

UNITAT 1

Guia per a la realització de l'entrevista de comunicació dels resultats de l'avaluació de competències en els serveis generals de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears

CONTINGUTS

1. Introducció 3
2. Actituds i autocontrol emocional 4
 - 2.1. L'actitud de la persona entrevistadora 4
 - 2.2. L'autocontrol emocional de la persona entrevistadora 6
3. Identificar i fer front a resistències. Les provocacions 9
 - 3.1. Perfils i possibles escenaris 10
 - 3.2. Actituds tècniques recomanades 12
4. *Setting* i fases de l'entrevista 14
 - 4.1. La convocatòria 14
 - 4.2. Fases de l'entrevista 15
5. Donar i rebre retroacció (*feedback*) de desenvolupament de persones 18
 - 5.1. Donar retroacció 19
 - 5.2. Rebre retroacció 21
6. Annexos:
 - 6.1. Annex I. Document A Informe d'avaluació de competències individual. Model per a personal amb funcions directives 23

6.2. Annex I. Document B. Exemple d'informe d'avaluació de competències individual. Model per a personal sense funcions directives 27

6.3. Annex II. Guió per planificar l'entrevista de comunicació dels resultats de l'avaluació de competències professionals 30

6.4. Annex III. Pla de millora competencial segons l'informe individual d'avaluació de competències 32

6.5. Annex IV. Possibles orientacions derivades dels resultats de l'avaluació per a personal directiu 33

6.6 Annex V. Possibles orientacions derivades dels resultats de l'avaluació per a personal sense funcions directives 48

Autoria i llicència



Els continguts d'aquesta activitat formativa estan subjectes a una llicència [Creative Commons Reconeixement-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Autoria: Mariano Sbert, David Gilling, Humberto Borrás, Pedro López, Robet C. Fernández

Data d'elaboració: gener 2018

1. Introducció

Una entrevista professional de devolució de valoració o també anomenada **avaluació de l'acompliment** és una dels diferents tipus d'entrevista que es poden dur a terme en el context laboral. En el cas que ens ocupa, ens trobam davant d'un escenari en el qual **un superior jeràrquic formalment determinat convoca un col·laborador que està sota la seva disciplina i direcció** amb l'objectiu de fer-li arribar informació sobre el seu acompliment professional. L'objectiu d'aquest acte singular s'emmarca dins d'una **acció, pla o estratègia més amplis** que persegueix un **desenvolupament organitzacional**.

L'acte concret a què ens referim és de **naturalesa social**, fet que obliga a entendre-ho i pensar-ho sota els paràmetres de les disciplines que estudien aquest tipus de fets. Qualsevol entrevista, i aquesta en especial, es correspon amb una **interacció entre dues persones**, la qual cosa li imprimeix el caràcter social, però també inclou la **dimensió psicològica**, especialment en el present cas, aquella que s'ocupa de les **relacions entre dues persones**. Les relacions que es donen entre dues persones presenten característiques específiques que les distingeixen d'aquelles en les quals interactuen més de dues. En aquest tipus particular **no existeix un tercer**, fet que deixa als dos únics protagonistes la responsabilitat del curs de l'entrevista.

Un altre paràmetre d'aquesta entrevista és la **desigualtat jeràrquica**. Aquesta desigualtat, formalment determinada, condiona les **responsabilitats d'un i altre** protagonista. En el cas que ens ocupa, i centrant-nos en el rol d'entrevistador, exercit pel superior jeràrquic, és aquest **el responsable de l'enquadrament**.

2. Actituds i autocontrol emocional

2.1. L'actitud de l'entrevistador

Ningú no discuteix que el *taló d'Aquil·les* de l'èxit d'un sistema d'avaluació de l'acompliment rau en l'actitud mantinguda per la persona entrevistadora (cap de la persona entrevistada) durant la interacció que es produeix entre ambdós en l'entrevista.

Es poden cometre alguns errors en l'entrevista com no haver-la preparat, fer-la amb presses o en el moment o lloc no adequats, no plantejar plans de millora, basar-se només en allò negatiu sense parlar de les fortaleses; però, de totes aquestes, n'hi ha una que destaca per sobre de totes les altres per les seves profundes conseqüències sobre tot el procés i el sistema d'avaluació en si mateix.

En aquest apartat ens centrarem en l'actitud mostrada pel cap de la persona entrevistada com a figura carregada d'autoritat i simbolisme durant l'entrevista.

Recordant les paraules del filòsof japonès Kaoru Ishikawa: «Cap organització no pot ser millor o pitjor que les persones que la integren», podem afirmar que qualsevol funcionari que exerceixi un lloc de direcció té una responsabilitat afegida respecte de la imatge que projecta i el seu compromís amb la millora contínua de l'organització que representa. Dit d'una altra manera, si l'organització fos un vaixell, el cap seria el capità encarregat de dirigir-la a bon port... De vegades, però, també pot ser el llast que impedeix el desenvolupament de l'organització.

Per *actitud* entenem el que manifesta la Reial Acadèmia Espanyola (RAE): «Disposició de ánimo manifestada de algún modo», o bé, des de la literatura científica observem que autors com Lambert (1973) fa referència a l'actitud com una manera organitzada de pensar, sentir i reaccionar en relació amb altres persones, situacions o fets; Anastasi (1976) defineix actitud com la suma total d'inclinacions, sentiments, prejudicis o distorsions, idees preconcebudes, temors, amenaces i conviccions de la persona sobre un aspecte en particular. Segons aquesta definició, es pren actitud com un estat de disposició mental i física, que es dona a partir de les experiències viscudes i que porten a una determinada resposta segons el context i els esdeveniments en els quals es vegi involucrat un individu. Per al nostre cas, un subjecte (persona entrevistadora) que assumeix un

determinat paper i uns subjectes (persones entrevistades) davant una realitat (entrevista d'avaluació de l'acompliment).

Després d'aquesta breu introducció ja tenim tots els ingredients per poder centrar el tema que ens ocupa i que passam a explicar.

Amb relativa freqüència dins d'una situació d'entrevista es comuniquen aspectes de l'acompliment professional que poden resultar dolorosos per a la persona destinatària, per la qual cosa és una reacció humana culpar-ne altres membres de l'organització, a les circumstàncies, als caps, als ciutadans o fins i tot qüestionar de forma gratuïta i destructiva el mateix sistema d'avaluació de l'acompliment establert.

Davant aquesta situació concreta cobra el seu màxim sentit la importància de l'actitud a mantenir per la persona entrevistadora com a persona amb responsabilitat dins l'organització i de la qual s'espera una conducta de lleialtat i compromís amb el seu rol.

Per tot això, caldrà **tenir una cura especial en els aspectes següents:**

- No secundar crítiques destructives contra el sistema d'avaluació establert; en el cas d'observar la idoneïtat d'allò plantejat, agrair l'aportació i elevar-ho cap al responsable corresponent.

- No desviar la responsabilitat de les valoracions sobre l'acompliment cap a tercers que no són presents; en aquell moment representam l'organització i hem d'haver preparat l'entrevista a consciència.

- No quedar atrapats en el judici emocional de la persona entrevistada ni mostrar-hi simpatia o antipatia.

- Cuidar l'empatia i l'assertivitat durant tot el procés de l'entrevista.

- No demostrar falta de motivació a l'hora de dur a terme l'entrevista o amb el rol que ens correspon assumir.
- No criticar nosaltres mateixos el sistema d'avaluació de l'acompliment posat en marxa per l'Administració.
- No traslladar i fer partícip la persona entrevistada dels nostres problemes com a caps aprofitant aquest espai d'«intimitat i o confessions».
- No reaccionar impulsivament o intempestivament davant les situacions que puguin sorgir.

Per acabar, cal tenir present que les actituds (de la persona entrevistadora) no només incideixen en el comportament individual (de la persona entrevistada), sinó també en el grupal i en la imatge i la reputació de l'organització de la qual formam part i de les seves decisions.

Des d'una actitud positiva es pot aconseguir un impuls cap a la millora i el compromís, mentre que amb una actitud contrària, es pot conduir cap al fracàs; per aquesta raó es considera que l'actitud de la persona entrevistadora pot afectar tot el procés d'avaluació de l'acompliment i del desenvolupament professional dels col·laboradors i del sistema en si mateix.

