

# Impacte de la comunicació verbal i no verbal en la selecció de talent per al sector Hoteler.

Nom de l'estudiant: Marina Valero León

Nom del tutor/a: Yolanda Tarango Julián

Data: 14/03/2022

**MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU |**

**Modalitat: Investigació**

---

**Curs: Cinquè curs.**

**Estudis: Doble titulació en Administració i Direcció d'Empreses i Turisme**

## **Resumen.**

La comunicación no verbal en las entrevistas de trabajo, es una materia estudiada en la última década y que ha tenido como objetivo ayudar a los profesionales de selección de talento a detectar con más precisión la persona idónea para la posición vacante.

Este trabajo de final de grado, es un estudio sobre si la observación consciente mediante una check list de comunicación no verbal, influye o no en la selección de la persona candidata en el proceso de selección. Este hecho se investiga entrevistando a diez profesionales del sector hotelero por la vacante de Gobernante/a del hotel Renaissance de Barcelona.

En resumen, intentaremos sumergirnos en el mundo de la selección de talento dando importancia a la comunicación no verbal de las personas candidatas durante las entrevistas de selección.

## **Abstract.**

Non-verbal communication in job interviews is a subject that has been studied over the last decade with the aim of helping talent selection professionals to more accurately detect the ideal person for the vacant position.

This final degree project is a study on whether or not conscious observation by means of a non-verbal communication checklist influences the selection of the candidate in the selection process. This fact is investigated by interviewing ten professionals from the hotel sector for the vacancy of the Housekeeping Manager at the Renaissance Hotel in Barcelona.

In short, we will try to immerse ourselves in the world of talent selection by giving importance to the non-verbal communication of the candidates during the selection interviews.

---

## **ÍNDEX**

<b>1. Justificació del treball i motivacions personals.</b>	<b>4</b>
<b>2. Marc teòric.</b>	<b>5</b>
2.1. La importància de les Soft Skills en el mercat laboral actual.	5
2.2. Relació entre les soft skills i el llenguatge no corporal en l'àmbit laboral.	6
2.2.1. Influència del llenguatge corporal en l'entrevista de treball.	6
2.3. Soft Skills en sector turístic.	12
2.4. Llocs funcionals en un hotel.	16
2.5. Estudis relacionats amb la comunicació no verbal en processos de selecció de personal.	19
2.6. Conclusió del marc teòric.	20
<b>3. Objectiu i preguntes de recerca.</b>	<b>21</b>
<b>4. Metodologia.</b>	<b>21</b>
4.1. Plantejament i planificació treball de camp.	22
4.2 Aplicació de la check list.	27
<b>5. Treball de camp.</b>	<b>28</b>
<b>6. Conclusió.</b>	<b>32</b>
<b>7. Bibliografia.</b>	<b>34</b>
<b>8. Annexos</b>	<b>38</b>
Annex 1. Preguntes de l'entrevista.	38
Annex 2. Entrevistes i aplicació de la check list.	40
Persona candidata 1.	40
Persona candidata 2.	50
Persona candidata 3.	59
Persona candidata 4.	69
Persona candidata 5.	78
Persona candidata 6.	87
Persona candidata 7.	96
Persona candidata 8.	105
Persona candidata 9.	114
Persona candidata 10.	124
Annex 3. Valoració de les persones de selecció de personal. .	134

<b>8.1. Figures</b>	<b>139</b>
Figura 1. Doble encreuament.	139
Figura 2. El pensador.	140
Figura 3. El desacord.	140
Figura 4. Indiferència o molèstia.	140
Figura 5. Organigrama general de l'hotel Hilton.	141
Figura 6. Distribució de les entrevistes.	141
<b>8.2. Taules</b>	<b>142</b>
Taula 1. Habilitats de la persona de selecció de talent.	142
Taula 2. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/Cinestèsia.	143
Taula 3. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística.	145
Taula 4. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica.	146
Taula 5. Plantilla report de les entrevistes.	147
Taula 6. Valoració de les persones de selecció.	148

## **1. Justificació del treball i motivacions personals.**

En molts sectors d'activitat econòmica, i el turístic no és una excepció, un dels trets diferenciadors és l'actitud que les persones que desenvolupen el seu treball mostren davant clients i usuàries. És per això que la selecció i retenció de talent ha esdevingut fonamental. El procés de selecció és bàsicament de naturalesa conversacional en el que les pautes de la comunicació verbal i no verbal influeixen en un intercanvi d'informació que no sempre es gestiona de manera conscient. Aquest treball pretén estudiar la importància i la influència del llenguatge corporal per a detectar les *soft skills* que ha de tenir una persona aspirant a una vacant del sector turístic.

Les **motivacions personals** d'aquest estudi sorgeixen per l'interès personal sobre la comunicació verbal i no verbal. Els moviments i la manera d'expressar-se de cada persona són detalls que sempre m'han captivat.

Em motiva poder aplicar aquests coneixements en el meu camí professional com a consultora de selecció de personal tècnic a l'empresa Exceltic a jornada completa. He conegut el món de l'enginyeria, i he pogut veure un altre tipus de procés de selecció i rols, del que havia conegut anteriorment fent selecció de perfils empresarials.

Abans d'incorporar-me a Exceltic, vaig treballar durant tres anys al despatx Laboral i de Recursos Humans de l'assessoria Afirma Gestion. Entre les meves tasques, hi havia la gestió del procés de selecció de perfils executius, financers i administratius. Vaig confirmar la satisfacció que tinc quan el meu treball tracta sobre comunicació verbal, no verbal i les persones.

Anteriorment, vaig realitzar les pràctiques de turisme a l'hotel Renaissance de Barcelona com a Coordinadora. Les meves funcions eren gestionar els equips, crear els quadres de treball i planificació de personal amb les empreses de subcontractació.

La formació obtinguda al doble grau d'Administració i Direcció d'empreses i Turisme, m'han facilitat l'enteniment d'aquests entorns, la importància de les persones en el món

de l'empresa i la importància de la creació de bons equips de treball per assolir els objectius empresarials. L'assignatura Habilitats per a la direcció i comunicació va ser un descobriment per conèixer noves tècniques de comunicació, oratòria, coneixements com la cinèsica, proxèmica i la paralingüística. Per aquest motiu m'agradaria estudiar aquesta matèria en el treball de final de grau.

## **2. Marc teòric.**

### **2.1. La importància de les *Soft Skills* en el mercat laboral actual.**

Actualment, a causa de la ràpida globalització, els llocs de treballs i els processos de selecció de personal es veuen molt afectats. La demanda de talent fa que hi hagi competitivitat en el mercat. Moltes empreses dissenyen amb cura el procés de selecció, donant importància a les *soft skills*, qualitats relacionades amb l'habilitat de comunicació, de treball en equip, intel·ligència emocional, entre altres. D'aquesta manera es pot recopilar més informació sobre la persona entrevistada i treure conclusions més encertades sobre la seva incorporació.

Un estudi sobre l'escassetat de talent humà realitzat per Manpower (2013), afirma que les principals dificultats per trobar talent, és la falta d'habilitats d'ocupabilitat o "*soft skills*". Exposa que el 19% dels directius de les empreses que van participar, afirmen que les persones entrevistades manquen de les competències d'ocupabilitat (les anomenades habilitats socials o *soft skills*) requerides.

Els directius han identificat una sèrie de dèficits en matèria d'habilitats socials, com l'entusiasme/motivació, habilitats de tracte interpersonal i la professionalitat, és a dir, la cura per l'aspecte, la puntualitat, la flexibilitat i l'adaptabilitat (Manpower, 2013:8).

D'altra banda, segons l'OIT (Organització Internacional d'Ocupació), existeix una bretxa entre l'oferta i demanda de talents, es deu a factors com la insuficient preparació en els centres educatius en habilitats i competències directament necessàries per a un treball formal. (Innova Research Journal, 2016:59-76).

Segons Dean & East (2019:17-32), els ocupadors busquen cobrir vacants dels llocs de treballs analitzant sobretot les *soft skills*, si bé històricament sempre va ser de major

importància les *hard skills*, a causa dels grans canvis en el món empresarial, el mercat laboral i la creixent competitivitat canviant, es demanda professionals amb habilitats com la comunicació interpersonal i interactuar globalment amb altres cultures.

Rainsbury (2002, como se citó en Ardían, 2020:157) defineix, les habilitats dures com aquelles que estan relacionades amb activitats i coneixements tècnics, de caràcter cognitiu i que estan influenciades pel quocient intel·lectual.

Per part seva, Alex, K. (2009:3), defineix la *soft skills* com a habilitats toves, que són essencialment pròpies de les persones, no són tècniques, són intangibles, de la personalitat, capaces de donar a conèixer les fortaleces respecte a lideratge, bon oïdor, negociador i mediador de conflictes.

## **2.2. Relació entre les *soft skills* i el llenguatge no corporal en l'àmbit laboral.**

Avui dia, les *soft skills* són molt importants per a la selecció de talent. D'altra banda, si es refereix al sector turístic, els recursos humans poden ser un gran element diferenciador en aquest ambient tan competitiu i canviant.

És important conceptualitzar el significat de llenguatge corporal, que segons Birdwhistell, R. L. (1979), està relacionat amb la transmissió de missatges o senyals a través de medis no verbals com per exemple el contacte visual, les expressions facials, els gestos i les postures, entre altres.

### **2.2.1. Influència del llenguatge corporal en l'entrevista de treball.**

Per analitzar com influeix el llenguatge corporal durant una entrevista de treball, serà necessari profunditzar en les subdivisions que el caracteritzen, i així ser capaços de captar la manera d'expressar-se de la persona candidata, i si el llenguatge és coherent entre el que expressa i el que diu.

- ❖ Cinèsica.

L'autora Judi James afirma que el valor i el significat de les paraules es pot veure afectat quan el llenguatge no verbal és incoherent o contradictori (J.J. *El lenguaje corporal*, 2016). D'altra banda, existeixen autors com Ekman, P., & O'Sullivan M. (1991:163-199), que sostenen que les paraules són molt més importants que el llenguatge no verbal, ja que és la manera de comunicació més rica, pel que es poden transmetre missatges més ràpids que amb el rostre, la veu i el cos. Dins de la Cinèsica existeixen diferents elements que són: els emblemes, les il·lustracions, les manipulacions, les expressions facials i dins d'elles les microexpressions i expressions avortades i finalment les filtracions, que permeten identificar si una persona menteix o comunica correctament el que pretén transmetre.

- **Emblemes:** Són aquells gestos involuntaris que la persona candidata utilitza per a substituir paraules que en determinats moments de les entrevistes no poden ser usades, com per exemple, l'encongiment d'espatlles, el vaivé vertical del cap per a afirmar o el vaivé horitzontal per a la negació. (Ekman, 1991:125-135).
- **Il·lustracions:** Segons el mateix autor Ekman, les il·lustracions poden arribar a confondre's amb els emblemes, per la qual cosa l'autor afirma que les il·lustracions exemplifiquen el missatge que l'entrevistat o candidat està transmetent. Entra en joc el moviment de mans, que s'acompanya altres parts del cos com ser les celles, les parpelles superiors i el tronc que arriben a portar i donar més èmfasi.
- **Manipulacions:** Són tots aquells moviments en els quals una part del cos frega, grata, agarra, punxa, rebrega, acomoda o manipula d'una forma a una altra part del cos. Aquestes manipulacions poden ser efímeres com poden durar uns minuts. Les manipulacions s'incrementen quan una persona se sent incòmoda o nerviosa. Quan una persona, en aquest cas l'entrevistat, es grata, es rebrega, es pessiga, s'empolaina o es furga, ens indica que està augmentant el seu malestar. (Ekman, 1991)



- **Expressions facials:** Les expressions facials s'originen en les emocions i sentiments com la felicitat, l'enuig, tristesa, etc. Generalment, es produeixen de manera involuntària, no obstant això, també els poden fingir o forçar, és important destacar que les expressions facials no són úniques per a cada sentiment o emoció sinó que també poden haver-hi diverses expressions facials per a un sol sentiment.

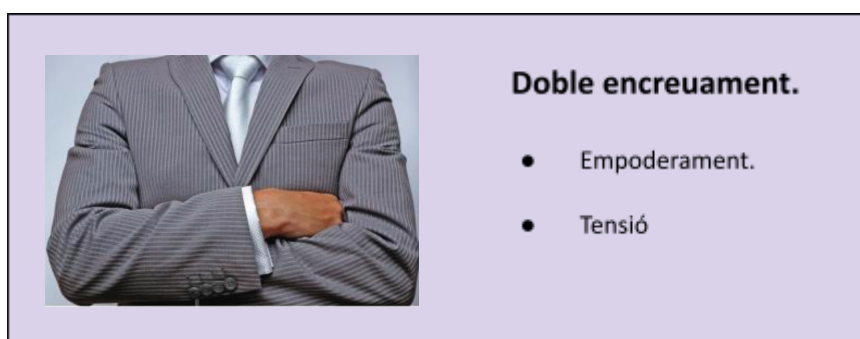
Les expressions facials poden ser una gran font d'informació per a les entrevistes de selecció de personal, ja que si un entrevistador pot llegir les expressions del candidat, tindrà la possibilitat de conèixer el que aquest entrevistat vol donar a conèixer o vol ocultar.

D'altra banda, és crucial ressaltar que les microexpressions "*són expressions emocionals que abasten tot el rostre i duren a penes una fracció del que duraria la mateixa expressió en condicions normals*". (Ekman, 1991:134-135)

- **Filtracions:** Les filtracions són els senyals corporals que expressen l'estat emocional de les persones, dins de les filtracions es poden trobar diverses postures corporals entre les quals es poden destacar les següents:

El doble encreuament: És una postura que pot expressar, d'una banda, tensió en les persones però també apoderament.

Figura 1. Doble encreuament.



Font: Lamenteesmaravillosa.com

L'acte de desaparèixer: Es refereix a quan una persona intenta "desaparèixer", col·locant algun objecte davant d'ella mateixa, és una postura que també demostra inseguretat.

El pensador: Aquesta posició la qual s'està amb els colzes recolzats als braços de la cadira, les mans enllaçades i el tors endavant ens pot mostrar que la persona està escoltant atentament. Si s'acaricia el mentó amb el dit índex, està a punt de prendre una gran decisió.

Figura 2. El pensador.



Font: [mariabarrioscomunicacion.com](http://mariabarrioscomunicacion.com)

El desacord: Es tracta d'aquella expressió que demostra que la persona no està d'acord amb el missatge que ha rebut. Algunes d'aquestes expressions poden ser arronsar els llavis i el front.

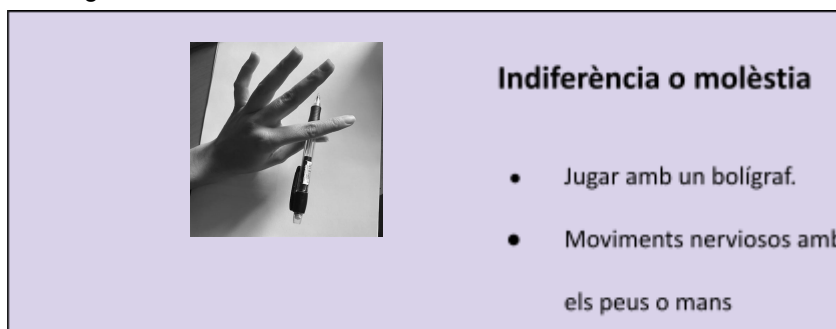
Figura 3. El desacord



Font: [passe-temps-de-guy-noel.over-blog.com](http://passe-temps-de-guy-noel.over-blog.com)

Indiferència o molèstia: Gestos com colpejar alguna extensió del cos, jugar amb un bolígraf, etc. Poden demostrar la irritabilitat de les persones, que realitzen aquests tipus de moviments molt repetitius.

Figura 4. Indiferència o molèstia.



Font: Pròpia. Elaboració amb Canva. Fotografia realitzada per mi mateixa.

#### ❖ Paralingüística.

La paralingüística està relacionada amb la veu, l'entonació, les pauses, vacil·lacions, etc. Ekman (1991:293-296), afirma que: "*Els indicis vocals que solen mostrar si una persona està enganyant, són les pauses massa llargues o freqüents. La vacil·lació quan es comença parlar, sobretot quan es responen preguntes, pot fer que la gent sospiti de tu, també pauses més curtes en un discurs si es fan amb massa freqüència*".

A través de la paralingüística, la persona entrevistadora pot detectar tant emocions com nervis en les persones candidates, o si aquestes estan brindant informació verídica o no, sobre la seva experiència laboral, expectatives o formació professional, però és important tenir en compte que per mitjà del to de veu, moltes vegades no es pot arribar a evidenciar emocions en el subjecte parlant.

❖ Proxèmica.

És definida per López, R. (2010) com la part de la semiòtica que es dedica a l'estudi de l'organització de l'espai utilitzat durant la comunicació. La proxèmica fa referència a l'espai que deixen les persones entre si per poder interactuar i que les fa sentir còmodes o incòmodes.

Un aspecte a tenir molt en compte en la proxèmica, més si tracta en l'àmbit laboral, són els trets, hàbits o costums culturals. Si les persones implicades, persona entrevistadora i persona entrevistada, són de cultures i països diferents, la proximitat que pot tenir l'una de l'altra pot arribar a cohibir o incomodar.

D'altra banda, també és important tenir en compte el gènere de les persones que participen en l'entrevista de treball, en el cas de ser dues o més persones de gènere masculí moltes vegades una distància massa curta entre ells pot generar sentiments de "combat" o desencadenar una actitud defensiva de l'entrevistat. No obstant això, en el cas del gènere femení sol ocórrer tot el contrari, la proximitat pot generar un vincle de confiança i seguretat.

A part de l'avaluació de les persones candidates a la posició vacant, és important que les persones de selecció de talent posseeixin o desenvolupin unes certes habilitats socials, comunicatives, d'anàlisi, interpretació i presa de decisions, que es defineixen en la taula mostrada a continuació:

Taula 1. Habilitats de la persona de selecció de talent.

