció de policies a Suècia destaca per les competències relacionals i ètiques establint-se prioritari les relacions bones amb la ciutadania, empatia, la comprensió de diferents realitats socials i l'emissió de judicis ètics. Aquest enfocament està orientat estretament a una concepció de policia com a servei públic integrat en un Estat de benestar.

La selecció de policies a Escòcia destaca per les competències de proximitat comunitària i eficiència organitzativa per la centralització del cos policial. Es reconeix la importància de competències com la presa de decisions, l'actuació sota pressió i el lideratge operatiu. No obstant, diversos estudis han senyalat que la centralització ha reforçat competències vinculades al control i l'aplicació de la llei.

En resum, mentre que Suècia prioritza clarament les competències relacionades amb la ciutadania, l'ètica i el coneixement acadèmic, Escòcia emfatitza competències operatives i de lideratge en un context centralitzat, i Catalunya es situa en una posició intermitja combinant exigències operatives amb la valoració de competències personal amb marge de millora en la avaluació sistemàtica.

### **2.6.1. Missió, visió i valors requerits dintre del cos de Mossos d'Esquadra**

Un cop explicat el funcionament general del procés d'oposició dintre del cos de Mossos d'Esquadra, en aquest apartat cal aprofundir en la missió, la visió i els valors que es tenen en

compte dins del cos dels Mossos d'Esquadra i que es consideren essencials per accedir-hi i exercir la professió de manera adequada.

Segons la informació publicada a la web oficial dels Mossos d'Esquadra, concretament l'apartat de missió, visió i valors de la PG-ME, la missió de la Policia de la Generalitat (Mossos d'Esquadra) és garantir els drets i les llibertats de la ciutadana i vetllar per la seguretat pública, actuant des de la proximitat i el respecte a l'ordenament jurídic. La seva intervenció es basa en la prevenció, la convivència pacífica i la protecció de les persones i els béns, amb una clara orientació al servei públic. La visió és consolidar-se com un cos de referència en matèria de seguretat i protecció de les persones de Catalunya, actuant amb proximitat, professionalitat i compromís, i oferir un servei públic de qualitat orientat a la confiança de la ciutadania.

Els valors orientats a la actuació policial parteixen d'una clara vocació de servei públic, basada en una mirada propera a la ciutadania, al compromís ètic i la responsabilitat professional. Aquests principis es concreten en els següents valors:

- Proximitat: implicació directa amb el territori i coneixement de la realitat social, mostrant sensibilitat davant les necessitats de la ciutadania.
- Compromís: responsabilitat, dedicació i constància en el desenvolupament de les funcions del càrrec, actuant amb professionalitat i millora contínua.
- Integritat: comportaments ètics, transparència i respecte als ideals, evitant l'ús indegut de la condició policial.
- Vocació de servei: orientació cap a l'atenció a la ciutadania, treballant per oferir un servei públic adequat, eficient i de qualitat.
- Eficàcia: capacitat per assolir objectius, aportar solucions concretes i resultats reals amb actuació resolutiva.

A partir d'aquesta misió, visió i valors es construeixen les competències necessàries per a l'exercici de la funció policial, ja que són els principis que guien aspectes tan importants com són la presa de decisions, la gestió del conflicte i la relació amb l'entorn social. Per aquest motiu, l'anàlisi dels valors esdevé un punt de partida imprescindible per aprofundir, a continuació, en les competències personals, professionals i ètiques que ha de reunir un policia per desenvolupar la seva tasca de manera eficaç i responsable.

### 2.6.2. Perfil competencial dels Mossos d'Esquadra

La definició de competència que s'ajusta a l'objectiu d'avaluació de la tasca policial i que descriu la competència com "el conjunt de comportaments observables que estan causalment relacionats amb una bona o excel·lent execució en un treball concret i en una organització concreta" (Levi-Leboyer, 1996).

Tanmateix, en relació al cos policial trobem a l'article de Juliana et al. (2003) que es deriva a la mateixa definició esmentada anteriorment de Levi-Leboyer. No obstant, l'article també la complementa esmentant que el concepte de competència no és un concepte simple ja que és important comprendre que no és una actitud, un coneixement o una habilitat aïllada sinó que es relaciona amb la integració de coneixements, motivacions, actituds, habilitats i trets de la personalitat. A més, les competències han d'estar clarament contextualitzades perquè per a la persona puguin ser observables per poder situar-se al marc d'acció d'un lloc de treball concret.

Una de les principals missions de l'Institut de la Seguretat Pública de Catalunya consisteix a generar i aplicar coneixement tècnic per a la selecció, promoció i desenvolupament dels professionals dels sectors de seguretat i emergències. Segons la informació publicada a la pàgina oficial de l'Institut de la Seguretat Pública de Catalunya a Gencat és fonamental la formació i avaluació de competències personals i socials ja que les consideren clau.

Des d'una perspectiva de gestió estratègica del capital humà, la selecció de personal als Mossos d'Esquadra no només hauria d'assegurar l'adequació tècnica i operativa dels aspirants, sinó també garantir la incorporació de competències transversals clau que condicionen de manera directa a la qualitat del servei públic. Malgrat el caràcter rigorós del procés selectiu ja que no és senzill entrar per les diferents proves anomenades anteriorment, determinades habilitats no tècniques continuen sent difícils de mesurar i, sovint, infravalorades en les fases d'avaluació. Habilitats o competències que són cada vegada més importants i no tan fàcils de trobar en la societat d'avui dia.

Competències com l'empatia, la intel·ligència emocional, la capacitat de comunicació, el treball en equip o la gestió de conflictes constitueixen actius intangibles d'alt valor estratègic en una persona. En l'àmbit policial, aquestes habilitats tenen un impacte directe en la prevenció de conflictes, la resolució de situacions de tensió i la construcció de relacions de confiança amb la ciutadania i també amb els companys com en qualsevol treball. Tanmateix, des d'un enfocament clàssic de selecció orientat principalment a proves cognitives, físiques i

psicoprofessionals estàndard, aquestes competències no sempre queden suficientment integrades en els criteris d'avaluació.

Segons els autors Castro Castelanos & Rodríguez Romero (2023), l'educació del segle XXI promou el desenvolupament de competències, enfocant-se més a habilitats que permeten la promoció de professionals a àrees d'interès pel desenvolupament del lloc de treball.

Des del punt de vista de la gestió de recursos humans, aquesta limitació pot generar desajustos entre el perfil seleccionat i les exigències reals del lloc de treball, parlaríem del concepte de "person-job misfit", especialment en serveis de seguretat on la interacció humana és constant. La manca d'una avaluació profunda de competències socials pot derivar en problemes de coordinació interna, disminució del rendiment col·lectiu, conflictes interpersonals i una menor capacitat de resposta davant situacions socialment complexes.

A més, la insuficient consideració d'aquestes competències pot afectar negativament a la selecció de personal. Professionals amb un elevat nivell tècnic però amb dèficits en habilitats socials presenten un major risc de desgast emocional, estrès laboral i desconexió organitzativa. En canvi, la incorporació de perfils amb altes competències relacionals afavoreix el compromís organitzatiu, el sentiment de pertinença i la cohesió d'equip. Factors clau per a la sostenibilitat del capital humà a llarg termini.

Kilgallon & Wright (2025) destaquen la importància de ser conscient dels valors de les persones i de no donar per fet que coincideixen amb els propis. Aquests principis són especialment rellevants per aquells que ocupen càrrecs de lideratge dins de qualsevol àmbit, inclòs el servei policial. Tanmateix, la societat espera que els agents compleixin uns estàndards mínims de conducta en tot moment, tant a nivell legal com ètic.

Finalment, des d'una visió estratègica, incorporar de manera sistemàtica l'avaluació de competències com l'empatia, el lideratge col·laboratiu o la comunicació assertiva permetria als cos dels Mossos d'Esquadra evolucionar cap a un model de selecció més alineat amb les necessitats socials actuals. Aquest enfocament no només milloraria l'eficiència interna i el clima laboral, sinó que reforçaria la legitimitat institucional i el valor públic generat pel cos policial, consolidant una organització orientada tant al rendiment com a la responsabilitat social.

### 2.6.3. Competències clau definits per l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya

L'ISPC defineix un catàleg de competències professionals de referència per a policies locals, incloent competències clau basades en el Marc Europeu per les Competències Clau (Comissió Europea, 2007 i 2008).

La realitat del servei policial posa de manifest que una part molt significativa de l'activitat diària dels agents es desenvolupa en contextos d'interacció directa amb la ciutadania, sovint marcats per la tensió, el conflicte o la vulnerabilitat social. En aquest sentit, competències com l'empatia, la comunicació efectiva, la gestió emocional, la capacitat de mediació i el treball en equip esdevenen determinants per a l'eficàcia de la intervenció i per a la qualitat del servei públic. Tanmateix, aquestes habilitats no sempre són fàcilment observables mitjançant proves estandarditzades, fet que pot provocar que no quedin plenament integrades en els criteris de selecció.

Les competències professionals del perfil d'agent es classifiquen en competències tècniques i competències clau.

D'una banda, les competències tècniques fan referència a aquelles capacitats directament vinculades al perfil professional i que resulten imprescindibles per exercir la funció d'agent de policia de manera eficaç. Aquestes competències comprenen el tant el domini dels procediments i tècniques professionals com el coneixement i ús adequat de les eines necessàries per garantir un correcte desenvolupament de les tasques policials.

#### ***Taula 2: Exemples de competències tècniques d'un agent policial***

<b>Competències tècniques</b>
Coneixement legal i procedimental
Redacció i tramitació documental
Intervenció operativa
Ús eines i tecnologia policial
Atenció d'incidents i emergències

Font: *elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada*

D'altra banda, les competències personals o clau que indica l'ISPC, també anomenades transversals, del perfil d'agent de policia segons l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya (2017), són les enumerades a continuació:

1. Motivació i identificació amb l'organització: jerarquia i disciplina.

Aquesta competència fa referència al grau en què l'agent orienta la conducta professional amb els valors, principis i objectius del cos policial. L'agent ha d'actuar amb integritat, responsabilitat i compromís ètic a les seves funcions assumint normes internes i el marc legal. Per tant, es manifesta amb la voluntat de formar com a part activa del servei públic mantenint una actitud lleial i transmetint una imatge i prestigi al cos policial.