2.2. L'autocontrol emocional de la persona entrevistadora

Kanfer i Phillips (1970, 1980) assenyalen que el primer relat de l'ús de l'autocontrol el trobam en la història de l'Odissea d'Homer, en què Ulisses torna a la seva llar, Ítaca, després d'haver conclòs la tan coneguda Guerra de Troia. Homer explica que així que el vaixell s'anava apropant a les illes de les sirenes, Ulisses va ordenar als seus mariners que es tapassin les orelles amb cera per no caure en l'encanteri del cant de les sirenes (aquestes, amb la seva música, atreien els mariners que passaven prop de la seva illa, els quals quedaven atordits per les veus i els sons de les sirenes, i el vaixell quedava sense control humà fins que acabava estavellant-se contra els esculls i naufragava; els mariners quedaven desprotegits al mar i les sirenes els devoraven); al contrari, Ulisses, amb gran curiositat, va fer que els seus homes el lligassin fortament al pal perquè, en sentir

els éssers mitològics, no pogués tirar-se al mar. Quan les sirenes començaren el seu cant, Ulisses va voler deixar-se anar, encara que els seus companys, molt lleials, no li ho van permetre.

Segons la Reial Acadèmia Espanyola (RAU), l'autocontrol és «el control de los propios impulsos y reacciones», o dit d'una altra manera, és la capacitat de l'individu de regular els impulsos de manera voluntària dins uns límits adaptatius, amb l'objectiu d'assolir un equilibri personal i relacional més gran; per això una persona amb autocontrol està en condicions de manejar millor les seves emocions i regular els seus comportaments.

En el tema que ens ocupa, que no és altre que l'entrevista d'avaluació de l'acompliment, podem afirmar que aquesta produeix en els participants una sèrie d'expectatives explícites i implícites que configuren aquest espai d'interacció en el qual es desenvoluparà el procés. La pregunta és *Què pot pensar i sentir i com pot reaccionar la persona entrevistadora en tals condicions incertes? quins fenòmens apareixen en la persona entrevistadora com a emergents del camp psicològic que es configura en l'entrevista?*

La resposta no pot ser cap altra que sempre dependrà de la personalitat tant de la persona entrevistada com de la persona entrevistadora; entre aquesta diferència i la seva gestió sota el prisma d'aconseguir els resultats esperats, de comunicar l'avaluació i potenciar el desenvolupament professional de la persona entrevistada es troba la possibilitat d'èxit.

Entre aquests fenòmens emergents podem citar l'ansietat en enfrontar-se a una situació desconeguda, la por a la reacció de la persona entrevistada en rebutjar els arguments de la persona entrevistadora sobre el seu acompliment professional, enfadat pel potencial qüestionament del procés i la validesa del sistema d'avaluació, provocacions o actituds desafidores, rebuig, oposició, indiferència, *menfotisme*, etc.

Tots aquests elements poden considerar-se com a pertorbadors de l'entrevista, però són indefectibles o ineludibles en la seva aparició perquè tard o d'hora el sistema d'avaluació tindrà una incidència en la vida professional de les persones entrevistades, i la persona entrevistadora ha de formar-se i preparar-se per a aquesta funció que li ha estat encomanada.

Les manifestacions de la incidència de l'estrès provocat en la persona entrevistadora pot donar-se a 3 nivells, fisiològic, cognitiu o conductual, i per tant les tècniques d'afrontament seran diferents en funció del nivell en què aparegui el malestar.

No és la intenció d'aquesta aproximació a l'autocontrol emocional fer d'això un curs en si mateix, però sí prendre consciència de la importància d'aquest fenomen. Per a això, citarem molt superficialment algunes **tècniques recollides en la literatura científica que s'utilitzen amb bons resultats en aquests casos:**

- **Tècniques de relaxació i respiració:** redueixen les manifestacions fisiològiques de l'ansietat, de la pressió, de la irritabilitat, la qual cosa ens permet pensar i reaccionar millor.

- **Visualització:** consisteix a aprendre a utilitzar els mateixos recursos mentals (imaginació) per desenvolupar les capacitats i facilitar una situació (entrevista) en un nivell més positiu, la qual cosa pot permetre evocar reaccions emocionals desitjades.

- **Reestructuració cognitiva o rebuig d'idees irracionals o pensaments distorsionats:** es basa en la idea que la nostra manera de pensar ens condueix cap a l'optimisme o cap al pessimisme perquè els éssers humans tenim la capacitat d'entaular diàlegs i/o converses amb nosaltres mateixos en pensar o interpretar les circumstàncies que ens succeeixen.

- **Entrenament assertiu:** implica tenir respecte envers un mateix en expressar idees pròpies i defensar els mateixos drets i respecte envers els drets i les idees de les altres persones.

En qualsevol cas, i per acabar, l'aspecte més important per estar en les millors condicions d'èxit continua essent **preparar amb rigor l'entrevista**, documentar el que direm, basar-nos en fets objectivables i anticipar-nos amb una proposta de pla de desenvolupament o millora que haurem de consensuar generant compromís i implicació en la persona entrevistada.

3. Identificar i afrontar resistències. Les provocacions

Gran part de l'èxit de l'entrevista dependrà de les **decisions que prengui la persona entrevistadora** davant del que vagi ocorrent al llarg de l'entrevista, especialment de les accions, conductes, respostes o actituds que mostri la persona entrevistada.

Una de les conductes que es poden donar en un context d'entrevista que requereixen atenció especial són les **provocacions**. En els apartats següents abordarem aquest tipus de respostes atenent a la seva naturalesa, la seva finalitat, les seves modalitats més freqüents, la manera d'identificar-les i les diferents accions, conductes i actituds que tenim al nostre abast per neutralitzar-les.

En acabar de treballar el present apartat del document, hauríem de ser capaços de:

1. Pensar i conceptualitzar les provocacions com a conductes amb propòsit.
2. Aprendre a identificar les conductes provocatives.
3. Aprendre a diferenciar entre els patrons més freqüents i les seves finalitats.
4. Aprendre a respondre d'una manera útil i operativa davant diferents escenaris.

Abans d'identificar i diferenciar els escenaris més freqüents en els quals es donen provocacions, és important aturar-se un mínim de temps a pensar sobre **què són i per què es donen aquestes conductes**.

Provocar és una acció que persegueix **despertar o elicitat una resposta en l'altre**. Aquesta intenció pot ésser **deliberada o inconscient**. En tot cas, **persegueix aconseguir el poder**. Que sigui deliberada o inconscient no és, en aquest context, una dada que afecti molt la resposta que hem de donar.

Una altra cosa és que ens demanam el **perquè una persona entrevistada pot pretendre provocar la persona entrevistadora**. I una altra pregunta important a fer-se és **què és el que es vol provocar, i per aconseguir què**. Anirem veient que la clau davant d'aquest tema és no perdre de vista **qui és qui i quines responsabilitats tenen un i altre protagonista**.

Tot el que intenti desviar la conducta i actitud de la persona entrevistadora dels objectius prèviament establerts podria ser catalogat de provocació. Totes les respostes, per **acció o omissió, que la persona entrevistada emeti per alterar l'estructura de poder de l'escenari** d'entrevista poden ser catalogades de provocació. L'escenari d'aquesta entrevista sotmet la persona entrevistada a una situació d'avaluació, mentre que atorga el poder a la persona entrevistadora, que ahora és la superior jeràrquica. Forma part de la naturalesa humana anhelar el poder, ja que l'expectativa de tenir-lo el deslliura de quedar a compte de l'altre.

Una vegada que hem abordat les possibles motivacions de la conducta o actitud de provocació, ja podem sintetitzar que la nostra resposta no ha de satisfer tal motivació, ja que fer-ho seria perdre el nostre rol i jerarquia, aspectes essencials per portar a bon terme l'entrevista.

