

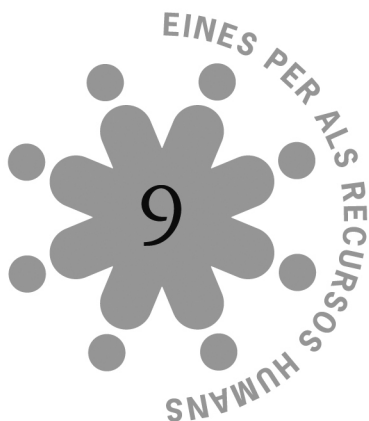
# GUIA DE L'ENTREVISTA DE SELECCIÓ PER COMPETÈNCIES



Generalitat de Catalunya  
Departament de Governació  
i Relacions Institucionals  
**Secretaria d'Administració  
i Funció Pública**



# GUIA DE L'ENTREVISTA DE SELECCIÓ PER COMPETÈNCIES



*Barcelona, 2012*



Generalitat de Catalunya  
Departament de Governació  
i Relacions Institucionals  
**Secretaria d'Administració  
i Funció Pública**



Tots els articles d'aquest butlletí estan subjectes a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-los, distribuir-los i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i se'n reconegui explícitament els autors i les autores, i l'Escola com a editora de la publicació.

© 2011, Departament de Governació i Relacions Institucionals  
Secretaria d'Administració i Funció Pública  
© 2011, Escola d'Administració Pública de Catalunya  
Segona edició: abril de 2012  
Dipòsit legal: B-13829-2012  
Composició: Maria Balsells

# Índex

1. Introducció .....	5
2. L'entrevista de selecció. Aspectes bàsics .....	7
2.1. Característiques de l'entrevista .....	7
2.1.1. Definició .....	7
2.1.2. Requisits bàsics de l'entrevista: fiabilitat i validesa.....	8
2.1.3. Avantatges i limitacions de l'entrevista .....	10
2.2. El rol de l'entrevistador/a.....	12
3. L'entrevista de selecció per competències .....	15
3.1. Fases.....	16
3.2. Estructura .....	20
3.3. L'àmbit comunicatiu.....	32
3.4. Tècniques per afavorir l'obtenció d'informació .....	33
3.5. Metodologia d'avaluació.....	37
4. Conclusions .....	43

## Annex

1. Esquema executiu de les fases de l'entrevista de selecció per competències .....	44
2. Exemple de registre d'avaluació .....	45
3. Guió de preguntes de l'entrevista de selecció per competències .....	47



# Introducció

L'entrevista està considerada com un dels instruments més útils per a la selecció de personal. La seva utilitat s'estén però a molts altres processos de gestió de recursos humans, en els quals avaluar les persones és necessari. La detecció de necessitats formatives, l'avaluació de l'acompliment d'aquestes, la detecció de potencials per a la promoció, l'avaluació de riscos laborals, etc., en són diversos exemples. En el context organitzatiu de l'Administració de la Generalitat de Catalunya també hi trobem diversos supòsits, alguns més formals i d'altres menys normativitzats, en què l'entrevista adopta un paper important: en la provisió de llocs de treball –provisional i/o definitiva–; en alguns processos de selecció, tant en el marc d'un concurs oposició com en ocasió de substitució provisional de vacants o en contractes de reforç, o en l'aplicació de diversos protocols com els del tractament i la prevenció de l'assetjament psicològic i/o sexual, entre d'altres.

Malgrat l'ús que se'n fa en el nostre context, tant per persones expertes com per aquelles que no en són tant, l'entrevista acostuma a ser un dels instruments menys coneguts i, per tant, emprats pitjor. Sovint, moltes de les persones que es veuen amb la necessitat de posar-la en pràctica no disposen dels coneixements i destreses necessaris per a obtenir-ne resultats suficientment fiables i que permetin adoptar judicis vàlids, per exemple, respecte a les persones candidates a ocupar un lloc de treball.

Aquesta guia es presenta amb l'objectiu de millorar l'aplicació de l'entrevista quan es duu a terme amb la finalitat d'un procés selectiu. La guia pretén constituir-se en una eina de referència i consulta per a aquelles persones que han de dur a terme aquest tipus d'entrevistes, ja sigui com una activitat ocasional o com una activitat ordinària del seu lloc de treball.

En primer lloc, s'exposen una sèrie d'aspectes conceptuals i tècnics bàsics, identificant les variables o factors que poden facilitar la presa

de decisions sobre l'oportunitat d'utilitzar l'entrevista i, alhora, d'aquells que cal tenir en compte per aplicar-la; en aquest apartat, també, s'analitza el rol de la persona que la condueix. En segon lloc, s'aprofundeix en un dels tipus d'entrevista més emprats en l'àmbit de la gestió dels recursos humans: l'entrevista de selecció per competències. Se n'analitzen les característiques i s'ofereixen pautes per al seu disseny i registre; s'aporten tècniques per a millorar l'obtenció d'informació i s'identifiquen elements que poden influir en la seva valoració.

La guia dóna continuïtat a la *Guia per a l'avaluació de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya* de la *Col·lecció Eines per als recursos humans*, número 6<sup>1</sup>, que estableix la metodologia bàsica a emprar en un procés d'avaluació de competències de comandament i inclou, entre els diversos instruments bàsics per a avaluar competències, *l'entrevista*.

Afavorir-ne un ús responsable i rigorós permetrà dur a terme una millor predicció de la futura adequació d'una persona a un lloc de treball en el nostre context.

---

1. *Guia núm. 6, Col·lecció Eines per als recursos humans*, –en endavant–.



# L'entrevista de selecció. Aspectes bàsics

# 2

## 2.1. Característiques de l'entrevista

### 2.1.1. Definició

L'entrevista de selecció és un procés de comunicació interpersonal entre un/a o diversos/es entrevistadors/es i una persona candidata, que ha de respondre a l'objectiu d'identificar l'adequació de les diferents persones candidates a un lloc de treball. L'entrevista de selecció ha de seguir una estructura prèviament determinada, per tant, no es pot produir espontàniament, s'ha de planificar, i ha de girar al voltant de temes rellevants per donar resposta a aquest objectiu.

*Una entrevista no és* ni una conversa informal, ni un tràmit, ni un mòdel, ni un intercanvi d'impressions, ni un acte espontani, ni un interrogatori.

Aquest procés comunicatiu es construeix segons una relació asimètrica, on l'entrevistador/a controla i guia l'entrevista. Durant aquest procés comunicatiu la persona que condueix l'entrevista informa sobre les característiques del lloc de treball i del marc organitzatiu on s'ubica i, d'altra banda, recull aquella informació sobre la persona candidata que li permeti avaluar les seves possibilitats de desenvolupar la feina correctament i pronosticar-ne l'adequació als requeriments del lloc de treball.



Amb caràcter **previ a la realització de l'entrevista cal:**

- Conèixer el perfil del lloc de treball
- Planificar l'entrevista i dissenyar-ne l'estructura
- Elaborar el guió

No obstant això, a banda de la importància de la planificació prèvia, i tal com veurem més endavant, cal saber gestionar bé altres aspectes que hi intervenen, com ara l'establiment o determinació dels rols, l'aplicació de tècniques d'extracció d'informació, etc.

### 2.1.2. Requisits bàsics de l'entrevista: fiabilitat i validesa

A l'hora d'escollir l'entrevista com a sistema d'avaluació cal fer-ho partint d'uns criteris de qualitat i metodològics que facilitin el control sobre les dades obtingudes, com ara la fiabilitat i la validesa.

Sovint l'entrevista ha estat qüestionada precisament tenint en compte aquests criteris; no obstant això, en els darrers anys, múltiples estudis evidencien que es tracta d'un instrument que, ben utilitzat, dona suficients garanties. No obstant això, cal tenir en compte que és recomanable que formi part d'un procés integrat amb d'altres mètodes d'avaluació que permetin complementar les dades obtingudes. Aquesta qüestió es treballa en profunditat a la *Guia núm. 6, Col·lecció Eines per als recursos humans*, apartat 3.2, sobre l'elecció del sistema d'avaluació i les proves situacionals.



La **fiabilitat** fa referència a la precisió de les mesures obtingudes a partir de l'aplicació d'un instrument, té a veure amb l'exactitud de l'instrument o de la mesura.

El grau de fiabilitat evidencia la consistència i manteniment dels resultats obtinguts en aplicar un instrument, ja sigui per un mateix avaluador en diferents moments o per diferents avaluadors de manera simultània. Per tant, hem d'entendre que si s'apliqués la tècnica d'entrevista a un mateix subjecte, si ha estat ben confeccionada i les persones entrevistadores disposen de suficient entrenament, ens ha de conduir a l'obtenció de resultats similars, amb independència de l'entrevistador/a que la dugui a terme.

A l'hora d'aplicar la tècnica d'entrevista, obtindrem un major grau de *fiabilitat* si...

- No fem preguntes aïllades, totes han d'estar relacionades amb un àmbit d'exploració.
- Evitem preguntes ambigües i excessivament genèriques, que poden donar lloc a respostes poc precises o bé descontextualitzades.
- Preguntem per esdeveniments, fets concrets o indicadors observables de la conducta que volíem explorar. Els fets sempre informen de manera més fiable que les opinions; i, alhora, es redueix la possibilitat d'ocultar o bé falsejar la informació.



La **validesa** fa referència al grau amb què un instrument mesura allò que pretén mesurar.

Una entrevista serà vàlida si, de les preguntes que formulem, en podem obtenir informació que ens permeti valorar l'adequació de la persona candidata al lloc de treball a ocupar.

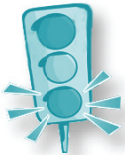
Aconseguirem que l'entrevista disposi d'un major grau de *validesa* si...

- Informem la persona entrevistada sobre l'objectiu i el contingut de l'entrevista, i li donem l'oportunitat de fer aclariments.
- Emprem un llenguatge senzill i comprensible.
- Fem preguntes relatives a intervals temporals o esdeveniments concrets.
- Donem sempre a la persona entrevistada la possibilitat de validar la informació que ens ha aportat, per disminuir els errors de registre o interpretació de respostes.

### 2.1.3. Avantatges i limitacions de l'entrevista

A l'hora de decidir l'oportunitat de l'ús de l'entrevista com a instrument de selecció cal tenir en compte les qüestions següents:

- Els recursos organitzatius: nombre d'entrevistadors/es, temps necessari i disponible per dur-la a terme, espais, entre d'altres.
- L'encaix d'aquesta en el disseny del procés: integració amb les proves que componen el procés, moment en què es durà a terme.
- Altres qüestions com, per exemple, el nombre de candidats del procés i terminis, etc.



Són molts els *avantatges* de l'entrevista en un procés de selecció, dels quals volem destacar:

- Possibilita l'obtenció d'una gran quantitat de dades rellevants i significatives, en relativament poc temps.
- L'entrevistador/a pot obtenir la informació de primera mà, atès que és el mateix candidat qui proporciona les dades. Possibilita a la persona entrevistada l'oportunitat d'argumentar i complementar la informació aportada, així com resoldre dubtes.
- Permet aprofundir en el coneixement del candidat a través de l'exploració d'aspectes difícilment mesurables i observables a través d'altres tècniques.
- Es tracta d'una eina versàtil i flexible, sobretot pel que fa a la seva estructura i guió, que ens permet reajustar-la en funció de les respostes del subjecte, podent aprofundir, així, en les àrees clau.
- Permet contrastar els resultats obtinguts en d'altres proves del procés selectiu, la qual cosa facilita la integració de tots els resultats del procés i la presa de decisions.



D'altra banda, també caldrà valorar les seves *limitacions* i/o principals dificultats:

- Implica una inversió considerable de recursos humans i temps:
  - A nivell d'organització i programació de la prova (preparació del lloc on durem a terme la prova, disposició de recursos humans per dur-la a terme).
  - A nivell de preparació i aplicació de l'instrument en sí mateix (temps necessari per a la seva preparació, realització i anàlisi de la informació).
- Requereix d'una adequada capacitació i experiència per part de la persona que la posarà en pràctica.
- És un instrument que es pot veure afectat per la desitjabilitat social i/o el falsejament o ocultació de la informació, fets que poden restar validesa a la informació obtinguda.



La **desitjabilitat social** fa referència a la tendència de la persona candidata al lloc de treball a respondre-ho tot atribuint-se valoracions o qualitats personals que considera favorables en relació amb el lloc de treball i a la cultura de l'organització, i obviant-ne aquelles que no ho són.

- Dificultats en la integració de tota la informació rebuda: verbal i no verbal; i per discriminar la informació rellevant de la irrellevant.
- Influència dels errors o desviacions típics en l'observació i l'avaluació, que es deuen principalment a problemes perceptius o interpretatius, tal com es descriu en propers apartats.

## 2.2. El rol de l'entrevistador/a

L'entrevistador/a és qui condueix l'entrevista, per tant és qui defineix la situació i les normes de funcionament d'aquesta, i qui participarà en la presa de decisions.

Aquest rol el poden portar a terme dues o més persones simultàniament. En aquest cas, cal determinar prèviament qui assumirà la conducció de l'entrevista.

És del tot recomanable seguir un procés de preparació tècnica específica per entrevistar correctament. Ara bé, de manera introductòria, es poden donar orientacions bàsiques sobre com procedir i quina actitud mostrar.

*Com ha de procedir l'entrevistador?*

- Actuar segons un pla: l'entrevistador/a ha de conèixer perfectament l'objectiu, l'estructura i el guió de l'entrevista. Totes les preguntes han d'estar orientades vers una finalitat.
- L'entrevistador/a ha de preparar l'entrevista amb caràcter previ, per la qual cosa hauria de conèixer la informació de què es disposi (currículum, resultats d'altres proves, etc.) a fi de decidir els àmbits que vol explorar amb major profunditat o els aclariments que haurà de demanar.
- Planificar l'entrevista tenint en compte:
  - Criteris de temps: l'entrevista té una durada determinada, al llarg de la qual cal preveure una distribució adequada dels temps per poder explorar tots els àmbits previstos.
  - La gestió dels factors situacionals: cal tenir en compte tant els factors ambientals (soroll, llum, espai), com els personals (fatiga, concentració, etc.), i els interpersonals (distància interpersonal entrevistador/a – persona entrevistada).

- Garantir la confidencialitat: cal deixar clar a la persona entrevistada que la informació s'utilitzarà exclusivament amb la finalitat i en el context del procés de selecció.
- Respectar el temps pregunta-resposta: després de realitzar una pregunta, l'entrevistador/a ha de donar temps perquè la persona entrevistada pugui respondre abans de prosseguir amb la següent.
- Assegurar la comprensió verbal de la persona entrevistada: cal emprar un vocabulari comprensible, formular preguntes clares i concises, i ajustar el registre lingüístic al nivell de comprensió de la persona entrevistada.
- Actuar de manera observadora, rigorosa i metòdica: ha de mostrar capacitat per procedir amb cura, amb deteniment i concentració, tot observant i prestant especial atenció als detalls, fets que li han de permetre identificar, estudiar i definir les evidències comportamentals manifestades pel subjecte entrevistat.
- Garantir el màxim l'objectivitat: cal que sigui conscient dels errors o desviacions que es deriven de la tasca d'observació i avaluació, així com dels propis prejudicis, i eviti la seva influència en la valoració. El fet d'enregistrar la informació al llarg de l'entrevista contribueix a objectivar-la, a analitzar-la amb neutralitat, i facilita la presa de decisions –fet que desenvoluparem més endavant–.