2. Responsabilitat i orientació a la qualitat.

Aquesta competència fa referència a la capacitat de desenvolupar funcions policials amb rigor, constància i implicació, buscant un nivell d'alta qualitat al servei prestat a la ciutadania. Per tant, es manifesta amb la integració de coneixements adquirits, planificació i la voluntat de millora continua.

3. Resolució de problemes.

Aquesta competència fa referència a la capacitat de l'agent per identificar, analitzar i comprendre situacions problemàtiques de manera racional. Per tant, es manifesta amb el plantejament de diverses alternatives d'actuació, comparar i seleccionar la més adequada al problema.

4. Autonomia i iniciativa.

Aquesta competència fa referència a la capacitat per actuar de manera autònoma al desenvolupament de les funcions, sense necessitat de supervisió constant. Per tant, es manifesta amb la rapidesa i eficàcia a la resposta davant demandes operatives i actuar amb fermesa davant de situacions problemàtiques.

5. Adaptabilitat i flexibilitat.

Aquesta competència fa referència a la capacitat per ajustar la seva actuació davant situacions canviants, persones diverses i demandes variables. Implica respondre amb agilitat i eficàcia nous escenaris. Per tant, es manifesta amb adequar-se a diferents entorns d'actuació per poder afrontar la complexitat del servei policial.

#### 6. Autocontrol i resistència a la pressió.

Aquesta competència fa referència a la capacitat de regular les pròpies emocions i conductes en situació de tensió, estrès o conflicte evitant reaccions impulsives o inadequades. Per tant, es manifesta amb mantenir la calma davant imprevistos, adaptar la resposta a la intensitat de la situació i contribuir a reduir la tensió existent.

#### 7. Autogestió i desenvolupament personal.

Aquesta competència fa referència a la capacitat de gestionar-se a si mateix de manera eficaç, afrontant situacions quotidianes amb seguretat, confiança i estabilitat emocional. Per tant, es manifesta amb la responsabilitat personal assumint conseqüències i mantenint coherència amb el comportament professional.

#### 8. Habilitats socials i comunicatives.

Aquesta competència fa referència a la capacitat de comunicar-se de manera clara, entenedora i adequada a cada situació. Per tant, es manifesta amb la capacitat d'expressar idees de manera estructurada, escoltar activament i comprendre emocions de diferents tipus de visions.

#### 9. Orientació de servei a les persones.

Aquesta competència fa referència a la capacitat d'atendre les necessitats i demandes problemàtiques amb eficàcia, sensibilitat i un tracte adequat amb actitud de disponibilitat i compromís amb el servei públic. Per tant, es manifesta amb la capacitat d'oferir respostes actives i ajustades a cada cas mantenint el respecte i mostrant atenció a la ciutadania.

#### 10. Cooperació i treball en equip.

Aquesta competència fa referència a la capacitat de col·laborar de manera efectiva amb altres membres contribuint a un clima positiu per assolir objectius comuns. Per tant, es manifesta amb la disposició de compartir informació, valorar aportacions d'altres membres i adaptar-se al ritme i dinàmiques de treball.

**Taula 3. Competències clau definides per l'ISPC**

Competències transversals
Motivació i identificació amb l'organització: jerarquia i disciplina.
Responsabilitat i orientació a la qualitat.
Resolució de problemes
Autonomia i iniciativa
Adaptabilitat i flexibilitat
Autocontrol i resistència a la pressió
Autogestió i desenvolupament personal
Habilitats socials i comunicatives
Orientació de servei a les persones
Cooperació i treball en equip

*Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada*

En aquest context, durant les proves de l'oposició s'hauria d'evolucionar cap a un model de selecció més alineat amb les necessitats reals del servei policial, incorporant mecanismes específics d'avaluació de competències socials i emocionals. L'ús d'eines com entrevistes per competències, dinàmiques de grup o simulacions de situacions reals permetria observar conductes clau relacionades amb l'empatia, el lideratge col·laboratiu o la resolució de conflictes, complementant així les proves tradicionals sense comprometre l'objectivitat del procés. En definitiva, la manca d'una avaluació profunda de les competències transversals en el procés d'oposició als Mossos d'Esquadra no respon a una absència de exigència, sinó a les limitacions ja condicionades dels models de selecció tradicionals. La incorporació progressiva d'un enfocament basat en competències permetria millorar l'encaix entre els aspirants i les exigències del lloc, reforçar la qualitat del servei públic i avançar cap a una gestió del talent més eficient, humana i adaptada als reptes socials actuals.

### 2.6.3.1. Competències tècniques

Els agents policials contemporanis han de disposar de competències tècniques sòlides, que inclouen coneixements operatius, procedimentals i legals. És a dir, dominar tècniques d'intervenció policial, normativa jurídica, investigació, ús de tecnologia i gestió de recursos en situacions diverses. Aquestes habilitats tècniques són fonamentals perquè l'agent pugui actuar amb eficàcia i seguretat, tant en tasques preventives com en les operatives i d'investigació. No obstant, com a competències tècniques a l'àmbit policial entren en joc altres competències com la responsabilitat, la resolució de problemes, l'autocontrol i l'orientació a les persones ja es manifesten de forma observable a la actuació operativa, és a dir, a intervencions, a l'atenció a la ciutadania i a la presa de decisions.

Berrocal et al. (2021) assenyalen que la noció de competència tècnica o professional adquireixen especial protagonisme els enfocaments funcionalistes i educatius. Les competències tècniques són aquelles descripcions del que les persones han de saber (coneixements) i saber fer (habilitats) per desenvolupar les seves funcions de manera efectiva segons els nivells de qualitat establerts per l'organització.

La millora de les competències tècniques en el marc policial implica reforçar la capacitat d'aplicar amb precisió el marc normatiu, els protocols d'actuació i els procediments operatius en situacions reals. Això inclou una millor presa de decisions sota pressió, una execució més eficient dels dispositius, i un ús més adequat dels recursos disponibles (coordinació amb sales, patrulles, emergències, recollida d'informació i tramitació d'actuacions).

En la pràctica, unes competències tècniques més sòlides redueixen errors operatius, augmenten la seguretat de les intervencions i milloren la qualitat del servei, perquè l'agent actua amb més criteri, proporcionalitat i coherència procedimental.

### 2.6.3.2. Competències transversals

Al mateix temps, les competències transversals juguen un paper clau. La capacitat de treballar en equip, la comunicació, la resolució de conflictes i l'adaptabilitat són imprescindibles en un entorn tan canviant com el de la seguretat. Els agents han de saber interpretar i respondre a situacions imprevistes, col·laborar amb altres cossos policials o serveis d'emergència i mantenir una presa de decisions adequada sota pressió. Així mateix, la formació policial moderna hauria

d'incorporar avaluació psicològica i competències personals que superen allò purament operatiu.

Tal com s'exposa a l'article d'Olgierd Swiatkiewicz (2014), les organitzacions valoren només les competències tècniques, sinó també les competències transversals i morals dels seus treballadors assumint característiques com el compromís, tenir objectius i autodeterminació, la versatilitat funcional, el treball en equip, la capacitat per comunicar i la creativitat i iniciativa.

D'aquesta manera, actuar amb valors, normes i principis, el compromís amb el servei públic, l'adaptació al tracte als perfils de les persones implicades, la gestió de l'estrès i la carga emocional, la comunicació clara i adequada afavorint la comprensió del conflicte són exemples de competències clau transversals en el perfil policial. Les competències transversals són determinants perquè una gran part del treball policial és relacional i es desenvolupa en contextos de conflicte, tensió o vulnerabilitat social. Competències com l'empatia, la comunicació assertiva, la gestió emocional, la mediació i el treball en equip permet intervencions més efectives i preventives.

Per tant, aquestes habilitats al context policial ajuden a millorar la coordinació interna, reduir el desgast emocional i reforçar la confiança ciutadana, fent que el rendiment policial sigui més sostenible i legitimat socialment.

#### **2.6.3.3. Competències de lideratge i gestió**

Les competències de lideratge i gestió es classifiquen de la mateixa manera dintre de les competències transversals per la importància dintre de la funció policia. No obstant, s'explica en un apartat diferent ja que es considera que aquestes competències són avaluable ja dintre del cos policial.

En l'àmbit policial, la millora del lideratge i la gestió és clau tant per al funcionament de les unitats com per a la retenció del talent.

Desenvolupar competències de lideratge (orientació a objectius, presa de decisions, gestió d'equips, resolució de conflictes interns, feedback i desenvolupament del personal) facilita una organització més eficient i cohesionada. A nivell de funcionalitat, aquestes competències permeten planificar millor els serveis, assignar recursos amb criteri, mantenir la motivació i el compromís, i construir una cultura de professionalitat i millora contínua. El resultat és una major

qualitat operativa, millor clima laboral i una estructura més preparada per adaptar-se als nous reptes de seguretat.

Tal com assenyala Cardona & Garcia-Lombardía (2007), el desenvolupament de les competències de lideratge i gestió requereixen un procés continu d'aprenentatge i pràctica. Els autors destaquen l'autoconeixement, la comunicació amb l'equip, la gestió de persones i la iniciativa per millorar i anar cap a l'eficiència. Tanmateix, subratllen la importància de l'equilibri entre el lideratge amb els valors i objectius de cada organització.

El lideratge és una competència essencial per a comandaments i agents amb responsabilitats directives. El lideratge policial no només implica gestionar recursos i equips, sinó també guiar la cultura institucional, inspirar comportaments ètics i estratègics i promoure una visió transformadora. El que es busca és aconseguir aspirants amb aquestes competències per poder treballar-les millor a la formació de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya (ISPC) on estableixen mòduls específics en lideratge i comunicació, reforçant la capacitat de comandament i cohesionant equips des del punt de vista tècnic i humà.

### **3. Metodologia**

Es tracta d'un estudi descriptiu i comparatiu, orientat a analitzar el grau d'adequació del sistema d'oposicions al model de selecció per competències i als principis de la gestió moderna del talent dins dels cossos policials.

La metodologia emprada en aquesta part pràctica té un caràcter principalment quantitatiu per la recollida de dades de l'enquesta ja que les dades utilitzades s'han analitzat quantitativament i qualitativament amb les respostes obertes.

D'una banda, s'adopta un anàlisi documental comparat basat en l'anàlisi d'articles i la comparació sistemàtica dels models de competències policials de tres contextos institucionals diferents: la policia nacional d'Espanya i l'autonòmica de Catalunya amb la policia d'Escòcia i la policia de Suècia.