3.1. Perfils i possibles escenaris

Hi ha una infinitat de conductes i actituds que podem qualificar de provocatives, però aïllarem els *perfils* de persona entrevistada que amb més probabilitat ens poden aparèixer en les entrevistes:

1. Treballador obertament desafiador. En aquest tipus inclourem a tota persona que **des de l'inici o en algun moment de l'entrevista qüestiona obertament l'acció**. Es mostra contrària al procés i **intenta desprestigiar tot o part del procediment**. Les intencions d'aquestes persones poden ser molt variades, però és allà on no ens hem de confondre. Els motius que la persona tengui per estar en desacord poden ser lícits, però no és aquesta la qüestió que ens incumbeix com a entrevistadors.

2. Treballador excessivament aquiescent. En aquest tipus incloem a tota persona que **acata tot el que li deim**. No vol entrar en profunditat en la qüestió.

La seva intenció és que acabi l'entrevista com més aviat millor i **no vol que canviï res**. És una manera de sabotejar el canvi, diu a tot que sí i no entra en conflicte en cap moment. Formalment contrari a l'anterior, el fons pot ser molt similar.

3. Cal fer menció del perfil que voldríem que fos el majoritari. Parlam de la persona que està **compromesa amb l'organització i l'acció proposada**. Aquesta persona té una intenció de col·laboració i estima positiva qualsevol acció dissenyada amb l'objectiu d'evolucionar i canviar. Però és important no caure en la ingenuïtat i esperar, d'aquestes persones, una actitud i conducta monolítiques i aliniades al cent per cent amb la meta desitjada. Que es vulgui canviar i aprendre no treu que també s'oposi resistència al canvi. Poden semblar aspectes contradictoris, i ho són, però la contradicció i l'ambivalència formen part de la naturalesa humana.

En cap dels dos primers perfils la persona no accepta la intervenció ni té intenció d'establir una relació de **compromís que suposi canvis**. En les dues hi ha una intenció de provocar en la persona entrevistadora una renúncia a aconseguir els objectius, ja sigui en el primer cas per evitar el conflicte i la confrontació, o per assaborir el plaer de ser acceptada a tota hora i en tot, en el segon.

No hem d'oblidar que **l'objectiu últim de l'acció 360° no és altre que el de generar un qüestionament en la percepció dels professionals sobre el seu acompliment per, des d'allà, identificar àrees de millora i planificar i dissenyar compromisos de canvi i evolució**. Partint del fet que canviar és més costós, a curt termini, que mantenir-se en l'status quo, allò natural és intentar desactivar allò que amenaci el punt d'equilibri actual, i és allà on cobren sentit les conductes provocatives: un intent que el responsable d'estimular els canvis desisteixi en el seu afany i es deixi portar per la **tendència a l'immobilisme i a allò conegut**. Si la persona entrevistadora cau en aquesta temptació, estarà col·laborant, juntament amb la persona entrevistada, en el sabotatge de l'acció.

3.2. Actituds tècniques recomanades

Davant d'un escenari d'entrevista d'avaluació cal mantenir una **actitud decidida** i ferma, alhora que **oberta i flexible**, la qual cosa obliga a posicionaments en aparença contraris però que en realitat són complementaris:

- **L'enquadrament de l'entrevista ha d'estar adequadament pensat i establert.**

- a. En la mesura que tinguem clars els objectius i l'enquadrament, **desplaçar-nos-en el menys possible serà una bona referència** davant qualsevol tipus de provocació.

- b. No hem d'oblidar que una de les provocacions més freqüents és la d'intentar descentrar els objectius i confondre els continguts de l'entrevista; d'aquí la importància en no cedir en aquest aspecte.

- c. Davant de cada persona deurem, a més de **cenyir-nos amb fermesa a l'enquadrament**, deixar un **marge d'obertura** que ens permeti improvisar.

- Es el més natural esperar que la persona faci el possible per *alliberar-se* de la «posició de submissió», amb la qual cosa hem de fer un esforç per no identificar les conductes i actituds «provocatives» com a agressives o violentes, o contra la nostra persona.

- a. La persona entrevistadora haurà d'estar **atenta a la intensitat i la naturalesa de la provocació**, ja que una cosa és entendre'n els motius i un altre de molt diferent suportar conductes i actituds fora de lloc en un àmbit professional entre adults.

- b. Davant de **conductes o actituds provocatives desproporcionades**, la persona entrevistadora les haurà de censurar com més aviat millor i assenyalar els límits del que està permès i del que no.
- Una manera útil de marcar els límits és **recordar** els objectius i els aspectes de l'enquadrament que en l'inici de l'entrevista ja s'han assenyalat.
 - Evidentment, **davant conductes o actituds provocatives desmesurades i reiteratives**, i després de comprovar que la persona entrevistada no atén raons, l'entrevista haurà de finalitzar amb independència de la fase en la qual es trobi, ja que seria un error continuar l'entrevista havent perdut la diferència d'estatus jeràrquic entre persona entrevistadora i persona entrevistada.
- És freqüent que **el clima de l'entrevista sigui tens**, ja que, encara que ens agradaria que quan ens relacionam o treballam no fos així, això no deixa d'ésser una fantasia amb molt poca probabilitat de complir-se. No ésser conscient de la tensió o intentar «negar-la» pot portar, paradoxalment, al fet que aquesta incrementi la seva intensitat i faci inviable un resultat positiu de l'entrevista. D'aquesta manera:
 - a. Partirem de la base que **una certa tensió és imprescindible i natural**.
 - b. Haurem d'**anticipar** els moments de l'entrevista en què la tensió pugui pujar, que generalment són aquells en què l'avaluat no coincideix amb el resultat de la valoració.
 - c. És important haver preparat **l'estratègia d'afrontament del conflicte per a cada entrevistat en particular**, el que obliga a una preparació adequada de cada entrevista.

4. **Setting i fases de l'entrevista**

L'enquadrament o *setting* és, potser l'element més important per garantir el compliment dels objectius de l'entrevista, alhora que dota el responsable i la persona entrevistada dels cursos entre els quals desenvolupar l'acció. L'enquadrament inclou, entre d'altres, tots aquells elements que delimiten l'acció, incloent el moment, el lloc, la convocatòria i la **definició de la tasca**.

4.1. **La convocatòria**

El moment i el lloc

- S'ha de convocar la persona avaluada amb certa antelació perquè aquesta entrevista no coincideixi amb altres assumptes de treball i no deixar-la mai a la improvisació del moment.
- S'ha de convocar la persona amb una antelació mínima de 3 o 4 dies i planificar-la amb marge suficient perquè altres ocupacions no hi interfereixin.
- La convocatòria, que es pot enviar per correu electrònic, ha d'indicar l'hora exacta de l'entrevista i el lloc on es durà a terme.
- En principi, s'ha de preveure un temps mínim de 30 minuts, però s'ha de deixar marge de fins a 45 minuts entre una entrevista i l'altra per si és necessari dedicar-li més temps.
- Si així i tot el temps encara no ens dona per acabar, es pot quedar un altre dia per continuar la conversa; el que no s'ha de fer és fer esperar a la següent persona que ha de ser entrevistada.
- És molt important que siguem puntuals, perquè implica respecte i consideració als membres del nostre equip.

L'Espai

- L'espai en el qual s'ha de desenvolupar l'entrevista ha de ser tranquil i ha d'estar tancat, amb la finalitat de garantir en tot moment la confidencialitat de la informació que s'ha de transmetre.
- Aquest espai també ha de tenir les característiques adequades de llum i temperatura que el facin confortable, perquè si no, voldrem acabar prest i el desconfort ens distraurà dels assumptes a tractar.
- El lloc de la realització no és aconsellable que sigui el nostre despatx; és recomanable un espai neutre o l'espai de la persona avaluada, perquè així s'atenua la sensació fiscalitzadora o avaluadora i afavoreix la comunicació.

- És preferible no asseure's davant la persona entrevistada, sinó devora, per evitar postures que impliquen confrontació.
- I, per suposat, no contestar el telèfon, ni rebre cap visita, ni tolerar cap interrupció durant el temps que duri l'entrevista.