SOCIALS	COMUNICATIVES	ANALÍTIQUES D'INTERPRETACIÓ	PRESSA DE DECISIONS
Es refereix al maneig de les normes i costums socials, així com a saber què dir o què fer segons la situació.	Aquestes habilitats són molt importants en l'entrevista: saber en quin moment parlar o saber escoltar el que està comunicant l'altra persona.	Perquè la informació sigui coherent i útil és necessari comptar amb la capacitat de sistematitzar la informació que es rebí durant l'entrevista.	S'ha de tenir molta cura que el procés de l'entrevista no estigui esbiaixat per algun estereotip de la persona de selecció de talent o per judicis de valor. Ha d'avaluar-se objectivament a la persona entrevistada; això ajudarà a una correcta presa de decisions.

Font Alejandro Acevedo Ibáñez et al., El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos, México, Limusa.(1988:125-127).

### 2.3. Soft Skills en sector turístic.

En el sector turístic, els professionals del turisme haurien de presentar un consens entre les *hard skills*, els que s'obtenen en la formació professional i experiència, i a més les *soft skills* requerides pel sector, per a trobar la diferenciació en la competitivitat. (Ribeiro, 2004:137-149).

D'altra banda, o Fornari (2006:30-32) afirma que *“es verifica l'abast del sector turístic en les diverses subàrees com la gastronomia, aliments i begudes, hostalatge, manteniment, finances, gestió, entre altres, on el professional ha de tenir accés a una proposta de formació professional que el capaciti a actuar en un món amb l'economia globalitzada i amb nous paradigmes de gestió, entreteniment, màrqueting i operació del sector de serveis”*.

Des del punt de vista de l'estudi realitzat per Innova Institute on es van caracteritzar totes les *soft skills* que són fonamentals per als treballadors del sector turístic entre els quals destaquen les següents:

- Intel·ligència Emocional: Segons Goleman (1996:54) consisteix en una sèrie d'habilitats com ser capaç de motivar-se i persistir en enfront de les decepcions, controlar els impulsos i l'humor, així com situacions que impossibiliten la capacitat de pensar i mostrar empatia. Segons l'exposat anteriorment, es tradueix en saber entendre i gestionar les emocions pròpies o, almenys, a no reaccionar de manera incongruent, la qual cosa afecta de manera negativa tant a un mateix, com a la resta de persones. Els professionals que fan bon ús d'aquesta habilitat generen un alt rendiment de les seves capacitats emocionals i racionals. Estan molt connectades amb la idea de responsabilitat, associada a la capacitat de donar respostes adequades a les diverses situacions que es presenten en el dia a dia.

En aquest sentit, Arrabal, E. (2018:7) la defineix com, "la capacitat de l'acceptació i la gestió conscient de les emocions, tenint en compte la importància que tenen en totes les decisions i passos que donem durant la nostra vida, encara que no siguem conscient d'ells".

- Habilitats Comunicatives: Aquestes habilitats són l'escolta activa, l'empatia, validació emocional, el llenguatge no verbal i verbal, la negociació, llegir, escriure i, finalment, el respecte. En aquest context, el professional del turisme ha de tenir la capacitat de lliurar o rebre informació amb eficàcia i eficiència, de manera que satisfaci l'enteniment del missatge. Monsalve M. (2009:193), indica que les habilitats comunicatives són "les competències que té una persona per a expressar les seves idees, sentiments, necessitats, somnis i desitjos per mitjà del llenguatge oral i escrit".
- Resolució de conflictes: Segons Girard, K. (1997:26), abasta tot lo relacionat amb la negociació, conciliació, mediació i arbitratge. És el conjunt de coneixements i habilitats que es posen en pràctica per a comprendre i intervenir en la resolució pacífica, no violenta, dels enfrontaments entre dues o més persones. Per a això, és important tenir empatia, identificar la naturalesa dels conflictes per a entendre'ls i buscar solucions eficaces.

- Adaptabilitat: Es refereix a la capacitat dels treballadors i les treballadores per a acomodar-se de manera global: a l'empresa, a la tasca i a l'ambient de treball. Les canviants condicions laborals, en alguns casos desfavorables, demanen al professional del sector turístic que sigui capaç de desenvolupar aquesta habilitat. Per a Mamani, T. (2017:1), és la capacitat que té l'individu de respondre de manera adequada a les diverses situacions que se li presenten en l'entorn i de regular el seu comportament.
- Gestió del temps: Per a Crutsinger (1994), citat per Reverón (2015:8), la gestió del temps es refereix a determinar el que s'ha de fer per a elaborar els objectius, establir les activitats necessàries més importants i a la programació de les altres activitats sobre la base de la prioritització. Saber distingir el que és important del que és urgent, la gestió de l'estrès davant la quantitat de tasques pendents i la capacitat d'acabar cada dia totes les tasques assignades, són habilitats que es requereixen no sols en turisme, sinó en tots els sectors empresarials. L'entorn actual obliga als professionals del sector a fer múltiples tasques alhora, i això comporta els seus perills. El principal és la procrastinació; és a dir, el fet de deixar per a més tard una tasca o el trobar qualsevol excusa per a fer qualsevol altra cosa en lloc de dur a terme el que realment és rellevant.
- Treball en equip: En el treball en equip es conjuminen les aptituds de tots els membres de l'organització, potenciant els seus esforços, disminuint el temps invertit en les tasques i incrementant l'eficàcia dels resultats. En aquest sentit, Ander-Egg (2001:13), assenyala que "es tracta d'un petit nombre de persones que amb coneixement i habilitats complementàries, uneixen les seves capacitats per a aconseguir determinats objectius i dur a terme activitats orientades cap a la consecució dels mateixos".
- L'empatia: És l'habilitat de percebre, sentir i entendre el punt de vista d'una altra persona, atorgant al mateix temps un interès actiu en les seves inquietuds o problemes. Aquesta capacitat permet als professionals crear una connexió de

confiança amb els seus clients, en fer-los sentir compresos, i indirectament aquesta confiança influeix positivament en les seves decisions.

López, M. (2014:38), defineix l'empatia com "la capacitat de comprendre els sentiments i emocions dels altres, basada en el reconeixement de l'altre com a similar".

- Sensibilitat Social: És l'habilitat d'un individu d'identificar, percebre i entendre els senyals i contextos en les interaccions socials. Al seu torn, és l'habilitat per triar la conducta que s'adapta millor a la situació i a les persones que intervenen en ella. Cada individu enfronta problemàtiques diferents i reacciona de manera diferent davant problemàtiques similars. Per tant, ser sensible davant aquestes situacions genera una millor qualitat de servei i una major satisfacció del client. Ser sensibles als factors culturals que condicionen els comportaments de les persones, generant relacions pròximes malgrat les mateixes diferències culturals, pot ser un exemple; o tenir paciència amb persones de major edat amb el maneig de la tecnologia.

Sanz (2020:1), la defineix com "l'habilitat de captar i percebre els senyals subtils en la comunicació i respondre adequadament a elles"

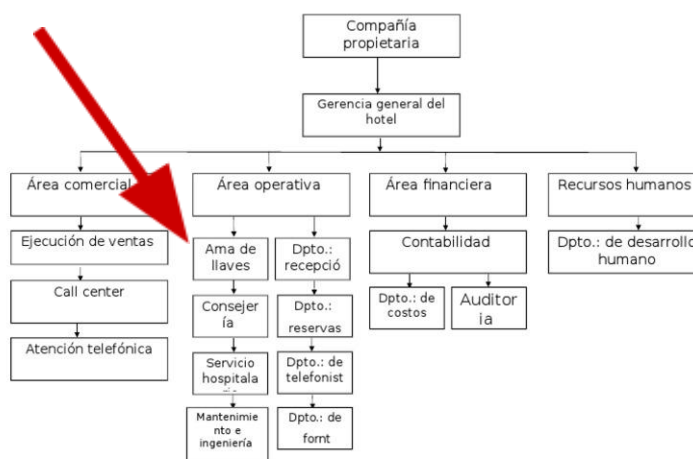
- Capacitat d'aprenentatge: Els constants canvis tecnològics, i les noves exigències socials i d'entorn, impliquen els professionals desenvolupar habilitats per a analitzar les situacions segons el seu criteri, buscar informació rellevant i solucionar problemes de manera autònoma per a prendre decisions que permetin adaptar la proposta del seu negoci als nous requeriments, i així millorar la seva operació. Aquest procés implica responsabilitat sobre l'après, per la qual cosa abans d'actuar ha d'analitzar la forma correcta d'operar, fer seguiment a les activitats i avaluar els resultats per a promoure que aquest aprenentatge arribi a l'organització. Díaz (2008:2), assenyala que la capacitat d'aprenentatge es desenvolupa quan la persona canvia la seva mentalitat afrontant les diferents adversitats d'una forma diferent.



## 2.4. Llocs funcionals en un hotel.

En aquest treball d'investigació es consideren les soft skills requerides per al lloc funcional de Governanta o Governant, amb l'objectiu d'elaborar un anàlisi de com el llenguatge corporal pot determinar si aquest possible candidat/a és apte/a per a exercir les tasques d'aquest lloc de treball. Per ubicar millor aquesta figura dins del organigrama de l'hotel es mostra la següent imatge:

Figura 5. Organigrama general de l'hotel Hilton.



Font: A. (2020, 21 abril). La importancia del organigrama y la definición de tareas en una pyme. Centro de Negocios MAGALIA.

Aquest organigrama és propi d'un hotel de dimensions grans. Com es mostra a la imatge la figura de la Governanta o Governant, correspon a "Ama de llaves" en molts organigrames que podem trobar en diferents hotels.

En termes generals, el Governant o la Governanta és la figura encarregada de les àrees de pisos, bugaderia o inclús en alguns casos, del manteniment.

- **Governanta / Governant**

Encara que al llarg dels anys va ser un lloc que sempre va estar relacionat amb la figura femenina, actualment és un càrrec que també és ocupat per homes. La seva definició es pot trobar en la Reglamentació Nacional d'Hostaleria d'Espanya (2018:42-43), *"Perfil profesional que, per delegació de la Direcció, es troba al capdavant del servei de pisos, quan fa referència a la neteja i preparació de les habitacions. Cuidarà la conservació del mobiliari, catifes i cortinatges, així com del bon ús i economia de la llenceria emprada en els pisos. Tindrà a càrrec seu, mitjançant inventari, estris i llenceria de les habitacions i passadissos. En els casos de malaltia de clients dins de l'hotel, cuidarà de proporcionar-los les atencions pròpies del cas. Supervisarà els treballs de llenceria i bugaderia en els establiments on existeixi"*.

És important també ressaltar les 10 principals **funcions** que segons Delgado (2019:223) ha de complir la persona que ocupi aquest lloc de treball:

1. Tenir les habitacions en perfecte estat quant a l'ordre i la neteja, per a la comoditat dels hostes.
2. Tenir els espais d'ús comú dins de l'hotel, perfecte estat de neteja i comoditat.
3. Detectar i oferir les possibles expectatives dels clients.
4. Atendre de manera àgil i agradable les peticions dels hostes.
5. Disposar de les habitacions per a l'ús dels clients en els temps necessaris.
6. Coordinar i assegurar l'eficiència de la resta de treballadors que formen part del departament de pisos.
7. Captar, seleccionar, formar, motivar, orientar i coordinar el treball del seu personal.
8. Coordinar i prioritzar les urgències en les recepcions de la seva àrea.
9. Buscar solucions a els possibles problemes que es puguin plantejar dins de la seva àrea.
10. Millorar la competitivitat del seu departament mitjançant la reducció de costos i l'optimització dels recursos.

Quant a les **soft skills** que ha de tenir una persona per a poder dur a terme totes les activitats desenvolupades anteriorment són les següents:

1. Poder adaptar-se a diferents persones, grups, situacions, etc.
2. Autoconfiança. Convenciment que un té de ser capaç de realitzar, amb èxit, un treball, o triar l'enfocament adequat per a fer un treball o resoldre un problema, també mostrant confiança en la mateixa capacitat de reaccionar enfront de noves dificultats, decisions i opinions.
3. Identificació empresarial, treballar i actuar en conjunt amb els objectius empresarials
4. Ser proactiva/o, prendre la iniciativa i avançar-se als possibles problemes.
5. Comprensió interpersonal significa voler entendre als altres, sent l'habilitat d'escoltar, entendre correctament els pensaments, sentiments o preocupacions dels altres, encara que s'expressin només parcialment o de forma no verbal.
6. L'autocontrol és la capacitat de mantenir les mateixes emocions sota control i evitar reaccions negatives enfront de provocacions, oposició i hostilitat per part d'uns altres quan es treballa en condicions d'estrès. D'altra banda, implica la resistència en condicions de constant estrès.

Mary-Louise Angoujard (2007), CEO de la consultora de executive communication Rappports, té una àmplia experiència amb els professionals de RR.HH, confirma que la comunicació no verbal està constituïda per tots aquells moviments i gestos que realitza la persona durant el procés de comunicació en interrelacionar-se la qual cosa inclou el to de veu i el ritme utilitzat en expressar-se, i que perquè la comunicació tingui l'èxit esperat tots els gestos i expressions han de ser coherents amb les paraules que s'emeten.

D'altra banda, una altra especialista com, Angela Mortimer (2007), directora d'una companyia internacional de selecció, resalta la importància del contacte visual durant l'entrevista de selecció catalogat com un dels aspectes importants essencials en la interacció. Mike Petrook (2007), Public Affairs Manager del Chartered Management Institute del Regne Unit, exposa que el llenguatge corporal és molt difícil de falsejar, que fins i tot quan una persona és conscient que ha de fingir o ocultar expressions,

gestos i emocions, no pot ocultar els seus sentiments, aquest expert a més confirma "Alguns elements del nostre comportament sempre continuaran controlats pel subconscient i seran involuntaris".

## **2.5. Estudis relacionats amb la comunicació no verbal en processos de selecció de personal.**

Estudis com el realitzat per Dos Santos (2015), titulat "Llenguatge no verbal en l'entrevista: detecció de l'engany", realitzat en la Universitat de Saragossa, demostren que el llenguatge no verbal ha de ser considerat des del moment en què es realitza l'entrevista de treball, per la qual cosa l'autor cita a Ekman (1991:252) assenyalant que "Les mentides més difícils són les relacionades a les emocions que s'experimenten en aquest moment; la mentida serà tant més difícil com més intenses siguin aquestes emocions i com més gran sigui el nombre d'emocions diferents que ha d'ocultar-se." Sobre la base d'això l'autor indica que si durant l'entrevista, l'entrevistador fa alguna pregunta al candidat que no estava contemplada per aquest, li serà més difícil elaborar una mentida que si ja estigués preparat en algun tema o pregunta en específic.

D'altra banda, un altre estudi realitzat per Utreras (2017:70), titulat "Disseny d'un model de selecció de personal mitjançant l'aplicació d'estratègies de programació neurolingüística i lectura de llenguatge no verbal, a l'entrevista de selecció, per a l'Hotel Ibis, a la ciutat de Quito", en el qual indica que si fa alguns anys, l'estudi del llenguatge corporal no tenia major rellevància científica, actualment la importància que té, arriba a ser transcendental, tenint una incidència considerable en la comunicació humana, esmentant a Albert Mehrabian, professor emèrit de la Universitat de Califòrnia, qui indica que tan sols el 7% de la informació que es comunica procedeix de les paraules. El 38% està lligat a la veu, mentre que el 55%, és expressat pel llenguatge corporal. Per tant, el 93% de la informació que es transmet depèn exclusivament de la comunicació no verbal. I pel fet que la gent no sempre està conscient que està comunicant-se no verbalment, aquest llenguatge sovint és més sincer que les afirmacions verbals.

## **2.6. Conclusió del marc teòric.**

Com a conclusió del marc teòric, es confirma que, durant una entrevista de selecció de personal, el llenguatge corporal pot ser determinant per a escollir la persona idònia. Es tracta d'aquestes actituds inconscients que delaten de manera aparent el pensament real del missatge que s'està transmetent. Si bé pot ser, que gran part del personal que fa la selecció de talent no compta amb la capacitat en quant a la lectura del llenguatge corporal, però depenent de l'experiència que aquests comptin, poden tenir unes pautes de comportament concretes per valorar les *soft skills* de la persona candidata.

Definitivament, és oportú afirmar que la comunicació no verbal durant una entrevista de selecció de personal és important per als professionals que tracten d'aconseguir seleccionar talent, i que, sense formació o informació sobre aquesta, resulta complicat valorar o interpretar la comunicació no verbal.

Pel que fa a llocs de treballs del sector turístic i més aquells càrrecs intermedis, com és en aquest cas la Governanta o Governant d'un establiment hotel·ler, que a part d'una formació i experiència professional, han de comptar amb habilitats i capacitats específiques que permetin d'exercir les seves activitats de manera reeixida i en concordança als objectius empresarials. És important que els encarregats de selecció de personal, a part de conèixer aquestes *soft skills* que caracteritzen a aquesta tipologia de llocs de treballs, puguin detectar i confirmar l'existència d'aquestes per mitjà del llenguatge corporal.

El marc teòric manifesta que l'observació conscient del llenguatge no verbal, aporta informació addicional a l'observació no conscient.

### **3. Objectiu i preguntes de recerca.**

L'objectiu principal d'aquest treball és; sí amb unes pautes d'observació eficaç sobre el llenguatge no verbal, s'arriba a conclusions diferents que sense aquestes.

Comprobar si la valoració de les competències *soft skills*, en el procés de selecció per a la vacant de Governantat/Governant d'un hotel, és la mateixa si utilitzen unes pautes concretes d'observació sobre el llenguatge no verbal que si no s'utilitzen.

Per a dur a terme la recerca i donar compliment a l'objectiu plantejat, és necessària la formulació de la següent hipòtesi en la recerca:

- **Hipòtesi:** Es poden establir pautes per ajudar a interpretar el llenguatge no verbal en els processos de selecció de persona i comprobar l'eficàcia d'aquestes en una entrevista de selecció de talent.

### **4. Metodologia.**

Per a portar terme i desenvolupar aquest treball de final de grau, la metodologia de recerca serà de tipus qualitativa, ja que es requereix informació sobre les vivències, percepcions i emocions de les persones. A més l'abast del treball de camp plantejat no és suficient per extreure conclusions quantitatives.