L'objectiu d'aquest enfocament és identificar similituds i diferències en les competències exigides als cossos policials, així com analitzar el pes relatiu atorgat a les competències tècniques, transversals i de gestió i lideratge a cada país. A partir d'aquesta categorització, s'ha elaborat quadres comparatius on es permet visualitzar de manera clara i sintètica quines

competències estan presents, absents o reben un major èmfasi en cada model policial. La recollida de dades s'ha realitzat a partir de fonts secundàries oficials i acadèmiques.

D'altra banda, la recerca també incorpora un enfocament quantitatiu descriptiu basat en una enquesta que consta de respostes tancades i un enfocament qualitatiu que consta de respostes obertes amb l'objectiu d'analitzar la percepció dels participants sobre les competències policials. Aquesta metodologia permet complementar l'anàlisi teòrica amb una aproximació empírica, aportant una visió directa i actualitzada sobre la percepció del procés selectiu des de diferents rols implicats.

La mostra de l'estudi està formada per 30 persones de dos perfils seleccionats.

1. Agents de Mossos d'Esquadra en actiu amb experiència recent en processos de selecció o formació.
2. Aspirants que estan o han participat en oposicions recents.

Tot i la mida de la mostra, aquesta resulta adequada per a un estudi exploratori i aporta informació rellevant per a la reflexió i anàlisi quantitatiu basat amb els percentatges de resposta. L'enquesta s'han difós en format digital de manera anònima i confidencial a través de formularis en línia (Google Forms) (veure Annex 1). La participació ha estat voluntària i s'ha informat prèviament als participants sobre la finalitat acadèmica de l'estudi. Les dades obtingudes s'han exportat a Excel per al seu tractament individualitzat i anàlisi, i els resultats s'han representat mitjançant gràfics per permetre una visualització clara i estructurada de les percepcions dels participants respecte a les competències. .

En primer lloc, aquesta enquesta està dividida en seccions on la primera es busca recollir dades bàsiques sobre el participant per poder analitzar els resultats en funció de la seva edat, sexe, experiència prèvia, i situació actual. Això ens permetrà contextualitzar millor les respostes segons el perfil dels participants. Es demanen preguntes sobre:

1. Edat: Aquesta pregunta permet segmentar els participants per grups d'edat per veure si existeixen diferències en la percepció del procés de selecció segons l'edat.
2. Sexe: Aquesta pregunta recull dades sobre la diversitat de gènere dels participants.
3. Nombre de convocatòries en què ha participat: Serveix per identificar la experiència prèvia dels participants en els processos d'oposició.

4. Situació actual: Es vol saber si els participants són aspirants, agents en actiu o ex-agentes, per adaptar les respostes a les seves experiències específiques.

En segon lloc, la secció sobre la valoració general del procés de selecció. Aquesta secció permet obtenir una visió general sobre com els participants perceben el procés d'oposicions. Es pregunta sobre la seva preparació i la transparència del procés:

1. Nivell de preparació: Aquí es vol saber quin tipus de preparació han seguit (autodidacta, acadèmia o mista) per poder veure com influeix aquest factor en la percepció del procés.
2. Valoració de la transparència del procés: Pregunta sobre la percepció dels participants sobre la claredat i equitat de les proves.
3. Avaluació de competències clau: Es demana si el procés actual avaluï adequadament les competències essencials per al treball policial, com la comunicació, el treball en equip, etc.
4. Pes dels diferents àmbits d'avaluació: Es pregunta als participants com distribuïrien el pes de les diferents proves (físiques, teòriques, psicotècniques, entrevista personal, etc.) per valorar si el procés reflecteix les necessitats del perfil policial.

En tercer lloc, la secció sobre competències i avaluació. Aquesta secció es fa èmfasi en les competències que els participants consideren més importants per ser un bon agent de Mossos d'Esquadra. Es fa un llistat de competències clau com la gestió emocional, la comunicació i el treball en equip, entre altres, i es demana als participants:

1. Quines competències haurien de tenir més pes en la selecció?
2. En quin grau les proves actuals detecten aquestes competències?
3. Propostes per millorar les entrevistes: S'analitza si l'entrevista personal és útil per avaluar aquestes competències i com es podria millorar aquest procés.

En quart lloc, la secció sobre motivació, percepció i experiència personal. Aquesta secció explora el grau de motivació i les emocions dels participants davant del procés d'oposició:

1. Estrès i pressió: Es pregunta als participants quin grau d'estrès o pressió senten durant el procés.

2. Percepció de la capacitat del procés per detectar els millors candidats: Els participants valoraran si consideren que el procés realment selecciona els candidats més adequats per a la feina de Mossos d'Esquadra.

I finalment, la secció sobre propostes de millora del procés selectiu on es demana als participants que proposin millores concretes que creguin que podrien fer el procés d'oposicions més efectiu i adequat per identificar els millors candidats. Això inclou suggeriments per millorar l'objectivitat i la metodologia de les proves d'avaluació.

La incorporació d'aquesta enquesta és especialment rellevant, ja que el procés de selecció policial no només pot ser analitzat des d'una perspectiva normativa o procedimental, sinó també des de l'experiència real de les persones que hi participen o que n'han format part. D'aquesta manera, la recollida de dades qualitatives permet identificar possibles desajustos entre el disseny formal del procés selectiu i la seva aplicació pràctica, especialment pel que fa a l'avaluació de competències transversals i de lideratge.

Per tant, la metodologia utilitzada en aquest treball ha permès abordar l'anàlisi de les competències policials des d'una perspectiva integral i complementària combinant l'anàlisi comparatiu d'articles amb les dades recollides a través d'una enquesta.

#### **4. Anàlisi pràctica. Estudi sobre la selecció policial: comparativa de models, recollida d'opinions i conclusions per a la millora del procés d'oposició**

##### **4.1. Comparativa competències clau amb altres cossos policials**

En aquest apartat el que es busca es realitzar una anàlisi comparativa del procés de selecció dels Mossos d'Esquadra amb altres models nacionals i internacionals, amb l'objectiu d'identificar similituds i diferències en la definició i avaluació de competències professionals a la oposició a aquests cossos. Aquesta comparació inclou el Cos Nacional de Policia (CNP) com a referent nacional i, a nivell internacional forces policials d'altres països com el model de Suècia i l'Escocès.

La present anàlisi comparativa es centra en aquests models policials pels següents motius. Es pren com a referència el Cos Nacional de Policia per tal de representar un model nacional comparable amb el model català ja que permet analitzar les diferències i similitud entre dos models que coexisteixen dins d'un mateix Estat però amb organitzacions i competències diferents. S'escull el model policial de Suècia com a exemple d'un sistema policial dins de la

Unió Europa, caracteritzat per una forta vinculació amb els valors i drets fonamentals, transparència i servei públic. Aquest cas per tant, permet establir una comparació amb un estat membre de la UE que comparteix un marc normatiu general, però que presenta una organització policial diferent de la realitat espanyola. I a més, s'inclou el model escocès com a cas d'estudi d'un sistema policial fora de la Unió Europa, arran de la sortida del Regne unit de la UE. Aquest model resulta especialment rellevant perquè permet analitzar com es configura un sistema policial amb tradició democràtica i europea amb una perspectiva comparativa sobre l'impacte del context polític i institucional en l'organització policial.

Per tant, l'elecció d'aquests models policials respon a la voluntat de dur a terme una comparació rigorosa, coherent i metodològicament viable. Per aquest motiu, s'ha optat per limitar l'estudi a sistemes policials que, tot i presentar diferències, comparteixen un marc cultural, jurídic i democràtic comparable, i deixar de banda sistemes policials on puguin entrar en joc factors addicionals com sistemes constitucionals molt divergents, tradicions jurídiques no equiparables, models de seguretat interior molt diferents o nivells de descentralització extrema que desplacen el focus de l'anàlisi cap a elements estructurals aliens als objectius del treball.

L'objectiu és determinar fins a quin punt el model català incorpora criteris moderns de selecció alineats amb les necessitats actuals de l'activitat policial, especialment pel que fa a competències emocionals, ètiques, cognitives i operatives. Aquest anàlisi permet valorar si el procés d'oposició als Mossos d'Esquadra respon adequadament a les exigències del perfil policial contemporani o si, per contra, encara manté un enfocament clàssic basat principalment en coneixements teòrics i requisits físics.

#### **4.1.1. Comparativa nacional**

A la comparativa nacional, es descriu la oposició a policia nacional (CNP), on comparteix elements comuns amb l'oposició a Mosso d'Esquadra, però presencien diferències importants al procés selectiu. L'anàlisi es centra a les proves d'oposició i les competències clau per poder accedir al cos.

##### **4.1.1.1 Policia Nacional (CNP)**

Segons el "Boletín Oficial del Estado, (11 de agosto de 2025) de la Dirección General de la Policía por la que convoca oposición libre para cubrir plazas de alumnos de la Escuela Nacional de Policía", consisteix de tres proves de caràcter eliminatori. La

primera fase consisteix a realitzar la prova de coneixements, que inclou un qüestionari tipus test de 100 preguntes sobre matèries jurídiques, socials i científiques amb material d'estudi proporcionat.

A més, segons el Ministeri d'Interior, a la prova de coneixements consisteix també a la resolució per escrit d'un supòsit en el que es relacionan les matèries del temari i s'ha de llegir el treball realitzat davant el tribunal on es realitzen preguntes o requereixen aclaracions que estimen pertinents per contrastar els coneixements. Es valora l'anàlisi, el coneixement teòric i pràctic de les matèries i la posada al dia de la persona aspirant a la problemàtica policial.

Després les proves físiques, que avaluen resistència, força i agilitat mitjançant exercicis com cursa de resistència, circuit d'agilitat i dominades o suspensió (amb barems diferenciats per sexe). La primera prova es el circuit d'agilitat tant per homes com per dones on es medeix l'agilitat de moviments de l'aspirant. La segona prova consisteix a dominades pels homes i un exercici de suspensió per a dones, és a dir, es contabilitza el número de dominades que l'aspirant home pot executar i es contabilitza els segons que l'aspirant dona pot resistir fent suspensió a la barra. La tercera prova consisteix tan per homes com per dones una cursa de resistència on els aspirants han de completar un recorregut de 1.000 metres en un determinat temps. La mitja ha de ser un 5 entre les proves que puntuen el mateix i mínim de 1 en qualsevol prova.

A continuació s'aplica una avaluació de reconeixement mèdic que garanteixen que compleixen els requisits físics i de salut necessaris per exercir la funció policial amb normalitat. Aquestes proves inclouen valoracions de visió, audició, capacitat cardiovascular i altres paràmetres clínics establerts en la convocatòria.