4.2. Fases de l'entrevista

Preparació

- És necessari que estudiem l'**informe d'avaluació de competències individual** (vegeu l'annex I, document A i document B).
- **Utilitzant l'annex II: Guió per planificar l'entrevista de comunicació dels resultats de l'avaluació de competències professionals**, preparar un esborrany de quines són les competències que cal potenciar, els objectius que volem aconseguir i les accions per aconseguir-los. **A l'entrevista procurarem que primer sigui la persona entrevistada la que avanci la proposta i, si és el cas, nosaltres aportarem la nostra proposta.**
- Amb la informació que figura en els annexos IV i V, preparar les **orientacions derivades dels resultats de l'avaluació.**

Obertura (vegeu l'annex II, apartat A)

Durant un espai breu de temps intentarem trencar el gel amb una conversa cordial, establint la finalitat i els objectius de l'entrevista, els temes per tractar i també informar-la del temps del seu desenvolupament. També farem explícita la confidencialitat.

- En primer lloc, podem explicar que l'entrevista és l'element que dona sentit a l'avaluació, atès que aquesta es fa per donar a conèixer els resultats de l'avaluació i consensuar accions de millora per a aquelles competències en les quals la persona pugui millorar.
- A continuació, es pot explicar com es durà a terme l'entrevista; per exemple, comunicar que primer s'exposarà el resultat de l'avaluació i a continuació es comentaran les possibles actuacions de millora.
- És important informar la persona de quantes persones l'han avaluada i de com s'han fet les mitjanes dels diferents qüestionaris d'avaluació, atès que l'autoavaluació no computa.
- Se li ha de dir que la puntuació derivada de l'avaluació del personal col·laborador i subordinat, si n'hi ha, s'obté fent una mitjana i, finalment es

fa la mitjana d'aquest resultat amb la puntuació atorgada per la persona superior jeràrquica.

- També s'ha d'oferir a la persona entrevistada la possibilitat de comentar tots els aspectes que vulgui relacionats amb l'avaluació.
- Finalment, s'ha d'informar la persona avaluada de la possibilitat que té de presentar al·legacions a la Comissió de Seguiment del Sistema d'Avaluació si no està d'acord amb les puntuacions que li han atorgat les persones avaluadores.

• **Desenvolupament** (vegeu l'annex II, apartats B i C)

Constitueix el nucli de l'entrevista. És quan s'intercanvia la informació, seguint el guió establert amb una certa flexibilitat.

És quan es requerirà fer ús dels nostres recursos per conduir al diàleg cap als objectius.

- **Informar:**
 - Una vegada que estam convençuts que la persona avaluada té clar el procediment que s'ha seguit i els objectius i les conseqüències que es derivaran d'aquesta entrevista, passam a informar del contingut de l'avaluació.
 - Pel que fa a com hem de comunicar aquesta informació, val a dir que sempre s'ha de **parlar en positiu**, evitant els adjectius, i amb termes del que podem millorar per progressar professionalment.
 - És molt recomanable la tècnica del sandvitx per donar una retroalimentació positiva:
 1. Començam esmentant aspectes positius, dient al nostre interlocutor el que ens va agradar del que va fer.
 2. Parlam sobre les àrees que creus que podria millorar.
 3. Finalment, acabam dient-li alguna cosa positiva sobre el seu acompliment.
 - Quan donam **la retroacció (feedback), s'ha de donar complet**, en el sentit de començar amb aquelles competències més fortes i acabar amb les que són susceptibles de millora.
- **Escoltar:**
 - És necessari mantenir una actitud d'escolta activa,

- verificant per assegurar que entenem el que ens diuen,
- reformulant amb les nostres paraules,
- resumint els punts claus,
- demostrant interès tot el temps, i
- acceptant els moments de silenci.
- **Preguntar:**
 - Fer preguntes clares i concises
 - Demanar exemples
 - Corroborar
 - Utilitzar l'empatia
- **Observar:**
 - Fixar-se en la comunicació no verbal
 - Mantenir tot el temps la comunicació visual
 - Aprendre a interpretar els silencis
 - Entreveure els principis d'acord
- **Pla d'acció** (vegeu l'annex II, apartat D)

Una vegada que hem parlat sobre els resultats de l'avaluació, i després d'haver escoltat activament la persona, és el moment d'establir plans de futur per al pròxim període.

 - És molt important acabar l'entrevista de forma positiva i assegurar-se que la persona ha entès els resultats de l'avaluació i el que pot fer en el futur per poder millorar.
 - Les actuacions futures s'han de consensuar, de manera que si la persona no està d'acord amb les orientacions que li ofereix la persona que l'entrevista pugui proposar altres accions que trobi més convenientes i que aquestes siguin acceptades en el marc de l'avaluació efectuada.
 - Només establint metes comunes i concretes de les dues parts es podrà millorar en l'acompliment.
 - La persona avaluada s'ha de sentir part integrant i compromesa del pla i establir objectius i canvis si són necessaris.

- Una pregunta que hem de plantejar en el moment de fixar els seus objectius és: «Què puc fer jo per ajudar-te a treballar els aspectes a millorar?» Aquesta pregunta només la faran els caps més valents i que realment vulguin millorar les seves habilitats directives, ja que la resposta a aquesta pregunta pot implicar alguna crítica que potser no ens agradi gaire. El repte consisteix a ser capaç de contestar assertivament i amb humilitat les crítiques rebudes i reconèixer que nosaltres també podem millorar la nostra conducta professional. Els resultats dels canvis que incorporem ens ajudaran a treballar millor i a cohesionar l'equip de persones que tenim a càrrec.
- **Tancament** (vegeu l'annex III)
 - És important que conclouem proposant un seguiment del que s'ha pactat i establiment de temps de control i de revisió.
 - També és important resoldre tots els dubtes que hagi plantejat la persona avaluada i, abans de finalitzar, demanar-li si hi ha res més que vulgui afegir, si té algun dubte o si hi ha alguna qüestió que no hagi quedat clara.
 - Per acabar, cal agrair el temps dedicat i la predisposició demostrada i insistir en el camí de la millora contínua i en la seva capacitat per assolir els objectius i sentir-se millor en la seva vida professional.

5 Donar i rebre retroacció (*feedback*) de desenvolupament de persones

El *feedback* (retroacció) és la informació que donam o rebem de com estam desenvolupant el treball. A causa que com a persones treballadores invertim una gran part de la nostra energia, talent, temps i coneixements en les nostres tasques professionals, les persones treballadores necessitem saber com estem desenvolupant la nostra tasca.

L'objectiu d'aquest *feedback* és que aquesta informació estimuli la necessitat d'aprendre per millorar els resultats o per assolir el resultat desitjat. Aquest *feedback* indica a la persona col·laboradora com dur a terme millor la tasca, i li possibilita assolir millors resultats la pròxima vegada. Aquest *feedback* és més potent i eficaç quan:

1. L'observació està orientada vers el futur i l'aprenentatge.
2. Es pressuposa una intencionalitat positiva en la persona col·laboradora.

3. Es minimitza posar l'accent en el problema i maximitzar posant l'accent en les solucions.
4. Es parla del que fan sense comparar-los amb altres.

5.1. Donar retroacció

Per aconseguir donar una retroacció que sigui realment eficaç, es proposen una sèrie de recomanacions:

- **Específica en lloc de general**

Com més concret, més aprofitable serà. El missatge ha de ser clar i focalitzat a les competències avaluades i utilitzant exemples que evidencin la conducta. Cal parlar sense embuts i evitar malentesos o evasives.

Exemple:

Feedback ineficaç: «Les teves habilitats directives són deficitàries».

Feedback eficaç: «Quant a les teves habilitats directives, apareixes amb una valoració molt alta en accesibilitat, però molt millorable a l'hora de fer front als conflictes».

- **Descriptiva, no avaluativa**

La valoració i interpretació dels fets pot propiciar que la persona reaccioni de manera defensiva. Perquè produeixi resultats positius, la retroacció ha d'estar lliure d'opinions, interpretacions o judicis de valor, afegits als fets concrets resultat de l'avaluació 360°.

Exemple:

Feedback ineficaç: «Els resultats demostren que no tens compromís ni mai no el tindràs».