Per a obtenir un coneixement més profund sobre la persona candidata idònia per a tasques de Governanta/Governant, es farà mitjançant l'anàlisi del llenguatge corporal de cadascun dels postulants al lloc, tractant de descriure i interpretar el fenomen de la comunicació no verbal en el context de la selecció de personal per a establiments hotelers.

Es contemplen les següents característiques de la recerca qualitativa com:

- Comprendre les persones a estudiar dins del marc de referència de la recerca.

- La recerca ha de deixar de costat creences per a interpretar la realitat que és objecte d'estudi.
- S'ha d'analitzar l'organització social i els aspectes culturals de l'objectiu de la recerca.

A través de la **recerca qualitativa** es podran entendre tots els aspectes d'estudi per mitjà de les fonts secundàries i treballs de recerca que continguin referències quant al llenguatge corporal, els processos de selecció de personal, les *soft skills* dels llocs de treball en els establiments hotelers, etc. Per a així poder relacionar-los i arribar a l'objectiu plantejat, indagant sobre els fets, la interpretació dels successos i esdeveniments que van formar part de les referències de recerca, per a així construir el mateix coneixement concorde a aquest treball.

Quant a la tipologia de recerca qualitativa més concorde per a aquesta recerca s'utilitzarà el **mètode fenomenològic**, ja que està basat en la descripció del comportament de l'aspirant durant el procés de selecció, utilitzant com a tècniques de recollida de dades l'observació directa i l'entrevista estructurada.

#### **4.1. Plantejament i planificació treball de camp.**

L'entrevista es considera una de les eines més ràpides i eficaces per obtenir informació directa (Acevedo, A. 1988: 8)

Segons el propòsit de la investigació, l'entrevista estarà orientada i es desenvoluparà per demostrar la influència del llenguatge no verbal en el procés de selecció de la Governanta o Governant. És important ressaltar que en realitzar una entrevista, aquesta no s'ha de limitar a la formulació de preguntes, ja que és molt important generar un ambient de confiança on es dugui a terme una comunicació activa que faciliti l'obtenció d'informació necessària d'acord amb l'objectiu plantejat.

El procés es durà a terme seguint l'esquema que s'indica a continuació:

### **1. Determinar el perfil del càrrec vacant:**

- a. Revisió i selecció dels coneixements teòrics requerits per a la selecció de l'aspirant al càrrec com ara: coneixements tècnics, experiència professional, entre altres. (Hard skills)
- b. Establir les competències necessàries per a desenvolupar-se de manera eficient en el lloc al qual s'aspira, com és: maneig de personal, domini de grup, treball en equip, treballar baix pressió, resolució de problemes, entre altres. (Soft skills)

Per a la determinació del perfil del càrrec, es tenen en compte les funcions del càrrec, els anys d'experiència, els càrrecs exercits anteriorment, a més de les competències necessàries i indispensables per al bon acompliment de les labors inherents al càrrec.

### **2. Determinar les preguntes que es realitzaran en l'entrevista tenint en compte els següents aspectes. Segons Galicia (2022).**

- a. Preguntes sobre les credencials.
- b. Preguntes sobre l'experiència laboral.
- c. Preguntes d'aptitud.
- d. Preguntes sobre l'aspirant.
- e. Preguntes sobre la relació laboral.
- f. Preguntes sobre les expectatives amb l'empresa que ofereix el càrrec.

L'elaboració de les preguntes que es faran durant l'entrevista, es durà a terme mitjançant una selecció de diverses preguntes que permetin abordar els sis aspectes citats anteriorment, segons Galicia (2022) i que permeten que el llenguatge no verbal de la persona candidata sigui aflorat, i que pugui ser evidenciat per les persones de selecció de talent i recollit en la *check list*. Les preguntes de l'entrevista es mostren en l'Annex 1.

### **3. Disseny de la *check list* del professional de selecció de talent.**

En el disseny de la *check list* per a la persona de selecció de talent (Taula 2), s'han tingut en compte uns certs gestos del llenguatge no verbal relacionats amb alguns aspectes o dimensions com la cinestèsia, paralingüística i proxèmica, que permetin en



cada pregunta avaluar la comunicació no verbal de l'entrevistat. Aquest material serà utilitzat només per una de les dues persones de selecció, durant el desenvolupament de l'entrevista, per a la seva posterior avaluació de l'aspirant al càrrec.

Per poder validar l'eficàcia de la *check list*, a l'entrevista hi haurà dues persones de selecció, una d'elles amb *check list* i una altra sense. Totes dues persones de selecció, una vegada finalitzi l'entrevista, hauran d'emplenar la Taula 5 per treure conclusions de l'entrevista. Veient els resultats de la persona que va amb *check list* i la que va sense, es podrà fer una comparació sobre les valoracions de les persones candidates i veure si la *check list* dona informació rellevant sobre la persona candidata. (Taula 5).

D'aquesta manera s'obtindran les impressions de la persona entrevistadora per un costat sense *check list* i la impressió de la persona que ha entrevistat amb *check list*.

La *check list* serà omplerta per una de les dues persones de selecció de talent tenint en compte la següent codificació mostrada en la següent taula:

**Taula 2. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/Cinestèsia**

Cinèsica					
Dimensió	Conducta observada	Codi	Dimensió	Conducta observada	Codi
ULLS	Contacte ocular directe.	O1	CAP	Moure el cap de dalt cap avall.	C1
				Agitar el cap d'esquerra a dreta.	C2
	Falta de contacte ocular sostingut	O2		El cap i la mandíbula pengen cap al pit.	C3
	Baixar la vista, mirar cap al sòl o evitar la mirada.	O3	Espatlles encongides, recollits o en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor.	H1	

	Mirar fixament a una persona o a un objecte.	O4	<b>HOMBROS</b>	Braços plegats enfront del pit.	H2
	Moviment o parpelleig ràpid d'ulls; celles contretes	O5		Mans tremoloses. Punys agarrats a algun objecte o mans tancades.	H3
	Humitat en els ulls.	O6		Braços solts, gesticulació amb braços i mans.	H4
<b>BOCA</b>	Somriure.	B1	<b>CAMES I PEUS</b>	Creuar i descruzar les cames ràpidament.	PP1
	Llavis tensos o segellats	B2		Moure un peu insistentment	PP2
	Mossegar o tremolor en el llavi inferior.	B3		En direcció de l'o l'interlocutor o en disposició frontal.	PP3
	Boca oberta sense parlar	B4		La persona gira el cos en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor, s'arrauleix en el seient.	PP4
Contacte ocular amb somriure	E1	La persona es balanceja en la cadira o es regira en el seient.		PP5	
<b>EXPRESSIÓ FACIAL</b>	Ulls tibants i solcs en les celles; la boca tancada.	E2			
	Ulls rígids, boca rígida.	E3			

**Font:** William H. Cormier y L. Sherilyn Cormier, *Estrategias de entrevista para terapeutas. Habilidades básicas e intervenciones cognitivo-conductuales*, 2ª ed., Bilbao, Desclée de Brouwer (Biblioteca de Psicología, núm. 68), 2000, pp. 112-122.

A l'apartat 6.2 d'Annexes, Taula 2, estan definits els codis que presenta la taula de manera abreviada.

**Taula 3. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística**

<b>Parallenguatge</b>		
<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Codi</b>
<b>NIVELL I TO DE VEU</b>	La persona murmura i gairebé no se li sent.	V1
	Canvis de veu	V2
<b>FLUÏDESA D'EXPRESSIÓ</b>	Quequejos, dubtes i errors	F1
	Ploriqueig o balboteig.	F2
	Ritme lent, ràpid o desigual en el discurs.	F3
	Silenci	F4

Font: William H. Cormier y L. Sherilyn Cormier, *op. cit.*, pp. 112-122.

**Taula 4. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica**

<b>Proxèmica</b>		
<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Codi</b>
<b>DISTÀNCIA</b>	La persona s'allunya	D1
	La persona s'acosta.	D2
<b>POSICIÓ AL DESPATX</b>	La persona seu darrere o al costat d'un objecte com la taula o l'escriptori.	PD1
	La persona seu a prop del seu interlocutor sense que hi hagi entre ells cap objecte.	PD2
<b>CONTACTE FÍSIC</b>	La persona saluda al seu interlocutor i respon a l'encaixada.	CF1
	Tocar el braç de la persona	CF2

Font: William H. Cormier y L. Sherilyn Cormier, *op. cit.*, pp. 112-122.

#### **4.2 Aplicació de la *check list*.**

La implementació de la *check list* es duu durant l'entrevista per a la selecció de l'aspirant al càrrec de Governanta/Governant. El procés que s'inicia amb la publicació del càrrec vacant via plataformes online com LinkedIn i Infojobs, per al qual després de filtrar l'oferta, es procedeix a avaluar a 10 candidats mitjançant una entrevista presencial. A les entrevistes hi haurà dos professionals de selecció de talent, una amb *check list* i l'altre sense.

La tècnica de recerca emprada en aquest treball científic, és l'anàlisi de les valoracions dels professionals que fan les entrevistes.

## **5. Treball de camp.**

Per poder provar la hipòtesi del projecte, respecte si es poden establir pautes per ajudar a interpretar el llenguatge no verbal en els processos de selecció de personal, es procedeix a fer entrevistes a deu persones candidates.

L'hotel Renaissance ens obre les portes per poder participar en el procés de selecció del departament de Housekeeping per la vacant de Governant/a.

Les dues persones de selecció de talent encarregades d'aquest procés de selecció tenen un perfil senior de tres anys d'experiència en el sector. Totes dues porten més de dos anys a l'Hotel Renaissance, participant en tots els processos de selecció que requereix l'empresa.

El procés de selecció comença la primera setmana d'abril amb l'objectiu d'incorporar a un/a responsable de departament de neteja (Governant/a) abans que arribi la temporada alta, a partir de juny.

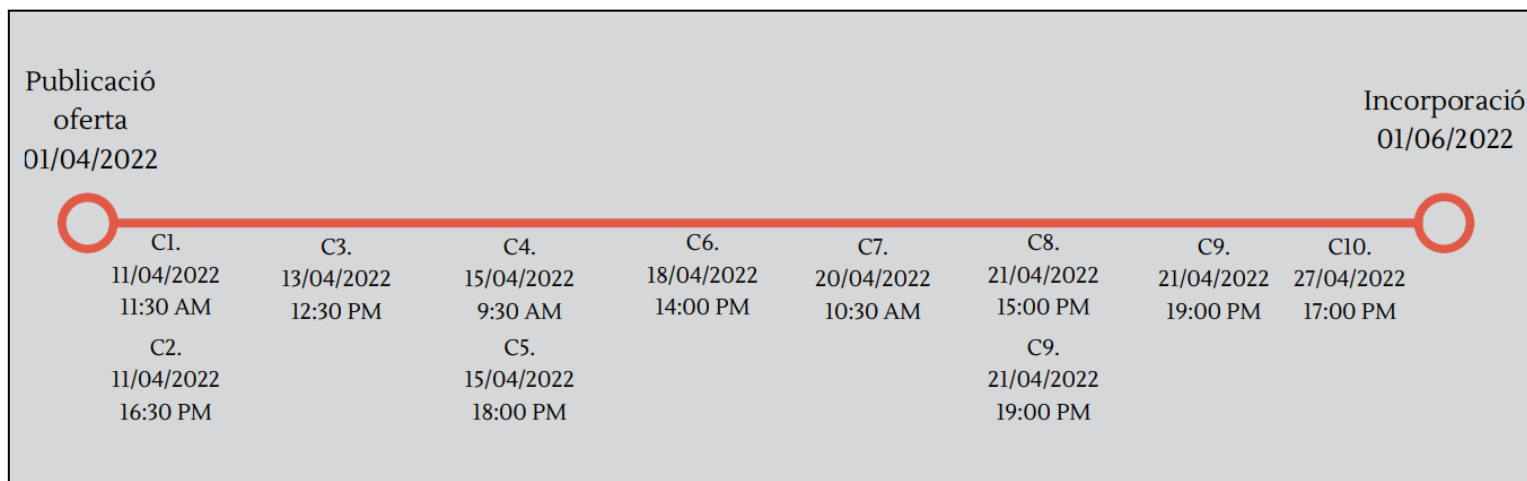
L'oferta es publica divendres 1 d'abril a dos portals de treball; Infojobs i LinkedIn. A l'oferta s'incorpora la descripció de l'hotel Renaissance by Marriott, la vacant que es necessita cobrir, les funcions, els requisits, el que ofereix l'empresa i la localització; Barcelona.

A les ofertes de treball s'inscriuen en total 96 persones, 54 a Infojobs i 42 a LinkedIn. De les quals després de revisar els perfils un per un, queden deu persones que presenten un perfil enfocat a què s'està buscant.

Posteriorment, les persones de selecció es posen en contacte telefònic amb les persones escollides per informar que han estat seleccionades pel procés de selecció de Governant/a, i programar una primera entrevista.

Una vegada les persones de selecció han trucat per citar a entrevista a les deu persones candidates, quedaria fixada la següent distribució d'entrevistes segons la disponibilitat de les persones candidates.

**Figura 6. Distribució de les entrevistes.**



Font: Elaboració pròpia.

Com es pot veure a la Figura 6. Distribució de les entrevistes, totes les persones candidates estan citades el mateix mes d'abril, d'aquesta manera queda el mes de maig alliberat per fer la valoració de totes les entrevistes i escollir a la persona seleccionada pel procés. Així, si la persona seleccionada ha de donar un preavís de quinze dies o algun temps més per incorporar-se a l'hotel Renaissance, hi ha marge de temps per la previsió que hi ha d'incorporació a data 01/06/2022.

A l'annex 2. Entrevistes i aplicació de la check list, es pot veure el detall de cada una de les entrevistes realitzades per les persones de selecció de personal. També podem veure les taules complimentades per la persona de selecció número 2 (PS2), en relació amb la comunicació no verbal del candidat o candidata.

Una vegada es realitzen les deu entrevistes amb els seus respectius *reports*, detallats a l'annex 2. Entrevistes i aplicació de la check list. Procedeixo a preguntar a les persones de selecció la resolució de cada persona candidata; si segueix en el procés o

queda descartada. El detall d'aquesta valoració es troba detallat a l'annex 3. Valoració de les persones de selecció de personal.

Com es pot veure a l'annex 3 cada una de les persones de selecció prenen la decisió de mantenir o descartar a les persones entrevistades.

Els professionals de selecció coincideixen en descartar a set persones candidates;

- C1/C2/C3/C5/C7/C9/C10

L'única persona candidata que no han coincidit en opinió és la número 6; la persona de selecció 1 (PS1) considera que ha de seguir en el procés de selecció i la persona de selecció 2 (PS2), apunta que es descarta del procés. Totes dues tornen a comentar el perfil, fins que es confirma que la persona candidata número 6 queda descartada.

Hi ha dues persones candidates, que segons els professionals de selecció, es mantenen en el procés de selecció; persona candidata número 4 i número 8.

Finalment, després de raonar diferents àmbits com l'experiència, formació, idiomes i sensació a les entrevistes, les persones de selecció aposten per la persona candidata número 8, per la vacant de Governant/a.

Per poder resumir el treball de camp realitzat en aquest treball científic es presenta el següent esquema;

1. Treball previ a les entrevistes;

Es determina el perfil del càrrec vacant, tant hard skills com soft skills. Es realitza el disseny de l'entrevista estructurada (Annex 1). Es crea el disseny de la check list (Taula 2, 3, i 4) i el disseny de la taula report (Taula 5).

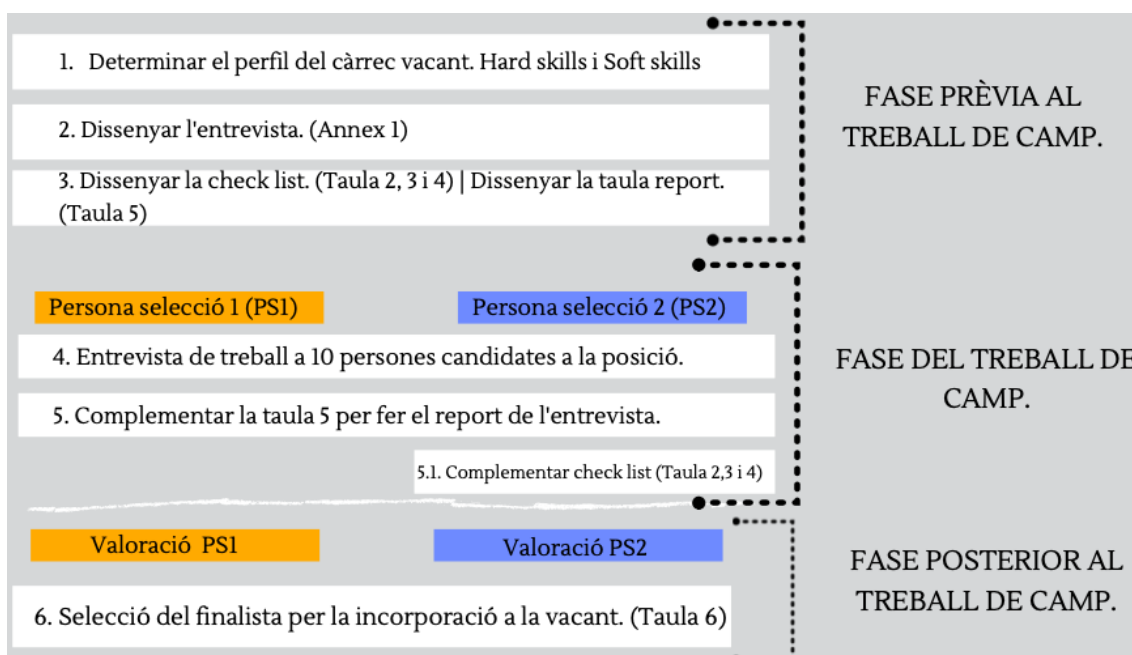
2. Treball durant les entrevistes;

Hi participaran dos professionals de selecció a les deu entrevistes de selecció. Totes dues hauran d'omplir la Taula 5 per fer la valoració de la persona candidata, però una d'elles haurà fet servir la check list.