L'entrenament i l'expertesa de l'entrevistador/a correlacionen positivament amb la qualitat i utilitat dels resultats obtinguts en una entrevista.

## *Quina actitud ha de mostrar?*

- **Motivadora:** és important que estimuli la persona entrevistada a cooperar en el desenvolupament de l'entrevista; ha de saber generar un clima relacional positiu, donant-li confiança i seguretat.
- **Flexible i adaptable:** ha de poder reajustar i adequar el guió prefixat a les respostes i discurs de la persona entrevistada, reconduint l'entrevista vers els objectius prèviament establerts.
- **Empàtica:** ha de mostrar disposició d'escolta activa, respecte i atenció vers el subjecte entrevistat. Ha d'establir una distància emocional suficient per comprendre les posicions de la persona entrevistada, sense que les hagi de compartir. Per tant, ni ha de mostrar excessiva distància, fet que podria generar resistències innecessàries i baixa col·laboració per part de la persona entrevistada, ni ha d'identificar-se amb la persona entrevistada, ja que aquest fet podria provocar en l'entrevistador/a problemes per mantenir el rol i els objectius.
- **Assertiva:** l'entrevistador/a ha d'actuar segons els seus objectius. Reconduirà –sempre de manera respectuosa– el discurs de la persona entrevistada, en cas que aquest es desvii de la finalitat de la pregunta.



# L'entrevista de selecció per competències

# 3

En aquest apartat de la *Guia* s'exposa l'eix a partir del qual dissenyar, elaborar i aplicar l'entrevista de selecció per competències.<sup>2</sup>

L'entrevista de selecció per competències consisteix en una entrevista semiestructurada, focalitzada en l'obtenció d'exemples de comportament de la vida laboral (i, si escau, acadèmica i/o personal) relacionats amb les competències clau en el desenvolupament d'un lloc de treball. Es basa en l'anàlisi de les conductes que es van donar en el passat de la persona entrevistada davant de situacions crítiques o rellevants, susceptibles de ser emprades com a predictores dels seus comportaments futurs en el treball.



«El millor predictor de la conducta futura és la conducta passada»

Aquest tipus d'entrevista es basa en la idea que el fet de conèixer com algú s'ha comportat davant de determinades situacions laborals (allò que va pensar, va dir i va fer) fa possible pronosticar com actuarà si es troba davant d'una situació similar en un futur. Això no vol dir que el fet que no trobem exemples de comportament en el passat signifiqui una falta de capacitat de la persona entrevistada en dur-los a terme. Pot ser que una competència determinada no hagi estat mai requerida en la seva trajectòria laboral i, d'altra banda, cal valorar les aptituds de la persona candidata en l'aprenentatge de noves competències.

---

2. Amb caràcter previ a aquest apartat, és recomanable haver dut a terme una lectura sobre els conceptes vinculats a la gestió per competències; aspectes que s'han treballat en anteriors guies de la *Col·lecció d'Eines per als recursos humans* (en concret, en els números 1 i 6).



### **Exemples de preguntes:**

- «Faciliti'ns un exemple d'una situació laboral (projecte, reunió de treball, etc.) on vostè hagi hagut de treballar en equip...
- Quin era l'objectiu? Quin resultat se n'havia d'obtenir?
  - Com es van coordinar? Com es van distribuir les responsabilitats? Qui va assumir el lideratge? Quin rol va adoptar vostè?
  - Com es van anar prenent les decisions? Com es van resoldre les discrepàncies?
  - Quin resultat es va assolir? Amb què hi va contribuir vostè? Qui va emportar-se el major reconeixement?

## **3.1. Fases**

Qualsevol entrevista es realitza seguint una sèrie de fases. A nivell genèric, l'aplicació de l'entrevista n'implica tres (inicial, de desenvolupament i de tancament), a més cal afegir-ne una de prèvia a la seva implementació (preparació o fase prèvia) i una altra amb caràcter posterior (l'avaluació).

Vegem, ara, en què consisteix cadascuna d'aquestes fases i quines són les variables o factors que hi intervenen.

### **Fase prèvia**

Malgrat que no es tracti pròpiament d'una fase de l'entrevista, es tracta d'un pas previ imprescindible per garantir-ne l'èxit. Una inadequada planificació i preparació pot tenir com a conseqüència limitar la informació que se n'obtingui, aquesta pot resultar escassa, insuficient, o no congruent amb l'objectiu, la qual cosa dificultarà l'avaluació i consegüent presa de decisions.

En la fase prèvia a l'entrevista és important establir-ne els objectius. Per fer-ho cal tenir presents els aspectes següents:

- Coneixement del lloc a ocupar: perfil competencial, funcions, tasques, equip amb el qual es treballarà, principals dificultats, recursos que gestionarà, indicadors de bon acompliment, etc. De les competències recollides en la descripció del lloc de treball (DLT), serà clau determinar quines seran objecte de l'entrevista.<sup>3</sup>
- Coneixement de les competències a avaluar.<sup>4</sup>
- Anàlisi de les dades prèvies del candidat: trajectòria formativa i professional, mèrits, resultats d'altres proves que s'hagin dut a terme, etc. L'anàlisi d'aquestes dades ens permetrà saber en quins punts hem d'aprofundir.
- Preparació del guió d'entrevista.

A més a més, a l'hora de planificar l'entrevista, haurem de tenir en compte diferents aspectes com ara el seu encaix en el sistema d'avaluació dissenyat –desenvolupat en la *Guia núm. 6, Col·lecció Eines per als recursos humans*–, el temps que considerem necessari per a la seva realització i la gestió dels factors situacionals –comentats anteriorment–.

### **Fase inicial**

Consisteix en l'inici de la interacció entre la persona entrevistada i l'entrevistador/a. En aquest moment, s'estableixen els rols, es defineix l'estil del procés comunicatiu i s'especifiquen els objectius; accions, totes elles, determinants per a un desenvolupament efectiu de l'entrevista. Són necessàries les actuacions següents:

- Recepció de la persona candidata.
- Presentació de l'entrevistador/a (o entrevistadors/es) i de l'organització.
- Crear un ambient que faciliti la comunicació. És recomanable fer algun comentari o pregunta distesa que ajudi a «trencar el gel».
- Informació dels aspectes bàsics del lloc de treball que cal cobrir.

---

3, 4. Una font de referència són les *Guies núm. 1 i 2 de la Col·lecció Eines per als recursos humans*.

Cal mesurar el tipus d'informació que li fem arribar, atès que aquesta pot condicionar les seves respostes i augmentar-ne la desitjabilitat social.

- Informar de l'objectiu, l'estructura i la durada aproximada de l'entrevista.
- Explicar que durant l'entrevista s'aniran prenent notes<sup>5</sup>, amb l'objectiu de no oblidar la informació que pugui ser rellevant en la presa de decisions final. Tot i que no és habitual en el nostre context, en cas que s'opti per enregistrar l'entrevista, es demanarà autorització a la persona entrevistada. Cal tenir en compte, però, que l'ús d'instruments pot provocar certes distorsions o reactància en la persona entrevistada, que un/a entrevistador/a experimentat/da neutralitzarà en els primers minuts.

### **Fase de desenvolupament**

Consisteix en el nucli de l'entrevista, per això és la fase més extensa.

En aquesta fase els temps comunicatius s'inverteixen: la persona entrevistada és qui ha d'ocupar la major part del temps parlant i l'entrevistador/a ha d'adoptar un rol d'observador-participant, mantenint sempre el control dels temps i de l'execució de l'entrevista.

S'aconsella introduir aquesta fase amb preguntes obertes i generals per, posteriorment, passar a formular-ne de més específiques: l'objectiu és que l'entrevistador/a aconseguixi evidències comportamentals de les competències que s'estan avaluant.

És en aquesta fase on l'entrenament de la persona entrevistadora adquireix especial rellevància, atesa la multiplicitat de tasques que ha de realitzar en un temps relativament breu: atendre, enregistrar tant la comunicació verbal com la no verbal, aprofundir quan sorgeixin

---

5. És convenient prendre notes dels diferents components comunicatius de l'entrevista, per la qual cosa no només enregistrarem *allò que ens diu la persona entrevistada*, sinó també prendrem nota de *com ho diu*.

dubtes, quan escaigui donar l'oportunitat a la persona entrevistada de formular preguntes, així com, al llarg del desenvolupament de l'entrevista, verbalitzar síntesis parcials del que la persona entrevistada va dient. Un bon instrument de registre facilitarà la tasca que ha de dur a terme l'entrevistador/a en aquesta fase, aspecte en el qual aprofundirem posteriorment.

### **Fase de tancament**

És el moment en què es conclou la interacció. Les intervencions de l'entrevistador/a s'orienten a:

- Oferir a la persona entrevistada la possibilitat de preguntar aquells dubtes que tingui.  
Una pregunta freqüent en aquesta darrera fase és la relacionada amb les accions que es derivaran de l'entrevista i el moment a partir del qual es coneixerà el resultat del procés de selecció.
- Donar-li la possibilitat de completar la informació aportada.<sup>6</sup>
- Acomiadar-lo, tot agraint-li la col·laboració.

### **Fase d'avaluació**

Amb la finalització de l'entrevista es dona pas a la darrera fase: l'avaluació.

En aquesta fase els/les entrevistadors/es processen de manera integral la informació obtinguda en el transcurs de l'entrevista, tot orientant-la a la presa de decisions. En conseqüència, identifiquen i classifiquen totes les evidències comportamentals que es relacionen amb el perfil (competències, subcompetències i nivells), les classifiquen en punts forts i febles del candidat, en relació amb cadascuna de les competències, i les valoren.

---

6. Aquesta fase també s'anomena postentrevista o apèndix de l'entrevista.

S'aconsella que en finalitzar l'entrevista, i abans de prosseguir amb la nova tasca, com a mínim dediquem un temps a acabar d'anotar allò que hem memoritzat al llarg de l'entrevista i no hem considerat oportú anotar en el moment en què s'aportava.

Disposar d'un instrument de valoració homogeni per a tots els candidats, ens permetrà determinar millor el grau d'ajust de cada candidat al perfil i contrastar punts forts i febles dels diversos candidats del procés. En l'apartat 3.5 aprofundirem sobre els aspectes metodològics vinculats a l'avaluació.

## 3.2. Estructura

L'estructura de l'entrevista i el seu contingut varia en funció del perfil del lloc de treball a avaluar; per aquest motiu, a l'hora de definir-la, és totalment necessari alinear i adequar el conjunt d'àmbits a explorar amb el perfil del lloc de treball a ocupar. Tan sols d'aquesta manera construïrem un instrument útil i vàlid, que ens permeti predir el comportament o desenvolupament laboral de la persona entrevistada per a aquell lloc de treball concret.

En conseqüència, en la seva configuració, esdevé imprescindible conèixer el perfil del lloc de treball: contingut funcional, entorn organitzatiu, impacte i, sobretot, el perfil professional, amb els corresponents coneixements bàsics i especialitzats, l'experiència necessària i el perfil competencial. En relació amb aquest darrer aspecte, a més a més de conèixer el perfil competencial, cal determinar quines són les competències crítiques en el desenvolupament del lloc o, dit d'una altra



Com més gran sigui el grau d'ajust de l'estructura i guió de l'entrevista al perfil del lloc de treball a avaluar, major serà la validesa predictiva de l'instrument.

manera, aquelles que necessàriament cal dominar. Un cop haguem decidit les àrees o àmbits d'exploració, podrem orientar-nos a escollir i elaborar les preguntes que formaran part del guió de l'entrevista.

L'especificitat o grau d'ajust necessari de l'instrument fa que no sigui possible disposar d'una estructura d'entrevista –i corresponent guió– estandarditzats. No obstant això, distingim unes àrees d'exploració de caire més genèric o transversal (formació, trajectòria professional), que també trobarem en d'altres tipus d'entrevistes de selecció, i unes altres de més específiques, directament relacionades amb l'organització (com ara l'adaptabilitat al context organitzatiu) i amb les competències a explorar per a aquell lloc de treball en concret. En l'annex 1 es facilita un esquema executiu de les fases de l'entrevista de selecció per competències.



Amb tot, dispondrem d'una pauta o guió semiestructurat, que ens ajudarà a...

- Assegurar que tots els entrevistats tinguin una entrevista similar, explorant els mateixos àmbits o àrees temàtiques a partir de preguntes similars.

- Assegurar que els/les entrevistadors/es emprin un esquema homogeni i un llenguatge comú, per la qual cosa, si ho desitgen, poden distribuir-se les preguntes (tot i que és aconsellable que sigui una única persona qui condueixi la pràctica totalitat de l'entrevista). Així mateix, cal esmentar que aquest factor ajuda a augmentar la fiabilitat entre avaluadors.
- Prendre decisions amb un major grau d'objectivitat, atès que les respostes es poden comparar directament amb els comportaments esperats.

No obstant això, caldrà procedir amb cura i no transformar l'entrevista en un qüestionari o un interrogatori. Caldrà que siguem capaços de convertir el guió en una pauta suficientment flexible per adaptar-nos a aquells aspectes que sorgeixen de manera imprevista i n'alteren la seqüència prefixada. En aquest cas, i si són rellevants per a l'objectiu d'avaluació, haurem d'aprofundir en la seva exploració.

### ***Com elaborar el guió d'entrevista?***

Un cop determinades les àrees d'exploració de l'entrevista, cal elaborar el guió de preguntes que ens guiarà en el seu desenvolupament. Per facilitar la tasca d'elaboració a l'annex 3 es desenvolupa un Guió complet de preguntes adaptat a la nostra organització. Aquest recull de preguntes genèric ens ha de permetre, en primer lloc, escollir aquelles preguntes rellevants per al perfil del lloc de treball a ocupar i, en segon lloc, adequar-les a les característiques o particularitats del lloc. Tot seguit es presenten alguns exemples de preguntes genèriques<sup>7</sup> relacionades amb cadascun dels àmbits d'exploració.

#### **a) Formació**

Àmbits a explorar: estudis i formació assolida (formació de base i continuada; formació en l'àmbit de l'Administració pública), canvis en l'itinerari formatiu, aprenentatges adquirits per altres vies.

---

7. El redactat de les preguntes que es presenten no es contextualitza o relaciona directament amb cap lloc de treball concret.