I finalment, l'entrevista professional i personal i el test psicotècnic. L'entrevista té com a finalitat comprovar la idoneïtat de cada aspirant prenent com a referència criteris d'incidència directa amb la funció policial a desenvolupar. A efectes d'avaluar, el tribunal pren en consideració criteris com la socialització, comunicació, orientació cap a fins, característiques de la personalitat, observacions clíniques i competències professionals. Per les proves psicotèniques consisteix en un test de personalitat per avaluar l'intel·ligència general i específica de la persona aspirant a la funció policial.

#### 4.1.2. Comparativa internacional

A la comparativa internacional, es comparen dos països (Suècia i Escòcia) amb l'objectiu d'analitzar de manera rigorosa els criteris d'accés, les competències requerides i els processos d'avaluació policial. La decisió de limitar l'anàlisi a aquesta països respon a la necessitat de garantir una comparació de la manera més ajustada i objectiva possible per tal que el marc sociopolític, jurídic, cultural i institucional siguin relativament homogenis. Una comparativa d'abast més internacional podria introduir variables de caràcter cultural, polític i històric molt diferenciades que desvirtuarien els resultats i dificultarien l'extracció de conclusions sòlides per al treball.

Per aquest motiu, l'anàlisi es centra en contextos comparables, fet que permet identificar similituds i diferències reals en els perfils professionals policials, així com valorar les competències personals clau exigides en els processos de selecció.

##### 4.1.2.1. Model policial de Suècia (Polisen o Polismyndigheten)

La informació relativa al període de formació, funcions i selecció dins el model policial suec s'ha obtingut de la pàgina oficial de la policia sueca. Es detallen les característiques d'accés al cos i la selecció de perfils professionals (Polismyndigheten, s.d.).

D'entrada, s'informa que treballar en la policia sueca és una de les missions més valuoses que es puguin desenvolupar contribuint a que Suècia sigui un lloc segur i protegit. Informen de les oportunitats de créixer i assumir responsabilitats majors i que es necessiten moltes competències diferents.

Primer de tot, s'ha de sol·licitar accés a la formació policial a l'Agència de Reclutament i Proves (Plikt-och prövningsverket), on es realitzen les proves i avaluacions incloses al procés mèdic i psicològic. En aquesta avaluació primer es porta a terme una avaluació de seguretat sobre proves de visió, reconeixements mèdics i electrodiagrama, que si s'aproven es segueix amb un qüestionari en línia on es recolleix informació sobre la persona per avaluar les possibilitats de superar la formació policial i exercir com a policial.

Seguidament, si s'aproven aquestes proves s'ha de reservar cita per poder passar a les proves. L'avaluació psicològica comença amb una prova teòrica i un test de personalitat.

La prova física es realitza en una bicicleta de prova (cicloergòmetre) on la carga augmenta de forma progressiva fins que s'assoleix els requisits establerts o fins que no es pot continuar. L'objectiu d'aquesta prova és avaluar la condició física. Durant tota la prova es controla el pols, la càrrega, la cadència de pedaleig i el temps mitjançant una pantalla. També es medeix la força total dels principals grups musculars: cames, espatlla, braços i cintura, mitjançant un equip de medició específic. Es medeix amb un exercici similar al pes mort amb barra, aixecant la barra del terra fins la cintura amb bona tècnica i bona coordinació.

A més, segons el document "Träningsövning för dig som vill bli polis" (Polisen, 2025), existeixen varies rutines recomanades que els aspirants poden seguir per preparar-se físicament abans de la selecció per tal de millorar la força i resistència abans de les proves policials.

Després, es procedeix a realitzar una entrevista psicològica on la funció del psicòleg és avaluar si existeix cap factor que pugui posar en risc la lleialtat i fiabilitat a l'organització. Els resultats de la prova teòrica, el test de personalitat i l'entrevista psicològica són la base per determinar l'idoneïtat per accedir i treballar com a policia. Si s'aprova l'avaluació mèdica i psicològica, l'individu s'ha de sotmetre a una autorització de seguretat que inclou una entrevista realitzada per la policia i una verificació d'antecedents.

#### **4.1.2.2. Model policial d'Escòcia (Police Scotland)**

La informació relativa al període de formació, funcions i selecció dins el model policial escocès s'ha obtingut de la pàgina oficial de "Police Scotland", on es detallen les característiques d'accés al cos i la selecció de perfils professionals.

Per sol·licitar ser agent de policia a Escòcia són molt important les habilitats rellevants que ja es tinguin. Les habilitats que s'han obtingut a través del treball, de la comunitat en la que es viu, la manera de viure, els valors que es tenen i com és el comportament

de l'aspirant amb els altres. Busquen habilitats de la vida real durant el procés de selecció. La policia d'Escòcia estableix uns estàndards de conducta professional per poder ser un policia que es basen en els principis següents: honestitat, integritat, autoritat, respecte, cortesia, igualtat, diversitat, responsabilitat, confidencialitat, aptitud per al servei i deure de franquesa.

En primer lloc, avaluen amb la prova d'accés a Police Scotland (PSET) que valoren la comprensió del llenguatge, el domini de la informació i les habilitats numèriques sense donar cap tipus de material d'estudi, només exemples de preguntes i respostes.

En segon lloc, avaluen si l'aspirant té una bona condició física amb una prova física de varies etapes, "beep test", és a dir proves de xiulet. La prova consisteix a córrer anada i tornada de 15 metres sincronitzat amb una sèrie de música que va cada vegada més ràpid. Al final de cada nivell, el temps de la música es redueix, el que significa que has de córrer més ràpid.

En tercer lloc, s'ha d'assistir a una jornada d'avaluació en el que s'ha de participar a diferents exercicis, inclosos debats en grups i exercicis de judici situacional. A més d'una entrevista formal basada en competències.

Finalment, una avaluació mèdica amb proves de visió i control de l'IMC amb comprovacions d'antecedents i proves de consum de substàncies. Si s'aproven tots els punts, es rep una oferta de treball i s'organitzen els detalls de l'alta d'incorporació.

Les competències avaluades durant el procés de selecció de la policia d'Escòcia es basen en el Marc de Competències i Valors (CVF). Les competències clau que s'avaluen són la responsabilitat, la innovació i ment oberta, consciència emocional, suport i inspiració, col·laboració, la presa de decisions i pensament crític. Durant el procés de selecció, es participa a l'entrevista basada en competències que inclou preguntes dissenyades per avaluar aquestes competències.

### 4.1.3. Anàlisi comparativa

#### 4.1.3.1. Similituds i diferències en les metodologies de selecció

En els quatre models (CNP, Polisen, Police Scotland i Mossos d'Esquadra) hi ha una lògica comuna de selecció per fases i amb caràcter progressiu i filtrant. Primer es comprova que l'aspirant té un nivell cognitiu/teòric mínim (coneixements o aptituds), després es contrasta la capacitat física, i finalment s'avaluen salut i idoneïtat psicosocial (reconeixement mèdic, proves psicològiques i entrevista).

Ara bé, la metodologia concreta canvia. La CNP centra el primer tall en una prova de coneixements tipus test i, fins i tot, en la resolució escrita d'un supòsit amb possible defensa/contrast davant tribunal, abans de passar a unes físiques molt pautades (agilitat + dominades/suspensió + cursa) i acabar amb mèdic, entrevista i psicotècnic. Suècia (Polisen) s'orienta més a un filtre inicial de seguretat i salut (cribratge mèdic amb proves com visió i ECG) i a una selecció més funcional, on la part física es mesura amb un cicloergòmetre progressiu i proves de força més estandarditzades, i la part psicològica combina prova teòrica, test de personalitat i entrevista per detectar ajust al rol i fiabilitat. Escòcia (Police Scotland) destaca perquè l'inici no depèn tant d'un temari memorístic, sinó d'un examen d'accés (PSET) que mesura comprensió lingüística, gestió d'informació i habilitats numèriques sense material d'estudi, i perquè incorpora un "assessment day" amb dinàmiques (debat en grup, exercicis situacionals i judici situacional) que posa molt pes en competències i conducta observable, a més del beep test i el mèdic (visió, IMC i controls). Els Mossos d'Esquadra, compartint l'esquema d'oposició amb tests i proves físiques, combinant coneixements i aptituds/psicotècnics, entrevista i el control mèdic.

En resum, CNP i Mossos s'assemblen més en el format d'oposició, (coneixements + eliminatòries), mentre que Polisen i Police Scotland tendeixen a una selecció més competencial i funcional (mesura d'aptituds aplicades, proves físiques estandarditzades i avaluacions conductuals), tot mantenint tots quatre el mateix nucli: filtrar per capacitat, condició física, salut i idoneïtat psicològica.

**Taula 4: Similituds i diferències en les metodologies de selecció**

Aspecte identificable	Mossos d'Esquadra	CNP	Polisen	Police Scotland
<b>Procés</b>	Procés per fases, progressiu i eliminatori (coneixements/aptitud → físic → salut/idoneïtat).	Procés per fases i eliminatori, de caràcter "oposició clàssica".	Procés per fases amb enfocament funcional: seguretat/salut + aptituds + físic + psicològic.	Procés per fases orientat a competències: test inicial + assessment + físic + mèdic.
<b>Primera prova</b>	Normalment coneixements + aptituds/psicotècnics (segons convocatòria).	Test de coneixements (temari molt memorístic) i prova supòsit escrit.	Cribatge inicial de salut i seguretat (p. ex. visió, ECG) i validacions prèvies.  Proves teòriques, aptitud i adequació policial.	PSET (sense temari memorístic): comprensió verbal, gestió d'informació, numeració amb exercicis situacionals.
<b>Segona prova</b>	Proves físiques pautades i eliminatòries, orientades al treball operatiu (press banca + agilitat + cursa navette).	Proves físiques molt pautades (agilitat + dominades/suspensió + cursa).	Físic estandarditzat i funcional (cicloergòmetre progressiu + força).	Beep test com a prova clau + criteris físics associats.
<b>Avaluació competencial</b>	Test de competències + entrevista psicoprofessional competencial amb enfocament al	Psicotècnic aptitudinal + entrevista al tram final.	Test de personalitat + entrevista (ajust al rol i fiabilitat) + prova teòrica.	Elements situacionals/competencials (judici) + entrevista/valoració.

	servei públic i territori.			
<b>Reconeixement mèdic</b>	Sí: control mèdic i d'idoneïtat.	Sí: mèdic al final del procés.	Molt present des del principi (cribratge mèdic: visió, ECG...).	Sí: mèdic amb controls (visió, IMC i altres).

Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada

Per tant, en tots el processos es detecta unes fases progressives de coneixement, físic, mèdic i idoneïtat psicològica. No obstant, a Catalunya s'aprecia un equilibri entre oposició i idoneïtat operativa, a Espanya és un model més clàssic amb temari extens, a Suècia la selecció és funcional amb una certa fiabilitat competencial per les constant proves de principi a fi i proves físiques diferents, i a Escòcia la selecció és competencial amb el PSET sense temari i amb conductes observables.

#### 4.1.3.2. Similitud i diferències en el perfil competencial i la seva avaluació

En els quatre cossos (CNP, Mossos, Polisen i Police Scotland) hi ha una coincidència clara en el nucli del perfil competencial. Es busca una persona estable sota pressió, amb autocontrol i resiliència, capaç de prendre decisions amb criteri, resoldre problemes en situacions canviants, treballar amb responsabilitat i ètica, i relacionar-se amb la ciutadania amb habilitats comunicatives i orientació al servei, a més de treball en equip i cooperació interna.

Les diferències apareixen sobre la manera d'entendre aquestes competències. CNP i Mossos tendeixen a vincular molt el perfil a la disciplina, jerarquia, compliment normatiu i responsabilitat institucional, amb molta importància de la motivació i identificació amb l'organització i una comunicació efectiva però dins d'un marc més reglamentat. Polisen (Suècia) posa un accent més marcat en competències de fiabilitat i idoneïtat (integritat, maduresa, equilibri emocional) i en l'habilitat d'assumir responsabilitats i adaptar-se, amb una cultura molt orientada a la professionalitat sostinguda i el control del risc (per això el perfil ressalta l'estabilitat psicològica i la capacitat de mantenir rendiment). Police

Scotland és el perfil més centrat en termes de valors i competències observables (responsabilitat, ment oberta, innovació, consciència emocional, col·laboració, suport i inspiració), reforçant especialment la dimensió comunitària i relacional (entendre el context social, conducta amb els altres, habilitats de vida real) i el judici situacional.

En síntesi, tots quatre comparteixen la mateixa essència (servei públic, autocontrol, decisió, comunicació i cooperació), però CNP i Mossos solen prioritzar més la disciplina i l'encaix institucional i operatiu, Polisen reforça la idoneïtat i la fiabilitat i la maduresa professional, i Police Scotland destaca per un perfil més competencial, valorial i comunitari, amb pes fort de la intel·ligència emocional, la col·laboració i el criteri en situacions reals.

Per tant, com a nucli competencial, els Mossos d'Esquadra tenen un perfil vinculat a l'estructura interna, el CNP li donen una clara importància a l'ordre i compliment, la policia de Suècia té un perfil centrat a la idoneïtat i fiabilitat professional i la Policia d'Escòcia un perfil centrat en competències i valors.

A la següents taula, s'observa que a les columnes es fa constar la manera d'avaluar les competències de les files.

**Taula 5: Similituds i diferències en el perfil competencial**

Aspecte competencial	Mossos d'Esquadra	CNP	Polisen	Police Scotland
<b>Competències tècniques</b>	Proves teòriques i acadèmia.	Proves teòriques i acadèmia.	Proves teòriques i formació.	Proves teòriques i formació.
<b>Presa de decisions</b>	Psicotècnics i entrevista.	Psicotècnics i supòsit pràctic més entrevista.	Proves situacionals i simulacions.	Role-play més entrevista.
<b>Disciplina i jerarquia</b>	A l'acadèmia.	A l'acadèmia.	Entrevista i formació.	Entrevista i formació.
<b>Habilitats comunicatives</b>	Entrevista.	Entrevista més supòsit.	Role-play més entrevista.	Assessments més entrevista.

<b>Treball en equip</b>	A l'acadèmia.	A l'acadèmia.	Exercicis en grup i situacionals.	Exercicis assessment en equip.
<b>Orientació i valors</b>	A l'acadèmia.	Entrevista més acadèmia.	Entrevista basada en valors.	Avaluacions de valors i dilemes situacionals.
<b>Gestió emocional</b>	Psicotècnics i entrevista més acadèmia.	Psicotècnics i entrevista més acadèmia.	Avaluació psicològica i role-play.	Role-play més entrevista.
<b>Sensibilitat social</b>	A l'acadèmia.	Supòsits més acadèmia.	Role-play més entrevista.	Proves situacionals i entrevista.
<b>Gestió de la pressió</b>	Psicotècnics i entrevista.	Psicotècnics i entrevista.	Avaluació psicològica i simulacions amb escenaris reals.	Role-play i judicis situacionals més entrevista.
<b>Lideratge</b>	A l'acadèmia.	A l'acadèmia.	Entrevista.	Assessment.

Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada

L'anàlisi de competències policials permet identificar amb claredat tant els elements comuns com els trets distintius entre els quatre models policials analitzats: Mossos d'Esquadra, Cuerpo Nacional de Policía, Polisen i Police Scotland.

En conjunt, els quatre models coincideixen en una base competencial molt semblant: tots busquen candidats amb bona gestió de la pressió, capacitat de presa de decisions, autocontrol, habilitats comunicatives, treball en equip, orientació al servei públic i uns coneixements tècnics mínims per exercir amb seguretat i criteri. També és comú que moltes d'aquestes competències no es demostrin només en una prova puntual, sinó que es validin de manera progressiva: una part a la selecció (psicotècnics, entrevista, proves situacionals) i una part molt important a la formació inicial (onboarding) i al període de pràctiques, on es pot observar el comportament real i la coherència professional.

Els trets distintius apareixen sobretot en el pes que cada sistema dona als valors i a l'avaluació conductual. Polisen i Police Scotland tendeixen a posar un èmfasi més visible en l'encaix amb valors i competències observables, sovint mitjançant entrevistes competencials i exercicis situacionals i "role-play" orientats a dilemmes i tracte amb la ciutadania. Això reforça un enfocament més centrat en evidències de comportament (com actues i per què) com a indicadors competencials. En canvi, a Mossos d'Esquadra i al CNP hi ha un component rellevant d'adequació al marc organitzatiu i procedimental: la disciplina, el compliment de normes i la integració en l'estructura es consoliden molt a través de l'acadèmia i el règim intern, amb un perfil sovint percebut com més jeràrquic i normatiu en l'avaluació del dia a dia. En aquests models, moltes competències transversals com la gestió emocional, les habilitats comunicatives o l'adaptabilitat no s'avaluen de manera tan explícita en l'accés inicial, sinó que es desenvolupen i validen progressivament dins l'organització.

Per contra, els models de Polisen i Police Scotland mostren una orientació més clara cap a un enfocament competencial i basat en valors, el qual adquireixen un paper central la presa de decisions, la gestió de la pressió, la comunicació interpersonal, la sensibilitat social i l'ètica professional. Aquestes competències s'avaluen de manera directa mitjançant entrevistes competencials, proves situacionals i exercicis de simulació, que permeten observar el comportament dels aspirants davant escenaris propers a la realitat operativa i social.

Un altre tret diferencial és la manera com es detecten competències com el lideratge. En tots quatre cossos, el lideratge acostuma a valorar-se en la progressió professional (promoció interna), mentre que en la selecció inicial el que s'observa són altres competències relacionades com l'iniciativa, la responsabilitat i la capacitat de coordinar-se en situacions concretes.

A més, es posa de manifest que el lideratge no constitueix una competència prioritària en els processos d'accés inicial en cap dels quatre models analitzats. En tots els casos, aquesta competència es desenvolupa principalment al llarg de la carrera professional i es valora amb més intensitat en els processos de promoció interna, tot i que en els models nòrdic i anglosaxó es poden detectar indicis inicials de lideratge a través de la iniciativa i l'autonomia mostrades en les proves de selecció.

En conjunt, l'anàlisi permet concloure que, malgrat compartir un mateix nucli de competències essencials, els quatre models policials difereixen en el seu enfocament d'avaluació i en l'èmfasi atorgat a determinades habilitats, situant-se en un continuum que va des de models més normatius i jeràrquics fins a models més orientats a valors, conductes observables i competències transversals.

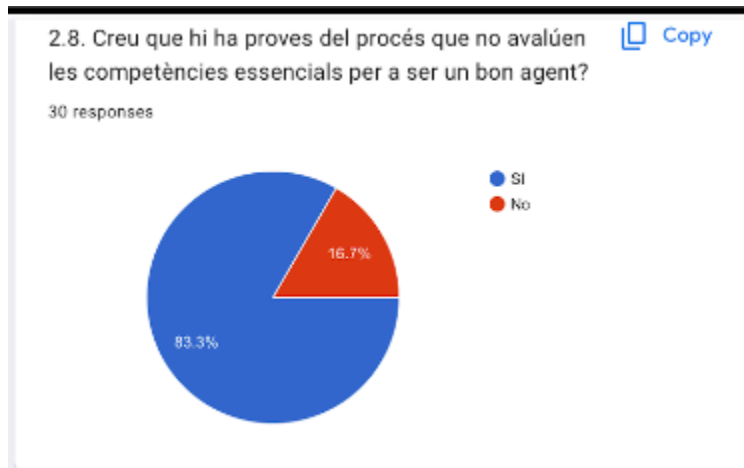
#### 4.2. Anàlisi dels resultat de l'enquesta

La valoració global del procés selectiu, és una percepció de suficiència però amb mancances estructurals de les proves per analitzar les competències de les persones a avaluar.

Els resultats de l'enquesta mostren que la percepció majoritària dels participants és que el procés selectiu dels Mossos d'Esquadra només avalua parcialment les competències clau necessàries per a l'exercici de la funció policial.

Tot i que una minoria considera que l'avaluació és adequada, la resposta predominant és "en part, però hi ha mancances", fet que evidencia una sensació generalitzada d'insuficiència qualitativa en el model actual.