### 3. Post entrevistes;

Es farà la valoració de les entrevistes a les dues persones de selecció de talent mitjançant la Taula 5. Una vegada tinguin les seves valoracions de cada un dels perfils presentat a entrevista es determinarà quin d'aquests perfils queda descartat del procés o seleccionat. Aquesta valoració es pot veure a la Taula 6. Valoració de les persones de selecció de personal. Per tenir un resum visual del procés es procedeix a dissenyar un esquema dels passos a seguir;

**Figura 7. Resum visual del treball de camp.**



Font: Elaboració pròpia.



## **6. Conclusió.**

En aquest treball de final de grau s'ha estudiat la importància de la comunicació no verbal en les entrevistes de selecció de personal.

S'ha pogut examinar detingudament la comunicació no verbal, analitzant determinats gestos i expressions del llenguatge corporal i s'ha posat en relació amb la importància de les *soft skills* al món laboral.

També, s'ha investigat sobre la comunicació no verbal en les entrevistes de selecció de talent, incidint en el que significa pels professionals de selecció de personal.

Coneixent aquests aspectes, s'ha pogut confeccionar una entrevista estructurada i les *check lists* de comunicació no verbal, aplicables al procés de selecció que l'hotel Renaissance per la vacant de Governant/a. Perquè així, els professionals de selecció de talent de l'hotel, les facin servir i es pugui comprovar, si hi ha realment diferències entre, tenir una pauta de comunicació no verbal durant l'entrevista de treball o no.

Gràcies a la col·laboració de les persones de selecció de l'hotel Renaissance, s'ha pogut observar que, la pauta de comunicació no verbal no influeix en la decisió final de selecció de la persona candidata. La impressió de les persones de selecció, respecte als candidats va ser molt similar entre la que portava la *check list* i la que no.

Si bé com es va explicar al marc teòric, és important que els professionals de selecció de talent, posseeixin l'experiència o formació adequada per valorar o interpretar la comunicació no verbal. Per aquest motiu, és rellevant ressaltar que el personal de selecció que va realitzar les entrevistes tenen un perfil sènior, on l'experiència ha portat que interpretin correctament el llenguatge no verbal.

Amb aquesta anàlisi, es pot confirmar que l'experiència prepara per a tenir en consideració alguns detalls, ja sigui l'arribada de la persona candidata, la manera de seure o la reacció davant d'una determinada pregunta.

Definitivament, aquesta hipòtesi no quedaria del tot resolta, ja que es podria analitzar el mateix procés amb perfils de selecció juniors o amb poc coneixement sobre

comunicació no verbal, els serviria aquesta pauta o influiria més en la decisió final sobre la persona candidata. També es podria treballar amb un altre tipus de perfil vacant per veure si influeix en els resultats de l'aplicació de la check list.

## **7. Bibliografia.**

Acevedo I., A. (1988). El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos. Limusa. México.

Alex, K. (2009). Soft Skills. Know Yourself and Know the World.S. Chand Publishing. India.

Alzate Alvarez, J. N. (2019). Estudio sobre las necesidades actuales de formación técnica laboral por competencias para los hoteles de acuerdo con los requerimientos de personal de la ciudad de Medellín. Divulgatio. Perfiles académicos de posgrado, 3(09), 99. <https://doi.org/10.48160/25913530di09.93>

Ander-Egg, E. y Martín, J. (2001). El trabajo en equipo. Editorial Progreso, S. A. de C.V.

Angoujard, M. L. A. (2007). Lenguaje corporal y Recursos Humanos. Lenguaje corporal y Recursos Humanos.

<https://studylib.es/doc/6935448/lenguaje-corporal-y-recursos-humanos>

Ardian, S.; Masduki, A.; Agus, P.; Priyono, B.; Mustofa, D.; Siti, M.; Mohamad, R. y Riza, P. (2020). Hard Skills versus Soft Skills: Which are more important for Indonesian Arrabal, Eva M. (2018). Inteligencia emocional. Editorial Elearning S. L. Edición 1,0. España.

Angoujard, MLA. (2007). Lenguaje corporal y Recursos Humanos. Lenguaje corporal y Recursos Humanos. Obtenido de: <https://studylib.es/doc/6935448/lenguaje-corporal-y-recursos-humanos>

A. (2020, 21 abril). La importancia del organigrama y la definición de tareas en una pyme.Centro de Negocios MAGALIA.

<http://magalia.net/organigrama-pymes-autonomos/>

Birdwhistell, R. L. (1979). *El lenguaje de la expresión corporal*. Gustavo Gili.

Crutsinger, C. (1994). *Thinking smarter: Skills for academic success*. Carrollton, TX: Brainworks.

Dean, S. A., & East, J. I. (2019). Soft Skills Needed for the 21st-Century Workforce. *International Journal of Applied Management and Technology*, 18(1), 17–32. <https://doi.org/10.5590/ijamt.2019.18.1.02>

Delgado V., D. (2019). La gobernanta y la importancia del asociacinismo profesional. XI Congreso virtual sobre Historia de las mujeres, 221-246. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es>

Dos Santos, K. M. (2015). *Lenguaje no verbal en la entrevista: detección del engaño - Repositorio Institucional de Documentos*. Lenguaje no verbal en la entrevista: detección del engaño. <https://zaguan.unizar.es/record/37076>

Ekman, P., O'Sullivan, M., Friesen, W. V., & Scherer, K. R. (1991a). Invited article: Face, voice, and body in detecting deceit. *Journal of Nonverbal Behavior*, 15(2), 125–199. <https://doi.org/10.1007/bf00998267>

Ekman, P., O'Sullivan, M., & Matsumoto, D. (1991a-1991b). Confusions about context in the judgment of facial expression: A reply to the contempt expression and the relativity thesis, *Motivation and Emotion*, 15(2), 169–176. <https://doi.org/10.1007/bf00995676>

Ekman, P., O'Sullivan, M., & Matsumoto, D. (1991c). Contradictions in the study of contempt: What's it all about? Reply to Russell. *Motivation and Emotion*, 15(4), 293–296. <https://doi.org/10.1007/bf00995647>

Employees Innovation Capability. *International Journal of Control and Automation*. Vol. 13, N° 2, pp. 156-175.

Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39–56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>

Fornari, A. (2006). Developing an Ethics Curriculum Using Learner-Centered Pedagogy. *Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*, 30–32. <https://doi.org/10.46743/1540-580x/2006.1101>

Galicia, L. (2022). Checklist para entrevista de trabajo. Obtenido de: <https://es.scribd.com>

Goleman, D. (1996:54). La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual. Javier Vergara Editor S.A. 6°. Buenos Aires. Argentina.

James, J. (2016). *El lenguaje corporal*. Booket Paidós México.

JTGroup - Design: Alan G. (2013, 8 diciembre). *Estudio ManpowerGroup Escasez Talento 2013 - ManpowerGroup*. ManpowerGroup. <https://www.manpowergroup.es/Estudio-ManpowerGroup-Escasez-Talento-2013>

López, M.; Arán F., V. y Richaud, M. (2014). Empatía: desde la perspectiva automática hasta los procesos controlados.

López, R. (2010). Proxémica: definición de proxémica o proxemia. Obtenido de: <https://comportamientonoverbal.com>

Mamani, R., Teófilo H. (2017). Caracterización de la adaptabilidad mediante el análisis multivariado y su valor como predictor del rendimiento académico. *Educación superior* 3(1), 68-75. la Paz, Bolivia.

Mortimer, A. M. (2007, 2 abril). *Lenguaje corporal y Recursos Humanos*. Lenguaje corporal y Recursos Humanos. <https://studylib.es/doc/6935448/lenguaje-corporal-y-recursos-humanos>

Petrook, M. P. (2007, 2 abril). *Lenguaje corporal y Recursos Humanos*. Lenguaje corporal y Recursos Humanos. <https://studylib.es/doc/6935448/lenguaje-corporal-y-recursos-humanos>

Reverón, D. (2015). La gestión del tiempo. La Laguna.

Ribeiro, L. R. C., & Mizukami, M. D. G. N. (2005). Problem-based learning: a student evaluation of an implementation in postgraduate engineering education. *European Journal of Engineering Education*, 30(1), 137–149. <https://doi.org/10.1080/03043790512331313796>.

Sanchez Benitez . Gema ( 2019) La Comunicación No Verbal II Jornadas de Formación de Profesores ELE. Consejería de Educación. Ministerio de Educación : [http://aula.educa.aragon.es/datos/AGS/Psicologia/Unidad\\_06/imagenes/40.pdf](http://aula.educa.aragon.es/datos/AGS/Psicologia/Unidad_06/imagenes/40.pdf)

Sanz, E. (2020). Sensibilidad social: una habilidad básica para relacionarnos. Obtenido de: <https://lamenteesmaravillosa.com>

Tito Maya, M., & Serrano Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59–76. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n12.2016.81>

Utreras, d. (2017). Diseño de un modelo de selección de personal mediante la aplicación de estrategias de programación neurolingüística y lectura de lenguaje no verbal, a la entrevista de selección, para el hotel Ibis, en la ciudad de Quito. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador.

## **8. Annexos**

### **Annex 1. Preguntes de l'entrevista.**

#### 1. Preguntes sobre les credencials.

- Té estudis superiors?
- Té estudis complementaris?
- S'ha plantejat continuar estudiant?
- Quin ha estat el seu major assoliment professional?
- Té domini de l'anglès o d'un altre idioma?

#### 2. Preguntes sobre l'experiència laboral.

- En quines empreses ha treballat?
- Quines funcions exercia en cada lloc que va exercir?
- Quines van ser les responsabilitats que va tenir a càrrec?
- Com descriu va ser el dia a dia en el seu lloc de treball?
- Què li va agradar més en els seus anteriors treballs?
- Indiqui algunes experiències positives i negatives que li hagin deixat algun aprenentatge?
- Com va procedir en la resolució algún problema en particular?
- Com procediria en una situació on es trobi amb molta càrrega en el treball?

#### 3. Preguntes d'aptitud.

- Dissenya la programació de les activitats del personal a càrrec seu?
- Dissenya programes de neteja de les habitacions i àrees comunes?
- Programa activitats relacionades amb la informació i difusió d'aquesta?
- Posseeix coneixements sobre relacions humanes?
- Dissenya programes per a l'atenció de contingències en temporades altes?
- Realitza un maneig adequat del temps?

- Dissenya programes o activitats que permetin potenciar el departament en el qual s'exercirà?

4. Preguntes sobre l'aspirant.

- Quines considera que són les seves forteses?
- Quines considera que són les seves febleses?
- Quines considera que són les seves aptituds?
- Quins són els seus objectius professionals?
- Quines considera que són les seves habilitats tècniques?

5. Preguntes sobre la relació laboral.

- Com és el seu acompliment davant el treball en equip?
- Com va ser la seva relació amb els seus companys?
- Com creu vostè que ho veuen els seus companys?
- Com va ser la seva relació amb els seus superiors?
- Com creu vostè que ho definirien els seus superiors?

6. Preguntes sobre les expectatives amb l'empresa que ofereix el càrrec.

- Per què li agradaria treballar en aquesta empresa?
- Què li crida l'atenció d'aquesta empresa?
- Quines expectatives té de l'empresa?
- Es veu en el futur en aquesta empresa?
- Si encara està treballant, per què vol deixar el seu treball?
- Si està desocupat, per què va finalitzar la seva última etapa laboral?



## Annex 2. Entrevistes i aplicació de la check list.

- **Persona candidata 1.**

### 1. Preguntes sobre les credencials.

- **Té estudis superiors?** Si, vaig estudiar un cicle formatiu d'administració i finances a Barcelona.
- **Té estudis complementaris?** Vaig cursar dos cursos online, un de gestió hotelera i l'altre de gestió d'equips.
- **S'ha plantejat continuar estudiant?** No, fa més de deu anys que no estudio i crec que és suficient. Aprenc més treballant.
- **Quin ha estat el seu major assoliment professional?** A l'anterior feina vaig portar a un equip de 30 persones i vaig poder implementar diferents processos per agilitzar la feina. Va ser una època on em sentia molt realitzada.
- **Té domini de l'anglès o d'un altre idioma?** Parlo francès nivell intermedi, però anglès no.

### 2. Preguntes sobre l'experiència laboral.

- **En quines empreses ha treballat?** He treballat a l'hotel Urpí de Sabadell durant quatre anys, i després a Barcelona a l'hotel Vincci Hotels durant dos anys.
- **Quines funcions exercia en cada lloc que va exercir?**

**Hotel Urpi;** És on em vaig introduir en el departament de Housekeeping. Allà estava com a ajudant de Governanta, i feia revisió d'habitacions, estar pendent que no faltés material de neteja i organitzar una mica les habitacions.

**Hotel Vincci:** Vaig entrar com a responsable de departament, figura de Governanta. Responsable d'un equip de 20-30 persones, depèn de temporada alta o Baixa. També gestionava el personal de manteniment i bugaderia. Les tasques eren revisió de les opinions dels clients, organitzar els equips, organitzar els dies de descans i treball i comunicació directa amb els proveïdors.

- **Quines van ser les responsabilitats que va tenir a càrrec?** Em reunia amb altres responsables per fer un resum de la setmana. I també per sincronitzar-se amb els altres departaments, com per exemple, clients especials, esdeveniments, etc...
- **Què li va agradar més en els seus anteriors treballs?** M'agrada organitzar els equips i controlar la feina.
- **Com va procedir en la resolució d'algun problema en particular?** Una vegada no es van calcular bé els pilots que havien de fer el check in a primera hora del matí i eren més dels que s'esperava. Va ser un error de Front Office i em van avisar molt tard, en aquest sentit vaig haver de reorganitzar la feina d'una de les cambreres, però tot va sortir bé i a temps.
- **Com procediria en una situació on es trobi amb molta càrrega en el treball?** Sempre s'ha d'actuar, després ja és farà un anàlisi de la situació, però quan hi ha molt treball no dóna temps per aturar i pensar.

### 3. Preguntes d'aptitud.

- **Dissenya la programació de les activitats del personal a càrrec seu?** Si, els dies de treball i els dies de descans i les vacances.
- **Dissenya programes de neteja de les habitacions i àrees comunes?** Si, ja estan establerts des de fa temps i se segueix el que es va determinar.
- **Programa activitats relacionades amb la informació i difusió d'aquesta?** No, reviso les opinions dels clients però no he fet mai cap proposta informativa.

- **Posseeix coneixements sobre relacions humanes?** Si, vaig fer un curs de gestió de personal i a més, treball amb persones, llavors considero que sí que tinc coneixements sobre les relacions humanes.
- **Dissenya programes per a l'atenció de contingències en temporades altes?** No estan establerts, però tots saben el que s'ha de fer quan hi ha algun problema.
- **Realitza un maneig adequat del temps?** Considero que si, no he tingut cap queixa, i la feina surt bé.
- **Dissenya programes o activitats que permetin potenciar el departament en el qual s'exercirà?** No.

#### 4. Preguntes sobre l'aspirant.

- **Quines considera que són les seves forteses?** Coordinació i organització de la feina i els equips.
- **Quines considera que són les seves febleses?** No analitzo amb temps les situacions, vull actuar ràpidament.
- **Quines considera que són les seves aptituds?** Sóc compromesa amb l'empresa i la feina.
- **Quins són els seus objectius professionals?** Poder establir-me en una empresa i poder aportar el meu coneixement.
- **Quines considera que són les seves habilitats tècniques?** No em desenvolupo bé amb la tecnologia, però sempre he après el essencialment important.

#### 5. Preguntes sobre la relació laboral.

- **Com va ser la seva relació amb els seus companys?** Sempre bona, intento mantenir distàncies per mantenir la meva responsabilitat i la meva figura. Però sempre busco el millor per l'equip.

- **Com creu vostè que ho veuen els seus companys?** Crec que em veuen com una líder.
- **Com va ser la seva relació amb els seus superiors?** Intento sempre bé, però molts d'aquests no saben el que és el dia i dia i tot s'ha de dir i de debatre. No sempre per ser un superior, ha de tenir raó en tot
- **Com creu vostè que ho definirien els seus superiors?** Com una persona seria i responsable.

6. Preguntes sobre les expectatives amb l'empresa que ofereix el càrrec.

- **Per què li agradaria treballar en aquesta empresa?** Perquè té renom en el mercat i a més, ho tinc molt a prop de casa, llavors busco comoditat també.
- **Quines expectatives té de l'empresa?** Que pugui estar durant molt de temps i acomodar en la posició. Vull fer carrera en aquesta empresa i poder aportar el màxim de mi.
- **Si encara està treballant, per què vol deixar el seu treball?** Perquè onestic ara no veig que estigui donant el màxim de mi a causa de la direcció que hi ha.

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 1. PS1**

Nom candidat:	Persona candidata 1.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	<b>La persona candidata arriba just a temps.</b>	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.
Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	<b>Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.</b>	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	<b>Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.</b>	Posició informal, repenjanter sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respon les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	<b>Costa treure informació rellevant per la posició.</b> <b>O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.</b>	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	<b>Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.</b>	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	La persona candidata parla molt, costa intervenir en la entrevista, s'ha li ha de tallar. Una persona que no escolti genera poca confiança per gestionar equip o comunicar-se amb altres departaments.  Puntuació: 18			

**E: 5 punts B: 4 punts R: 2 punts M: 1 punts.**

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 2. PS2**

Nomcandidat:	Persona candidata 1.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	<b>La persona candidata arriba just a temps.</b>	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.
Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	<b>No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.</b>
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	<b>Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.</b>	Posició informal, repençant sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	<b>Costa treure informació rellevant per la posició.</b> <b>O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.</b>	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	<b>Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.</b>	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	La persona candidata no fa un discurs estructurat de manera cronològica, costa seguir i ubicar les experiències perquè salta d'una a l'altre. Informació de poc valor per la vacant. La falta d'estructura en el discurs em demostra falta d'ordre en planificació i comunicació, habilitat clau per la vacant.  Puntuació: 15			

Taula 2. Check list complementada per PS2.