### Exemples de preguntes:

- Expliqui'ns quins estudis va realitzar i per què els va escollir?
- Repetiria l'elecció si tornés a començar els seus estudis? Per què?
- En quin àmbit formatiu s'ha acabat especialitzant? Per què?
- Quin tipus d'activitats ha realitzat en els darrers anys per millorar la seva formació?
- De la seva trajectòria formativa, quina formació considera rellevant o bé destacaria per al desenvolupament de les funcions d'aquest lloc de treball?
- Quins són els seus coneixements en l'àmbit de l'Administració pública?
- S'ha plantejat donar continuïtat o ampliar la seva formació amb algun tipus d'activitat formativa? Quina? Per què?
- En quines àrees considera que hauria de continuar formant-se o especialitzar-se per donar resposta als requeriments del lloc de treball pel qual opta?
- Del seu itinerari formatiu, se'n desprenen molts canvis...a què són deguts?
- Pel que fa a la formació complementària, en quins congressos, seminaris o jornades ha participat? Què el va motivar a realitzar-los?
- Veiem que des de l'any X no ha dut a terme cap activitat formativa, ens podria explicar els motius?

### **b) Trajectòria professional**

Àmbits a explorar: trajectòria professional, últimes experiències laborals, nivells de responsabilitat desenvolupats i de rendiment assolits; recollint indicis sobre en quins s'incidirà quan s'entri en detall en l'exploració de les competències.



### *Exemples de preguntes:*

- Centrem-nos en la seva darrera experiència laboral. Pensi en un dia que fos representatiu d'allò que feia habitualment, expliqui'ns en què va consistir.
- En els darrers llocs de treball ocupats, quines han estat les seves funcions i responsabilitats?
- En quins llocs de treball ha desenvolupat funcions similars a les del lloc de treball pel qual opta?
- En cas que hagi dut a terme tasques de comandament, expliqui'ns les característiques dels equips amb què ha comptat.
- Quins han estat els projectes més importants en què ha treballat? Quins objectius ha hagut d'assolir? Qui ha establert aquests objectius? Qui n'ha fet el seguiment? Quin nivell d'assoliment ha aconseguit?
- Quins han estat els assoliments més importants de l'última feina? De quins factors ha depès assolir els objectius; o bé, quins han estat els factors d'èxit?
- En cas que hagi estat molt de temps en un lloc de treball, quins són els factors que l'han motivat a continuar al lloc? D'altra banda, què l'ha empès a canviar de lloc de treball?
- Quins són els objectius professionals que es planteja assolir en el futur lloc de treball?
- L'experiència adquirida en el darrer o darrers llocs de treball, en què pensa que li serà útil per al lloc a què opta?
- En quines activitats o tasques considera que es desenvolupa millor? En quines considera que té mancances? Per què?

### **c) Adaptabilitat al context organitzatiu**

Àmbits a explorar: potencial d'adaptació als diferents entorns, equips i comandaments, autoconeixement i reconeixement de fortaleses i debilitats, així com la motivació pel lloc nou. L'exploració de les possibilitats d'adaptació al lloc es pot fer a l'inici i/o al final de l'entrevista.



## Exemples de preguntes:

- Què en sap de la nostra organització / departament?
- Què li interessa del departament / organització al qual pertany el nou lloc de treball; què pensa que li pot aportar?
- D'altra banda, què pot aportar vostè al lloc de treball? En quines activitats o tasques considera que es desenvolupa millor? Quins són els punts forts que considera que el poden situar de manera avantatjosa respecte d'altres candidats? Quins aspectes considera que ha de potenciar o canviar?
- Amb quin tipus d'organització de les que vostè coneix, s'ha sentit més còmode? Per què?
- Pensi en els diferents caps amb qui ha treballat. Quin estil de comandament tenia aquell/a que considera que ha contribuït a augmentar el seu potencial com a treballador? Per què? Amb quin tipus de comandament el seu rendiment ha estat per sota de les seves possibilitats? Per què?
- Pensi en els diferents equips amb els quals ha treballat. Amb quin tipus d'equips ha treballat millor? Amb quins d'aquests el seu rendiment ha estat per sota de les seves possibilitats? Per què?
- Pensi en els diferents col·laboradors amb els quals ha treballat. Amb quin tipus de col·laboradors ha treballat millor? Amb quins el seu rendiment ha estat per sota de les seves possibilitats? Per què?
- Quins són els objectius professionals que es planteja assolir en el futur lloc de treball?
- Quins són els aspectes que més valora a la feina?

#### d) Competències

L'estratègia d'exploració de les competències s'orienta a l'obtenció d'evidències comportamentals per part de la persona entrevistada.<sup>8</sup>

Per tal d'aconseguir aquestes proves de comportament, cal explorar situacions –centrades en darreres experiències i el més properes en el temps– que requereixen haver posat en pràctica determinades competències per part de la persona entrevistada. Preguntes obertes com ara les iniciades per «*què, qui, quin, amb qui, com, quan, quant, on, per què*» són les que ens permeten obtenir major informació de la persona entrevistada, alhora que ens permeten dirigir i focalitzar les seves respostes, fent que no es perdi en generalitzacions i narri el que va succeir i com ho va viure. Fixeu-vos que és una estratègia d'exploració basada en la tècnica de l'*incident crític*. En aquest sentit, cal recordar que ...



Un *incident crític* és qualsevol esdeveniment rellevant que s'ha hagut d'afrontar en la història de l'ocupació del lloc de treball i que s'ha considerat «decisiu».

Mitjançant l'anàlisi dels incidents crítics podrem identificar quins són els elements que en el passat han contribuït a una bona resolució de problemes concrets i quins elements van impedir l'èxit o van conduir al fracàs en la resposta.

---

8. Un tipus específic d'entrevista emprat per a l'obtenció d'evidències comportamentals és la tècnica d'entrevista dirigida o estructurada «Behavioral Event Interview» (BEI).



### Exemples de preguntes:

- Què va desencadenar l'incident? Per què va passar l'incident?
- Qui hi va estar involucrat?
- Com va afrontar l'incident?
- Quin va ser el seu paper? què va pensar? què va fer? com ho va fer? quan ho va fer? per què ho va fer així?
- Quin resultat va obtenir?
- Si tornés a passar, què modificaria?



Les evidències comportamentals de la persona entrevistada només seran vàlides si:

- Explica la pròpia actuació en primera persona del singular (no fent referència a allò que s'acostuma a fer o es fa en determinades unitats organitzatives, sinó allò que ha fet). En cas que no ho exposi parlant en primera persona, li sol·licitarem específicament per tal de poder atribuir les evidències comportamentals a la persona entrevistada.
- Parla en passat (perquè ha viscut la situació), i no ho fa de manera hipotètica (allò que faria si...) o en termes de freqüència (allò que fa habitualment o normalment...).
- Narra la situació amb un fil conductor i, si aprofundim en els detalls (accions clares i específiques com ara diàlegs, etc.; o bé demanem que ens detalli amb claredat els rols de les persones que van intervenir en la situació), els explica amb un discurs coherent, sense canvis en tot allò relatiu a la modulació de la veu, la postura corporal i l'expressió facial –més enllà del que és acord amb el que expressa–.
- Aporta evidències comportamentals per cadascuna de les competències i en situacions diverses; el fet de poder disposar de manifestacions comportamentals vinculades a més d'una situació ens permet confirmar que compta amb la competència.

Malgrat que l'entrevista ens permet explorar un gran repertori de competències, amb caràcter previ a l'entrevista, caldrà decidir quines competències del perfil és pertinent explorar a través d'aquest instrument.

A continuació es presenten dues de les competències que també han servit de base als exemples que s'ofereixen en les guies precedents núm. 2 i núm. 6 de la col·lecció *Eines per a recursos humans*: direcció i desenvolupament de les persones i «comunicació, persuasió i influència», vinculades a l'exercici del comandament.<sup>9</sup>

• ***Direcció i desenvolupament de persones***

*Capacitat per dirigir equips i aconseguir que les aportacions d'aquests contribueixin a la consecució de resultats per part de l'organització.*

Àmbits a explorar: direcció de persones, lideratge i desenvolupament de les persones.



***Exemples de preguntes:***

- Expliqui'ns una situació en la qual hagi hagut de dirigir un equip...
  - Com va transmetre el projecte i els resultats a assolir?
  - Com era l'equip amb què comptava? Com va assignar responsabilitats? Què va delegar? Per què?
  - Quines dificultats van sorgir (intra-equip, entre-equips)? Com les va gestionar?
  - Com va fer el seguiment dels resultats?

---

9. A l'espai de la intranet adreçat a les unitats de recursos humans dels departaments, s'amplia el recull d'exemples de preguntes relacionades amb les onze competències professionals definides amb caràcter previ a la guia núm. 1 de la col·lecció *Guia Eines per als recursos humans*.

- Va reconèixer la tasca i/o resultat d’algun membre de l’equip? Com ho va fer?
- Va haver d’intervenir davant d’errors per part d’algun membre de l’equip? Com ho va fer?
- Va haver de negar alguna petició d’algun dels seus col·laboradors? Quina? Per què? Com ho va fer?
- Què modificaria del seu comportament en aquesta situació?
- En cas que en aquests moments dirigeixi un equip de treball... quines característiques té el seu equip de treball? Descrigui’s a vostè mateix com a conductor del grup.
- Quina estratègia emprà per a aconseguir que els seus subordinats acceptin les seves idees o els objectius de la unitat? Possi’ns un exemple.
- Descrigui’ns la darrera reunió de treball... Com se la va preparar? Què va fer després de la reunió? Amb quina freqüència es reuneix amb els seus col·laboradors? Quan serà la propera reunió? De quins factors depèn la periodicitat de les reunions?
- Descrigui una situació on hagi hagut d’incorporar un col·laborador o un membre d’un equip.
- Expliqui’ns un model de lideratge que vostè valori i amb el qual s’identifiqui.
- Doni’ns un exemple d’assoliment reeixit concret i destacat en la seva gestió com a líder.
- Ha hagut de liderar equips sobre els quals no tenia ascendència jeràrquica? Com ho va fer? Expliqui’ns una situació.
- Expliqui’ns una situació en la qual vostè hagi donat consells o ofert ajut a algun col·laborador.
- Ha establert plans d’acció per desenvolupar les àrees de millora dels seus col·laboradors? Exemplifiqui’ns-ho amb un cas. Com ho ha fet? Fins a quin punt ha participat en el seu desenvolupament? Com ho ha fet?

- Alguna vegada ha hagut de corregir un subordinat? Quina era la situació? Com la va gestionar?
- Ha avaluat l'acompliment de l'equip? Pensi en una situació viscuda en la darrera feina que ho exemplifiqui. Amb quina periodicitat? Amb quin objectiu? Quins procediments ha emprat per a avaluar els seus subordinats?
- Pensi en una situació en què vostè hagi decidit implementar els suggeriments dels seus col·laboradors en la seva unitat. De quina forma els ho ha reconegut? Quins resultats ha obtingut?

• ***Comunicació, persuasió i influència***

*Capacitat per transmetre un missatge de manera estructurada, emprant un llenguatge que estigui d'acord amb la situació i la persona destinatària. Cal que l'emissor adapti el seu discurs a l'interlocutor per aconseguir un major impacte. Capacitat per emetre les comunicacions escrites implícites en l'exercici de les seves funcions.*

Àmbits a explorar: persuasió, comunicació interna i comunicació externa. Aquesta competència també es valorarà a partir de l'anàlisi de: el contingut que transmet i com el transmet; el nivell lingüístic i la diversitat de vocabulari; la forma d'expressar-se (to de veu, rapidesa, modulació de la veu, gestió dels silencis); la comunicació no verbal (posició corporal i proximitat respecte a l'interlocutor, gestos, moviments repetitius, moviments oculars); i la capacitat per captar l'atenció dels interlocutors, entre d'altres.





## Exemples de preguntes:

- Pensi en una presentació oral que recordi haver dut a terme. Expliqui'ns... Com la va organitzar? Quin tipus de recursos va emprar per fer la presentació? Davant de quin tipus d'auditori? Quin tipus de preguntes li va adreçar l'auditori? Quins elements va haver de gestionar per mantenir l'atenció de l'auditori? Quins són per a vostè els elements més importants d'una presentació efectiva? Si la tornés a repetir, què canviaria?
- Pensi en l'experiència més difícil que recorda en comunicació escrita. Expliqui'ns... Quins aspectes va tenir en compte? Per què? Quin impacte va tenir? Quin *feedback* va rebre dels receptors del missatge?
- Quin format de comunicació prefereix, l'oral o l'escrit? Quin d'aquests considera que esdevé més important en el seu treball? De quins factors depèn l'elecció d'un o l'altre? En quin pensa que és més hàbil? Per què?
- Expliqui'ns una situació que li hagi requerit posar en pràctica estratègies especials de comunicació per gestionar una situació difícil (p.ex. un interlocutor oposicionista o «difícil»). Quin rol va adoptar? Quins elements comunicatius va haver de gestionar? En què va basar l'argumentació? Quin va ser el resultat? Quines van ser les claus que el van dur al seu èxit/fracàs?
- Expliqui'ns una situació en què hagi hagut de gestionar les objeccions a les seves idees fetes pel seu superior o pels companys.
- Com expressa els sentiments de gratitud o de disgust en l'àmbit laboral? Posi'ns un exemple de cadascun d'ells.
- Expliqui'ns alguna situació en la qual hagi aconseguit convèncer a algú respecte a una idea seva. Com ho va fer? Quin va ser el resultat? Quines van ser les claus que el van dur al seu èxit/fracàs?

### 3.3. L'àmbit comunicatiu

La definició d'entrevista fa al·lusió directa a un dels aspectes sense el qual esdevé impossible la seva aplicació: el comunicatiu. La comunicació ens permet intercanviar informació, expressar idees, transmetre emocions, entendre'ns, dirigir-nos als altres, fer preguntes, etc.

En l'anàlisi de l'esfera comunicativa s'identifiquen tres components bàsics: el verbal, el vocal o paraverbal i el no verbal. No obstant això, molt sovint només centrem l'atenció en el component verbal, deixant de banda els altres dos components que, amb notable diferència, ens proporcionen més informació que el primer. Per tant, si el que pretenem és optimitzar l'ús de l'entrevista, caldrà que els dos agents implicats, i sobretot l'entrevistador/a, prenguin consciència de la importància de la dimensió comunicativa, entesa de manera holística i integradora. En el cas de l'entrevistador/a, serà necessari que aprengui a identificar i interpretar els diferents components, a fi d'arribar a valoracions completes i amb un grau de fiabilitat i precisió adequat.

Pel que fa el primer component, el *verbal*, és el que fa referència a allò que es diu; és el que ens permet expressar-nos, formular preguntes i argumentar. Tanmateix, expressar allò que es vol dir no sempre és fàcil, i encara menys en situació de tensió, com ara una entrevista de selecció; per la qual cosa, a l'hora de valorar el subjecte entrevistat, serà necessari analitzar l'evolució d'aquest component al llarg de l'entrevista.

El component *vocal* o *paraverbal* fa referència a tot allò que acompanya el missatge verbal, a «com es diu el missatge». Per tant, factors com ara el volum, el to de veu, la fluïdesa de la parla, la velocitat o la prosòdia, la pronunciació i els silencis –entre d'altres– són els que ajuden a modular el missatge verbal i l'enriquiran o empobriran.