#### Gràfic 3: Representació sobre la percepció d'insuficiència en l'avaluació competencial

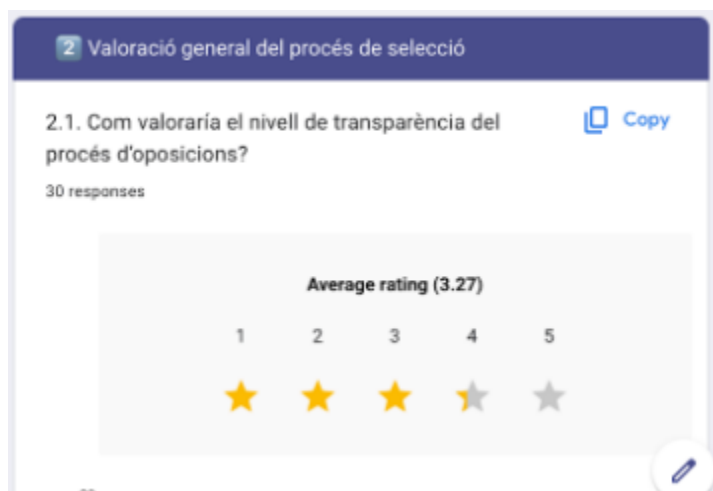


Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada

Aquesta percepció es veu reforçada pels resultats gràfics generats d'aquesta enquesta, on s'observa que la valoració mitjana de transparència del procés es situa en nivells intermedis,

lluny d'una puntuació òptima. Això indica que, tot i que el sistema no és percebut com injust tampoc genera plena confiança entre aspirant i agents en actiu.

#### **Gràfic 4: Representació nivell de transparència del procés**



*Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada*

Una de les conclusions més rellevants que s'extreu d'aquesta enquesta és el desajust clar entre el pes actual de les proves del procés selectiu i el pes que els participants consideren que haurien de tenir. Les dades mostren una tendència clara a reduir la importància relativa de les proves físiques i teòriques, i a incrementar significativament el pes de l'entrevista competencial, les proves pràctiques i la valoració de competències transversals.

Aquest resultat és especialment significant des del punt de vista de la gestió de recursos humans, ja que es posa de manifest que els propis participants identifiquen que les competències més determinants per a un bon exercici policial no són exclusivament físiques ni de coneixements tècnics, sinó que cada vegada són més "soft skills", competències transversals.

**Gràfic 5: Representació avaluació competències clau**



Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada

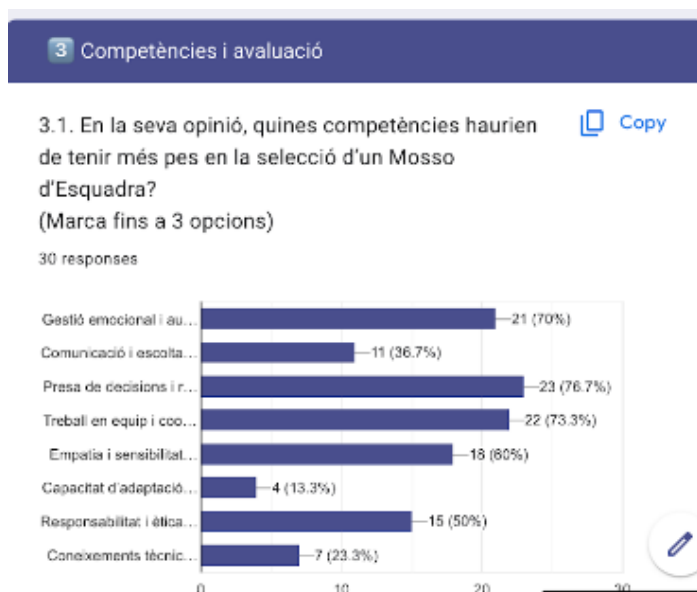
Els gràfics obtinguts reforcen aquesta conclusió, mostrant una distribució del pes ideal de les proves molt més equilibrada i orientada a la competència professional real, fet que evidencia una necessitat de replantejament del model d'avaluació actual.

**Gràfic 6: Representació capacitat de detecció de competències**



Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada

### Gràfic 7: Representació competències prioritàries en la selecció




Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada

Tant les respostes obertes com les preguntes tancades de l'enquesta indiquen de manera molt consistent que les competències que haurien de tenir més pes en la selecció són:

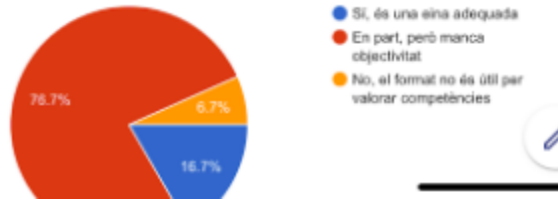
- La gestió emocional i l'autocontrol.
- La presa de decisions i resolució de conflictes.
- El treball en equip i la cooperació.
- L'empatia i la sensibilitat social.
- La responsabilitat i l'ètica professional.

Una altra conclusió clau derivada d'aquests resultats és la percepció de manca d'objectivitat de l'entrevista personal. Tot i que una part dels participants la considera una eina i prova adequada, la majoria coincideix a assenyalar que el seu disseny és insuficient per garantir una avaluació rigorosa i homogènia de les competències.

### Gràfic 8: Representació avaluació de l'entrevista personal

3.5. Considera que l'entrevista personal està ben dissenyada per avaluar aquestes competències?  Copy

30 responses



Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada

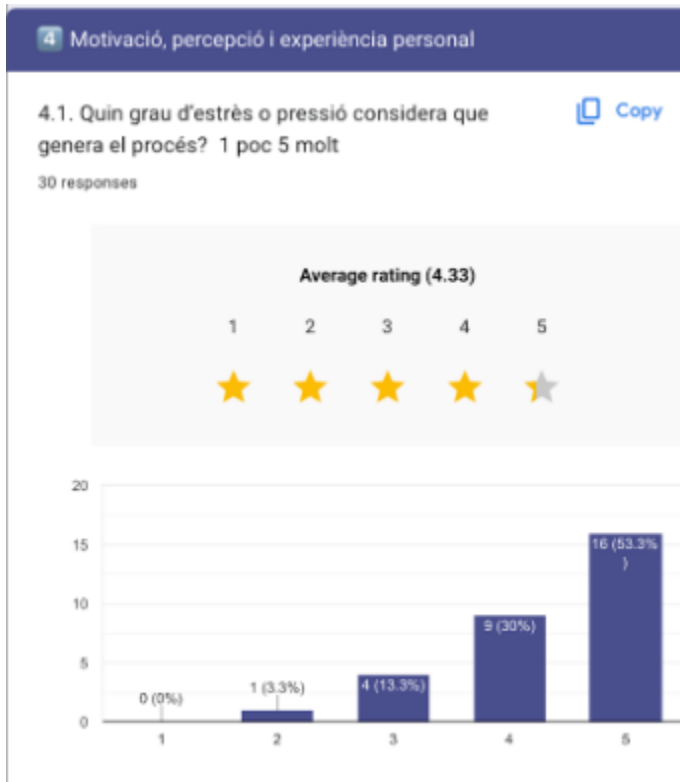
Les respostes qualitatives mostren crítiques recurrents relacionades amb:

- La curta durada de l'entrevista.
- La influència del context personal (nervis, dia, únic entrevistador).
- La manca d'un guió estandaritzat.
- La subjectivitat de la valoració final.

Aquesta percepció és especialment rellevant ja que l'entrevista és clau per avaluar competències emocionals, socials i ètiques. El fet que sigui percebuda com a poc fiable suposa una debilitat estructural del procés de selecció, ja que limita la capacitat real de detectar candidats adequats més enllà del rendiment físic o acadèmic.

Les dades a més, mostren que el procés selectiu és percebut com altament estressant, amb puntuacions elevades en el grau de pressió generada. En aquest sentit, una part important dels participants considera que superar el procés no garanteix necessàriament ser un bon policia. Aquesta idea apareix reiteradament a les respostes obertes i constitueix una de les conclusions més crítiques del treball.

**Gràfic 9: Representació nivell estrès o pressió del procés**



Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada

**Gràfic 10: Representació detecció dels millors candidats**



Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia consultada

Per tant, amb les propostes de millora es conclou que s'hauria de reconstruir cap a un model amb unes:

- Proves pràctiques basades en situacions reals.
- Dinàmiques de grup per avaluar cooperació, treball en equip i lideratge.
- Simulacions amb pressió emocional.
- Avaluació continuada al llarg del procés de competències transversals.
- Major transparència i traçabilitat de les decisions.

Finalment, les propostes de millora recollides permeten concloure que existeix una demanda clara d'evolució del model selectiu. Aquest conjunt de propostes apunta cap a un model de selecció més alineat amb els principis moderns de la gestió de persones, orientat a competències, comportaments observables i adequació real al lloc de treball.

## **5. Conclusions i recomanacions**

Aquest Treball de Fi de Grau ha permès realitzar una anàlisi crítica del procés de selecció a les oposicions a Mossos d'Esquadra, centrant-se en dos àrees fonamentals: l'avaluació de competències i l'adequació al perfil policial. Durant l'estudi, s'ha pogut evidenciar que el sistema actual, tot i ser un dels més rigorosos en termes de seguretat i avaluació, presenta certes limitacions quan es tracta d'afrontar les necessitats específiques dels Recursos Humans en l'àmbit policial.

Un dels primers aspectes destacats és que el procés d'avaluació de competències, tot i ser complet, sovint no permet una visió totalment clara de les habilitats i capacitats dels candidats per adaptar-se a situacions complexes i canviants que es poden presentar al llarg de la seva carrera. Encara que les proves físiques, psicotècniques i d'altres mètodes tradicionals resulten útils per mesurar les capacitats bàsiques, no s'ha aprofundit prou en la capacitat d'adaptació, treball en equip i gestió de situacions de pressió, competències clau en la funció policial.

Un altre punt clau del treball ha estat l'adequació del perfil policial. S'ha observat que el perfil ideal de candidat als Mossos d'Esquadra sovint es defineix de manera massa rígida, no sempre tenint en compte la diversitat de capacitats necessàries per afrontar la complexitat de les tasques diàries. Això pot generar una selecció de personal excessivament homogènia, que no respongui completament a les diverses realitats i reptes que es presenten en el context policial actual.

A nivell acadèmic, aquest treball ha permès descriure comparativament el procés de selecció dels cossos policials. La revisió de les pràctiques de selecció i la reflexió sobre les polítiques de gestió de talent són essencials per garantir que el cos policial pugui evolucionar amb èxit i afrontar les demandes canviants de la societat.

Com a conclusions generals, es fa evident que el sistema de selecció ha de ser més flexible i adaptatiu per incorporar un perfil de candidat que tingui no només les habilitats tècniques, sinó habilitats toves o soft skills com la capacitat d'adaptar-se a un entorn canviant.