Cinestèsia					
Dimensió	Conducta observada	Cod i	Dimensió	Conducta observada	Cod i
ULLS	Contacte ocular directe.	O1	CAP	Moure el cap de dalt cap avall.	C1
	Falta de contacte ocular sostingut	O2		Agitar el cap d'esquerra a dreta.	C2
	Baixar la vista, mirar cap al sòl o evitar la mirada.	O3		El cap i la mandíbula pengen cap al pit.	C3
	Mirar fixament a una persona o a un objecte.	O4	HOMBROS	Espatlles encongides, recollits o en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor.	H1
	Moviment o parpelleig ràpid d'ulls; celles concretes	O5		Braços plegats enfront del pit.	H2
	Humitat en els ulls.	O6		Punys agarrats a algun objecte o mans tancades.	H3
				.Braços solts, gesticulació amb braços i mans.	H4
BOCA	Somriure.	B1	CAMES I PEUS	Creuar i descruzar les cames ràpidament.	PP1
	Llavis tensos o segellats	B2		Moure un peu insistentment	PP2
	Mossegar o tremolor en el llavi inferior.	B3		En direcció de l'interlocutor o en disposició frontal.	PP3
	Boca oberta sense parlar	B4		La persona gira el cos en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor, s'arrauleix en el seient.	PP4

EXPRESSIÓ FACIAL	Contacte ocular amb somriure	E1		La persona es balanceja en la cadira o es regira en el seient.	PP5
	Ulls tibants i solcs en les celles; la boca tancada.	E2			
	Ulls rígids, boca rígida.	E3			

O1: Disponibilitat, desig de comunicació o intercanvi personal.

O2: Retraïment del tema de conversa, incomoditat, vergonya, preocupació.

O3: Preocupació

O4: Preocupació, rigidesa o incomoditat.

**O5: Excitació, ansietat o ús de lents de contacte.**

O6: Tristesa, frustració o felicitat.

B1: Pensament, sentiment o acció, positiva en el contingut de la conversa, salutació.

**B2: Estrès o determinació; empipament o hostilitat.**

B3: Ansietat o tristesa.

B4: Sorpresa, evita badallar, fatiga.

E1: Felicitat i comoditat

E2: Empipament, preocupació, tristesa

**E3: Preocupació, ansietat, por.**

C1: Confirmació, acord o escolta atenta

C2: Desacord, rebuig.

C3: Tristesa, preocupació.

H1: Tristesa o ambivalència; falta de receptivitat a l'intercanvi personal.

H2: Evitar l'intercanvi personal, desgrat.

H3: Ansietat o empipament.

H4: Obertura cap a l'intercanvi personal, accentuar o emfatitzar un aspecte de la conversa.

PP1: Ansietat, depressió.

**PP2: Ansietat, impaciència (desig de fer un aclariment).**

PP3: Obertura a l'intercanvi i comunicació interpersonal.

PP4: Menor obertura a l'intercanvi personal.

PP5: Problemes, preocupacions, ansietat.



**Taula 3. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística.** Check list complementada per PS2.

Parallenguatge		
Dimensió	Conducta observada	Codi
NIVELL I TO DE VEU	La persona murmura i gairebé no se li sent.	V1
	Canvis de veu	V2
FLUÏDESA D'EXPRESSIÓ	Quequeigs, dubtes i errors	F1
	Ploriqueig o balboteig.	F2
	Ritme lent, ràpid o desigual en el discurs.	F3
	Silenci	F4

V1: Dificultat per a auto revelar-se.

**V2: Els temes de conversa tenen diferents significats emocionals.**

F1: Sensibilitat davant el tema de conversa; ansietat i incomoditat.

F2: Dependència o èmfasi emocional.

**F3: Sensibilitat davant els temes de conversa; aquests tenen diferents significats emocionals.**

F4: Preocupació o desig de continuar parlant després de l'aclariment

**Taula 4.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica. Check list complementada per PS2.

<b>Proxèmica</b>		
<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Codi</b>
<b>DISTÀNCIA</b>	La persona s'allunya	D1
	La persona s'acosta.	D2
<b>POSICIÓ AL DESPATX</b>	La persona seu darrere o al costat d'un objecte com la taula o l'escriptori.	PD1
	La persona seu a prop del seu interlocutor sense que hi hagi entre ells cap objecte.	PD2
<b>CONTACTE FÍSIC</b>	La persona saluda al seu interlocutor i respon a l'encaixada.	CF1
	Tocar el braç de la persona	CF2

D1: Senyal que l'espai ha estat envaït; augmenta l'activació i la incomoditat.

**D2: Cerca una interacció més pròxima o més íntima.**

PD1: Demana protecció o més espai.

**PD2: Expressa un grau idoni de comoditat.**

CF1: Desig d'iniciar la interacció de forma no verbal

CF2: Desig de transmetre suport i confiança.

- **Persona candidata 2.**

1. Preguntes sobre les credencials.

- **Té estudis superiors?** Sí, vaig fer un cicle superior de gestió hotelera.
- **Té estudis complementaris?** No, un curs d'Excel, però res més.
- **S'ha plantejat continuar estudiant?** No, no tinc gaire temps per continuar estudiant.
- **Quin ha estat el seu major assoliment professional?** Encara crec que no ho he aconseguit, espero trobar una empresa on poder demostrar el meu potencial.
- **Té domini de l'anglès o d'un altre idioma?** Sí, tinc un nivell intermedi d'anglès. M'agradaria estudiar algun més en un futur.

2. Preguntes sobre l'experiència laboral.

- **En quines empreses ha treballat?** He fet pràctiques durant dos anys a l'Hotel Arts com a Manager de Housekeeping.
- **Quines funcions exercia en cada lloc que va exercir?** Estava fent suport del departament de neteja, fent seguiment de material, trucant a proveïdors i coordinació amb front i back office.
- **Quines van ser les responsabilitats que va tenir a càrrec?** Havia de supervisar les habitacions i els espais comuns, a més de estar atent als clients més especials. També portar el control de l'inventari i noves comandes.
- **Què li va agradar més en els seus anteriors treballs?** Organitzar la setmana amb segons l'ocupació, l'equip necessari i les habitacions.
- **Com va procedir en la resolució algún problema en particular?** No se.... Ara no m'enrecordo de cap problema.

- **Com procediria en una situació on es trobi amb molta càrrega en el treball?** Suposo que parlaria amb tot l'equip i en cas necessari demanar Consell a algú que porti treballant molt de temps a l'hotel.

### 3. Preguntes d'aptitud.

- **Dissenya la programació de les activitats del personal a càrrec seu?** Sí, però amb supervisió.
- **Dissenya programes de neteja de les habitacions i àrees comunes?** No.
- **Programa activitats relacionades amb la informació i difusió d'aquesta?** No.
- **Posseeix coneixements sobre relacions humanes?** No.
- **Dissenya programes per a l'atenció de contingències en temporades altes?** No.
- **Realitza un maneig adequat del temps?** Suposo que sí.
- **Dissenya programes o activitats que permetin potenciar el departament en el qual s'exercirà?** Em... crec que no.

### 4. Preguntes sobre l'aspirant.

- **Quines considera que són les seves fortaleces?** Doncs suposo que mantinc la calma en situacions d'estrès.
- **Quines considera que són les seves febleses?** Crec que sóc molt pessimista i sempre penso que la feina no sortirà com m'agradaria.
- **Quines considera que són les seves aptituds?** Sóc molt treballador i responsable.
- **Quins són els seus objectius professionals?** M'agradaria seguir aprenent i arribar a ser responsable d'algún departament.

- **Quines considera que són les seves habilitats tècniques?** No ho sé, però em desenvolupo bé amb la tecnologia i podria proporcionar eines per ajudar a l'equip suposo.

5. Preguntes sobre la relació laboral.

- **Com va ser la seva relació amb els seus companys?** Molt bona.
- **Com creu vostè que ho veuen els seus companys?** Tranquil i tímid suposo.
- **Com va ser la seva relació amb els seus superiors?** Bona.
- **Com creu vostè que ho defineixen els seus superiors?** Treballador, espero.

6. Preguntes sobre les expectatives amb l'empresa que ofereix el càrrec.

- **Per què li agradaria treballar en aquesta empresa?** Perquè m'agrada l'hotel i formeu part d'un grup gran i m'agradaria poder estar un hotel internacional.
- **Quines expectatives té de l'empresa?** M'agradaria poder treballar en algun dels hotels que hi ha en altres països, per aprendre d'altres cultures.
- **Si encara està treballant, perquè vol deixar el seu treball?** Perquè no crec que tingui gaire projecció on estic ara.

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 1. PS1**

Nom candidat:	Persona candidata 2.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	<b>El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.</b>	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.
Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	<b>Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.</b>	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	<b>Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.</b>	Posició informal, repenjanter sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	<b>Costa treure informació rellevant per la posició.</b> <b>O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.</b>	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	<b>No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.</b>  <b>No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.</b>
Observacions	<p>És una persona tímida i costa interactuar. Es mostra amb nervis i poc a gust. No transmet gaire entusiasme per la vacant i li costa explicar la seva experiència de manera clara i estructurada.</p> <p>Puntuació: 16.</p>			

**E: 5 punts B: 4 punts R: 2 punts M: 1 punts.**

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 2. PS2**

Nom candidat:	Persona candidata 2.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	<b>El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.</b>	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.
Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	<b>Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.</b>	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.	Posició informal, repenjat sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	<b>Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.</b>
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respon les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	<b>Costa treure informació rellevant per la posició.</b>  <b>O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.</b>	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	<b>No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.</b>	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	La persona està molt nerviosa, no és clara parlant sobre la seva experiència. La seva postura es contraria al personal de selecció i fa que no hi hagi connexió entre les persones de la sala.  Puntuació: 12.			

**E: 5 punts B: 4 punts R: 2 punts M: 1 punts.**

Taula 2. Check list complementada per PS2.

Cinestèsia					
Dimensió	Conducta observada	Cod i	Dimensió	Conducta observada	Cod i
ULLS	Contacte ocular directe.	O1	CAP	Moure el cap de dalt cap avall.	C1
				Agitar el cap d'esquerra a dreta.	C2
	Falta de contacte ocular sostingut	O2		El cap i la mandíbula pengen cap al pit.	C3
	Baixar la vista, mirar cap al sòl o evitar la mirada.	O3	HOMBROS	Espatlles encongides, recollits o en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor.	H1
	Mirar fixament a una persona o a un objecte.	O4		Braços plegats enfront del pit.	H2
	Moviment o parpelleig ràpid d'ulls; celles concretes	O5		Punys agarrats a algun objecte o mans tancades.	H3
	Humitat en els ulls.	O6		.Braços solts, gesticulació amb braços i mans.	H4
BOCA	Somriure.	B1	CAMES I PEUS	Creuar i descruzar les cames ràpidament.	PP1
	Llavis tensos o segellats	B2		Moure un peu insistentment	PP2
	Mossegar o tremolor en el llavi inferior.	B3		En direcció de l'interlocutor o en disposició frontal.	PP3
	Boca oberta sense parlar	B4		La persona gira el cos en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor, s'arrauleix en el seient.	PP4



EXPRESSIÓ FACIAL	Contacte ocular amb somriure	E1		La persona es balanceja en la cadira o es regira en el seient.	PP5
	Ulls tibants i solcs en les celles; la boca tancada.	E2			
	Ulls rígids, boca rígida.	E3			

O1: Disponibilitat, desig de comunicació o intercanvi personal.

**O2: Retraïment del tema de conversa, incomoditat, vergonya, preocupació.**

O3: Preocupació

O4: Preocupació, rigidesa o incomoditat.

O5: Excitació, ansietat o ús de lents de contacte.

O6: Tristesa, frustració o felicitat.

B1: Pensament, sentiment o acció, positiva en el contingut de la conversa, salutació.

B2: Estrès o determinació; empipament o hostilitat.

**B3: Ansietat o tristesa.**

B4: Sorpresa, evita badallar, fatiga.

E1: Felicitat i comoditat

E2: Empipament, preocupació, tristesa

**E3: Preocupació, ansietat, por.**

C1: Confirmació, acord o escolta atenta

C2: Desacord, rebuig.

C3: Tristesa, preocupació.

**H1: Tristesa o ambivalència; falta de receptivitat a l'intercanvi personal.**

H2: Evitar l'intercanvi personal, desgrat.

H3: Ansietat o empipament.

H4: Obertura cap a l'intercanvi personal, accentuar o emfatitzar un aspecte de la conversa.

PP1: Ansietat, depressió.

PP2: Ansietat, impaciència (desig de fer un aclariment).

PP3: Obertura a l'intercanvi i comunicació interpersonal.

**PP4: Menor obertura a l'intercanvi personal.**

PP5: Problemes, preocupacions, ansietat.

**Taula 3. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística.** Check list complementada per PS2.

Parallenguatge		
Dimensió	Conducta observada	Codi
NIVELL I TO DE VEU	La persona murmura i gairebé no se li sent.	V1
	Canvis de veu	V2
FLUÏDESA D'EXPRESSIÓ	Quequeigs, dubtes i errors	F1
	Ploriqueig o balboteig.	F2
	Ritme lent, ràpid o desigual en el discurs.	F3
	Silenci	F4

**V1: Dificultat per a auto revelar-se.**

V2: Els temes de conversa tenen diferents significats emocionals.

**F1: Sensibilitat davant el tema de conversa; ansietat i incomoditat.**

F2: Dependència o èmfasi emocional.

F3: Sensibilitat davant els temes de conversa; aquests tenen diferents significats emocionals.

F4: Preocupació o desig de continuar parlant després de l'aclariment.

**Taula 4.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica.

Check list complementada per PS2.

Proxèmica		
Dimensió	Conducta observada	Codi
DISTÀNCIA	La persona s'allunya	D1
	La persona s'acosta.	D2
POSICIÓ AL DESPATX	La persona seu darrere o al costat d'un objecte com la taula o l'escriptori.	PD1
	La persona seu a prop del seu interlocutor sense que hi hagi entre ells cap objecte.	PD2
CONTACTE FÍSIC	La persona saluda al seu interlocutor i respon a l'encaixada.	CF1
	Tocar el braç de la persona	CF2

**D1: Senyal que l'espai ha estat envaït; augmenta l'activació i la incomoditat.**

D2: Cerca una interacció més pròxima o més íntima.

**PD1: Demana protecció o més espai.**

PD2: Expressa un grau idoni de comoditat.

CF1: Desig d'iniciar la interacció de forma no verbal

CF2: Desig de transmetre suport i confiança.

● **Persona candidata 3.**

1. Preguntes sobre les credencials.

- **Té estudis superiors?** Si, vaig fer un cicle superior de cuina i rebosteria pero no em va agradar gens.
- **Té estudis complementaris?** Gestió d'equips i lideratge.
- **S'ha plantejat continuar estudiant?** No, ja he estudiat molt i crec que no serveix per gran cosa.
- **Quin ha estat el seu major assoliment professional?** Vaig portar un equip de 50 persones al meu càrrec, va ser per inauguració de l'hotel a Fira 2 de Barcelona.
- **Té domini de l'anglès o d'un altre idioma?** No parlo anglès, pero si parlo italià.

2. Preguntes sobre l'experiència laboral.

- **En quines empreses ha treballat?** A l'hotel de Fira 2, al Diplomàtic que ara es un Marriott i a un Ibis on vaig fer les pràctiques.
- **Quines funcions exercia en cada lloc que va exercir?** L'experiència de l'Ibis no t'explicaré perquè va ser fa molts anys. Tant a l'hotel Diplomatic com al Fira 2 vaig estar de Governant portant equips entre 20 y 40 persones segons temporada. Organitzant els timings, horaris i gestió d'habitacions amb Back Office.

- **Quines van ser les responsabilitats que va tenir a càrrec?** Cap de departament en tots dos hotels.
- **Què li va agradar més en els seus anteriors treballs?** M'agrada liderar equips i organitzar el departament. Gaudeixo sent el representant d'un equip gran, lluitant pels seus interessos i necessitats.
- **Com va procedir en la resolució algún problema en particular?** Sóc una persona molt persuasiva, així que sempre intento portar a les persones al meu terreny fins que arreglo el problema.
- **Com procediria en una situació on es trobi amb molta càrrega en el treball?** Delegar és una acció d'intel·ligència, així que sempre intento que la feina estigui ben organitzada perquè tothom sàpiga que ha de fer.

### 3. Preguntes d'aptitud.

- **Dissenya la programació de les activitats del personal a càrrec seu?** Sempre, cada divendres organitzo tota la setmana següent per tenir una previsió.
- **Dissenya programes de neteja de les habitacions i àrees comunes?** Ja estan establerts, però sempre que hi ha una proposta de millora s'intenta implantar i comprovar si millora el procés.
- **Programa activitats relacionades amb la informació i difusió d'aquesta?** Duc a terme reunions setmanals per debatre diferents temes sobre els processos i les activitats, així tothom ho posa en comú i es poden millorar les activitats.
- **Posseeix coneixements sobre relacions humanes?** Sí, he fet cursos de lideratge on he tingut formació dels rols en el treball. I tota la meva experiència ha sigut gestionant equips.
- **Dissenya programes per a l'atenció de contingències en temporades altes?** Ho vaig establir en el seu dia, però no s'ha anat actualitzant o adaptant

als nous mètodes, així que diria que ara mateix en el meu dia aquesta no és una de les tasques que realitzem.

- **Realitza un maneig adequat del temps?** Sempre, és primordial. Tot i que deixo bastant llibertat que cadascú organitza com vol, mentre que la feina estigui feta al final del dia.

#### 4. Preguntes sobre l'aspirant.

- **Quines considera que són les seves forteses?** Sóc persuasiu.
- **Quines considera que són les seves febleses?** Massa perfeccionista.
- **Quines considera que són les seves aptituds?** Responsabilitat i compromís.
- **Quins són els seus objectius professionals?** Agafar responsabilitat i gestionar equips a partir de 30-40 persones.
- **Quines considera que són les seves habilitats tècniques?** Tinc molt habilitat amb l'Excel i el paquet office en general. No utilitzo res més.