Feedback eficaç: «De les cinc conductes associades al compromís/iniciativa, quatre han sortit bastant millorables...».

- **Utilitzable o aplicable**

Descriure quelcom sobre el qual la persona pugui actuar, un aspecte o un comportament modificable.

Exemple:

Feedback ineficaç: «Has de fer feina al màxim nivell de qualitat».

Feedback eficaç: «És important seguir els procediments establerts i dur a terme les tasques en els terminis prevists».

- **Personal i directe**

El *feedback* ha de ser ofert personalment i directament; és a dir, allò que s'exposi durant l'entrevista s'ha de fer en privat i la valoració es durà a terme en funció del que s'ha observat en l'avaluació de competències professionals.

Exemple:

Feedback ineficaç: «No deus atendre gaire bé a la ciutadania, si tens una valoració tan negativa».

Feedback eficaç: «Observ, en la competència d'orientació a la ciutadania, una valoració molt millorable en tres de les conductes associades...».

- **Positiva, respectuosa, constructiva, orientada al present i al futur**

La clau rau en el fet que la persona receptora rebi el *feedback* amb una actitud positiva. Per a això, és recomanable que es comenci destacant el que aquesta ha duit a terme correctament. D'altra banda, dir una cosa que està malament no informa sobre com millorar-lo. Cal concretar el que seria adequat.

Exemple:

Feedback ineficaç: «Els resultats han estat molt negatius en treball en equip».

Feedback eficaç: «En relació amb el treball en equip necessaries millorar a l'hora de compartir informació de treball amb els teus companys i oferir-los ajuda; aquests aspectes podries treballar-los enguany».

- **No utilitzar expressions defensives quan es donin retroaccions del tipus:**

- **Obligació:** «Estic obligada a dir-te això».

- **Moralitat:** «És pel teu bé».

- **Enterrar i esquivar:** estar molt de temps a arribar a una conclusió i que a més inclogui molts aspectes irrellevants.
- **Minimitzar:** «No et preocupis, no passa res per tenir aquesta competència molt millorable. Hi ha molta gent amb el mateix resultat».

5.2. Rebre retroacció

● **Mantenir una actitud positiva**

És important reconèixer la intenció positiva del *feedback* fins i tot quan el missatge no es lliura de manera correcta. Cal valorar el *feedback* com una oportunitat per a la millora o per al desenvolupament.

És imprescindible ser receptiu i obert a altres punts de vista i estar conscient que aquest procés és clau per al creixement.

● **Escoltar activament**

Fonamentalment, es tracta de no interrompre la persona que està donant *feedback*. És possible que se senti la necessitat de reaccionar immediatament i respondre cada comentari que la persona interlocutora expressi; tanmateix, el millor és esperar que conclougui i al final establir el punt de contrast.

La manera d'introduir aquest punt de contrast seria en el moment que la persona interlocutora acaba la seva exposició parafrasejant.

● Evitar els debats

Les entrevistes d'avaluació d'acompliment tenen com un dels seus objectius la millora. Quan s'assumeix una actitud defensiva davant de la persona interlocutora, es demostra una falta d'obertura a escoltar el que l'altra persona diu.

L'actitud defensiva del que rep el *feedback* fa que s'estigui més preocupat a justificar-se i demostrar l'error de l'altre que a escoltar per millorar les habilitats i aconseguir el desenvolupament professional.

● Sol·licitar exemples

Davant d'informació que no queda clara, és important sol·licitar a la persona interlocutora exemples que permetin entendre exactament què és el que es fa correctament o de forma deficitària.

És important sol·licitar a la persona interlocutora que sigui específic a l'hora d'exposar les accions a modificar.

Exemple:

«Vols dir que he de ser més comunicatiu.... Em pots dir d'una forma més específica com creus que podria aconseguir-ho?»

Com millor s'entengui el *feedback* que es rep, molt més fàcil serà canviar.

● No utilitzar expressions defensives quan es rep retroaccions del tipus:

- **Culpar:** «No és culpa meva. Què vols que hi faci si no m'escoltes?».
- **Negar:** «No hi veig cap problema, en això».
- **Racionalització:** «M'has d'entendre, he tingut un any particularment dolent».
- **Enuig:** «Ja n'ha tingut prou, per avui... Acabam?».

Annex I
Document A
INFORME D'AVALUACIÓ DE COMPETÈNCIES INDIVIDUAL
Model per a personal amb funcions directives

Nom i llinatges de la persona avaluada: _____

DNI: _____

Data de l'avaluació: _____

Període avaluat: _____

1. Treballar en equip: és la capacitat de fomentar un ambient de col·laboració, comunicació i confiança entre els membres de l'equip.

1.1. Comparteix informació.	4	<i>Adequat</i>
1.2. Ofereix la seva ajuda o orientació quan algú de l'equip la necessita.	4	<i>Adequat</i>
1.3. Escolta i comprèn les necessitats dels membres de l'equip.	4	<i>Adequat</i>
1.4. Cerca els moments oportuns per dir les coses.	5	<i>Bastant adequat</i>
1.5. Fomenta la companyonia i afavoreix un ambient de treball adequat.	5	<i>Bastant adequat</i>
1.6. Defensa i fa costat als membres del seu equip.	4	<i>Adequat</i>
1.7. Afavoreix la participació.	4	<i>Adequat</i>
1.8. Transmet clarament els objectius i les responsabilitats als membres de l'equip.	3	<i>Alguna cosa millorable</i>
1.9. Delega responsabilitat en els membres de l'equip.	3	<i>Alguna cosa millorable</i>

2. Adaptabilitat/flexibilitat: és la capacitat de modificar el comportament i adaptar-se a diferents situacions i persones de forma ràpida i adequada.

2.1. Té una actitud positiva davant els canvis.	4	<i>Adequat</i>
2.2. Inverteix temps per explicar els canvis a l'equip.	4	<i>Adequat</i>
2.3. S'adapta de manera favorable a nous procediments i eines de treball.	4	<i>Adequat</i>
2.4. Cooperava en la implantació de nous objectius, procediments i eines.	4	<i>Adequat</i>
2.5. Soluciona ràpidament els incidents o problemes que puguin sorgir.	4	<i>Adequat</i>

3. Compromís/implicació: sentir com a propis els objectius de l'organització. Donar suport i instrumentar decisions, compromís amb l'assoliment dels objectius comuns. Complir els compromisos.		
3.1. És puntual quan se'l requereix o se la convoca per algun assumpte de treball.	---	<i>No es pot avaluar (1)</i>
3.2. Es manté actualitzat per millorar el seu acompliment.	6	<i>Molt adequat</i>
3.3. Dedicar el temps necessari quan les circumstàncies ho requereixen.	5	<i>Bastant adequat</i>
3.4. Participa en les reunions, sessions, grups de treball, etc.	5	<i>Bastant adequat</i>
3.5. Col·labora quan la situació ho exigeix.	5	<i>Bastant adequat</i>
3.6. Aporta propostes per millorar processos o mètodes de treball.	5	<i>Bastant adequat</i>
4. Orientació als resultats: preocupació per un nivell de treball alt i de qualitat (en el temps previst) i amb independència dels obstacles que es plantegin.		
4.1. Aconsegueix els objectius en el termini previst.	5	<i>Bastant adequat</i>
4.2. Fixa objectius per al servei realistes i mesurables.	5	<i>Bastant adequat</i>
4.3. És perseverant en l'abast dels objectius.	5	<i>Bastant adequat</i>
4.4. Optimitza els recursos disponibles.	5	<i>Bastant adequat</i>
4.5. Analitza anualment els resultats del servei i estableix accions de millora.	4	<i>Adequat</i>
4.6. Davant un increment puntual de treball o situació d'urgència manté un bon nivell d'execució.	4	<i>Adequat</i>
4.7. Segueix els procediments establerts.	4	<i>Adequat</i>
4.8. Du a terme el seguiment de les mesures de prevenció de riscos laborals.	---	<i>No es pot avaluar (2)</i>