Finalment, el component *no verbal* fa referència al llenguatge gestual i corporal, a tot allò amb què el nostre cos complementa el missatge

comunicatiu (postura, gestos, mirada, expressió corporal). Múltiples estudis posen de manifest que aquest component és el predominant en una interacció cara a cara malgrat que, de manera contradictòria, sigui el que acostuma a tenir-se menys en compte.

En l'entrevista, bona part de la relació que s'estableix amb la persona entrevistada ve definida pels aspectes no verbals de la comunicació. En conseqüència, és important tenir clar que el mateix entrevistador/a comunica coses a través d'aquests aspectes no verbals i, per tant, cal que els tingui controlats. D'altra banda, aquests aspectes han de ser observats amb objectivitat en la persona entrevistada, perquè aporten informació complementària que, a més, no pot ser distorsionada.

A l'hora d'analitzar la dimensió comunicativa en l'entrevista, cal tenir en compte que aquesta es veu influenciada per factors com ara valors i creences, aspectes educatius, socials i culturals, i l'estat emocional, entre d'altres.

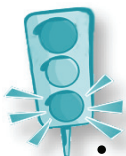
### **3.4. Tècniques per afavorir l'obtenció d'informació**

El fet d'haver preparat amb antelació l'entrevista i haver interioritzat un guió no esdevé una garantia d'èxit en si mateix. La multiplicitat de factors o variables que conflueixen en l'entrevista fan que cadascuna esdevingui única i diferenciada i que, per tant, s'hi generin múltiples situacions problemàtiques que l'entrevistador/a ha de poder solucionar, sempre amb la finalitat d'aconseguir el màxim d'informació possible envers l'objectiu pel qual s'ha definit l'entrevista. D'aquestes variables considerem oportú destacar: el perfil a seleccionar, el de l'entrevistador/a i el de la persona entrevistada, el grau d'adaptació d'aquest darrer a l'entrevista i la dimensió comunicativa –com ara el tipus de respostes que ens dóna el candidat–.

L'entrevistador/a disposa de múltiples estratègies comunicatives d'intervenció que l'ajudaran a respondre adequadament a aquestes situacions problemàtiques i a aprofundir en el coneixement del candi-

dat. Entre aquestes intervencions, l'emprada amb més freqüència és la interrogació o pregunta; no obstant això, trobem altres tipus d'intervencions, com ara l'ús del silenci o la postentrevista, entre d'altres, que també faciliten l'extracció d'informació.

Pel que fa a les preguntes, és rellevant que l'entrevistador/a conegui quin tipus de preguntes l'ajudaran a fer front a les diferents situacions plantejades i quines li dificultaran o interferiran en la tasca; sols d'aquesta manera aconseguirem optimitzar-ne l'ús i contribuïrem a evitar que es trobi en situacions en què es comprometí l'assoliment de l'objectiu. Així, doncs, distingirem entre:



#### *Preguntes a fer:*

- *Obertes:* permeten que la persona entrevistada s'expressi lliurement sobre el tema plantejat, no el limiten ni indueixen les seves respostes i acostumen a donar lloc a respostes àmplies. Cal ser conscient que el seu ús pot desviar el curs de l'entrevista, per tant, l'entrevistador/a ha de mostrar capacitat per reconduir l'entrevista vers els objectius plantejats !
- *Pertinents:* s'orienten directament als àmbits a avaluar en relació amb l'objectiu. S'aconsella no formular aquest tipus de preguntes fins que es tingui la convicció que la persona entrevistada està disposada a facilitar, amb exactitud, la informació desitjada.  
Compte en no transformar l'entrevista en quelcom massa rígid, dirigit, tipus interrogatori !
- *Extensives:* tenen la finalitat que la persona entrevistada amplii la informació respecte a una resposta o informació prèvia que resulta escassa.  
Cal confrontar la necessitat d'ampliació d'informació –fet que es relaciona amb l'objectiu de l'entrevista– vers el temps que hi haurem de dedicar !

- *D'aclariment*: aporten nova informació sobre alguna informació prèvia incompleta o confusa; són útils per demanar seqüències detallades de successos.  
Cal efectuar aquestes preguntes de la manera més neutra possible, a fi de no fer massa evident allò que ens ha cridat l'atenció de la persona entrevistada !
- *De sondeig*: permeten obtenir més informació de la persona entrevistada i aprofundir en el tema. Es caracteritzen per ser senzilles i curtes.  
Cal mesurar-ne l'ús, atès que l'entrevista es pot sobrecarregar de massa «per què» i convertir-se en un interrogatori !
- *Ecos*: es caracteritzen pel fet que repeteixen una part de la frase que ha dit la persona entrevistada –sovint la darrera part–, amb to interrogatiu, per tal que expliqui el fet amb més detall o profunditat.  
Són útils per persones entrevistades parques en paraules. Atenció: el seu abús pot provocar en la persona entrevistada incertesa, desconcert i inseguretat, alhora que pot afectar la imatge de professionalitat de l'entrevistador/a, en el sentit que pot semblar que no ha preparat l'entrevista !

En termes generals, en les preguntes esdevé més útil emprar *plurals* que singulars (ex. «quines tasques de la darrera feina li agradaven més?»).



### *Preguntes a evitar:*

- *Hipotètiques*: plantegen a la persona entrevistada situacions hipotètiques o imaginàries per tal que les resolgui (s'acostumen a plantejar emprant el temps verbal condicional).  
Aquestes preguntes sols esdevenen útils per a avaluar coneixements aplicats –sobretot tècnics– (p. ex. «com faries un quadre de comandament») però no esdevenen gens útils per a avaluar el comportament real del subjecte, atès que el subjecte pot re-

latar que reaccionaria i resoluria la situació d'una manera diferent a com realment ho faria.

Poden ser útils només quan no es troben elements objectius en la trajectòria ni laboral ni personal del subjecte que ens permetin avaluar sobre fets concrets.

### **Exemple:**

- ✓ «Què has fet en una situació determinada (viscuda)» i no...
  - × «Què faries si et trobessis en una situació determinada (potser el subjecte no l'ha viscuda)»
- *Tancades*: es poden respondre només amb una única paraula, normalment «sí» o «no».
  - *Múltiples*: formular diverses preguntes d'una sola vegada. Sovint s'acaba utilitzant quan l'entrevistador/a no respecta el temps de resposta.
  - *Inductores de resposta*: se suggereix la resposta esperada en la mateixa pregunta, el subjecte té clar que s'espera que respongui.

Deixant de banda les interrogacions o preguntes, com dèiem, l'entrevistador/a pot posar en pràctica altres estratègies que l'ajudaran a extreure informació, vegem-les:



### **Exemples:**

- ☑ *L'ús del silenci*: esdevé molt útil per a obligar la persona entrevistada a reflexionar sobre la seva última resposta. La gestió adequada del silenci per part de l'entrevistador/a (pausa amb mirada interrogativa, saber mantenir-lo el temps suficient per tal de donar espai per tal que la persona pugui pensar i reflexionar la resposta) és de gran utilitat per ampliar informació.

- ☑ *L'ús de l'escolta activa*: consisteix a donar senyals, sovint no verbals i vocals (gestos, sorolls...), per a mostrar assentiment i demanar continuïtat en el discurs de la persona entrevistada, així com per a requerir-li que s'estengui més.
- ☑ *La recapitulació*: consisteix a proposar al candidat que faci una síntesi del que ha manifestat amb anterioritat.
- ☑ *La facilitació d'alternatives de resposta*: consisteix a donar diverses alternatives de resposta, d'atracció equivalent (a fi de no crear una tendència de resposta), deixant sempre oberta una possibilitat d'alternativa. Es tracta d'una intervenció molt útil per ajudar la persona entrevistada a superar els bloqueigs.

Exemple: «Quan es va trobar en la situació X, què va fer?». Bloqueig. «Va expressar el seu parer al seu cap, va optar per deixar passar uns dies abans de comentar-li, va pensar parlar-ho amb els companys abans d'enfrontar-s'hi directament, o com va afrontar la situació?»

### 3.5. Metodologia d'avaluació

L'avaluació de l'entrevista és el procés a partir del qual, després del processament de tota la informació obtinguda, s'arriba a una decisió respecte al nivell que la persona candidata a ocupar el lloc de treball presenta en cadascuna de les competències avaluades.

El procés implica una metodologia pròpia fonamentada en l'observació, l'enregistrament, la categorització i la valoració dels comportaments i/o respostes de les persones entrevistades a l'hora de resoldre les qüestions plantejades.

La metodologia d'avaluació es compondrà de les fases següents:

- **O**bservació directa de les accions i comportaments que executa la persona avaluada.
- **R**egistre de conductes (i/o respostes).
- **C**ategorització de les actuacions en uns estàndards de valoració.
- **A**valuació per a la presa de decisió final, tenint en compte totes les proves realitzades.

Enregistrar la informació esdevé una acció necessària perquè l'entrevistador/a disposi de les evidències comportamentals que, posteriorment, haurà de categoritzar i avaluar.

Amb caràcter previ a la realització de l'entrevista, caldrà que l'entrevistador/a conegui amb precisió les qüestions següents:

- Les competències que es volen avaluar, així com el nivell de domini exigint pel perfil i les evidències comportamentals que l'identifiquen
- Els instruments de registre
- Els criteris d'avaluació
- Les dificultats de l'observació i l'avaluació: coneixement sobre quins són els biaixos, principalment perceptius o interpretatius, que poden interferir en aquest procés, amb l'objectiu de detectar-los, minimitzar-los i evitar-los.<sup>10</sup>

---

10. En aquest sentit, és recomanable haver dut a terme una lectura de l'apartat 3.5 *Avaluació. Dificultats de l'observació i l'avaluació*, de la Guia núm. 6 de la *Col·lecció d'Eines per als recursos humans*.



*Per tant, qui avalua...*

#### **Ha de:**

- Enregistrar totes les observacions que va obtenint de la persona entrevistada, sense refiar-se de la memòria.
- Discriminar les conductes, evitant puntuar automàticament la puntuació intermèdia.

#### **No ha de:**

- Fer judicis precipitats.
- Fer valoracions apriorístiques sobre alguna de les persones a les quals ha de valorar.
- Deixar-se portar per les primeres impressions.
- Valorar a partir d'un únic comportament, per important que sembli.

Amb tot, es posa de manifest la importància que suposa que l'entrevistador/a tingui un entrenament previ sobre aquesta metodologia i sigui molt conscient de les dificultats més comunes que es trobarà en el procés d'avaluació per tal d'evitar cometre errors.



Un mètode sistemàtic de recollida d'informació ens permetrà gestionar, simultàniament, l'àmplia i complexa informació obtinguda al llarg de l'entrevista.

### ***El registre d'avaluació***

La metodologia de l'entrevista de selecció per competències, basada en la recollida d'indicadors observables del comportament, fa que l'ús del registre d'avaluació sigui indispensable.

El registre d'avaluació ens ha de permetre:

- recollir la informació de forma homogènia i sistematitzada;
- classificar els comportaments segons les competències claus a avaluar;
- classificar-los també tenint en compte els diferents nivells o categories d'avaluació;
- identificar els punts forts i febles de la persona candidata;
- fer comparacions tant amb el perfil preestablert com entre els perfils de les diverses persones entrevistades;
- prendre decisions de manera objectiva.



L'ús d'un registre d'avaluació ens ajudarà a assegurar l'objectivitat del procés i a conferir-li major solidesa.

A continuació s'exemplifiquen diferents escales d'avaluació. Així mateix, a l'annex 2 es facilita un exemple íntegre de registre d'avaluació.

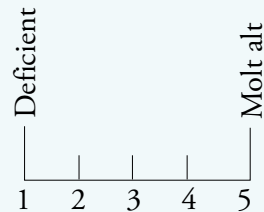


## Exemples d'escales d'avaluació:

### Exemple 1

#### **ANÀLISI DE PROBLEMES I PRESA DE DECISIONS**

*Capacitat per analitzar la situació de manera objectiva, explorar-ne les causes i cercar possibles alternatives de solució, per tal de triar la més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que se'n derivin i els riscos associats.*



## Exemple 2

<p><b>ANÀLISI DE PROBLEMES I PRESA DE DECISIONS</b></p> <p><i>Capacitat per analitzar la situació de manera objectiva, explorar-ne les causes i cercar possibles alternatives de solució, per tal de triar la més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que se'n derivin i els riscos associats.</i></p>	No identificada	Deficient	Insuficient	Suficient	Alt	Molt alt
<p><b>Capacitat d'anàlisi:</b> capacitat per analitzar les situacions de manera objectiva, explorar-ne les causes i, davant de situacions problemàtiques, cercar alternatives possibles de solució.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Presca de decisions:</b> capacitat per decidir o triar l'opció més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que se'n puguin derivar i els riscos associats.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANÀLISI DE PROBLEMES I PRESA DE DECISIONS

Capacitat per analitzar la situació de manera objectiva, explorar-ne les causes i cercar possibles alternatives de solució, per tal de triar la més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que s'en derivin i els riscos associats.

Subcompetència	Definició	Nivell baix (4-3)	Nivell mitjà (5-7)	Nivell alt (8-10)
	Subcompetència	Capacitat per analitzar les situacions de manera objectiva, explorar-ne les causes i, davant de situacions problemàtiques, cercar alternatives possibles de solució.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica els problemes quotidians en el seu àmbit d'actuació, però mostra dificultats per a determinar-ne les causes.</li> <li>Analiza de manera insuficient o superflua les situacions que ha de gestionar i/o no resoldeix. No detecta tots els factors de risc associats a les situacions.</li> <li>En ocasions relativitza/magnifica els problemes, mostrant dificultats per determinar els elements crítics que configuren la situació.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analitza les situacions problemàtiques identificant-ne les causes, els possibles escenaris.</li> <li>Cerca informació i la contrasta per definir la millor solució.</li> <li>Analiza els possibles riscos de portar a terme un pla d'acció i avalua les conseqüències que se'n poden derivar.</li> <li>En la recerca de solucions, analitza quina és la més indicada a curt i mitjà termini, identificant-ne avantatges i inconvenients.</li> </ul>
Subcompetència	Capacitat per decidir o escollir l'opció més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que s'en puguin derivar i els riscos associats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaçilla a l'hora de decidir en àmbits de la seva responsabilitat. Consulta aspectes del seu àmbit d'actuació perquè no sap què ha de decidir.</li> <li>S'inhibeix a l'hora de decidir els assumptes que li corresponen, els posposa o els deriva.</li> <li>Prend decisions de manera improvisada i/o precipitada, sense analitzar suficientment la situació, les possibles solucions i les conseqüències que es poden derivar de la decisió adoptada.</li> <li>Prend decisions assumint riscos innecessaris.</li> <li>Les solucions que adopta no esdevenen lògiques, pragmàtiques i realistes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A l'hora de prendre decisions, actua de manera segura i resoltiva.</li> <li>Davant de situacions excepcionals o difícils les seves decisions són àgils i s'ajusten a les condicions d'implementació.</li> <li>Davant de situacions problemàtiques té en compte solucions que tradicionalment han resultat efectives i també noves maneres de resoldre la situació, tot decidint-se per la més efectiva.</li> <li>A l'hora de prendre decisions, té en compte com aquestes afectaran altres recursos, altres persones i altres àrees.</li> <li>Les solucions que adopta esdevenen pragmàtiques i realistes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Davant de situacions amb incerteses, excepcionals o crítiques cerca alternatives d'actuació, mostra capacitat de decisió ràpida i encertada, i és conscient dels riscos que s'assumeixen.</li> <li>Disposa de criteris de decisió oportuns basats en l'anàlisi de la situació, dels objectius que s'han d'assolir, de les conseqüències a curt/mitjà i llarg termini que se'n poden derivar i de l'impacte sobre els diferents agents implicats.</li> <li>Té en compte com les decisions afectaran altres recursos, altres persones i altres àrees.</li> <li>Fa el seguiment de les decisions preses i avalua si cal modificar algun aspecte.</li> <li>Té en compte solucions tradicionalment efectives però s'orienta a impulsar-ne de noves que resultin més eficients.</li> </ul>
Subcompetència	Preses de decisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitat per decidir o escollir l'opció més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que s'en puguin derivar i els riscos associats.</li> </ul>		

# Conclusions

# 4

Actualment hi ha un ampli consens en considerar vital per a les organitzacions que els processos de selecció de personal es facin amb eficiència i eficàcia. Prendre decisions sobre la idoneïtat d'una persona a ocupar un determinat lloc de treball és un procés d'un impacte tan gran que fa imprescindible que es faci amb garanties. Aquestes garanties han de protegir tant a les persones candidates a ocupar un lloc de treball com a l'organització que ha d'incorporar un nou efectiu. Això exigeix que les persones responsables d'aquesta activitat tinguin la formació tècnica necessària per a desenvolupar-la.