#### 5. Preguntes sobre la relació laboral.

- **Com va ser la seva relació amb els seus companys?** Bona, amb el meu equip sempre intento que hi hagi bon clima i confiança.
- **Com creu vostè que ho veuen els seus companys?** Com a un líder, a vegades suposo que com un tauró, perquè sóc molt directe i m'agrada tot bastant a la meua manera.
- **Com va ser la seva relació amb els seus superiors?** Em tenen en consideració, així que bona.
- **Com creu vostè que ho defineixen els seus superiors?** Com un responsable compromès amb l'equip i com una persona enèrgica.

- **Per què li agradaria treballar en aquesta empresa?** Perquè és un gran hotel i crec que on estic no em valoren com em mereixo, sobretot a nivell econòmic
- **Quines expectatives té de l'empresa?** Que sigui un lloc on estigui valorat com a professional i pugui implantar tot el meu coneixement i experiència

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 1. PS1**

Nom candidat:	Persona candidata 3.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	<b>Arriba 5-10 minuts tard.</b>	Retard de més de 10 minuts.
Presentació personal	<b>Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.</b>	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.	<b>Posició informal, repenjan sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.</b>	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	<b>Costa treure informació rellevant per la posició.</b> <b>O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.</b>	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva. Poc col·laboratiu.

Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	<b>No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.</b>	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	<b>Puntuació: 13</b>  La persona candidata es veu segura de si mateixa, té un discurs estructurat de la seva experiència, però costa intervenir per part de les persones de selecció. Té una postura bastant informal i no pregunta res a sobre de la vacant.			

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 2. PS2**

Nom:	Persona candidata 3.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	<b>Arriba 5-10 minuts tard.</b>	Retard de més de 10 minuts.
Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	<b>Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.</b>	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.	<b>Posició informal, repenjan seguint el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.</b>	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respon les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	<b>Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.</b>  <b>Poc col·laboratiu.</b>



Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	<b>No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.</b>	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	<p>Puntuació: 11.</p> <p>La persona candidata arriba tard, no es disculpa pel retard. Trenca bastant el gel en començar l'entrevista, ens dóna la mà i seu a taula amb una postura bastant arrepenjada. Denota seguretat en el seu perfil, però d'una manera bastant poc professional. Té un discurs molt ben estructurat i parla de situacions concretes, això va molt bé per definir les seves experiències anteriors. No fa cap referència a la vacant a la qual ha postulat, hi ha falta d'interès. No se li veu predisposat a deixar la feina. Recalca molt la remuneració econòmica, fet que em fa sospitar que vulgui que la seva empresa actual li faci una contraoferta.</p>			

**E: 5 punts B: 4 punts R: 2 punts M: 1 punts.**

Taula 2. Check list complementada per PS2.

Cinestèsia					
Dimensió	Conducta observada	Cod i	Dimensió	Conducta observada	Cod i
ULLS	Contacte ocular directe.	O1	CAP	Moure el cap de dalt cap avall.	C1
				Agitar el cap d'esquerra a dreta.	C2
				El cap i la mandíbula pengen cap al pit.	C3
	Falta de contacte ocular sostingut	O2			
	Baixar la vista, mirar cap al sòl o evitar la mirada.	O3	HOMBROS	Espatlles encogides, recollits o en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor.	H1
	Mirar fixament a una persona o a un objecte.	O4		Braços plegats enfront del pit.	H2
	Moviment o parpelleig ràpid d'ulls; celles conretes	O5		Punys agarrats a algun objecte o mans tancades.	H3
Humitat en els ulls.	O6	.Braços solts, gesticulació amb braços i mans.		H4	
BOCA	Somriure.	B1		Creuar i descruzar les cames ràpidament.	PP1
	Llavis tensos o segellats	B2		Moure un peu insistentment	PP2

	Mossegat o tremolor en el llavi inferior.	B3	<b>CAMES I PEUS</b>	En direcció de l'interlocutor o en disposició frontal.	PP3
	Boca oberta sense parlar	B4		La persona gira el cos en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor, s'arrauleix en el seient.	PP4
<b>EXPRESSIÓ FACIAL</b>	Contacte ocular amb somriure	E1		La persona es balanceja en la cadira o es regira en el seient.	PP5
	Ulls tibants i solcs en les celles; la boca tancada.	E2			
	Ulls rígids, boca rígida.	E3			

**O1: Disponibilitat, desig de comunicació o intercanvi personal.**

O2: Retraïment del tema de conversa, incomoditat, vergonya, preocupació.

O3: Preocupació

O4: Preocupació, rigidesa o incomoditat.

O5: Excitació, ansietat o ús de lents de contacte.

O6: Tristesa, frustració o felicitat.

B1: Pensament, sentiment o acció, positiva en el contingut de la conversa, salutació.

B2: Estrès o determinació; empipament o hostilitat.

B3: Ansietat o tristesa.

B4: Sorpresa, evita badallar, fatiga.

**E1: Felicitat i comoditat**

E2: Empipament, preocupació, tristesa

E3: Preocupació, ansietat, por.

C1: Confirmació, acord o escolta atenta

C2: Desacord, rebuig.

C3: Tristesa, preocupació.

H1: Tristesa o ambivalència; falta de receptivitat a l'intercanvi personal.

H2: Evitar l'intercanvi personal, desgrat.

H3: Ansietat o empipament.

**H4: Obertura cap a l'intercanvi personal, accentuar o emfatitzar un aspecte de la conversa.**

PP1: Ansietat, depressió.

PP2: Ansietat, impaciència (desig de fer un aclariment).

PP3: Obertura a l'intercanvi i comunicació interpersonal.

**PP4: Menor obertura a l'intercanvi personal.**

PP5: Problemes, preocupacions, ansietat.

**Taula 3. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística.** Check list complementada per PS2.

Parallenguatge		
Dimensió	Conducta observada	Codi
NIVELL I TO DE VEU	La persona murmura i gairebé no se li sent.	V1
	Canvis de veu	V2
FLUÏDESA D'EXPRESSIÓ	Quequeigs, dubtes i errors	F1
	Ploriqueig o balboteig.	F2
	Ritme lent, ràpid o desigual en el discurs.	F3
	Silenci	F4

V1: Dificultat per a auto revelar-se.

**V2: Els temes de conversa tenen diferents significats emocionals.**

F1: Sensibilitat davant el tema de conversa; ansietat i incomoditat.

F2: Dependència o èmfasi emocional.

**F3: Sensibilitat davant els temes de conversa; aquests tenen diferents significats emocionals.**

F4: Preocupació o desig de continuar parlant després de l'aclariment.

**Taula 4.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica.

Check list complementada per PS2.

<b>Proxèmica</b>		
<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Codi</b>
<b>DISTÀNCIA</b>	La persona s'allunya	D1
	La persona s'acosta.	D2
<b>POSICIÓ AL DESPATX</b>	La persona seu darrere o al costat d'un objecte com la taula o l'escriptori.	PD1
	La persona seu a prop del seu interlocutor sense que hi hagi entre ells cap objecte.	PD2
<b>CONTACTE FÍSIC</b>	La persona saluda al seu interlocutor i respon a l'encaixada.	CF1
	Tocar el braç de la persona	CF2

D1: Senyal que l'espai ha estat envaït; augmenta l'activació i la incomoditat.

D2: Cerca una interacció més pròxima o més íntima.

PD1: Demana protecció o més espai.

**PD2: Expressa un grau idoni de comoditat.**

**CF1: Desig d'iniciar la interacció de forma no verbal**

CF2: Desig de transmetre suport i confiança.

- **Persona candidata 4.**

1. Preguntes sobre les credencials.

- **Té estudis superiors?** Tinc un grau mitjà en administració i finances.
- **Té estudis complementaris?** Si he fet cursos d'Excel i de PNL.
- **S'ha plantejat continuar estudiant?** Estic estudiant idiomes, en concret anglès.
- **Quin ha estat el seu major assoliment professional?** Arribar a Governanta va ser tot un somni per mi. Arribar a portar tot un departament va ser dels moments més gratificants.
- **Té domini de l'anglès o d'un altre idioma?** Ara mateix estic estudiant anglès, tinc un B2.

2. Preguntes sobre l'experiència laboral.

- **En quines empreses ha treballat?** En un hotel durant deu anys, va ser un hotel de Barcelona petit "hotel Om".
- **Quines funcions exercia en cada lloc que va exercir?** Responsable de departament portant a l'equip d'unes 10-20 persones i també la gestió d'habitacions.
- **Quines van ser les responsabilitats que va tenir a càrrec?** Gestió i supervisió d'habitacions, quadres de treball i descans, seguiment de l'inventari i gestió de proveïdors.

- **Què li va agradar més en els seus anteriors treballs?** M'agrada treballar amb persones i per a persones, el món de l'hotel és la meva passió.
- **Com va procedir en la resolució algún problema en particular?** Doncs una vegada van fallar cinc cambreres de pisos per grip i tot just era temporada alta. Hi va haver molt poca antelació, ja que van avisar el mateix matí totes cinc. En aquests moments, vaig reorganitzar tot el treball de la setmana perquè la feina sortís. Gràcies a reorganitzar el treball i motivar a l'equip tot va sortir bé.
- **Com procediria en una situació on es trobi amb molta càrrega en el treball?** Sempre parlar amb l'equip i posar en comú la feina que hi ha. Adaptar-me a l'equip ha sigut un a cert en molts casos.

### 3. Preguntes d'aptitud.

- **Dissenya la programació de les activitats del personal a càrrec seu?** Mensual, setmanal i diàriament.
- **Dissenya programes de neteja de les habitacions i àrees comunes?** Si.
- **Programa activitats relacionades amb la informació i difusió d'aquesta?** No.
- **Posseeix coneixements sobre relacions humanes?** Si, vaig fer un curs de PNL que em va servir de molt.
- **Dissenya programes per a l'atenció de contingències en temporades altes?** Sempre, es primordial. Sinó estariem perduts.
- **Realitza un maneig adequat del temps?** És el més important, en un hotel sempre vas contrarellotge.

### 4. Preguntes sobre l'aspirant.

- **Quines considera que són les seves fortaleces?** Soc analítica, no em deixo portar pels sentiments.

- **Quines considera que són les seves febleses?** M'obsessiono a vegades amb el treball, em costa saber quan parar o desconnectar.
- **Quines considera que són les seves aptituds?** Responsable i compromesa amb el treball, sempre dono el màxim de mí.
- **Quins són els seus objectius professionals?** M'agradaria establir-me en una empresa on pugui fer carrera i estar molts anys. No m'agrada canviar d'empresa.
- **Quines considera que són les seves habilitats tècniques?** Tinc domini d'Excel i de tot el paquet office en general. M'agraden molt les eines d'organització com el Trello.

#### 5. Preguntes sobre la relació laboral.

- **Com va ser la seva relació amb els seus companys?** Molt bona m'emporto moltes amistats.
- **Com creu vostè que ho veuen els seus companys?** Em veuen organitzada i sobretot justa.
- **Com va ser la seva relació amb els seus superiors?** Bona, he volgut aprendre molt d'ells/es, i he tingut l'oportunitat d'aprendre de grans professionals del sector.
- **Per què li agradaria treballar en aquesta empresa?** Perquè necessito treballar i sentir-me realitzada. Crec que ens podem aportar molt mútuament.
- **Quines expectatives té de l'empresa?** Crec que és molt bona empresa, m'he estat informant una mica i teniu molt bones referències i crec que puc aprendre molt de vosaltres.



**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 1. PS1**

Nom	Persona candidata 4.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	<b>El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.</b>	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.
Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	<b>Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.</b>	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	<b>Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.</b>	Posició informal, repenjanter sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respon les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	<b>S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.</b>	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.

Motivació	<p> molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa</p>	<p><b>Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.</b></p>	<p>No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.</p>	<p>No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.</p> <p>No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.</p>
Observacions	<p><b>Puntuació: 21.</b></p> <p>La persona candidata es molt formal, va molt ben vestida i porta l'entrevista preparada. Està bastant nerviosa, fa 6 anys sense treballar perquè s'ha centrat a ser mare. Està molt disposada a treballar, però a causa dels nervis no està donant el millor d'ella mateixa. Ha tingut una experiència molt interessant i dóna detalls que es valoren molt per la posició en sí.</p>			

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 2. PS2**

Nom	Persona candidata 4.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	<p><b>El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.</b></p>	<p>La persona candidata arriba just a temps.</p>	<p>Arriba 5-10 minuts tard.</p>	<p>Retard de més de 10 minuts.</p>
Presentació personal	<p>Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.</p>	<p><b>Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.</b></p>	<p>Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.</p>	<p>No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.</p>
Postura durant l'entrevista	<p>Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.</p>	<p><b>Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.</b></p>	<p>Posició informal, repenjat sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.</p>	<p>Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.</p>
Comunicació	<p><b>Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.</b></p>	<p>S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.</p>	<p>Costa treure informació rellevant per la posició.</p> <p>O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.</p>	<p>Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.</p> <p>Poc col·laboratiu.</p>

Motivació	<b>Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa</b>	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	<b>Puntuació:</b> 23. La persona candidata fa temps que està sense treballar, es nota que té nervis i que està neguitosa. S'ha preparat l'entrevista i té molta voluntat de treballar. Segons la seva comunicació no verbal se li nota amb por, suposo que estarà en diversos processos de selecció i cada vegada estarà més insegura. És formal i respectuosa, deixa parlar i és molt agradable, l'únic que no aconseguix estar més trenqui-la.			

Taula 2. Check list complementada per PS2.

Cinestèsia					
Dimensió	Conducta observada	Cod i	Dimensió	Conducta observada	Cod i
ULLS	Contacte ocular directe.	O1	CAP	Moure el cap de dalt cap avall.	C1
				Agitar el cap d'esquerra a dreta.	C2
				El cap i la mandíbula pengen cap al pit.	C3
	Baixar la vista, mirar cap al sòl o evitar la mirada.	O3	HOMBROS	Espatlles encogides, recollits o en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor.	H1
	Mirar fixament a una persona o a un objecte.	O4		Braços plegats enfront del pit.	H2
	Moviment o parpelleig ràpid d'ulls; celles concretes	O5		Punys agarrats a algun objecte o mans tancades.	H3

	Humitat en els ulls.	O6		.Braços solts, gesticulació amb braços i mans.	H4
<b>BOCA</b>	Somriure.	B1	<b>CAMES I PEUS</b>	Creuar i descruzar les cames ràpidament.	PP1
	Llavis tensos o segellats	B2		Moure un peu insistentment	PP2
	Mossegat o tremolor en el llavi inferior.	B3		En direcció de l'interlocutor o en disposició frontal.	PP3
	Boca oberta sense parlar	B4		La persona gira el cos en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor, s'arrauleix en el seient.	PP4
Contacte ocular amb somriure	E1	La persona es balanceja en la cadira o es regira en el seient.		PP5	
<b>EXPRESSIÓ FACIAL</b>	Ulls tibants i solcs en les celles; la boca tancada.	E2			
	Ulls rígids, boca rígida.	E3			

O1: Disponibilitat, desig de comunicació o intercanvi personal.

O2: Retraïment del tema de conversa, incomoditat, vergonya, preocupació.

**O3: Preocupació**

O4: Preocupació, rigidesa o incomoditat.

O5: Excitació, ansietat o ús de lents de contacte.

O6: Tristesa, frustració o felicitat.

B1: Pensament, sentiment o acció, positiva en el contingut de la conversa, salutació.

B2: Estrès o determinació; empipament o hostilitat.

**B3: Ansietat o tristesa.**

B4: Sorpresa, evita badallar, fatiga.

E1: Felicitat i comoditat

E2: Empipament, preocupació, tristesa

**E3: Preocupació, ansietat, por.**

C1: Confirmació, acord o escolta atenta

C2: Desacord, rebuig.

C3: Tristesa, preocupació.

**H1: Tristesa o ambivalència; falta de receptivitat a l'intercanvi personal.**

H2: Evitar l'intercanvi personal, desgrat.

H3: Ansietat o empipament.

H4: Obertura cap a l'intercanvi personal, accentuar o emfatitzar un aspecte de la conversa.

PP1: Ansietat, depressió.

**PP2: Ansietat, impaciència (desig de fer un aclariment).**

PP3: Obertura a l'intercanvi i comunicació interpersonal.

PP4: Menor obertura a l'intercanvi personal.

PP5: Problemes, preocupacions, ansietat.

**Taula 3. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística.** Check list complementada per PS2.

Parallenguatge		
Dimensió	Conducta observada	Codi
NIVELL I TO DE VEU	La persona murmura i gairebé no se li sent.	V1
	Canvis de veu	V2
FLUÏDESA D'EXPRESSIÓ	Quequeigs, dubtes i errors	F1
	Ploriqueig o balboteig.	F2
	Ritme lent, ràpid o desigual en el discurs.	F3
	Silenci	F4

**V1: Dificultat per a auto revelar-se.**

V2: Els temes de conversa tenen diferents significats emocionals.

F1: Sensibilitat davant el tema de conversa; ansietat i incomoditat.

F2: Dependència o èmfasi emocional.

F3: Sensibilitat davant els temes de conversa; aquests tenen diferents significats emocionals.

**F4: Preocupació o desig de continuar parlant després de l'aclariment.**

**Taula 4.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica.

Check list complementada per PS2.

<b>Proxémica</b>		
<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Codi</b>
<b>DISTÀNCIA</b>	La persona s'allunya	D1
	La persona s'acosta.	D2
<b>POSICIÓ AL DESPATX</b>	La persona seu darrere o al costat d'un objecte com la taula o l'escriptori.	PD1
	La persona seu a prop del seu interlocutor sense que hi hagi entre ells cap objecte.	PD2
<b>CONTACTE FÍSIC</b>	La persona saluda al seu interlocutor i respon a l'encaixada.	CF1

	Tocar el braç de la persona	CF2
--	-----------------------------	-----

**D1: Senyal que l'espai ha estat envaït; augmenta l'activació i la incomoditat.**

D2: Cerca una interacció més pròxima o més íntima.

**PD1: Demana protecció o més espai.**

PD2: Expressa un grau idoni de comoditat.

CF1: Desig d'iniciar la interacció de forma no verbal

CF2: Desig de transmetre suport i confiança.