5. Orientació a la ciutadania: es refereix a anteposar les necessitats de la ciutadania o de la persona destinatària dels productes o serveis i les seves expectatives a qualsevol altra consideració o interès.		
5.1. Protegeix la confidencialitat de la informació proporcionada i preserva la intimitat.	5	<i>Bastant adequat</i>
5.2. Demostra un tracte amable i cordial amb les persones usuàries dels serveis.	5	<i>Bastant adequat</i>
5.3. Fa tot el que està al seu abast per satisfer les necessitats de les persones usuàries o interlocutores.	4	<i>Adequat</i>
5.4. Entén els ciutadans i sap posar-se en el seu lloc i mostrar empatia.	4	<i>Adequat</i>
5.5. Disposa d'habilitats comunicatives adequades.	4	<i>Adequat</i>
5.6. Coneix i respecta els drets de les persones usuàries.	5	<i>Bastant adequat</i>
6. Habilitats directives: és la capacitat d'orientar/dirigir l'actuació d'un equip de treball, tot tenint en compte la missió, visió i valors de l'organització.		
6.1. Afronta els conflictes en lloc d'evitar-los o camuflar-los.	5	<i>Bastant adequat</i>
6.2. És accessible.	5	<i>Bastant adequat</i>
6.3. Adapta el llenguatge a la persona o persones que té davant.	4	<i>Adequat</i>
6.4. Sap dir <i>no</i> quan és necessari.	4	<i>Adequat</i>
6.5. Accepta la seva responsabilitat quan es produeixen errades.	4	<i>Adequat</i>
6.6. Transmet credibilitat i confiança.	4	<i>Adequat</i>
6.7. Reconeix el treball ben fet o l'esforç de les persones que té a càrrec seu.	5	<i>Bastant adequat</i>
6.8. Pren decisions.	5	<i>Bastant adequat</i>
6.9. S'expressa de forma honesta i constructiva basant-se en fets.	4	<i>Adequat</i>
6.10. Cerca el consens quan la situació ho requereix (proposa solucions mútuament satisfactòries).	5	<i>Bastant adequat</i>

Observacions a l'avaluació realitzada

(Explicau els motius pels quals no s'han avaluat algunes conductes.)

(1) No he avaluat aquesta conducta perquè no sé realment si és o no puntual quan se la convoca, però quan ens convoca a nosaltres quasi sempre és puntual.

(2) No ho sé, però em sembla que no ho fa.

Avaluació superada:	SÍ		NO	
Puntuació obtinguda:				

Data de l'entrevista i de la recepció de l'informe: _____

Rebut,

Signatura de la persona avaluada

Annex I EXEMPLE D'INFORME D'AVALUACIÓ DE COMPETÈNCIES INDIVIDUAL
Document B Model per a personal sense funcions directives

Nom i llinatges de la persona avaluada: _____

DNI: _____

Data de l'avaluació: _____ Període avaluat: _____

1. Treballar en equip: participar amb altres persones propiciant la col·laboració necessària per a la consecució d'objectius comuns, tot subordinant els interessos individuals.		
1.1. Comparteix informació.	4	<i>Adequat</i>
1.2. Ofereix la seva ajuda a companys i caps quan la requereixen.	4	<i>Adequat</i>
1.3. Escolta i comprèn les necessitats dels membres de l'equip.	4	<i>Adequat</i>
1.4. Fomenta la companyonia i afavoreix un ambient de treball adequat.	5	<i>Bastant adequat</i>
1.5. Participa activament en l'equip.	5	<i>Bastant adequat</i>
1.6. Du a terme el treball que li correspon per no sobrecarregar els companys.	4	<i>Adequat</i>
1.7. Dona suport a les decisions de l'equip.	4	<i>Adequat</i>
2. Adaptabilitat/flexibilitat: és la capacitat de modificar el comportament i adaptar-se a diferents situacions i persones de forma ràpida i adequada.		
2.1. Té una actitud positiva davant els canvis.	4	<i>Adequat</i>
2.2. Modifica la seva conducta davant l'orientació del o la cap i dels companys.	4	<i>Adequat</i>
2.3. Soluciona ràpidament els incidents que puguin sorgir durant el desenvolupament del treball.	4	<i>Adequat</i>
2.4. S'adapta amb rapidesa a altres tasques, procediments o situacions noves.	4	<i>Adequat</i>
3. Compromís/implicació: és la capacitat de donar suport i instrumentar decisions, compromís amb l'assoliment dels objectius comuns. Complir els compromisos.		
3.1 És puntual quan se'l convoca a reunions de treball	-	<i>No es pot avaluar (1)</i>
3.2 Es manté actualitzat per millorar el seu acompliment	6	<i>Molt adequat</i>

3.3 Quan es produeixen increments puntuals de treball acaba la tasca encomanada	5	<i>Bastant adequat</i>
3.4 Participa en les reunions, sessions, grups de treball, etc.	5	<i>Bastant adequat</i>
3.5 Col·labora quan la situació ho precisa	5	<i>Bastant adequat</i>
3.6 Aporta propostes per millorar processos o mètodes de treball	5	<i>Bastant adequat</i>
4. Orientació als resultats: preocupació per un nivell de treball alt i de qualitat (en el temps previst) i amb independència dels obstacles que es plantegin.		
4.1. Duu a terme les seves funcions o activitats en el termini previst.	5	<i>Bastant adequat</i>
4.2. És perseverant en l'abast dels objectius.	5	<i>Bastant adequat</i>
4.3. Optimitza els recursos disponibles.	5	<i>Bastant adequat</i>
4.4. Davant un increment puntual de treball o situació d'urgència manté un bon nivell d'execució.	5	<i>Bastant adequat</i>
4.5. Segueix els procediments establerts.	4	<i>Adequat</i>
4.6. Duu a terme les mesures de prevenció de riscos laborals pròpies del lloc.	4	<i>Adequat</i>
5. Orientació a la ciutadania: es refereix a anteposar les necessitats de la ciutadania o de la persona destinatària dels productes o els serveis i les seves expectatives a qualsevol altra consideració o interès.		
5.1. Protegeix la confidencialitat de la informació proporcionada, i preserva la intimitat.	5	<i>Bastant adequat</i>
5.2. Demostra un tracte amable i cordial amb les persones usuàries dels serveis.	5	<i>Bastant adequat</i>
5.3. Fa tot el que està al seu abast per satisfer les necessitats de les persones usuàries o interlocutores.	4	<i>Adequat</i>
5.4. Entén els ciutadans i sap posar-se en el seu lloc i mostrar empatia.	4	<i>Adequat</i>
5.5. Disposa d'habilitats comunicatives adequades.	4	<i>Adequat</i>
5.6. Coneix i respecta els drets de les persones usuàries.	5	<i>Bastant adequat</i>

Observacions a l'avaluació realitzada

(Explicau els motius pels quals no s'han avaluat algunes conductes.)

(1) No he avaluat aquesta conducta perquè no sé realment si és o no puntual quan se la convoca, però quan ens convoca a nosaltres quasi sempre és puntual.

Avaluació superada:	SÍ		NO	
Puntuació obtinguda:				

Data de l'entrevista i de la recepció de l'informe: _____

Signatura de la persona avaluada

Annex II. Guió per planificar l'entrevista de comunicació dels resultats de l'avaluació de competències professionals

Persona avaluada: _____

Període o any avaluat: _____ Data de l'entrevista: _____

A. INTRODUCCIÓ

Explicar i emmarcar aquesta entrevista dins el procés d'avaluació anual.

A continuació, explicar com es desenvoluparà l'entrevista i comunicar a la persona que tindrà ocasió de demanar i comentar tot el que vulgui sobre l'avaluació efectuada.

B. COMPETÈNCIES MÉS FORTES

1.

2.

3.

Comentar amb la persona les conductes més significatives que fan que la competència o competències estiguin tan ben avaluades i donar-li l'enhorabona.

C. COMPETÈNCIES EN LES QUALS LA PERSONA TÉ POTENCIAL PER MILLORAR

1.

2.

3.

Comentar les conductes concretes que més marge de millora presenten i establir quines accions es poden dur a terme per potenciar-les.

Escoltar la persona sobre què opina de l'avaluació i si troba que pot fer alguna cosa per potenciar les competències amb marge de millora. Deixar que expressi la seva opinió i consensuar l'apartat següent.