La tècnica de l'entrevista és de les més utilitzades en els processos de selecció de personal, per aquest motiu s'ha considerat necessari oferir una guia de referència en el nostre context, amb els conceptes bàsics així com les qüestions que qualsevol professional ha de tenir present quan decideix d'utilitzar aquest instrument.

Malgrat que l'objectiu final ha de ser la professionalització i especialització de les àrees de recursos humans des d'un punt de vista global, entenem que l'aplicació de tècniques concretes, com ara les basades en el model de gestió per competències, es pot dur a terme per persones formades i entrenades sota la supervisió experta.

La guia s'ha concebut amb l'objectiu de facilitar la introducció a la tècnica d'entrevista a les persones que l'hagin d'utilitzar i com a punt de partida d'una formació més específica. El recorregut pels diferents apartats de la guia ha de permetre aplicar-la amb més seguretat i millors condicions de fiabilitat i validesa. És del tot recomanable, però, seguir un entrenament pràctic així com conèixer els continguts aportats per les guies anteriors d'aquesta col·lecció, que situen el lector en el context més ampli dels processos de selecció basats en el model de gestió per competències.

## Esquema executiu de les fases de l'entrevista de selecció per competències

<p><b>Preparació o fase prèvia</b> Objectiu: establiment dels objectius i planificació de l'entrevista.</p>	<p><b>Fase inicial</b> Inici de la interacció entre la persona entrevistada i l'entrevistador. Objectiu: establiment dels rols, definició de l'espai del procés comunicatiu i especificació dels objectius de l'entrevista.</p>	<p><b>Fase de desenvolupament</b> Nucli de l'entrevista. Objectiu: conèixer el candidat en tot allò necessari per al desenvolupament del lloc de treball i aconseguir evidències comportamentals de les competències que s'estan avaluant.</p>	<p><b>Fase de tancament</b> Objectiu: concloure la interacció.</p>	<p><b>Fase d'avaluació</b> Objectiu: processar de manera integral la informació obtinguda en el transcurs de l'entrevista, tot orientant-la a la presa de decisions.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coneixement del lloc a ocupar, d'acord amb la informació de la DLT: perfil competencial, funcions, etc.</li> <li>• Coneixement de les competències a avaluar.</li> <li>• Analitzar les dades prèvies del candidat: trajectòria formativa, professional, mèrits, resultats d'altres proves, etc.</li> <li>• Integrar l'entrevista en el sistema d'avaluació dissenyat.</li> <li>• Preparar el guió de l'entrevista.</li> <li>• Planificar l'entrevista segons els criteris de temps i la gestió dels factors situacionals.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepció de la persona candidata.</li> <li>• Presentació de l'entrevistador/a o entrevistadors/es i de l'organització.</li> <li>• Crear un ambient que faciliti la comunicació («trencar el gel»).</li> <li>• Informar sobre els aspectes bàsics del lloc de treball que cal cobrir.</li> <li>• Informar de l'objectiu, l'estructura i la durada aproximada de l'entrevista.</li> <li>• Informar sobre el mètode d'enregistrament de l'entrevista (anotacions...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'aconsella introduir aquesta fase amb preguntes obertes i generals per, posteriorment, passar a formular-ne de més específiques.</li> <li>• Multiplicitat de tasques que la persona entrevistadora ha de realitzar en un temps relativament breu: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Observar i enRegistar</b> tant la comunicació verbal com la no verbal, aprofundir quan sorgeixin dubtes.</li> <li>– Quan escaigui, donar l'oportunitat a la persona entrevistada de formular preguntes.</li> <li>– Al llarg de l'entrevista, verbalitzar síntesis parcials del que l'entrevistat va dient.</li> </ul> </li> <li>• L'entrevistador ha d'adoptar un rol d'observador-participant, mantenint sempre el control dels temps i de l'execució de l'entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferir a la persona entrevistada la possibilitat de preguntar aquells dubtes que tingui, així com donar-li la possibilitat de completar la informació aportada.</li> <li>• Acomiadar-lo, tot agraint-li la col·laboració.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar les notes preses i acabar d'anotar allò que hem memoritzat al llarg de l'entrevista i no hem considerat oportú anotar en el moment en què s'aportava.</li> <li>• Identificar i <b>Categoritzar</b> totes les evidències comportamentals que es relacionen amb el perfil (competències, subcompetències i nivells).</li> <li>• Classificar la informació en punts forts i febles del candidat (en relació amb cadascuna de les competències).</li> <li>• Emplenar el registre d'<b>Avaluació</b>.</li> </ul>



	PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES
VALORACIÓ GLOBAL		

**Observacions:**

En aquest apartat és oportú recollir tota aquella **informació rellevant o destacable** de la persona entrevistada en relació amb el lloc a ocupar. Així mateix, esdevé un espai molt útil per recollir aquella informació relacionada amb l'adequació de la persona entrevistada **a la situació d'entrevista** i amb la vessant comunicativa: aparença, expressió personal, actitud, habilitats comunicatives i d'interacció, etc.



### **Annex 3. Guió de preguntes de l'entrevista de selecció per competències**

El Guió d'entrevista que presentem respon a la necessitat de disposar d'un instrument homogeneïtzador, contextualitzat i alineat amb el model d'avaluació de competències. Aquest Guió conté una relació de 274 preguntes, principalment vinculades als llocs de comandament, estructurades en dos blocs:

#### *Àrees d'exploració inicials:*

- ✓ Formació
- ✓ Trajectòria professional
- ✓ Adaptabilitat al context organitzatiu

El plantejament de la major part de les preguntes d'aquestes àrees és *genèric*, per la qual cosa esdevenen aplicables a d'altres llocs de treball de la Generalitat de Catalunya; no obstant això, se'n desenvolupen algunes d'específicament orientades a l'avaluació dels càrrecs de comandament.

#### *Competències vinculades a l'exercici dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya:*

- ✓ Direcció i desenvolupament de persones
- ✓ Comunicació, persuasió i influència
- ✓ Visió estratègica
- ✓ Flexibilitat i gestió del canvi
- ✓ Treball en equip i treball en xarxa
- ✓ Planificació i organització
- ✓ Orientació als resultats i orientació a la qualitat
- ✓ Anàlisi de problemes i presa de decisions
- ✓ Orientació a la ciutadania
- ✓ Compromís amb el servei públic i l'organització
- ✓ Actualització professional i millora contínua

- Les preguntes desenvolupen el contingut de cadascuna de les *competències, subcompetències i comportaments associats*, amb l'objectiu d'aconseguir aquelles *evidències comportamentals* que aportaran informació clau del perfil o que ajudaran a completar la informació obtinguda a partir de les altres proves que configuren el procés d'avaluació. Evidentment han estat confeccionades tenint en compte les limitacions de l'entrevista i considerant, per tant, allò que esdevé més pertinent d'explorar a través d'aquest instrument.
- Per a cada competència s'han elaborat preguntes amb *graus de concreció, de domini i/o d'especialització diferents*, per la qual cosa es podran seleccionar en funció del *nivell de domini* (normal, alt i molt alt) i d'*aprofundiment* que requereixi el perfil objecte d'avaluació.
- La *presentació* de les preguntes respon a una *gradació* (segons  *criteris d'especificitat i profundiment*). Oscil·lant d'aquelles més genèriques –aplicables també a d'altres llocs de treball–, a aquelles més específiques –pròpies del càrrec de comandament i de la progressió en els diferents nivells de complexitat de la tasca de comandament–.



## 1. Formació

- Expliqui quins estudis va realitzar i per què els va escollir.
- Repetiria l'elecció si tornés a començar els seus estudis? Per què?
- En quin àmbit formatiu s'ha acabat especialitzant? Per què?
- Quin tipus d'activitats ha realitzat en els darrers anys per a millorar la seva formació?
- Quins són els seus coneixements en l'àmbit de l'Administració pública?
- S'ha plantejat donar continuïtat o ampliar la seva formació amb algun tipus d'activitat formativa? Quina? Per què?
- Pel que fa a la formació complementària, en quins congressos, seminaris o jornades ha participat? Què el/la va motivar a realitzar-los?
- Ha dut a terme activitats formatives i/o de divulgació complementàries a la seva activitat professional?

- En els darrers 2 anys, a quines activitats formatives ha assistit? D'aquestes, quines eren administrades per la Generalitat o bé pel seu Departament i quines les va dur a terme per compte propi? Per què?
- Del seu itinerari formatiu, se'n desprenen molts canvis... a què es deuen?
- De la seva trajectòria formativa, quina formació considera rellevant o bé destacaria per al desenvolupament de les funcions d'aquest lloc de treball?
- En quines àrees considera que hauria de continuar formant-se o s'hauria d'especialitzar per donar resposta als requeriments del lloc de treball al qual opta?
- Quins mètodes emprava per conèixer i mantenir-se actualitzat respecte a les activitats formatives i divulgatives que ofereix l'Administració als seus empleats i empleades?
- Assisteix actualment, o té previst fer-ho, a algun curs de capaciació o especialització?
- Veiem que des de l'any X no ha dut a terme cap activitat formativa, en podria explicar els motius?



## **2. Trajectòria professional**

- En els darrers llocs de treball ocupats, quines han estat les seves funcions i responsabilitats?
- Quins han estat els projectes més importants en què ha treballat? Quins objectius ha hagut d'assolir? Qui ha establert aquests objectius? Qui n'ha fet el seguiment? Quin nivell d'assoliment ha aconseguit?
- Quina va ser la decisió més important que va haver de prendre en el seu passat professional?
- Quines fites professionals s'ha marcat en les diverses feines que ha desenvolupat? Quines accions ha dut a terme per aconseguir-les?
- En quines activitats o tasques considera que es desenvolupa millor? En quines considera que té mancances? Per què?

- Centrem-nos en la seva darrera experiència laboral. Pensi en un dia que esdevingués representatiu d'allò que feia habitualment, expliqui'ns en què va consistir.
- Quins han estat els assoliments més importants de l'última feina? De quins factors ha depès assolir els objectius; quins han estat els factors d'èxit?
- Quina/es han estat les frustracions o objectius no assolits destacables en l'última feina? Descrigui'n una/un i expliqui els motius que considera que van provocar la frustració o que no li van permetre assolir-lo.
- Quines són les seves responsabilitats i deures actuals? Descrigui'ls...
- Compatibilitza la seva activitat professional amb alguna altra?
- En quins llocs de treball ha desenvolupat funcions similars a les del lloc de treball al qual opta?
- L'experiència adquirida en el darrer o darrers llocs de treball, en què pensa que li serà útil pel lloc al qual opta? Per què? Quins aprenentatges destacaria? Quins considera que hauria d'assolir, potenciar o desenvolupar en relació amb aquest lloc de treball?
- En cas que hagi estat molt de temps en un lloc de treball, quins són els factors que l'han motivat a continuar en el lloc? I ara, què l'ha empès a voler canviar de lloc de treball?
- En cas que hagi fet molts canvis de llocs de treball, quins són els factors que l'han motivat a canviar dels diferents llocs de treball? Descrigui els motius de cadascun dels canvis. I ara, què l'ha empès a voler canviar de nou de lloc de treball?
- Quins són els motius que l'han conduït a presentar-se a aquest lloc de treball?
- Quins mèrits o punts forts el fan idoni per ocupar aquest lloc de treball?
- Quins són els objectius professionals que es planteja assolir en el futur lloc de treball?
- Com encaixa aquest lloc de treball amb els objectius que s'ha plantejat respecte a la seva carrera professional?
- Quin lloc de treball li agradaria ocupar a mitjà i llarg termini? Què prefereix, la promoció horitzontal/especialització o bé la promoció vertical? Per què?

- En cas que no hagi dut a terme tasques de comandament, per què s'ha plantejat accedir a un lloc amb funcions de comandament?
- En cas que hagi dut a terme tasques de comandament, expliqui les característiques dels equips amb què ha comptat.



### **3. Adaptabilitat al context organitzatiu**

- Què coneix de la nostra organització/departament?
- Què li interessa del departament/organització a la qual pertany el nou lloc de treball; què pensa que li pot aportar?
- Què coneix de la unitat i del lloc de treball al qual opta?
- Quins són els aspectes que més valora d'una feina?
- Quin tipus de tasques prefereix realitzar?
- Què pot aportar vostè al lloc de treball? En quines activitats o tasques considera que es desenvolupa millor? Quins són els punts forts que considera que el poden situar de manera avantatjosa respecte d'altres candidats/es? Quins aspectes considera que ha de potenciar o canviar?
- Què considera que ha après de les seves errades o frustracions professionals? Descrigui l'experiència més recent.
- Com es descriu a vostè mateix a nivell professional? Faciliti'ns 3 aspectes en positiu i 3 aspectes millorables, i argumenti per què en destaca aquests.
- Expliqui com és el seu estil de treball a partir de la descripció de les activitats i tasques que desenvolupa en un dia normal de feina.
- Pensi en algun dels seus companys/es de treball més propers –actuals o de la darrera feina–. En cas que li preguntéssim com és a nivell professional, què diria de vostè? Faciliti'ns 3 aspectes en positiu i 3 aspectes millorables, i argumenti per què en destacaria aquests.
- En cas que li preguntéssim al seu o a la seva cap immediat/a –actual o de la darrera feina– com és a nivell professional, què diria de vostè? Faciliti'ns 3 aspectes en positiu i 3 aspectes millorables, i argumenti per què en destacaria aquests.