- **Persona candidata 5.**

1. Preguntes sobre les credencials.

- **Té estudis superiors?** Vaig fer la carrera d'empresarials, però no era la meva passió i vaig començar a treballar en un hotel i fins ara.
- **Té estudis complementaris?** No, no he seguit estudiant ni és la meva intenció.
- **Quin ha estat el seu major assoliment professional?** Doncs que sense formació vaig poder aconseguir ser el responsable del departament de neteja i manteniment.
- **Té domini de l'anglès o d'un altre idioma?** Entenc tots els idiomes a la perfecció, però no parlo cap.

2. Preguntes sobre l'experiència laboral.

- **En quines empreses ha treballat?** Doncs he treballat sempre a la mateixa empresa. L'hotel Verdi de Sabadell que és un hotel de dimensions mitjanes amb unes 100 habitacions.

- **Quines funcions exercia en cada lloc que va exercir?** Liderava tot el departament, sempre hi havia problemes i agafava molt mals de cap, hi va haver molta rotació perquè la direcció de l'hotel era nefasta i jo clar sempre havia de resoldre tot.
- **Quines van ser les responsabilitats que va tenir a càrrec?** Organitzar tot l'equip i el d'apartament i moltes vegades també havia d'organitzar altres departaments perquè ningú ho feia bé, no eren resolutius.
- **Què li va agradar més en els seus anteriors treballs?** M'agradaria poder tenir veu, proposar solucions i implementarlo.
- **Com va procedir en la resolució algún problema en particular?** Una vegada hi havia un problema amb la coordinació entre el meu d'apartament i un altre, el que feia era liderar els dos equips i organitzar la feina. Perquè quan hi ha dos líders és molt complicat, algú ha d'agafar el rol de líder.
- **Com procediria en una situació on es trobi amb molta càrrega en el treball?** Doncs sempre s'ha de liderar i portar a l'equip pel camí més òptim possible. Un equip ha de ser eficaç i doncs jo el que utilitzo l'eina Trello per organitzar el meu dia a dia amb l'equip. Després això ho comunico cada dia al començament del dia.

### 3. Preguntes d'aptitud.

- **Dissenya la programació de les activitats del personal a càrrec seu?** Sempre, cada matí tinc reunió de prioritats.
- **Dissenya programes de neteja de les habitacions i àrees comunes?** Sí, ho vaig fer amb l'antic responsable perquè tot estava molt desfasat. I quan van marxar ho vaig tornar a dissenyar tot.
- **Posseeix coneixements sobre relacions humanes?** Tot d'acord amb l'experiència, reconec que tinc molta intel·ligència emocional i sé llegir a les persones molt bé.



- **Dissenya programes per a l'atenció de contingències en temporades altes?** Si hi ha dos plans un de temporada Baixa i l'altre de temporada alta. Llavors tot s'intenta aplicar segons temporada.
- **Realitza un maneig adequat del temps?** Intento, tot el meu equip sempre va molt sincronitzat, inclús gent d'altres departaments em diuen que organitzo molt bé l'equip i el temps.

#### 4. Preguntes sobre l'aspirant.

- **Quines considera que són les seves forteses?** Sóc una persona segura de si mateixa i responsable.
- **Quines considera que són les seves febleses?** Ara no em ve res al cap, suposo que sóc molt perfeccionista.
- **Quines considera que són les seves aptituds?** Valoro el temps i a les persones.
- **Quins són els seus objectius professionals?** Créixer i poder veurem en un altra empresa també, ja són molts anys.
- **Quines considera que són les seves habilitats tècniques?** Utilitzo molt el Trello i després també amb l'equip faig servir pissarres per visualitzar la feina.

#### 5. Preguntes sobre la relació laboral.

- **Com va ser la seva relació amb els seus companys?** Molt bona sempre, em tenen respecte i jo amb ells/es.
- **Com creu vostè que ho veuen els seus companys?** Bé, crec que tenien confiança per poder dir-me el que sigui.
- **Com va ser la seva relació amb els seus superiors?** Bona, tot i que hi havia molta rotació així que anaven marxant i entrant gent nova. Llavors jo al ser veterà els hi donava consells per organitzar la feina i que no els hi fos un món.

- **Per què li agradaria treballar en aquesta empresa?** Perquè vull canviar, ja fa molt de temps que estic a la mateixa empresa i tampoc crec que em valorin al cent per cent.
- **Quines expectatives té de l'empresa?** Poder aprendre i donar el màxim de mi i implementar les meves idees que crec que serviran d'inspiració.

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 1. PS1.**

Nom:	Persona candidata 5.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	<b>Retard de més de 10 minuts.</b>
Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	<b>Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.</b>	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	<b>Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.</b>	Posició informal, repenjanter sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.

Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	<b>Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.</b>  <b>Poc col·laboratiu.</b>
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	<b>Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.</b>	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	<p><b>Puntuació: 12.</b> La persona candidata arriba tard perquè ha perdut el metro. Es veu esverat i té un discurs mal organitzat, va d'un tema a l'altre i no respon de manera concisa les preguntes. Moltes parts de la seva experiència no concorden gaire, s'hauria de demanar referències.</p> <p>Mostra interès tant amb la seva postura corporal com per les preguntes que fa respecte de la posició. Costa intervenir.</p>			

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 2. PS2**

Nom	Persona candidata 5..			
	Excel·lent	Bé	Regular	Malament
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	<b>Retard de més de 10 minuts.</b>
Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	<b>No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.</b>
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	<b>Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.</b>	Posició informal, repenjanter sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.

Comunicació	Flüida, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	<b>Costa treure informació rellevant per la posició.</b>  <b>O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.</b>	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	<b>Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.</b>	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	<b>Puntuació: 12.</b> La persona candidata es disculpa per arribar tard, ha vingut amb transport públic. Manté una actitud amb molta seguretat. El discurs és molt poc precís, costa treure la informació desitjada, ja que no respon en concret les preguntes. Transmet ganes de treballar, però no deixa clar quines són les seves motivacions. Hi ha moltes parts del seu discurs molt exagerades sobre la seva figura en altres empreses. No acaba de ser tot creïble la seva experiència.			

Taula 2. Check list complementada per PS2.

Cinestèsia					
Dimensió	Conducta observada	Cod i	Dimensió	Conducta observada	Cod i
ULLS	Contacte ocular directe.	O1	CAP	Moure el cap de dalt cap avall.	C1
				Agitar el cap d'esquerra a dreta.	C2
	Falta de contacte ocular sostingut	O2		El cap i la mandíbula pengen cap al pit.	C3
	Baixar la vista, mirar cap al sòl o evitar la mirada.	O3	Espatlles encogides, recollits o en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor.	H1	

	Mirar fixament a una persona o a un objecte.	O4	<b>HOMBROS</b>	Braços plegats enfront del pit.	H2
	Moviment o parpelleig ràpid d'ulls; celles concretes	O5		Punys agarrats a algun objecte o mans tancades.	H3
	Humitat en els ulls.	O6		.Braços solts, gesticulació amb braços i mans.	H4
<b>BOCA</b>	Somriure.	B1	<b>CAMES I PEUS</b>	Creuar i descruzar les cames ràpidament.	PP1
	Llavis tensos o segellats	B2		Moure un peu insistentment	PP2
	Mossegar o tremolor en el llavi inferior.	B3		En direcció de l'interlocutor o en disposició frontal.	PP3
	Boca oberta sense parlar	B4		La persona gira el cos en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor, s'arrauleix en el seient.	PP4
Contacte ocular amb somriure	E1	La persona es balanceja en la cadira o es regira en el seient.		PP5	
<b>EXPRESSIÓ FACIAL</b>	Ulls tibants i solcs en les celles; la boca tancada.	E2			
	Ulls rígids, boca rígida.	E3			

**O1: Disponibilitat, desig de comunicació o intercanvi personal.**

O2: Retraïment del tema de conversa, incomoditat, vergonya, preocupació.

O3: Preocupació

O4: Preocupació, rigidesa o incomoditat.

O5: Excitació, ansietat o ús de lents de contacte.

O6: Tristesa, frustració o felicitat.

**B1: Pensament, sentiment o acció, positiva en el contingut de la conversa, salutació.**

B2: Estrès o determinació; empipament o hostilitat.

B3: Ansietat o tristesa.

B4: Sorpresa, evita badallar, fatiga.

**E1: Felicitat i comoditat**

E2: Empipament, preocupació, tristesa

E3: Preocupació, ansietat, por.

C1: Confirmació, acord o escolta atenta

C2: Desacord, rebuig.

C3: Tristesa, preocupació.

H1: Tristesa o ambivalència; falta de receptivitat a l'intercanvi personal.

H2: Evitar l'intercanvi personal, desgrat.

H3: Ansietat o empipament.

**H4: Obertura cap a l'intercanvi personal, accentuar o emfatitzar un aspecte de la conversa.**

PP1: Ansietat, depressió.

PP2: Ansietat, impaciència (desig de fer un aclariment).

PP3: Obertura a l'intercanvi i comunicació interpersonal.

PP4: Menor obertura a l'intercanvi personal.

PP5: Problemes, preocupacions, ansietat.

**Taula 3. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística.** Check list complementada per PS2.

Parallenguatge		
Dimensió	Conducta observada	Codi
NIVELL I TO DE VEU	La persona murmura i gairebé no se li sent.	V1
	Canvis de veu	V2
	Quequeigs, dubtes i errors	F1
	Ploriqueig o balboteig.	F2

FLUÏDESA D'EXPRESSIÓ	Ritme lent, ràpid o desigual en el discurs.	F3
	Silenci	F4

V1: Dificultat per a auto revelar-se.

**V2: Els temes de conversa tenen diferents significats emocionals.**

F1: Sensibilitat davant el tema de conversa; ansietat i incomoditat.

F2: Dependència o èmfasi emocional.

**F3: Sensibilitat davant els temes de conversa; aquests tenen diferents significats emocionals.**

F4: Preocupació o desig de continuar parlant després de l'aclariment.

**Taula 4.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica.

Check list complementada per PS2.

Proxèmica		
Dimensió	Conducta observada	Codi
DISTÀNCIA	La persona s'allunya	D1
	La persona s'acosta.	D2
	La persona seu darrere o al costat d'un objecte com la taula o l'escriptori.	PD1

<b>POSICIÓ AL DESPATX</b>	La persona seu a prop del seu interlocutor sense que hi hagi entre ells cap objecte.	PD2
<b>CONTACTE FÍSIC</b>	La persona saluda al seu interlocutor i respon a l'encaixada.	CF1
	Tocar el braç de la persona	CF2

D1: Senyal que l'espai ha estat envaït; augmenta l'activació i la incomoditat.

D2: Cerca una interacció més pròxima o més íntima.

PD1: Demana protecció o més espai.

PD2: Expressa un grau idoni de comoditat.

**CF1: Desig d'iniciar la interacció de forma no verbal**

CF2: Desig de transmetre suport i confiança.

● **Persona candidata 6.**

1. Preguntes sobre les credencials.

- **Té estudis superiors?** Sí, vaig fer el grau en direcció hotelera.
- **Té estudis complementaris?** Sí, tinc cursos d'Excel avançat, gestió d'equips, lideratge i comunicació no verbal.
- **Quin ha estat el seu major assoliment professional?** He pogut formar part de la inauguració de dos hotels, els quals la planificació i la gestió havia de ser des de zero. Llavors vaig poder dissenyar els processos i les accions del departament de Housekeeping.
- **Té domini de l'anglès o d'un altre idioma?** Parlo anglès amb fluïdesa i francès gairebé natiu, ja que la meva mare és francesa.



## 2. Preguntes sobre l'experiència laboral.

- **En quines empreses ha treballat?** He treballat a l'hotel Arts de Barcelona, al Mandarin de Londres i a un petit hotel de la Llavorsí en temporada d'hivern.
- **Quines funcions exercia en cada lloc que va exercir?** Doncs com he estat en hotel gran i petit, he fet de tot. En hotel gran he estat gestionant sempre el departament de Housekeeping, portant a un equip de 30-50 persones segons temporada. I al petit hotel de Llavorsí he pogut coordinar diferents departaments, com el de Restaurant, Manteniment, Neteja i Front Office.
- **Quines van ser les responsabilitats que va tenir a càrrec?** Gestió d'equips, gestió d'inventari, update amb els diferents departaments i validació dels timings i quadres de treball.
- **Què li va agradar més en els seus anteriors treballs?** El treball en equip i el contacte amb el client és una cosa que m'apassiona. M'agrada sentir que formo part d'un projecte i d'un equip.
- **Com va procedir en la resolució d'algun problema en particular?** Doncs, justament en l'hotel de Llavorsí, ens vam quedar sense aigua a la nit. Llavors l'única solució va ser baixar corrents al poble, a buscar un fontaner i que vinguis el més ràpid possible. En aquells moments va haver-hi queixes dels clients i jo personalment els vaig atendre i vam estar tota la nit l'equip i jo preparant uns detalls per donar-los l'endemà i van quedar molt contents. Al final l'avaria de l'aigua es va poder solucionar de matinada i l'endemà tenien aigua i un regal per emportar-se.
- **Com procediria en una situació on es trobi amb molta càrrega en el treball?** Sempre tinc previsió del temps i la feina i deixo marges d'error per aquests casos en concret. El que sempre he acostumat a fer és parlar amb recursos humans per poder contractar a més gent mitjançant l'agència de treball temporal. D'aquesta manera l'equip intern de l'hotel no ha de fer hores extres o més dies de treball dels que toca. Perquè després del volum de feina, tots voldran fer vacances, descans, i tornarem a anar malament.

### 3. Preguntes d'aptitud.

- **Dissenya la programació de les activitats del personal a càrrec seu?** Si, sempre, anualment, mensualment, setmanalment i diàriament. Tinc un control molt detallat.
- **Dissenya programes de neteja de les habitacions i àrees comunes?** Normalment, ve bastant determinat, perquè hi ha molta normativa europea respecte a la higiene o productes en concret. Però sempre he intentat fer millores o inclús a l'hotel on vaig formar part de la inauguració ho vaig dissenyar tot jo. Així que sí.
- **Posseeix coneixements sobre relacions humanes?** Crec que sí, sempre m'intento formar al respecte.
- **Dissenya programes per a l'atenció de contingències en temporades altes?** Sempre, és una cosa indispensable. Tinc un pla de contingències per a tota mena d'activitats, inclús per aquelles que no són del departament de Housekeeping, però que poden afectar.

### 4. Preguntes sobre l'aspirant.

- **Quines considera que són les seves forteses?** Pacència i anàlisi. Respecto el temps i sempre intento analitzar la situació abans d'actuar.
- **Quines considera que són les seves febleses?** Moltes vegades m'han dit que m'hagi de creure que sóc el responsable, perquè en moltes ocasions m'he posat a netejar, a arreglar bombetes, llavors com a responsable no estableixo límits i crec que això per algunes persones pot ser un problema.
- **Quines considera que són les seves aptituds?** Sóc molt responsable i el nivell de compromís que agafo amb l'empresa sempre és alt.
- **Quins són els seus objectius professionals?** Vull veure altres entorns, em desenvolupo bé tant en empresa gran com petita. També m'agradaria continuar aprenent i conèixer a professionals del sector dels que em pugui inspirar.

- **Quines considera que són les seves habilitats tècniques?** Treballo amb plataformes compartides de gestió amb altres responsables i tinc un gran domini d'Excel, Trello i Asana, que és l'ideal en gestió de tasques.

5. Preguntes sobre la relació laboral.

- **Com va ser la seva relació amb els seus companys?** Molt bona sempre, amb confiança i molts d'ells amics/gues per tota la vida.
- **Com creu vostè que ho veuen els seus companys?** Com un més, no crec que em vegin com un superior. Soc proper i crec que amb l'equip s'agraeix, vaja mai he tingut cap queixa.

Taula 5. Complementada per la persona de selecció 1. PS1.

Nom candidat:	Persona candidata 6.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.
Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.

Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.	Posició informal, repençant sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	<p><b>Puntuació: 22</b></p> <p>La persona candidata presenta una actitud molt professional en la entrevista de treball. Porta un discurs estructurat fet que faciliti la recopilació d'informació rellevant per poder valorar la seva experiència.</p>			

**E: 5 punts B: 4 punts R: 2 punts M: 1 punts.**

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 2. PS2**

Nom	Persona candidata 6.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.
Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.

Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.	Posició informal, repenjanter sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	Puntuació: 24.  La persona candidata té una experiència molt rellevant per la posició. Explica la seva trajectòria de manera organitzada i cronològica. Mostra interès per la vacant i fa preguntes amb molt sentit sobre la posició. La seva postura i actitud dona molta confiança i saber estar. Hi ha un ambient molt còmode durant la entrevista i ha sapigut transmetre la seva motivació i desig per la posició.			

Taula 2. Check list complementada per PS2.

Cinestèsia					
Dimensió	Conducta observada	Cod i	Dimensió	Conducta observada	Cod i
ULLS	Contacte ocular directe.	O1	CAP	Moure el cap de dalt cap avall.	C1
				Agitar el cap d'esquerra a dreta.	C2
	Falta de contacte ocular sostingut	O2		El cap i la mandíbula pengen cap al pit.	C3

	Baixar la vista, mirar cap al sòl o evitar la mirada.	O3	<b>HOMBROS</b>	Espatlles encogides, recollits o en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor.	H1
	Mirar fixament a una persona o a un objecte.	O4		Braços plegats enfront del pit.	H2
	Moviment o parpelleig ràpid d'ulls; celles concretes	O5		Punys agarrats a algun objecte o mans tancades.	H3
	Humitat en els ulls.	O6		.Braços solts, gesticulació amb braços i mans.	H4
<b>BOCA</b>	Somriure.	B1	<b>CAMES I PEUS</b>	Creuar i descruzar les cames ràpidament.	PP1
	Llavis tensos o segellats	B2		Moure un peu insistentment	PP2
	Mossegar o tremolor en el llavi inferior.	B3		En direcció de l'interlocutor o en disposició frontal.	PP3
	Boca oberta sense parlar	B4		La persona gira el cos en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor, s'arrauleix en el seient.	PP4
<b>EXPRESSIÓ FACIAL</b>	Contacte ocular amb somriure	E1		La persona es balanceja en la cadira o es regira en el seient.	PP5
	Ulls tibants i solcs en les celles; la boca tancada.	E2			
	Ulls rígids, boca rígida.	E3			

**O1: Disponibilitat, desig de comunicació o intercanvi personal.**

O2: Retraïment del tema de conversa, incomoditat, vergonya, preocupació.