En aquest sentit, seria interessant continuar investigant sobre com les noves metodologies d'avaluació de competències i les tecnologies emergents poden contribuir a millorar la selecció de talent en àmbits com el dels Mossos d'Esquadra. A més, caldria estudiar més a fons com la diversitat de perfils professionals pot enriquir l'eficàcia de l'organització policial i garantir una millor adequació a les necessitats socials i operatives.

La comparativa amb altres models policials, reforça aquesta conclusió. Mentre que el model suec aposta clarament per una selecció orientada a les competències relacionals, ètiques i d'orientació ciutadana, i el model escocès per la valoració del lideratge i de la presa de decisions en contextos complexos, el model català es posiciona en una posició intermitja. Aquest equilibri entre exigències operatives (tècniques) i de valoració competencial constitueix un punt fort, però també deixa marge de millora en la incorporació d'eines específiques d'avaluació conductual en les fases inicials del procés selectiu.

La incorporació d'eines complementàries avaluatives a l'oposició posa de manifest la necessitat d'evolucionar progressivament cap a un model de selecció més alineat amb la gestió moderna del talent. Eines com simulacions de situacions reals, supòsits pràctics de coneixement, proves de treball en equip o dinàmiques de grup permetrien observar conductes professionals clau de manera més ajustada a la realitat del servei, reforçant així la validesa del procés selectiu.

Les respostes recollides a l'enquesta mostra una percepció generalitzada que el procés selectiu actual és exigent i rigorós, especialment en les proves teòriques, físiques i psicotècniques, les quals són valorades positivament com a filtres inicials per garantir un nivell mínim homogeni de capacitat i preparació. Tanmateix, una part significativa dels participants considera que aquestes proves no reflecteixen de manera suficient les competències que resulten determinants en l'exercici real de la funció policial, especialment aquelles relacionades amb la gestió emocional, la comunicació interpersonal, l'empatia, la resolució de conflictes i treball en

equip. Per tant, les eines esmentades anteriorment com situacions reals, supòsits pràctics o dinàmiques de grup emergeix com una proposta àmpliament acceptada pels participants de l'enquesta.

En definitiva, aquest treball ha posat de manifest que el procés de selecció a les oposicions a Mossos d'Esquadra, tot i ser molt estructurat i rigorós, podria beneficiar-se d'una visió més àmplia i flexible per avaluar les competències transversals dels candidats i aconseguir una adaptació més eficaç al perfil i les demandes del cos policial.

Per tant, els resultats obtinguts serveixen com a punt de partida per formular propostes concretes de millora del procés d'oposicions, encaminades a aconseguir un model més just, eficaç i coherent amb els valors de la professió policial i amb els principis dels Recursos Humans moderns. D'aquesta manera, a partir de les reflexions extretes en aquest treball, es considera rellevant obrir noves línies d'investigació que permetin aprofundir en el desenvolupament i l'avaluació de les competències professionals en un context real policial. Així mateix, seria pertinent aprofundir en la relació entre valors personals i presa de decisions professionals, analitzant com els conflictes ètics es resolen a la pràctica i quins mecanismes de suport resulten més efectius. Aquestes línies de recerca contribuirien a millorar els coneixements existents i a dissenyar estratègies formatives i organitzatives més ajustades a les exigències socials i professionals actuals.

A conseqüència de la limitació temporal amb què he comptat, no he pogut aprofundir en l'anàlisi i el desenvolupament del treball tot i les meves intencions inicials. Malgrat això, consideraria de gran interès, per tal de donar una major solidesa i rigor al treball, la realització d'una triangulació de dades que permetés obtenir una visió més completa i contrastada sobre el procés selectiu dels Mossos d'Esquadra. Aquesta triangulació hauria d'incloure, d'una banda, la comparativa dels models policials realitzat. D'altra banda, els resultats de l'enquesta realitzada en el marc d'aquest treball. I finalment, la inclusió d'entrevistes a persones directament implicades en el procés, com responsables de la selecció, formadors i opositors, aportaria una dimensió qualitativa que enriquiria el coneixement sobre les dificultats, fortaleces i possibles millores del sistema actual de selecció. Aquesta metodologia, mitjançant el coteig de d'aquestes perspectives múltiples de les diferents fonts de dades, permetria generar conclusions més robustes i fonamentades, així com contribuir a una millor comprensió del procés selectiu i les seves implicacions per a l'eficàcia del cos de Mossos d'Esquadra.

Així doncs, aquest treball no només aspira a contribuir acadèmicament, sinó també a generar aquesta reflexió pràctica i transformadora sobre com seleccionar i retenir els millors professionals per servir a la ciutadania amb excel·lència, compromís i vocació pública.

## 6. Referències

1. Ajuntament de Sabadell. *Competències transversals per l'entrevista*. (s.d.). *Selecció per competències*. <https://www.sabadelltreball.cat/eines-dorientacio/seleccio-per-competencies>
2. Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias*: (2 ed.). Ediciones Granica. <https://elibro-net.sabidi.urv.cat/es/lc/urv/titulos/114189>
3. Amo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. (Google Books). Editorial Elearning, S.L. <https://tinyurl.com/2jz5x3fs>
4. Bazian, I. M., Lee, S. D., Sackett, P. R., Kuncel, N. R., Jacobs, R. R., & McDaniel, M. A. (2025). *Prospects for reducing group mean differences on cognitive tests via item selection strategies*. *The Journal of applied psychology*, 110(6), 876–886. <https://doi.org/10.1037/apl0001253>
5. Berrocal Berrocal, F., Alonso García, M.A., Ramírez-Vielma, R. (2021). *La elaboración de modelos de competencias técnicas y su aplicación en la detección de necesidades formativas*. *Gestión y análisis de políticas públicas*. (26):111–129. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=798485>
6. Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2011). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (5.ª ed.). Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
7. Carvajal Marín, L. M. (II.) & López Cortés, Ó. A. (II.). (2016). *Selección de personal: discursos, prácticas, tecnologías*: ( ed.). Editorial Pontificia Universidad Javeriana. <https://elibro-net.sabidi.urv.cat/es/lc/urv/titulos/123330>
8. Castro Castellanos, F. R., & Rodríguez Romero, L. A. (2023). *STEM para el desarrollo de competencias transversales*. *Revista Colombiana De Computación*, 24(1), 52–74. <https://doi.org/10.29375/25392115.4578>
9. Generalitat de Catalunya. *L'AVALUACIÓ DE LES PRÀCTIQUES POLICIALS AL MUNICIPI GUIA*. (novembre de 2023.). Institut de la Seguretat Pública de Catalunya. [https://dsp.interior.gencat.cat/bitstream/handle/20.500.14007/717/guia\\_avaluacio\\_practiques\\_policia\\_local.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dsp.interior.gencat.cat/bitstream/handle/20.500.14007/717/guia_avaluacio_practiques_policia_local.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
10. Generalitat de Catalunya. *Gestió dels recursos humans a l'Administració de la Generalitat*. (5 de setembre de 2025). Escola d'Administració Pública de Catalunya.

- Web oficial.  
[https://formaciooberta.eapc.gencat.cat/contingutsdelscursos/grh/030\\_seleccio/inici.html](https://formaciooberta.eapc.gencat.cat/contingutsdelscursos/grh/030_seleccio/inici.html)
11. Generalitat de Catalunya. *Selecció i avaluació*. (s.d.). Institut de la Seguretat Pública de Catalunya. Web oficial.  
[https://ispc.gencat.cat/ca/seleccio-i-avaluacio/?utm\\_source=chatgpt.com](https://ispc.gencat.cat/ca/seleccio-i-avaluacio/?utm_source=chatgpt.com)
12. Sweeting, F., & Cole, T. (2023). "We do employ some morons": police trainers opinions on recruitment procedures. Scopus. Emerald Insight. <https://surl.li/gvtfeb>
13. Generalitat de Catalunya. *Coneix el cos de Mossos d'Esquadra*. (5 de maig de 2025). Web Oficial. Mossos d'Esquadra.  
[https://mossos.gencat.cat/ca/els\\_mossos\\_desquadra/coneix\\_el\\_cos/](https://mossos.gencat.cat/ca/els_mossos_desquadra/coneix_el_cos/)
14. Generalitat de Catalunya. *Com funciona l'oposició*. (s.d). Web Oficial. Mossos d'Esquadra.  
[https://mossos.gencat.cat/ca/els\\_mossos\\_desquadra/ensfaltes\\_tu/com\\_funciona\\_oposicio/](https://mossos.gencat.cat/ca/els_mossos_desquadra/ensfaltes_tu/com_funciona_oposicio/)
15. Generalitat de Catalunya. *El marc jurídic del procés selectiu de les entitats locals catalanes*. (16 d'abril de 2025). Web oficial. Escola d'Administració Pública de Catalunya.  
[https://formaciooberta.eapc.gencat.cat/contingutsdelscursos/psal/010/inici.html#l\\_estatut\\_basic\\_de\\_l\\_empleat\\_public](https://formaciooberta.eapc.gencat.cat/contingutsdelscursos/psal/010/inici.html#l_estatut_basic_de_l_empleat_public)
16. Generalitat de Catalunya. (2011). *Missió, visió i valors de la PG-ME*. Web Oficial. Mossos d'Esquadra.  
[https://mossos.gencat.cat/ca/els\\_mossos\\_desquadra/Transparencia-i-bon-govern/carta\\_de\\_serveis/la\\_missio\\_visio\\_i\\_valors\\_de\\_la\\_pg-me](https://mossos.gencat.cat/ca/els_mossos_desquadra/Transparencia-i-bon-govern/carta_de_serveis/la_missio_visio_i_valors_de_la_pg-me)
17. Hernandez Sanchez, B. Y. (2012). *La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. (recruitment and some considerations for its practice. with english summary.)*. Semestre Económico, 15(31), 173-186.  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-seleccion-de-personal-algunas-consideraciones/docview/1416037760/se-2>
18. Inzunza, M., & Wikström, C. (2020). *European police recruits' views on ideal personal characteristics of a police officer. Policing and Society, 30(10), 1243–1262.*  
<https://doi.org/10.1080/10439463.2019.1685514>
19. Juliana, V. I. B., Montserrat, H. P., Solé, À., & Solé, À. (2003, 1 desembre). *L'avaluació de competències professionals per al comandament policial en el marc dels cursos de*