- De les organitzacions on ha estat, en quina s'ha sentit més còmode? Per què?
- Pensi en els/les diferents caps amb qui ha treballat. Quin estil de comandament tenia aquell/a? considera que ha contribuït a augmentar el seu potencial com a treballador? Per què? Amb quin tipus de comandament el seu rendiment ha estat per sota de les seves possibilitats? Per què?
- Pensi en els diferents equips amb qui ha treballat. Amb quin tipus d'equips ha treballat millor? Amb quins el seu rendiment ha estat per sota de les seves possibilitats? Per què?
- Pensi en els i les diferents col·laboradors/es amb qui ha treballat. Amb quin tipus de col·laboradors/es ha treballat millor? Amb quins el seu rendiment ha estat per sota de les seves possibilitats? Per què?
- Quins són els objectius professionals que es planteja assolir en el futur lloc de treball?
- Descrigui una situació viscuda en la darrera feina en què hagi hagut de donar resposta a un imprevist o una situació urgent... Com va fer-hi front? Es donaven amb molta freqüència aquest tipus de situacions en la darrera feina? Per què? Considera que el tipus de tasca que desenvolupava tenia intrínseques aquest tipus de situacions? Per què? Què feia per anticipar-s'hi? Exemplifiqui-ho.
- Com dóna resposta a les situacions imprevistes o d'incertesa? Posi un exemple.
- Com respon a les situacions en què el ritme o volum de feina disminueix? Posi un exemple.
- Quins avantatges i inconvenients pensa que té el desenvolupament del rol de cap? Per què?
- En cas que hagi ocupat un lloc de comandament, partint de la seva experiència desenvolupant tasques de comandament, quins punts forts i febles en destacaria?



#### 4. Direcció i desenvolupament de persones

- Expliqui una situació en la qual hagi hagut de dirigir un equip... Com va transmetre el projecte i els resultats a assolir? Com era l'equip amb què comptava? Com va assignar responsabilitats? Què va delegar? Per què? Quines dificultats van sorgir (intraequip, entre els equips)? Com les va gestionar? Com va fer el seguiment dels resultats? Va reconèixer la tasca i/o resultat d'algun membre de l'equip? Com ho va fer? Va haver d'intervenir davant d'errors comesos per part d'algun membre de l'equip? Com ho va fer? Va haver de negar alguna petició d'algun dels seus col·laboradors? Quina? Per què? Com ho va fer? Què modificaria del seu comportament en aquesta situació? Van assolir els objectius i resultats esperats? Quina considera que va ser la clau de l'èxit de l'equip? Quins factors van interferir en l'assoliment dels resultats de l'equip?
- En cas que en aquests moments dirigeixi un equip de treball, quines característiques té el seu equip de treball? Descrigui's a vostè mateix com a conductor del grup.
- Descrigui un model de lideratge que valori i amb el qual s'hagi identificat. I un model de lideratge amb el qual s'hagi confrontat.
- Faciliti'ns un exemple d'assoliment concret i destacat en la seva gestió com a líder que s'hagi dut a terme amb èxit.
- En alguna ocasió s'ha trobat amb problemes de lideratge envers algun dels seus subordinats/des i col·laboradors/es? Expliqui la situació, el tipus d'actuacions que va dur a terme i quin en va ser el resultat.
- En alguna ocasió ha hagut d'imposar el seu criteri amb algun dels membres del seu equip i/o col·laboradors/es? Descrigui la situació: què va succeir? Quan? Davant de qui? Com ho va gestionar? Quin resultat va obtenir? Ara que ja ha passat, què canviaria de la seva manera d'actuar?
- Com ha organitzat el seu equip per fer front a una situació difícil/adversa? Quins han estat els resultats?

- En cas d'absència, ha optat per delegar les seves responsabilitats a algun dels membres de l'equip? Quin criteri ha seguit per a escollir-ne el substitut?
- Quin nivell de decisions delega en els seus col·laboradors i les seves col·laboradores? Què no delega i per què?
- Descrigui la darrera reunió de treball... Com se la va preparar? Què va fer després de la reunió? Amb quina freqüència es reuneix amb els seus subordinats/des i col·laboradors/es? Quan serà la propera reunió? De quins factors depèn la periodicitat de les reunions?
- Ha hagut de liderar equips de treball procedents de diferents unitats sobre els quals no tingué ascendència jeràrquica? Com ho va fer? Expliqui una situació.
- En alguna ocasió ha hagut de substituir el seu/la seva superior jeràrquic/a i fer-se càrrec/responsabilitzar-se del seu propi equip de treball? Expliqui la situació. Com va gestionar l'equip? Quina posició va ocupar respecte als seus iguals? Quin resultat va obtenir?
- Quina estratègia emprà per a aconseguir que els seus subordinats/des i col·laboradors/es acceptin les seves idees o els objectius de la unitat? Posi'n un exemple.
- Descrigui una situació on hagi hagut d'incorporar un/a col·laborador/a o un nou membre al seu equip.
- En alguna ocasió ha hagut de distribuir entre els membres del seu equip l'assistència a algun curs, jornada, etc.? Descrigui la situació. Quins criteris va emprar per a la distribució? Li van resultar útils? Quins efectes es van generar en el seu equip de treball?
- Expliqui una situació que requerís haver de comunicar al seu equip els objectius estratègics de l'organització. Com ho va fer? I descrigui'n una altra en què, malgrat ser necessari comunicar-los-ho, no ho fes i aquest fet tingués transcendència en l'equip. Per què no els ho va comunicar? Què canviaria de la seva actuació?
- En quines condicions estava el seu equip abans que vostè el gestionés? Quin tipus d'accions ha hagut de dur a terme per tal que el seu equip millorés el seu desenvolupament?
- Expliqui una situació en la qual hagi donat consells o ofert ajut a algun/a subordinat/da o col·laborador/a.



- Ha establert plans d'acció per desenvolupar les àrees de millora dels seus subordinats/des i col·laboradors/es. Exemplifiqui-ho amb un cas. Com ho ha fet? Quines accions ha dut a terme per a incentivar el seu creixement?
- Amb quins recursos organitzatius compta un cap per a desenvolupar les potencialitats dels seus equips de treball i mantenir-los actualitzats a nivell professional? Descrigui'ls.
- Ha promocionat en la seva carrera administrativa dins de l'organització algun dels seus subordinats/des i col·laboradors/es? Fins a quin punt vostè ha contribuït a aquesta promoció? Quina considera que és la seva part de responsabilitat? Fins a quin punt ho va facilitar o impedir?
- Alguna vegada ha hagut de corregir un/a subordinat/da o col·laborador/a? Quina situació es va donar? Com la va gestionar?
- Quin paper ocupa l'autoavaluació en el desenvolupament del seu equip professional? I la seva avaluació? Faciliti'ns un exemple de cada situació.
- Ha avaluat l'acompliment de l'equip? Pensi en una situació viscuda en la darrera feina que ho exemplifiqui. Amb quina periodicitat? Amb quin objectiu? Quins procediments ha emprat per a avaluar els seus subordinats/des?
- Pensi en una situació en la qual hagi decidit implementar els suggeriments dels seus col·laboradors/es a la seva unitat. Com va reconèixer aquests suggeriments als seus col·laboradors/es? Quins resultats va obtenir?



## 5. Comunicació, persuasió i influència

- Pensi en una presentació oral que recordi haver dut a terme. Com la va organitzar? Quin tipus de recursos va emprar per fer la presentació? Davant de quin tipus d'auditori? Quin tipus de preguntes li va adreçar l'auditori? Quins elements va haver de gestionar per mantenir l'atenció de l'auditori? Quins són per a vostè els elements més importants d'una presentació efectiva? Si la tornés a repetir, què canviaria?

- Pensi en l'experiència més difícil que recorda en comunicació escrita. Quins aspectes va tenir en compte? Per què? Quin impacte va tenir? Quin *feedback* va rebre dels receptors i receptores del missatge?
- Quin format de comunicació prefereix, l'oral o l'escrit? Quin d'ells considera que esdevé més important en el seu treball? De quins factors depèn l'elecció d'un o de l'altre? En quin pensa que és més hàbil? Per què?
- Quin paper juga la tecnologia en el seu estil comunicatiu? Faciliti un exemple d'una situació de presentació en què hagi requerit o considerat necessari algun tipus de suport i un altre en què hagi volgut prescindir-ne.
- Expliqui una situació que li hagi requerit posar en pràctica estratègies especials de comunicació per gestionar una situació difícil (p.ex. un interlocutor oposicionista o "difícil"). Quin rol va adoptar? Quins elements comunicatius va haver de gestionar? En què va basar l'argumentació? Quin va ser el resultat? Quines van ser les claus que el van dur al seu èxit/fracàs?
- Descrigui una situació en què el comportament poc respectuós o hostil d'un usuari li hagi provocat una reacció similar. Què va passar? Com va reaccionar? Com el va afectar? Va aconseguir reconduir la situació? Com?
- Expliqui una situació en què hagi hagut de gestionar les objeccions a les seves idees, plantejades pel seu o per la seva superior o companys/es.
- Ha hagut d'imposar-se alguna vegada? Descrigui la situació, quan? Davant de qui? Com ho va fer? Quin resultat va obtenir? Com es va sentir després?
- Ha hagut de denegar alguna demanda d'algun dels seus subordinats/des i col·laboradors/es? Com ho va fer? Quin resultat va obtenir? Com es va sentir després?
- Com expressa els sentiments de gratitud o de disgust en l'àmbit laboral? Posi un exemple de cadascun d'ells.
- Pensi en una situació en la qual s'hagi interpretat malament el seu missatge. Què va passar? Per què? Quins eren els antecedents? Com se'n va adonar? Com ho va resoldre?

- Expliqui alguna situació en la qual hagi aconseguit convèncer a algú respecte a una idea seva o respecte a la validesa de com enfocava una qüestió. Com ho va fer? Quin en va ser el resultat? Quines van ser les claus que el van dur al seu èxit/fracàs?
- Exposi alguna ocasió en què hagi hagut de facilitar acords o apropar posicions oposades de diferents persones. Descrigui la situació. Què va fer per apropar les parts? Quin resultat va obtenir? Com es va sentir després?
- Quines són les estratègies que emprava quan parla amb els diferents nivells organitzatius? Posi un exemple per a cadascun dels nivells organitzatius.
- Com ho fa per mantenir informat el seu equip sobre els temes que tenen a veure amb les activitats que desenvolupen en la seva àrea de coneixement?
- Descrigui una situació en què hagi considerat necessari fer difusió d'un projecte intern de la seva unitat, a la resta d'unitats del seu departament o a d'altres departaments. De quin tipus d'informació es tractava? Per què era necessari fer-ne la difusió? Quines estratègies comunicatives va considerar útils per al cas? Per què? Quin impacte va tenir la difusió sobre el projecte?



## 6. Visió estratègica

- Segons la seva opinió, quines són les fortaleses de la seva organització? Quines són les oportunitats que ha identificat per a la seva organització? En quina informació es basa? De quin tipus d'indicadors disposa?
- Segons la seva opinió, quines són les febleses de la seva organització? Quines són les amenaces externes de la seva organització? Quins canvis o millores de processos faria a la unitat? En quina informació es basa? De quin tipus d'indicadors disposa?
- Parli d'un projecte o programa que hagi implementat, adreçat a millorar l'organització.
- Faciliti un exemple d'alguna decisió que hagi pres i hagi millorat l'estratègia de l'organització.

- En el seu lloc de treball anterior, quins van ser els objectius que va fixar a curt/llarg termini? Quins van ser aconseguits? Amb què pensa que hi va contribuir la seva visió estratègica? Per què?
- Expliqui una situació que impliqués la realització d'una actuació estratègica per a l'organització. Què va fer?
- Quina ha estat la seva participació i contribució en els objectius estratègics que ha tingut la seva institució? Descrigui un canvi rellevant en la seva organització i en què ha consistit la seva participació.
- Quins són els objectius o processos que ha definit per contribuir a la consecució de l'estratègia de l'organització? Per què ha decidit definir aquests?
- Descrigui una actuació que hagi implementat amb motiu de canvis en la conjuntura organitzativa/econòmica/social. Quins objectius estratègics perseguia amb aquesta actuació? Ara que ja ha passat, considera que es va anticipar suficientment als escenaris futurs?
- Descrigui quins són els mètodes o procediments que ha utilitzat per definir o identificar els objectius estratègics de la seva unitat.
- Quins elements prioritza a l'hora de definir la planificació de la seva unitat? Exposi una situació en què la seva previsió hagi evitat que una determinada qüestió s'hagi convertit en un problema. Exposi'n una altra en què la seva manca de previsió hagi convertit una qüestió en un problema, fet que s'hauria pogut evitar gràcies a la previsió.
- Què ha fet quan ha sentit parlar d'una informació que pogués afectar l'estratègia de l'organització? Exposi'n un exemple.



## **7. Flexibilitat i gestió del canvi**

- Com han canviat les seves funcions d'ençà que ha ocupat el lloc de treball? Com ha estat l'adaptació a aquests canvis?
- Descrigui una situació en què hagués d'adaptar-se ràpidament als canvis. De quina manera va fer-ho?
- Al llarg de la seva trajectòria professional, quin ha estat el canvi més significatiu a què ha hagut de fer front? Descrigui'l i expliqui

com va aconseguir adaptar-s'hi. Per què en destaca aquest, en concret?

- Quin ha estat el canvi més significatiu en la seva organització, en el darrer any? Què ha fet per adaptar-s'hi?
- Pensi en una situació que impliqués un canvi important en el desenvolupament de les funcions del seu lloc de treball. Com va respondre a aquesta situació? Com va preparar-se per al canvi?
- Expliqui un canvi que impliqués una adaptació del seu lloc de treball (canvi de funcions, de dependència funcional, d'equip de treball...). Descrigui a quin tipus de canvis es va haver d'adaptar. Com ho va fer?
- Descrigui una situació en què l'aplicació d'un procediment estandaritzat de treball hagi hagut de ser modificada amb l'objectiu d'adequar-lo a la nova situació o escenari. Per què va decidir modificar el procediment? Com va aconseguir readaptar-lo a la nova situació i escenari?
- Pensi en una situació on hagi hagut d'assumir més tasques de les que podia dur a terme. Quines actuacions va dur a terme per assegurar-se d'obtenir resultats de qualitat?
- Alguna vegada ha hagut de fer-se càrrec d'alguna tasca que no era usual en la seva feina habitual? Què va fer?
- Descrigui una situació en què hagi hagut de reajustar els seus objectius de treball a una situació urgent o a demandes amb una gran càrrega de treball. Com va reajustar els objectius en termes d'ordre de prioritat i d'urgència?
- S'ha trobat mai que quan estava molt implicat en una tasca ha hagut d'ocupar-se de forma immediata d'una altra qüestió? Com va resoldre el problema?
- Expliqui una situació que impliqués canviar les actuacions realitzades/decisions preses amb motiu de conèixer una informació nova o per haver considerat que hi havia un canvi en les prioritats.
- Com reacciona davant les crítiques? Expliqui alguna situació en què hagi hagut d'afrontar les crítiques. Com ho va fer? Què pensa que hauria d'haver fet?