D. PROPOSTA DE PLA DE MILLORA COMPETENCIAL

<i>Competències que cal potenciar</i>	<i>Objectiu (què volem aconseguir)</i>	<i>Accions per aconseguir l'objectiu</i>

Annex IV. Possibles orientacions derivades dels resultats de l'avaluació per a personal directiu

COMPETÈNCIES PERSONAL AMB FUNCIONS DIRECTIVES	FORMACIÓ EBAP ASSOCIADA A CADA COMPETÈNCIA	ALTRES ORIENTACIONS PER A LA MILLORA
<p>1. TREBALLAR EN EQUIP: és la capacitat de fomentar un ambient de col·laboració, comunicació i confiança entre els membres de l'equip.</p>		
<p>Conductes associades:</p>		
<p>1.1. Comparteix informació.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Gestió eficaç de reunions. - Eines al núvol per al treball col·laboratiu i en equip. - Eines al núvol per crear i compartir coneixement. 	<p>Utilització d'eines informàtiques per compartir informació amb els membres de l'equip.</p>

	- Compartir coneixement.	
1.2. Ofereix la seva ajuda o orientació quan algú de l'equip la requereix.	- Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Compartir coneixement.	Establir canals de comunicació perquè el personal a càrrec sàpiga com i quan pot accedir al seu o a la seva cap quan necessiti ajuda o orientació professional.
1.3. Escolta i comprèn les necessitats dels membres de l'equip.	- Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina.	
1.4. Cerca els moments oportuns per dir les coses.	- Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina.	

<p>1.5. Fomenta la companyonia i afavoreix un ambient de treball adequat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	
<p>1.6. Defensa els membres del seu equip i els fa costat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	
<p>1.7. Afavoreix la participació.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Gestió eficaç de reunions. - Eines al núvol per al treball col·laboratiu i en equip. - Eines al núvol per crear i compartir coneixement. 	

	- Compartir coneixement.	
1.8. Transmet clarament els objectius i les responsabilitats als membres de l'equip.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Planificació i Gestió de Projectes a l'Administració Pública. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. 	
1.9. Delega responsabilitat en els membres de l'equip.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Gestió eficaç del temps. 	
2. ADAPTABILITAT/FLEXIBILITAT: és la capacitat de modificar el comportament i adaptar-se a diferents situacions i persones de forma ràpida i adequada.		
Conductes associades:		
2.1. Té una actitud positiva davant els canvis.	- Competències directives de nivell inicial.	

	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell avançat. Gestió del canvi. - Autoeficàcia laboral i motivació. 	
2.2. Inverteix temps per explicar els canvis a l'equip.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	Planificar reunions quan hi hagi canvis en els procediments, les tasques, l'organització del treball, etc.
2.3. S'adapta de manera favorable a nous procediments i eines de treball.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell avançat. Gestió del canvi. - Autoeficàcia laboral i motivació. 	Enfocar els canvis com el camí per a la millora contínua del servei.
2.4. Coopera en la implantació de nous objectius, procediments i eines.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Planificació i gestió de projectes en l'Administració Pública. - Competències directives de nivell avançat. Gestió del canvi. - Autoeficàcia laboral i motivació. 	Treballar una actitud proactiva per millorar el servei.

<p>2.5. Soluciona ràpidament els incidents o problemes que puguin sorgir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Planificació i gestió de projectes en l'Administració pública. - Autoeficàcia laboral i motivació. - Habilitats socials per a l'afrontament individual de l'estrès. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	
<p>3. COMPROMÍS/IMPLICACIÓ: sentir com a propis els objectius de l'organització. Fer costat i instrumentar decisions, compromís amb l'assoliment dels objectius comuns. Complir amb els compromisos.</p>		
<p>Conductes associades:</p>		
<p>3.1. És puntual quan se'l requereix o se la convoca per algun assumpte de treball.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Gestió eficaç del temps. <i>(En el cas que el motiu detectat sigui per una manca d'habilitats per organitzar el temps de treball)</i> 	<p>Fomentar l'assumpció de les responsabilitats en el treball i treballar la consideració cap als companys. Fer accions per cohesionar el grup, perquè tothom se senti part de un equip que s'ajuda.</p>
<p>3.2. Es manté actualitzat per millorar el seu acompliment.</p>	<p>Formació en coneixements transversals i específics.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoeficàcia laboral i motivació. 	<p>Orientar-lo a la necessitat d'actualització constant de coneixements i habilitats per poder sentir-se satisfet a la feina.</p>

<p>3.3. Dedicar el temps necessari quan les circumstàncies ho requereixen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Gestió eficaç del temps. - Autoeficàcia laboral i motivació. 	
<p>3.4. Participa en les reunions, sessions, grups de treball, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Gestió eficaç de reunions. 	
<p>3.5. Col·labora quan la situació ho requereix.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Autoeficàcia laboral i motivació. - Compartir coneixement. 	
<p>3.6. Aporta propostes per millorar processos o mètodes de treball.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Autoeficàcia laboral i motivació. - Compartir coneixement. 	<p>Enfocar la persona a la millora contínua i als avantatges que suposa la innovació.</p> <p>Suggerir la formació d'un grup d'autoaprenentatge en alguna matèria o procés que calgui millorar.</p>

4. ORIENTACIÓ ALS RESULTATS: preocupació per un nivell de treball alt i de qualitat (en el temps previst) i amb independència dels obstacles que es plantegin.		
Conductes associades:		
4.1. Aconsegueix els objectius en el termini previst.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Planificació i gestió de projectes a l'Administració pública. 	
4.2. Fixa objectius per al servei realistes i mesurables.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Planificació i gestió de projectes en l'Administració Pública. 	
4.3. És perseverant en l'abast dels objectius.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Planificació i gestió de projectes en l'Administració pública. - Autoeficàcia laboral i motivació. 	
4.4. Optimitza els recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Planificació i gestió de projectes en l'Administració pública. 	

<p>4.5. Analitza anualment els resultats del servei i estableix accions de millora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Planificació i gestió de projectes en l'Administració pública. 	
<p>4.6. Davant un increment puntual de treball o situació d'urgència manté un bon nivell d'execució.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Planificació i gestió de projectes en l'Administració Pública. - Habilitats socials per a l'enfrontament individual de l'estrès. 	
<p>4.7. Segueix els procediments establerts.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Planificació i gestió de projectes en l'Administració Pública. - Gestió de qualitat. 	
<p>4.8. Du a terme el seguiment de les mesures de prevenció de riscos laborals.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Prevenció de riscos laborals. 	<p>Informar-lo sobre les sessions formatives del Servei de Prevenció de Riscos Laborals.</p>

<p>5. ORIENTACIÓ A LA CIUTADANIA: es refereix a anteposar les necessitats de la ciutadania o de la persona destinatària dels productes o serveis i les seves expectatives a qualsevol altra consideració o interès.</p>		
<p>Conductes associades:</p>		
<p>5.1. Protegeix la confidencialitat de la informació proporcionada i preservar la intimitat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - La Llei Orgànica de Protecció de Dades. Aplicació a les Administracions Públiques. 	
<p>5.2. Demostra un tracte amable i cordial amb les persones usuàries dels serveis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Atenció a la ciutadania. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	

5.3. Fa tot el que està al seu abast per satisfer les necessitats de les persones usuàries o interlocutores.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Cartes ciutadanes. - Gestió de la qualitat en els serveis. 	
5.4. Entén els ciutadans i sap posar-se en el seu lloc i mostrar empatia.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Atenció a la ciutadania. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	
5.5. Disposa d'habilitats comunicatives adequades.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Atenció a la ciutadania. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	
5.6. Coneix i respecta els drets de les persones usuàries.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell avançat. Conducta ètica. - Taller d'ètica pública. - Transparència, accés a la informació i bon govern. - Formació sobre la Llei 39/2015. 	
<p>6. HABILITATS DIRECTIVES: és la capacitat d'orientar/dirigir l'actuació d'un equip de treball, tot tenint en compte la missió, visió i valors de l'organització.</p>		
<p>Conductes associades:</p>		
<p>6.1. Afronta els conflictes en lloc d'evitar-los o camuflar-los.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. 	
<p>6.2. És accessible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	

<p>6.3. Adapta el llenguatge a la persona o persones que té davant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	
<p>6.4. Sap dir <i>no</i> quan és necessari.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	
<p>6.5. Accepta la seva responsabilitat quan es produeixen errades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. 	
<p>6.6. Transmet credibilitat i confiança.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. 	