- promoció a l'Escola de Policia de Catalunya (2003)*. Revista Catalana de Seguretat Pública, Núm. 13 . <https://raco.cat/index.php/RCSP/article/view/133175>.
20. Kilgallon, M., & Wright, M. (Eds.). (2022). *Behavioural skills for effective policing : The service speaks*. Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral-proquest-com.sabidi.urv.cat/lib/urv/detail.action?docID=6961954>.
  21. Lévy-Leboyer C, Prieto JM. Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000; 1997.
  22. Londoño Ardila, L. F. (2015). *Eliminando tensiones: los procesos organizacionales y la selección por competencias* (ed.). Editorial Lasallista. <https://elibro-net.sabidi.urv.cat/es/lc/urv/titulos/121800>
  23. Mckinney WR. (1987). *Public personnel selection: issues and choice points*. Public Personnel Management, 16(3), 243. <https://doi-org.sabidi.urv.cat/10.1177/009102608701600305>
  24. Ministerio del Interior. *Pruebas de selección*. (s.d.). Web oficial. <https://www.interior.gob.es/opencms/ca/servicios-al-ciudadano/empleo-publico/oposicion-es/policia-nacional/escala-ejecutiva/pruebas-de-seleccion/>
  25. Negre Costa, R. (2009). *Tasca realitzada pel cos de Mossos d'esquadra*. Revista Catalana de Seguretat Pública, núm. 20, p. 129-34, <https://raco-cat.sabidi.urv.cat/index.php/RCSP/article/view/143083>.
  26. Pepper, I., Gardiner, C., Dwyer, J., Bartkowiak-Théron, I., & O'Connor, C. D. (2025). *Incorporating Higher Education into Initial Police Training: An International Comparison of Practices and Challenges*. Journal Of Criminal Justice Education, 1-23. <https://doi.org/10.1080/10511253.2025.2460812>
  27. Police Scotland. (2026). *Apply to become a Police Officer*. Web oficial. <https://www.scotland.police.uk/jobs/police-officer/>
  28. Ponsatí-Murià, O. Joan Roura-Parella: *Orientació i selecció professional*. Temps d'educació. 2024;(66):219-36.
  29. Ramos Ramos, P. (Coord.). (2012). *Técnicas de selección de personal: (2 ed.)*. Editorial ICB. <https://elibro-net.sabidi.urv.cat/es/lc/urv/titulos/120573>
  30. Resolución de 31 de julio de 2025, de la Dirección General de la Policía, por la que se convoca oposición libre para cubrir plazas de alumnos/as de la Escuela Nacional de Policía, de la División de Formación y Perfeccionamiento, aspirantes a ingreso en la Escala Básica, categoría de Policía, de la Policía Nacional. Boletín Oficial del Estado

(BOE), 192, 16610 (Espanya).  
<https://www.boe.es/boe/dias/2025/08/11/pdfs/BOE-A-2025-16610.pdf>

31. Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2021). *Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection*. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 745–765: <https://gwern.net/doc/statistics/meta-analysis/2021-sackett.pdf>
32. Salgado, J. F. (2023). *Validez Predictiva e Igualdad de Trato de la “Oposición” como Método de Selección para Inspectores de Hacienda y Técnicos de Hacienda del Estado*. *Journal of Work & Organizational Psychology*, 39(2), 109 - 119. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a13>
33. Škrinjarčić, B., & Domadenik, P. (2019). *Examining the role of key competences in firm performance*. *International Journal of Manpower*. [https://www.researchgate.net/publication/341343676\\_Examining\\_the\\_role\\_of\\_key\\_comp\\_etences\\_in\\_firm\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/341343676_Examining_the_role_of_key_comp_etences_in_firm_performance)
34. *Start | Polismyndigheten*. (s. d.). Web oficial. <https://polisen.se/>
35. Swiatkiewicz O. (2014). *Soft, hard, or moral skills: an exploratory study on the workers' skills that organizations in Portugal appreciate most/Competencias transversais, tecnicas ou morais: um estudo exploratorio sobre as competencias dos trabalhadores que as organizacoes em Portugal mais valorizam*. *Cadernos EBAPEBR*. 12(3):663. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/8VsR3wSrH9f4wHjwJhXb3Hx/?lang=pt>
36. Varios, A. (2013). *Manual selección de personal*: ( ed.). Editorial CEP, S.L. <https://elibro-net.sabidi.urv.cat/es/lc/urv/titulos/50715>
37. Vidal Bonavila, J., & Camps Girona, J. (2022). *Els Mossos d'Esquadra, història i evolució d'una institució tricentenària* (Ed) (Vols. 11). Publicacions URV. <https://llibres-urv-cat.sabidi.urv.cat/index.php/purv/catalog/book/482>
38. Wolgast, S., Bačkström, M., & Björklund, F. (2017). *Tools for fairness: Increased structure in the selection process reduces discrimination*. *PLOS ONE* 12(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0189512>

Alexandra Baird Darder

ANNEXOS

**ANÀLISI CRÍTIC DEL PROCÈS DE SELECCIÓ AL PROCÉS DE CONCURS-OPOSICIÓ A MOSSOS  
D'ESQUADRA DESDE LA PERSPECTIVA DE RRHH:  
AVALUACIÓ DE COMPETÈNCIES I ADEQUACIÓ AL PERFIL POLICIAL**

TREBALL DE FI DE GRAU

Àrea temàtica: Polítiques de Recursos Humans

Doble grau ADE + Dret



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA  
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

Gener 2026

# ÍNDEX

<b>1.1. Annex 1: Estructura i preguntes de l'enquesta.....</b>	<b>2</b>
--	----------

## 1.1. Annex 1: Estructura i preguntes de l'enquesta

[Enllaç a l'enquesta](#)



Section 1 of 6

### Percepció i millora del procés de selecció dels Mossos d'Esquadra

Benvolgut/da participant,

Aquesta enquesta forma part d'un **Treball Final de Grau en Recursos Humans titulat "Anàlisi crític del procés de selecció a les oposicions a Mossos d'Esquadra des de la perspectiva de Recursos Humans: avaluació de competències, retenció de talent i adequació al perfil policial"**.

L'objectiu principal d'aquesta recerca és analitzar la idoneïtat i l'eficiència del procés selectiu actual dels Mossos d'Esquadra, valorant si realment s'avaluen les competències que defineixen el perfil d'un bon agent policial, com ara el treball en equip, la gestió emocional, la comunicació o l'ètica professional.

Mitjançant aquesta enquesta es pretén recollir opinions, percepcions i propostes de millora per part d'aspirants, agents en actiu, formadors i professionals vinculats al procés. Les seves aportacions permetran millorar la selecció dels mossos d'esquadra.

**Confidencialitat i ús de les dades**

Les respostes són anònimes i confidencials, i s'utilitzaran exclusivament amb finalitats acadèmiques. En cap cas s'identificarà personalment cap participant ni es faran públiques dades individuals.

**Respondre l'enquesta li portarà 5 minuts.**

La seva participació és fonamental per contribuir a la millora contínua del procés selectiu dels Mossos d'Esquadra i al desenvolupament de polítiques de recursos humans més justes i eficaces dins del sector públic.

Moltes gràcies per la seva col·laboració i per la confiança dipositada en aquest projecte.

Section 2 of 6

1 Dades generals del participant

Description (optional)

1.1. Edat



Multiple choice

Menys de 25



25-30 anys



31-40 anys



Més de 40 anys



Add option or [add "Other"](#)

Answer key (0 points)



Required

1.2. Sexe \*

Dona

Home

NS/NC

1.4. Nombre de convocatòries en què ha participat \*

1

2

3 o més

1.3. Situació actual \*

- Aspirant actual (preparant oposició)
- He participat anteriorment en oposicions
- Sóc agent en actiu del cos de Mossos d'Esquadra
- He sigut agent del cos de Mossos d'Esquadra

1.5. Nivell de preparació \*

- Autodidacta
- Acadèmia o centre privat
- Preparació mixta (acadèmia + personal)

2 Valoració general del procés de selecció



Description (optional)

2.1. Com valoraria el nivell de transparència del procés d'oposicions? \*

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

2.2. Considera que el procés actual avalua adequadament les competències clau per a la funció policial (comunicació, autocontrol, empatia, decisió, treball en equip...)? \*

- Sí, de manera adequada
- En part, però hi ha mancances
- No, es prioritzen altres aspectes (coneixements, proves físiques, etc.)

2.3. Quin pes creu que s'hauria de donar a cada àmbit d'avaluació (suma total = 100%): \*

Proves físiques: \_\_\_\_ %

Short answer text  
.....

2.4. Proves teòriques: \_\_\_\_ %

Short answer text  
.....

2.5. Proves psicotècniques: \_\_\_\_ %

Short answer text

2.6. Entrevista personal / competencial: \_\_\_\_ %

Short answer text

.....

2.7. Valoració de mèrits / experiència: \_\_\_\_ %

Short answer text

.....

2.8. Creu que hi ha proves del procés que no avaluen les competències essencials per a ser un bon agent? \*

SI

No

3 Competències i avaluació



Description (optional)

3.1. En la seva opinió, quines competències haurien de tenir més pes en la selecció d'un Mosso d'Esquadra? \*

(Marca fins a 3 opcions)

- Gestió emocional i autocontrol
- Comunicació i escolta activa
- Presa de decisions i resolució de conflictes
- Treball en equip i cooperació
- Empatia i sensibilitat social
- Capacitat d'adaptació i resiliència
- Responsabilitat i ètica professional
- Coneixements tècnics i legals

3.2. En quina mesura creu que les proves actuals **detecten realment aquestes competències?** 1 poc 5 molt

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

3.4. Quins **canvis concrets proposaria** per millorar l'entrevista?

Long answer text

3.5. Considera que l'entrevista personal està ben dissenyada per avaluar aquestes competències?

Sí, és una eina adequada

En part, però manca objectivitat

No, el format no és útil per valorar competències

Add option or [add "Other"](#)

Answer key (0 points)

Multiple choice

Required

Section 5 of 6

4 Motivació, percepció i experiència personal



Description (optional)

4.1. Quin grau d'estrès o pressió considera que genera el procés? 1 poc 5 molt \*

1	2	3	4	5
☆	☆	☆	☆	☆

4.2. Considera que el procés detecta realment els millors candidats? \*

- Si
- En part
- No

Section 6 of 6

5 Propostes de millora del procés selectiu



Description (optional)

5.1. Si pogués introduir UNA millora prioritària en el procés d'oposició, quina seria?

Short answer text

.....