- Descrigui una situació laboral d'indefinició d'objectius per part dels seus superiors, d'incertesa. Com s'hi va adaptar? Com va gestionar el moment, l'equip...?
- Quin és l'últim canvi que recorda haver impulsat a la seva unitat? Com ho va fer? Amb quines dificultats es va trobar? Com les va gestionar?
- En algun moment ha hagut d'impulsar un canvi en el seu equip? Com ho va fer? Amb quines resistències es va trobar? Com les va vèncer? Com va identificar les persones reticents al canvi i les que podien ser-ne impulsores? Com les va gestionar a fi d'implicar l'equip i implementar el canvi?
- Alguna vegada ha considerat necessari modificar el seu estil de treball, amb l'objectiu de treballar de forma eficient amb alguna persona? Per què ho va fer? Com ho va fer?
- Descrigui dos comandaments que hagi tingut amb estils de gestió diferents. Com va aconseguir adaptar-se a cadascun d'ells? Què va haver de modificar de la seva manera de treballar per tal d'adequar-se al seu estil?
- Pensi en els diferents equips o col·laboradors/es amb qui ha treballat. Amb quina tipologia de cap ha rendit al màxim? Amb quina no ha rendit, d'acord amb les seves possibilitats? Per què?



## **8. Treball en equip i treball en xarxa**

- Defineixi què és per a vostè el treball en equip.
- Descrigui una situació de treball en equip. Quina considera que és la part més senzilla/difícil de treballar amb els seus companys/es?
- En quin tipus de tasques millora el seu rendiment, en tasques individuals o de grup? Posi'n un exemple.
- Quins són els aspectes que més valora quan treballa en equip? Amb quin tipus de grups ha optimitzat el seu treball i/o s'ha sentit millor?
- Expliqui una situació de treball en equip on s'aconseguís un objectiu important. Quina era la missió o objectiu? Quin va ser el seu

rol en la consecució d'aquest objectiu? En quina mesura va interactuar amb altres persones per aconseguir-lo?

- Descrigui un projecte que, com a responsable, li requerís molta interacció amb l'equip durant un llarg període de temps.
- Quines actuacions ha realitzat per promoure el treball en equip entre els seus subordinats/des i col·laboradors/es?
- Descrigui una situació en què algun dels seus col·laboradors/es i subordinats/des hagin recorregut a vostè perquè els ajudés, col·laborés i/o participés en una tasca en equip. Quina va ser la seva aportació a la tasca?
- Descrigui una situació en què hagi estat necessari que s'incorporés com un membre més del seu equip en un projecte (o bé des d'un inici, o bé en un grup ja format que ja hi treballés). Com va actuar? Amb quines dificultats es va trobar? Com les va superar?
- Expliqui una situació que impliqués haver d'assumir tasques addicionals, a causa d'una absència o d'una redistribució de funcions entre els membres del seu equip. Com van redistribuir les tasques? Quin rol va adoptar?
- Descrigui un projecte en què la interacció i/o col·laboració amb altres persones hagi contribuït de manera decisiva al seu èxit.
- S'ha trobat mai en una situació de conflicte entre diversos membres de l'equip del qual formava part? Què va fer per a resoldre el conflicte?
- Expliqui una situació en què hagi hagut d'incorporar-se a un nou equip de treball. Com va actuar? Amb quines dificultats es va trobar? Com les va superar?
- Ha participat mai en algun projecte interdepartamental o bé que inclogués diverses unitats del seu departament? Descrigui'l i expliqui quina va ser la seva aportació al treball en equip.
- Expliqui algun projecte on hagi hagut de treballar amb persones d'altres departaments/unitats. Quin era el resultat esperat? Quina va ser la seva aportació a la tasca? Quins beneficis i perjudicis va suposar dur a terme la tasca en equip?
- Quan treballa amb persones que no coneix (persones externes al seu equip o bé de recent incorporació) com ho fa per a entendre el

seu punt de vista i alinear els esforços per a l'obtenció dels objectius?

- Amb quin departament/unitat treballa habitualment? Expliqui algun projecte en què hagin treballat de manera conjunta. Quin era l'objectiu? Com es van coordinar? Com es van repartir les responsabilitats? Quin resultat es va assolir? Quin nivell d'informació es compartia? Com es prenen les decisions? Com es van resoldre les discrepàncies? Qui en va assumir el lideratge?
- En alguna ocasió ha dut a terme una activitat, el resultat de la qual hagi impactat de manera negativa en una altra unitat? Descrigui la situació. Què va fer per minimitzar-ne l'impacte? Aquest fet va alterar el tipus de relacions de treball amb aquesta altra unitat? Per què?
- En alguna ocasió ha participat en un projecte en què entre els membres s'establís una relació de jerarquia? Qui en va assumir el lideratge? Com es coordinaven? Com es decidien els assumptes? En quin grau es compartia la informació?
- Com ho fa per mantenir informat el seu equip sobre els temes que tenen a veure amb les activitats que desenvolupen en la seva àrea de coneixement?
- Descrigui quines accions ha dut a terme en el darrer any per a construir relacions positives amb els interlocutors i/o unitats amb qui interactua en la seva feina.
- Descrigui una situació en què s'hagi incorporat un membre nou al seu equip de treball. Quines accions ha dut a terme per a integrar aquesta persona en l'equip? Quines variables o factors ha hagut de tenir en compte?



## 9. Planificació i organització

- Expliqui un dia normal de feina: com organitza la seva feina? Quins aspectes té en compte a l'hora de distribuir el temps per a dedicar a cada tasca? Com prioritza les tasques a fer?
- De les seves tasques actuals, quina és la que li ha requerit més esforç en matèria de planificació/organització?



- Descrigui un dels projectes més importants que hagi hagut de planificar i organitzar. Descrigui les actuacions que va dur a terme amb caràcter previ al seu inici, durant el desenvolupament del projecte i, si s'ha escaigut, durant la seva implementació.
- Expliqui un projecte que hagi realitzat. Com l'ha planificat? Com l'ha organitzat a l'hora de dur-lo a terme? Com ha aconseguit assolir l'objectiu? Quins obstacles ha hagut de superar?
- Descrigui una situació on hagi demostrat bona capacitat de planificació de projectes o d'organització. Com n'ha avaluat l'eficàcia?
- Descrigui una situació en què hagués de gestionar un projecte rellevant sobre el qual no hi hagués cap protocol ni procediment prèviament establert: com va planificar la tasca? Quines variables va haver de tenir en compte en la seva planificació? Quins aspectes de la seva actuació considera que van determinar-ne l'èxit? Quins canviaria?
- Ha hagut de dur a terme diferents projectes al mateix temps? Com s'ha organitzat?
- Ha hagut de planificar i gestionar diversos projectes alhora? Com els ha planificat? Quins criteris de prioritització ha emprat? Quins mecanismes d'informació ha emprat per a estar-ne informat?
- En alguna ocasió no ha acomplert amb els terminis previstos d'un projecte? Quines variables hauria hagut de tenir en compte en la planificació?
- Descrigui un projecte en què detectés que la distribució temporal, de recursos, etc. calia ser reajustada. Com va detectar els biaixos? Quines accions va dur a terme per a corregir-los?
- En alguna ocasió el desenvolupament d'un projecte li ha comportat menys temps del que havia previst inicialment?
- En alguna ocasió havia previst un temps per a fer alguna tasca que li ha resultat insuficient? Quins factors no va tenir en compte a l'hora de planificar la tasca?
- Expliqui una situació que hagi planificat i que, amb posterioritat, hagi hagut d'adaptar i revisar a fi d'assolir-ne el resultat.

- Ha implementat algun projecte en què la planificació prèvia sobredimensionés els recursos disponibles? Què ha fet quan ha detectat la necessitat de recursos addicionals?
- Descrigui un projecte en què calgués gestionar un imprevist que alterava de manera significativa la planificació inicial. Com va reaccionar? Què va fer?
- Descrigui un projecte en què detectés que calia ampliar-ne la dotació de recursos o bé donar suport a algun dels membres de l'equip. Com ho va detectar? Què va fer?
- Descrigui una situació en què la manca de planificació comportés no assolir amb èxit una tasca. Quins aspectes canviaria de la seva actuació?
- Expliqui algun projecte que hagi dut a terme o liderat, quina en seria la seva valoració? Com el va planificar i organitzar? Com en va fer el seguiment? Comptava amb indicadors de procés i de resultat? Quins eren? Quin sistema de planificació va utilitzar? Quins eren els punts crítics del projecte? Com els va controlar? Tenia un pla alternatiu?
- Descrigui una situació en què hagi hagut de planificar el treball d'un equip: quins factors va haver de tenir en compte? Com els va comunicar la planificació? Quin resultat va obtenir? Quins mecanismes de seguiment va emprar? Canviaria alguna cosa de la seva planificació?
- Descrigui un projecte en què hagi hagut d'organitzar i distribuir les diferents tasques o activitats entre els membres d'un equip. Quins factors va tenir en compte en la distribució? Quin resultat va obtenir? Què canviaria de la seva actuació?
- Com planifica les línies d'actuació de la seva unitat? Quin seguiment fa del seu assoliment? Aquest any passat, quins van ser els objectius definits? Quin grau d'assoliment va aconseguir?
- Descrigui un projecte en què hi participessin diferents unitats. Com el va planificar? Quines variables va haver de tenir en compte? Com obtenia informació de les diferents unitats en relació amb el desenvolupament del projecte?
- En alguna ocasió ha detectat que en la distribució de tasques entre els membres de l'equip es donaven importants desequilibris?

Descrigui-ho. Com va donar-hi resposta? Quins criteris va emprar per compensar les càrregues de treball de l'equip?

- Es considera una persona organitzada i planificadora? Per què? Posi'n un exemple.
- Quin considera que és el seu estil en la gestió d'un projecte? Descrigui-ho a partir del darrer projecte que ha hagut de gestionar.



## **10. Orientació als resultats i orientació a la qualitat**

- Quins objectius va definir per a la seva unitat l'any passat? Com els va assignar als diferents col·laboradors/es? Com en feia el seguiment? Quin grau d'assoliment va aconseguir?
- Quins objectius va tenir assignats l'any passat? Com els va dur a terme i quin va ser el seu grau d'acompliment? Quines accions concretes va desenvolupar?
- Es considera una persona perseverant? Per què? Quina situació ha viscut en què la perseverança hagi estat la clau de l'èxit? Quina oportunitat ha perdut per no ser prou perseverant?
- Quins mecanismes empra per a fer un seguiment i supervisar l'acompliment dels objectius de la seva unitat?
- Expliqui com es manté informat del grau d'assoliment dels resultats de l'equip a través d'algun exemple.
- Com avalua l'acompliment de l'equip? Amb quina periodicitat? Li'n fa un retorn establint plans d'acció?
- Treballa amb indicadors per fer un seguiment de les tasques? Amb quins indicadors de qualitat, de quantitat, de procés i de resultat treballa? Descrigui un projecte que n'hagi requerit de diferents tipus. Qui els ha definit i establert? Els ha compartit amb l'equip?
- Expliqui una situació en què calgués replantejar un projecte per assolir els objectius previstos. Per què ho va fer? Com ho va fer? Quins resultats va obtenir?
- En el seu lloc de treball actual, què definiria com a tasca de qualitat? Quins indicadors empra per mesurar-ho?

- Quines tasques del seu lloc de treball requereixen que es fixi en els petits detalls? Com s'assegura que no hi hagi cap error?
- De quins indicadors disposa per a fer un seguiment de la qualitat dels seus projectes? Posi'n un exemple.
- A la seva unitat, de quins recursos disposa per a millorar la qualitat de les tasques desenvolupades?
- Quins elements considera claus per a una millora contínua de la qualitat?
- Expliqui alguna situació en la qual la supervisió de la tasca realitzada pel seu equip li hagi comportat una despesa excessiva de temps. Per què ho va revisar de manera tan detallada? Quines esmenes va introduir? Quins inconvenients li va suposar el fet d'arribar a aquest nivell de detall?
- Descrigui una situació en què assolís un resultat de qualitat, tot i tenir molt poc marge de temps per complir el termini. Com va assegurar-ne el resultat?
- Descrigui un projecte que hagi valorat amb una qualitat tècnica òptima. En quin sistema d'indicadors ha basat aquesta anàlisi?
- Descrigui una situació en què fes un esforç addicional per poder obtenir bons resultats.
- Descrigui una situació en què el resultat final no hagi estat de qualitat. Quines van ser les causes de la baixa qualitat? Com va actuar? Canviaria alguna cosa de la seva actuació?
- Alguna vegada ha quedat insatisfet del resultat d'alguna feina? Per què? Quines van ser les causes del mal resultat? Quan s'ha tornat a trobar amb el mateix tipus de feina, l'ha afrontat de forma diferent? Com ho ha fet?
- Expliqui una situació en la qual no hagi arribat a un resultat òptim en una tasca, com a conseqüència d'haver obviat detalls d'importància. En quines situacions considera que és important parar atenció als detalls? En quines no? Per què?
- Què fa per millorar la qualitat dels projectes que són a càrrec seu? Faciliti'ns un exemple de projecte on sentís que el seu equip no arribava als estàndards de qualitat que caldria esperar. Què va fer?

- Alguna vegada ha hagut de repetir una tasca d'algun dels seus col·laboradors? Per quins motius va haver de fer-ho? Com va esmenar les errades?
- En alguna ocasió ha hagut de satisfer una demanda difícil d'acomplir? Com la va resoldre?
- Expliqui alguna experiència laboral en què hagi hagut de complir amb terminis molt ajustats. Què va fer per complir-los?
- Expliqui alguna situació on hagi hagut de resistir una pressió de l'entorn molt intensa i perllongada. Com la va gestionar a nivell professional?
- Descrigui alguna experiència en la qual hagi hagut de suportar una situació d'estrès intens i perllongat en el seu lloc de treball. Quines estratègies va emprar per a superar-la?
- Pensi en un moment professional en què el volum i ritme de feina fos molt elevat. Com es va organitzar? Quins criteris va seguir per prioritzar els assumptes a tractar? Alguna de les tasques desenvolupades va ser resolta amb menys nivell de qualitat de l'habitual? Quina? En quin aspecte el seu nivell va baixar? Quina conseqüència va tenir? Canviaria alguna cosa de la seva actuació?
- Expliqui un procés de millora de la qualitat que hagi implementat a la seva unitat/al seu lloc de treball. Què va fer per implementar-lo?
- Quines millores ha proposat en els procediments administratius i circuits d'informació, que hagin millorat els estàndards de qualitat de la seva unitat?
- Posi l'exemple d'algun mètode nou o suggeriment que hagi proposat en el darrer any. Com va aconseguir que s'implementés? Quins resultats va obtenir?