	- Intel·ligència emocional al lloc de feina.	
6.7. Reconeix el treball ben fet o l'esforç de les persones que té a càrrec.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	
6.8. Pren decisions.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. 	
6.9. S'expressa de forma honesta i constructiva basant-se en fets.	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Competències directives de nivell avançat. Comunicació i transparència. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	
6.10. Cerca el consens quan la situació ho requereix (proposa solucions mútuament satisfactòries).	<ul style="list-style-type: none"> - Competències directives de nivell inicial. - Competències directives de nivell intermedi. Lideratge de persones i direcció d'equips. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. 	

	- Intel·ligència emocional al lloc de feina.	
--	--	--

Annex V. Possibles orientacions derivades dels resultats de l'avaluació per a personal sense funcions directives

COMPETÈNCIES PERSONAL SENSE FUNCIONS DIRECTIVES	FORMACIÓ EBAP ASSOCIADA A CADA COMPETÈNCIA	ALTRES ORIENTACIONS PER A LA MILLORA
<p>1. TREBALLAR EN EQUIP: participar amb altres persones propiciant la col·laboració necessària per a la consecució d'objectius comuns; es subordinen els interessos individuals.</p> <p>Conductes associades:</p>		
<p>1.1. Comparteix informació.</p>		

1.2. Ofereix la seva ajuda a companys i superiors quan aquests la requereixen.	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir coneixement. - Autoeficàcia laboral i motivació. 	Passar d'una actitud individualista de la feina a una actitud col·laborativa a través d'un augment de la comunicació interna que permeti empatitzar amb els altres.
1.3. Escolta i comprèn les necessitats dels membres de l'equip.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	
1.4. Fomenta la companyonia i afavoreix un ambient de treball adequat.	<ul style="list-style-type: none"> - Treball en equip. - Eines al núvol per al treball col·laboratiu i en equip. - Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	
1.5. Participa activament en l'equip.	<ul style="list-style-type: none"> - Treball en equip. - Compartir coneixement. - Eines al núvol per al treball col·laboratiu. 	
1.6. Du a terme el treball que li correspon per no sobrecarregar els companys.	<ul style="list-style-type: none"> - Autoeficàcia laboral i motivació. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	Fomentar l'assumpció de les responsabilitats en el treball i treballar la consideració cap als companys. Fer accions per cohesionar el grup, perquè tothom se senti part d'un equip que s'ajuda.
1.7. Dona suport a les decisions de l'equip.	<ul style="list-style-type: none"> - Treball en equip. - Autoeficàcia laboral i motivació. 	

<p>2. ADAPTABILITAT/FLEXIBILITAT: és la capacitat de modificar el comportament i adaptar-se a diferents situacions i persones de forma ràpida i adequada.</p>		
<p>Conductes associades:</p>		
<p>2.1. Té una actitud positiva davant els canvis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestió del canvi. - Autoeficàcia laboral i motivació. 	
<p>2.2. Modifica la seva conducta davant l'orientació del seu responsable i/o companys.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intel·ligència emocional al lloc de feina. 	<p>Parlar dels motius del seu comportament i suggerir un canvi d'actitud.</p>
<p>2.3. Soluciona ràpidament els incidents que puguin sorgir</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestió de projectes. 	

durant el desenvolupament del treball.		
2.4. S'adapta amb rapidesa a altres tasques, procediments o situacions noves.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestió de projectes. - Autoeficàcia laboral i motivació. 	
<p>3. COMPROMÍS/IMPLICACIÓ: és la capacitat de donar suport i instrumentar decisions, compromís amb l'assoliment dels objectius comuns. Complir els compromisos.</p> <p>Conductes associades:</p>		
3.1. És puntual quan se la convoca a reunions de treball.	- Gestió eficaç del temps (<i>en el cas que el motiu detectat sigui per una manca d'habilitats per organitzar el temps de treball</i>).	Investigar les raons que hi pugui haver per no arribar a temps. Si es tracta d'un tema d'organització del treball, oferir-li fer el Curs de gestió del temps. Si es tracta d'un tema d'actitud, fer-li veure que la impuntualitat és una falta de respecte cap als companys i que ha de fer un esforç per ser puntual.
3.2. Es manté actualitzat per millorar el seu acompliment.	<ul style="list-style-type: none"> - Formació en coneixements transversals i específics. - Autoeficàcia laboral i motivació. 	Orientar-lo a la necessitat d'actualització constant de coneixements i habilitats per poder sentir-se satisfet a la feina.

3.3. Quan es produeixen increments puntuals de treball acaba la tasca encomanada.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestió eficaç del temps. - Autoeficàcia laboral i motivació. - Habilitats socials per a l'afrontament individual de l'estrès. 	
3.4. Participa en les reunions, sessions, grups de treball, etc.	- Treball en equip.	Motivar-lo perquè participi més.
3.5. Col·labora quan la situació ho requereix.	- Treball en equip.	
3.6. Aporta propostes per millorar processos o mètodes de treball.	- Tècniques de motivació professional.	
4. ORIENTACIÓ ALS RESULTATS: preocupació per un treball alt i de qualitat (en el temps previst) i amb independència dels obstacles		

que es plantegin.		
Conductes associades:		
4.1. Duu a terme les seves funcions o activitats en el termini previst.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestió eficaç del temps. - Autoeficàcia laboral i motivació. - Gestió de projectes. 	
4.2. És perseverant en l'abast dels objectius.	<ul style="list-style-type: none"> - Autoeficàcia laboral i motivació. - Gestió de projectes. 	
4.3. Optimitza els recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Autoeficàcia laboral i motivació. - Gestió de projectes. 	
4.4. Davant un increment puntual de treball o situació d'urgència manté un bon nivell d'execució.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilitats socials per a l'afrontament individual de l'estrès. - Gestió de projectes. 	

4.5. Segueix els procediments establerts.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestió de qualitat. - Gestió de projectes. 	
4.6. Du a terme les mesures de prevenció de riscos laborals pròpies del lloc.	- Prevenció de riscos laborals.	Informar-lo sobre el pla anual de formació del Servei de Prevenció de Riscos Laborals i animar-lo a fer alguna sessió.
5. ORIENTACIÓ A LA CIUTADANIA: es refereix a anteposar les necessitats de la ciutadania o de la persona destinatària dels productes o els serveis i les seves expectatives a qualsevol altra consideració o		

interès.		
Conductes associades:		
5.1. Protegeix la confidencialitat de la informació proporcionada i preserva la intimitat.	- La Llei orgànica de protecció de dades. Aplicació a les administracions públiques.	Informar-lo del codi de conducta i dels principis ètics dels articles 52 i 53 de l'EBEP.
5.2. Demostra un tracte amable i cordial amb les persones usuàries dels serveis.	- Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. - Atenció a la ciutadania. - Atenció a la ciutadania amb intel·ligència emocional.	
5.3 Fa tot el que està al seu abast per satisfer les necessitats de les persones usuàries o interlocutores.	- Gestió de qualitat en els serveis. - Cartes ciutadanes. - Intel·ligència emocional al lloc de feina.	
5.4. Entén els ciutadans i sap posar-se en el seu lloc i mostrar empatia.	- Atenció a la ciutadania. - Atenció a la ciutadania amb intel·ligència emocional.	

	- Intel·ligència emocional al lloc de feina.	
5.5. Disposa d'habilitats comunicatives adequades.	- Habilitats per a la comunicació interpersonal. - Intel·ligència emocional al lloc de feina. - Atenció a la ciutadania amb intel·ligència emocional.	
5.6. Coneix i respecta els drets de les persones usuàries.	- Transparència, accés a la informació i bon govern. - Formació sobre la Llei 39/2015.	