## **11. Anàlisi de problemes i presa de decisions**

- Descrigui una situació en què per resoldre una tasca assignada li hagi calgut recollir informació i dades de diverses fonts. Com ho va fer? Considera que la informació recollida reunia els requisits

necessaris per dur a terme la tasca? Per què? Ara que ja ha passat, considera que podria haver recollit més dades o de major qualitat?

- Descrigui un problema difícil que hagi hagut de resoldre: com el va tractar, i quin en va ser el resultat?
- Expliqui alguna situació problemàtica/assumpte complex que hagi hagut de gestionar. Com va identificar la problemàtica? Com la va analitzar? Com la va resoldre?
- Recorda alguna situació problemàtica que hagi hagut de solucionar recentment? Què va passar? Com la va identificar? Com la va analitzar? Com va organitzar el seu treball i el dels seus col·laboradors i col·laboradores? Com la va resoldre?
- Descrigui alguna situació particularment complexa que hagi hagut de resoldre en la seva darrera feina. Com va analitzar la situació? Quins eren els elements principals del problema que va identificar? Quins va prioritzar? Quines decisions va haver de prendre? Com va resoldre la situació?
- Quins mecanismes té en compte a l'hora d'identificar els problemes quotidians en el seu àmbit? Exemplifiqui-ho amb un problema recent que hagi tingut.
- Quines són les decisions que troba més fàcils de prendre? I les més difícils?
- Quin tipus de dades té en compte a l'hora de prendre una decisió?
- Quins elements considera que cal valorar a l'hora de prendre una decisió en relació amb aquest cas... (exposi un cas vinculat al lloc a seleccionar).
- Expliqui alguna decisió important que hagi pres recentment en la seva unitat. Quina era la situació? Per què va triar aquesta alternativa?
- Descrigui algun assumpte complex en què hagi hagut de prendre decisions. Quines decisions va prendre? Van ser les adequades? Què canviaria respecte a les seves decisions?
- Expliqui una decisió complexa que hagi hagut de prendre. Com i per què va arribar a aquesta decisió? Per què va escollir aquesta alternativa?
- Descrigui alguna situació de tensió/de crisi en què hagi hagut de prendre decisions per tal de fer-hi front. Com va actuar? Per què

va actuar d'aquesta manera? Si hagués disposat de més temps o menys pressió, hauria actuat de manera similar? En situacions precedents havia actuat de manera similar?

- S'ha trobat mai amb una situació problemàtica sobre la qual no hi hagués una normativa o procediment definit a l'hora de prendre les decisions? Descrigui-la. Què va fer? Quines decisions va prendre? Quins elements va considerar o tenir en compte a l'hora de prendre la decisió? Què canviaria de la seva decisió?
- En alguna ocasió ha hagut de donar resposta a un assumpte sense tenir la informació suficient? Va cercar nova informació? Com la va cercar? Va resultar suficient?
- Descrigui una situació en què no hagi disposat de prou temps per prendre una decisió important. Com va actuar?
- En alguna ocasió ha hagut de donar resposta a un assumpte urgent sense tenir la possibilitat de contrastar-ho amb informació nova? Què el va empenyer a prendre aquella decisió? Quins riscos hi va identificar?
- Descrigui una situació en què hagi hagut de prendre una decisió sense tenir la possibilitat de consultar-li al seu superior jeràrquic. Com valora la seva actuació? Quin resultat va obtenir?
- Descrigui una situació en què les seves decisions hagin agilitat la resolució d'assumptes pendents de fa temps. Quines decisions va prendre? Per què no les havia pres abans?
- Descrigui una situació en què les seves decisions no hagin ajudat a resoldre un problema. Canviaria alguna cosa respecte a la decisió presa? Per què es va mantenir el problema?
- Faciliti un exemple de bona decisió i una d'inadequada que hagi pres en el seu darrer treball. Per què les qualifica així?
- Ha hagut mai de fer front a les conseqüències d'una decisió incorrecta del seu equip? Què va succeir? Quines accions va dur a terme?
- Expliqui un projecte o idea que hagi dut a terme malgrat les limitacions o l'oposició d'alguns membres de la seva organització. Quina estratègia va adoptar? Què va fer en relació amb les persones que s'hi oposaven?



## 12. Orientació a la ciutadania

- Ha considerat mai necessari conèixer el grau de satisfacció dels usuaris respecte a la seva unitat, projecte, etc.? Per què era necessari o útil conèixer-lo? Quins mecanismes va emprar? Considera que els mecanismes emprats van ser els adequats?
- Què fa per tal d'avançar-se a les necessitats de la ciutadania? Expliqui alguna iniciativa o actuació que hagi implementat orientada a satisfer necessitats de la ciutadania.
- En algun moment ha canviat algun procés d'actuació, com a conseqüència dels suggeriments/observacions que hagués rebut de la ciutadania? Expliqui quins canvis va dur a terme. Per què va optar pel canvi?
- Ha gestionat mai algun projecte en què calgués comptar amb agents socials o persones representatives d'algun sector poblacional? Quines persones va considerar necessàries o a tenir en compte en el desenvolupament del projecte? Per què? En quin/s moment/s van intervenir-hi? Quins avantatges considera que va aportar el fet d'incloure-les o tenir-les en compte?
- Ha hagut mai de prendre alguna decisió que afectés directament la ciutadania? Quina? Quina repercussió van tenir? Per què va prendre aquesta decisió? Podria haver actuat d'alguna altra manera? Per què?
- Expliqui una situació on s'hagi resolt satisfactòriament una demanda plantejada per un ciutadà/ana. Com valora el seu rol en relació amb la satisfacció de la demanda?
- Expliqui una situació on no hagi pogut donar una resposta a una sol·licitud demanada per un ciutadà/ana. Com ho va gestionar?
- Ha hagut mai d'atendre alguna queixa d'algun dels usuaris del seu servei? Descrigui la situació i les actuacions que va dur a terme per tal de gestionar-la. Un cop fetes les actuacions, hi canviaria res amb la finalitat de millorar-ne els resultats?
- Expliqui una situació en la qual hagi hagut de resoldre algun conflicte de la seva unitat amb un ciutadà/ana. Què va passar? Per què?



es va produir aquesta situació? Com va actuar? Quin resultat va obtenir? En va fer el seguiment? Com? Ara que ja ha passat, hi canviaria res amb la finalitat de millorar-ne els resultats?

- En alguna ocasió ha hagut de reorientar el seu equip o algun membre del seu equip pel que fa a l'atenció o serveis donats a algun/a ciutadà/ana? Descrigui la situació i per què va decidir intervenir-hi. Què va fer? Quins resultats va obtenir?



### **13. Compromís amb el servei públic i l'organització**

- Quins són els aspectes que valora més del treball a l'Administració? Quins els que menys? Per què?
- Expliqui una situació en la qual els seus interessos hagin entrat en conflicte amb els interessos de l'organització. Com va actuar? Per què? Ara que ja ha passat, actuaria de manera diferent?
- En alguna ocasió ha rebut algun requeriment per part dels seus/de les seves superiors que entrés en conflicte amb les directrius de l'organització? Com va actuar? Què va prioritzar? Per què? Descrigui la situació.
- En alguna ocasió el seu equip –o algun dels seus membres– li ha demanat ajut per a resoldre un conflicte d'interessos entre alguna de les tasques que havia de desenvolupar i les directrius de l'organització? Com va actuar? Què va prioritzar? Per què? Descrigui la situació.
- De quins mecanismes disposa l'organització per a detectar conductes desajustades? Considera que són suficients? Per què?
- Com a comandament, amb quins mecanismes de detecció compta? Exemplifiqui-ho amb una situació viscuda.
- En alguna ocasió l'actuació d'alguna persona de la seva unitat ha tingut un impacte negatiu en la imatge de l'organització? Què va fer per esmenar-la?
- En alguna ocasió ha detectat l'incompliment d'alguns dels principis ètics i de conducta de l'organització?
- Descrigui una situació en què hagi considerat necessari reorientar el comportament d'alguna persona a fi que s'ajustés a les di-

rectrius de l'organització. Com va actuar? Per què va considerar necessari fer-ho? Ara que ja ha passat, actuaria de manera diferent?

- Quins elements considera que cal tenir en compte com a cap per a prevenir conductes desajustades entre el seu equip o els seus col·laboradors/es? Descrigui alguna actuació que hagi dut a terme en aquest sentit.
- Ha viscut mai alguna situació en què la motivació i l'interès per la feina s'hagin vist afectades? Descrigui la situació. Com va aconseguir refer-se'n?
- En alguna ocasió ha hagut de comunicar al seu equip que algun dels compromisos que havia assolit no era possible d'acomplir-lo, com a conseqüència de canvis de directrius organitzatives, retallades pressupostàries, etc. ? Com ho va fer?
- Quins elements considera que cal tenir en compte per tal de prevenir que l'equip caigui en actituds d'apatia o desídia?



#### **14. Actualització professional i millora contínua**

- Com es manté informat/da de tot allò relatiu al seu àmbit professional? Quines estratègies o mecanismes emprà per a fer-ho? Exemplifiqui-ho amb les actuacions dutes a terme en el darrer any.
- Quin ha estat l'últim curs/jornada... que ha fet? Per què el va fer? En relació amb aquesta acció formativa, quins aspectes destaca en positiu i quins milloraria? Per què?
- En alguna ocasió ha impulsat o format part de l'organització d'algun curs/seminari/jornada... vinculat al seu àmbit professional? Descrigui quins eren els objectius de l'acció formativa/divulgativa i valori fins a quin punt es varen assolir.
- En el moment d'incorporar-se al darrer (o actual) lloc de treball, amb quines dificultats es va trobar? Considera que algunes d'aquestes dificultats eren atribuïbles a mancances o problemes d'encaix del seu perfil professional? Quins aspectes va considerar oportuns?

tú potenciar o desenvolupar? Quines actuacions va dur a terme per actualitzar-se a nivell professional?

- Descriu alguna situació en què un major grau de coneixements de la seva àrea professional hagués suposat obtenir uns millors resultats. Què va fer per a millorar-ne els coneixements?
- En alguna ocasió ha detectat que el funcionament inadequat d'alguna de les pràctiques dutes a terme en la seva unitat era atribuïble a una manca d'actualització professional pròpia o del seu equip? Descriu la situació i quines actuacions va dur a terme per a corregir-les.
- En el darrer any, quines actuacions ha dut a terme perquè el seu equip es mantingés actualitzat a nivell professional? Descriu-les.
- Com a comandament, de quins mecanismes disposa per valorar la transferència de les accions formatives que reben els membres del seu equip en el desenvolupament de les seves funcions. Exemplifiqui-ho.
- En el seu equip, ha establert alguna manera per compartir el coneixement? Ha impulsat alguna via per afavorir l'actualització dels col·laboradors/es? Quina/es? Per què ha escollit aquesta/es?
- En el seu equip, ha dut a terme accions per a fomentar l'aportació d'idees de millora per part de l'equip? Quina/es?
- Comparteix els nous conceptes tècnics i l'experiència de bones pràctiques amb l'equip? Com ho fa? Exemplifiqui-ho.
- En quins aspectes considera que pot millorar a l'hora de realitzar les funcions del lloc de treball actual? Què fa per millorar-los?
- Quins considera que són els seus punts forts i febles, o aspectes a desenvolupar per a aquest nou lloc de treball?
- Quin paper ocupa l'autoavaluació en el seu desenvolupament professional? I l'avaluació dels seus i de les seves superiors jeràrquics/ques? Faciliti un exemple de cada situació.
- Quin paper ocupa l'autoavaluació en el desenvolupament del seu equip professional? I la seva avaluació? Faciliti'ns un exemple de cada situació.

- Com obté informació sobre la qualitat dels serveis que presta la seva unitat? Quina valoració en fa? Ha posat en pràctica alguna actuació per millorar-la?
- En l'últim any, ha incorporat alguna millora en la seva unitat? Quina? Per què? Quines conseqüències s'han derivat del canvi? Ha perdurat la implantació d'aquest canvi? A quins factors atribueix l'èxit/fracàs de la implantació del canvi?
- De quins mecanismes disposa per detectar millors maneres de treballar o nous procediments de treball (interns i externs a l'organització)? Descrigu'ls.
- Pensi en una persona de referència del seu àmbit de treball. Quins comportaments d'aquesta persona la converteixen en un bon professional? Ha incorporat algun d'aquests comportaments en la seva tasca quotidiana? Com ho ha fet? Quins comportaments considera que ha d'incorporar o potenciar per tal de millorar la seva actuació professional? Per què?
- En alguna ocasió ha considerat necessari contrastar el seu punt de vista amb el d'altres professionals? Descrigui la situació. Qui va prendre en consideració en aquesta situació?
- En alguna ocasió ha considerat necessari impulsar alguna acció formativa o de difusió tècnica per tal de compartir nous procediments o maneres de fer amb el col·lectiu de professionals vinculats a la seva àrea de treball? Descrigui-la. Per què ho va considerar necessari?
- Descrigui alguna experiència laboral que hagi suposat un repte per a vostè o que li requerís perseverar al màxim de les seves possibilitats. Com hi va fer front? Va haver d'ampliar els seus coneixements amb l'objectiu de donar-hi resposta? Quins? Per què aquests? Per què va perseverar? Va assolir el seu objectiu?



Col·lecció de publicacions de la Secretaria d'Administració i Funció Pública i de l'Escola d'Administració Pública que té com a objectiu donar suport a les persones que tenen encomanada la gestió dels recursos humans a la nostra Administració. Aquest recull de publicacions també ha de contribuir a una adequada gestió del coneixement que es genera en aquest context de gestió.

L'entrevista està considerada com un dels instruments més útils per a la selecció de personal. La seva utilitat s'estén però a molts altres processos de gestió de recursos humans, en els quals avaluar les persones és necessari. La detecció de necessitats formatives, l'avaluació de l'acompliment, la detecció de potencials per a la promoció, l'avaluació de riscos laborals, etc., en són diversos exemples. En el context organitzatiu de l'Administració de la Generalitat de Catalunya també hi trobem diversos supòsits, alguns més formals i d'altres menys normativitzats, en què l'entrevista adopta un paper important.

Malgrat l'ús que se'n fa en el nostre context, tant per persones expertes com per aquelles que no en són tant, l'entrevista acostuma a ser un dels instruments menys coneguts i, per tant, emprats pitjor. Sovint, moltes de les persones que es veuen amb la necessitat de posar-la en pràctica no disposen dels coneixements i destreses necessaris per a obtenir-ne resultats suficientment fiables i que permetin adoptar judicis vàlids, per exemple, respecte a les persones candidates a ocupar un lloc de treball.

Aquesta guia es presenta amb l'objectiu de millorar l'aplicació de l'entrevista quan es duu a terme amb la finalitat d'un procés selectiu. La guia pretén constituir-se en una eina de referència i consulta per a aquelles persones que han de dur a terme aquest tipus d'entrevistes, ja sigui com una activitat ocasional o com una activitat ordinària del seu lloc de treball.