O3: Preocupació

O4: Preocupació, rigidesa o incomoditat.

O5: Excitació, ansietat o ús de lents de contacte.

O6: Tristesa, frustració o felicitat.

**B1: Pensament, sentiment o acció, positiva en el contingut de la conversa, salutació.**

B2: Estrès o determinació; empipament o hostilitat.

B3: Ansietat o tristesa.

B4: Sorpresa, evita badallar, fatiga.

**E1: Felicitat i comoditat**

E2: Empipament, preocupació, tristesa

E3: Preocupació, ansietat, por.

**C1: Confirmació, acord o escolta atenta**

C2: Desacord, rebuig.

C3: Tristesa, preocupació.

H1: Tristesa o ambivalència; falta de receptivitat a l'intercanvi personal.

H2: Evitar l'intercanvi personal, desgrat.

H3: Ansietat o empipament.

**H4: Obertura cap a l'intercanvi personal, accentuar o emfatitzar un aspecte de la conversa.**

PP1: Ansietat, depressió.

PP2: Ansietat, impaciència (desig de fer un aclariment).

**PP3: Obertura a l'intercanvi i comunicació interpersonal.**

PP4: Menor obertura a l'intercanvi personal.

PP5: Problemes, preocupacions, ansietat.

**Taula 3. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística.** Check list complementada per PS2.

Parallenguatge		
Dimensió	Conducta observada	Codi
NIVELL I TO DE VEU	La persona murmura i gairebé no se li sent.	V1
	Canvis de veu	V2
	Quequeigs, dubtes i errors	F1

FLUÏDESA D'EXPRESSIÓ	Ploriqueig o balboteig.	F2
	Ritme lent, ràpid o desigual en el discurs.	F3
	Silenci	F4

V1: Dificultat per a auto revelar-se.

**V2: Els temes de conversa tenen diferents significats emocionals.**

F1: Sensibilitat davant el tema de conversa; ansietat i incomoditat.

F2: Dependència o èmfasi emocional.

**F3: Sensibilitat davant els temes de conversa; aquests tenen diferents significats emocionals.**

F4: Preocupació o desig de continuar parlant després de l'aclariment.

**Taula 4.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica.

Check list complementada per PS2.

Proxèmica		
Dimensió	Conducta observada	Codi
DISTÀNCIA	La persona s'allunya	D1
	La persona s'acosta.	D2



<b>POSICIÓ AL DESPATX</b>	La persona seu darrere o al costat d'un objecte com la taula o l'escriptori.	PD1
	La persona seu a prop del seu interlocutor sense que hi hagi entre ells cap objecte.	PD2
<b>CONTACTE FÍSIC</b>	La persona saluda al seu interlocutor i respon a l'encaixada.	CF1
	Tocar el braç de la persona	CF2

D1: Senyal que l'espai ha estat envaït; augmenta l'activació i la incomoditat.

**D2: Cerca una interacció més pròxima o més íntima.**

PD1: Demana protecció o més espai.

**PD2: Expressa un grau idoni de comoditat.**

CF1: Desig d'iniciar la interacció de forma no verbal

**CF2: Desig de transmetre suport i confiança.**

- **Persona candidata 7.**

1. Preguntes sobre les credencials.

- **Té estudis superiors?** Sí, vaig fer un cicle superior de gestió administrativa i després un de gestió hotelera.
- **Té estudis complementaris?** No, un curs de gestió d'equips i poc més.
- **S'ha plantejat continuar estudiant?** No crec que valgui la pena, s'aprèn treballant.

- **Quin ha estat el seu major assoliment professional?** Si en varis projectes pero res fora de lo normal, no sabria que dir en aquesta pregunta.

- **Té domini de l'anglès o d'un altre idioma?** Francès i una mica d'italià.

## 2. Preguntes sobre l'experiència laboral.

- **En quines empreses ha treballat?** He treballat a l'hotel Sb Icària de Barcelona, fa tres anys que treballo allà. Abans d'això estava treballant com a administrativa en una gestoria.

- **Quines funcions exercia en cada lloc que va exercir?** Estava fent suport del departament de neteja, fent seguiment de material, trucant a proveïdors i coordinació amb front i back office.

- **Quines van ser les responsabilitats que va tenir a càrrec?** Havia de supervisar les habitacions i els espais comuns, a més de estar atent als clients més especials. També portar el control de l'inventari i noves comandes.

- **Què li va agradar més en els seus anteriors treballs?** Organitzar la setmana amb segons l'ocupació, l'equip necessari i les habitacions.

- **Com va procedir en la resolució algún problema en particular?** No se.... Ara no m'enrecordo de cap problema.

- **Com procediria en una situació on es trobi amb molta càrrega en el treball?** Suposo que parlaria amb tot l'equip i en cas necessari demanar consell a algú que porti treballant molt de temps a l'hotel.

## 3. Preguntes d'aptitud.

- **Dissenya la programació de les activitats del personal a càrrec seu?** No, ve tot donat per l'empresa.

- **Dissenya programes de neteja de les habitacions i àrees comunes?** Tampoc, l'empresa es fa càrrec.

- **Programa activitats relacionades amb la informació i difusió d'aquesta?**

A vegades, sobretot quan tenim molt feina.

- **Posseeix coneixements sobre relacions humanes?** Si, en el curset que

vaig fer gestió d'equips.

- **Dissenya programes per a l'atenció de contingències en temporades altes?** No.

- **Realitza un maneig adequat del temps?** Intento.

- **Dissenya programes o activitats que permetin potenciar el departament en el qual s'exercirà?** Em... crec que no.

#### 4. Preguntes sobre l'aspirant.

- **Quines considera que són les seves forteses?** Sóc una persona tranquil·la i ajuda en moments d'estrès.

- **Quines considera que són les seves febleses?** No sóc gaire confiada, llavors sempre penso que tot anirà malament, per si tot va bé portar-me una sorpresa.

- **Quines considera que són les seves aptituds?** Sóc molt treballador i responsable.

- **Quins són els seus objectius professionals?** M'agradaria seguir aprenent i arribar a ser responsable d'algún departament.

- **Quines considera que són les seves habilitats tècniques?** No gaires la veritat.

#### 5. Preguntes sobre la relació laboral.

- **Com va ser la seva relació amb els seus companys?** Normal.

- **Com creu vostè que ho veuen els seus companys?** Em respecten, perquè ho he escoltat.
- **Com va ser la seva relació amb els seus superiors?** Bona.
- **Com creu vostè que ho defineixen els seus superiors?** Suposo que professional.

6. Preguntes sobre les expectatives amb l'empresa que ofereix el càrrec.

- **Per què li agradaria treballar en aquesta empresa?** Necesito un canvi i crec que el vostre projecte es molt interessant.
- **Quines expectatives té de l'empresa?** Poder implementar el meu coneixement i també seguir aprenent.
- **Si encara està treballant, perquè vol deixar el seu treball?** Necessito sortir de la zona de confort.

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 1. PS1**

Nom candidat:	CANDIDAT 7.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.

Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.	Posició informal, repençant sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	La persona entrevista deixa molt que desitjar, no és gens professional i no ha explicat gaire bé res de les seves tasques. Sembla que no té gaire idea de com es gestiona un departament de neteja, per què ha explicat casos sense sentit. A l'hotel on està sempre que ho han determinat to i com a responsable de departament no ha implementat res ni ha fet cap millora.  Puntuació: 13			

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 2. PS2**

Nom	CANDIDATA 7.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.

Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.	Posició informal, repençant sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	No encaixa en la vacant, no transmet confiança per portar equips. Molt poques habilitats socials, té una postura molt estranya, no para de moure's i no sembla que estigui a gust. Hi ha molts interrogants en el seu discurs, no parlar de manera clara i estructurada. És millor agafar referències, però depèn de com, no caldrà.  Puntuació: 9			

Taula 2. Check list complementada per PS2.

Cinestèsia					
Dimensió	Conducta observada	Cod i	Dimensió	Conducta observada	Cod i
				Moure el cap de dalt cap avall.	C1

ULLS	Contacte ocular directe.	O1	CAP	Agitar el cap d'esquerra a dreta.	C2
	Falta de contacte ocular sostingut	O2		El cap i la mandíbula pengen cap al pit.	C3
	Baixar la vista, mirar cap al sòl o evitar la mirada.	O3	HOMBROS	Espatlles encogides, recollits o en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor.	H1
	Mirar fixament a una persona o a un objecte.	O4		Braços plegats enfront del pit.	H2
	Moviment o parpelleig ràpid d'ulls; celles concretes	O5		Punys agarrats a algun objecte o mans tancades.	H3
	Humitat en els ulls.	O6		.Braços solts, gesticulació amb braços i mans.	H4
BOCA	Somriure.	B1	CAMES I PEUS	Creuar i descruzar les cames ràpidament.	PP1
	Llavis tensos o segellats	B2		Moure un peu insistentment	PP2
	Mossegar o tremolor en el llavi inferior.	B3		En direcció de l'interlocutor o en disposició frontal.	PP3
	Boca oberta sense parlar	B4		La persona gira el cos en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor, s'arrauleix en el seient.	PP4
EXPRESSIÓ FACIAL	Contacte ocular amb somriure	E1		La persona es balanceja en la cadira o es regira en el seient.	PP5
	Ulls tibants i solcs en les celles; la boca tancada.	E2			
	Ulls rígids, boca rígida.	E3			

O1: Disponibilitat, desig de comunicació o intercanvi personal.

**O2: Retraïment del tema de conversa, incomoditat, vergonya, preocupació.**

O3: Preocupació

O4: Preocupació, rigidesa o incomoditat.

O5: Excitació, ansietat o ús de lents de contacte.

O6: Tristesa, frustració o felicitat.

B1: Pensament, sentiment o acció, positiva en el contingut de la conversa, salutació.

B2: Estrès o determinació; empipament o hostilitat.

**B3: Ansietat o tristesa.**

B4: Sorpresa, evita badallar, fatiga.

E1: Felicitat i comoditat

E2: Empipament, preocupació, tristesa

**E3: Preocupació, ansietat, por.**

C1: Confirmació, acord o escolta atenta

C2: Desacord, rebuig.

C3: Tristesa, preocupació.

**H1: Tristesa o ambivalència; falta de receptivitat a l'intercanvi personal.**

H2: Evitar l'intercanvi personal, desgrat.

H3: Ansietat o empipament.

H4: Obertura cap a l'intercanvi personal, accentuar o emfatitzar un aspecte de la conversa.

PP1: Ansietat, depressió.

PP2: Ansietat, impaciència (desig de fer un aclariment).

PP3: Obertura a l'intercanvi i comunicació interpersonal.

**PP4: Menor obertura a l'intercanvi personal.**

PP5: Problemes, preocupacions, ansietat.

**Taula 3. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística.** Check list complementada per PS2.

Parallenguatge		
Dimensió	Conducta observada	Codi
NIVELL I TO DE VEU	La persona murmura i gairebé no se li sent.	V1



	Canvis de veu	V2
FLUÏDESA D'EXPRESSIÓ	Quequeigs, dubtes i errors	F1
	Ploriqueig o balboteig.	F2
	Ritme lent, ràpid o desigual en el discurs.	F3
	Silenci	F4

**V1: Dificultat per a auto revelar-se.**

V2: Els temes de conversa tenen diferents significats emocionals.

**F1: Sensibilitat davant el tema de conversa; ansietat i incomoditat.**

F2: Dependència o èmfasi emocional.

F3: Sensibilitat davant els temes de conversa; aquests tenen diferents significats emocionals.

F4: Preocupació o desig de continuar parlant després de l'aclariment.

**Taula 4.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica.

Check list complementada per PS2.

Proxèmica		
Dimensió	Conducta observada	Codi

<b>DISTÀNCIA</b>	La persona s'allunya	D1
	La persona s'acosta.	D2
<b>POSICIÓ AL DESPATX</b>	La persona seu darrere o al costat d'un objecte com la taula o l'escriptori.	PD1
	La persona seu a prop del seu interlocutor sense que hi hagi entre ells cap objecte.	PD2
<b>CONTACTE FÍSIC</b>	La persona saluda al seu interlocutor i respon a l'encaixada.	CF1
	Tocar el braç de la persona	CF2

**D1: Senyal que l'espai ha estat envaït; augmenta l'activació i la incomoditat.**

D2: Cerca una interacció més pròxima o més íntima.

**PD1: Demana protecció o més espai.**

PD2: Expressa un grau idoni de comoditat.

CF1: Desig d'iniciar la interacció de forma no verbal

CF2: Desig de transmetre suport i confiança.

● **Persona candidata 8.**

1. Preguntes sobre les credencials.

- **Té estudis superiors?** Vaig fer un grau superior en comerç exterior.
- **Té estudis complementaris?** Si, quan vaig veure que el món de l'hotel era lo meu, vaig fer cursos de gestió hotelera, gestió de manteniment i coordinació d'equips.

- **S'ha plantejat continuar estudiant?** Estic estudiant italià perquè m'agrada molt i sempre he volgut aprendre.
- **Quin ha estat el seu major assoliment professional?** Vaig estar com a cap de departament de neteja i manteniment en 5 mesos després d'entrar a l'empresa. I va ser tot un repte per mi.
- **Té domini de l'anglès o d'un altre idioma?** No tinc anglès, però estic arribat a un nivell bastant alt d'italià a l'acadèmia.

## 2. Preguntes sobre l'experiència laboral.

- **En quines empreses ha treballat?** Només he treballat en l'hotel que estic ara, vaig entrar de pràctiques i al poc estava de cap de departament. L'hotel és el Don Cándido de Terrassa.
- **Quines funcions exercia en cada lloc que va exercir?** Responsable de departament amb un equip de 15-30 persones segons la temporada, i sobretot encarregat de que no hi falti de res per dur a terme les activitats, llavors la gestió amb proveïdors era diària.
- **Quines van ser les responsabilitats que va tenir a càrrec?** Gestió i supervisió d'habitacions, quadres de treball i descans, seguiment de l'inventari i gestió de proveïdors.
- **Què li va agradar més en els seus anteriors treballs?** El món de l'hotel és la meva passió i m'agradaria conèixer altres hotels.
- **Com va procedir en la resolució algún problema en particular?** Doncs no he tingut gaires problemàtiques, si que es veritat que es va caure el sistema durant un dia, i vam haver de funcionar d'una manera més clàssica, per gestionar tasques i timings. Però tot va anar rodat.
- **Com procediria en una situació on es trobi amb molta càrrega en el treball?** Sempre parlar amb l'equip i posar en comú la feina que hi ha. Adaptar-me a l'equip ha sigut un a cert en molts casos.

## 3. Preguntes d'aptitud.

- **Dissenya la programació de les activitats del personal a càrrec seu?** Cada dia.
- **Dissenya programes de neteja de les habitacions i àrees comunes?** Si, a més que estaven molt antiquats i la normativa europea va canviar fa poc.
- **Programa activitats relacionades amb la informació i difusió d'aquesta?** Si, tenim reunions diàries per comentar les possibles millores.
- **Posseeix coneixements sobre relacions humanes?** Si, sempre llegeixo llibres de comunicació, gestió d'equips, etc...
- **Dissenya programes per a l'atenció de contingències en temporades altes?** Ho vaig fer fa molt poc, perquè no estava dissenyat i la veritat que segur que anirà molt bé.
- **Realitza un maneig adequat del temps?** És el més important, en un hotel sempre vas contrarellotge.

#### 4. Preguntes sobre l'aspirant.

- **Quines considera que són les seves forteses?** Responsabilitat des de el primer moment i compromís amb l'empresa.
- **Quines considera que són les seves febleses?** Soc emocional i a vegades haig de ser més analític
- **Quines considera que són les seves aptituds?** Molt treballador.
- **Quins són els seus objectius professionals?** Vull veure altres entorns, només he vist aquest i necessito aprendre més.
- **Quines considera que són les seves habilitats tècniques?** No és el meu fort, però vaig fent bé, si li puc dedicar una mica de temps em familiaritzo ràpid.

#### 5. Preguntes sobre la relació laboral.

- **Com va ser la seva relació amb els seus companys?** Són una família per mi.

- **Com creu vostè que ho veuen els seus companys?** Una persona responsable i que arriba el primer i marxo l'últim.
- **Com va ser la seva relació amb els seus superiors?** Bona, és molt familiar, ja que es un hotel petit-mitjà.
- **Quines expectatives té de l'empresa?** Doncs per mi es un repte treballar en un hotel d'una marca tan gran com Marriott, és un somni i crec que puc aprendre molt i ho vull donar tot.

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 1. PS1**

Nom candidat:	CANDIDAT 8.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	<b>Arriba 5-10 minuts tard.</b>	Retard de més de 10 minuts.

Presentació personal	<b>Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.</b>	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	<b>Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.</b>	Posició informal, repenjanter sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	<b>S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.</b>	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	<b>Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa</b>	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	<p><b>Puntuació: 20.</b></p> <p>Molt bon candidat/a, es veu molt interessat en la posició, fa preguntes interessants. L'experiència que te és bona però està en un hotel petit en el que no ha pogut veure moltes de les coses que demanen per la vacant. Tot i així té molt bona actitud.</p>			

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 2. PS2**

Nom	CANDIDAT 8.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	<b>Arriba 5-10 minuts tard.</b>	Retard de més de 10 minuts.

Presentació personal	<b>Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.</b>	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	<b>Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.</b>	Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.	Posició informal, repenjanter sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	<b>Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.</b>	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	<b>Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa</b>	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	Puntuació: 22. Bon candidat/a, es molt amable i transmet molta confiança. Té una experiència rellevant però hi ha moltes tècniques que no coneix, moltes activitats que són necessàries en un hotel gran. Amb l'actitud que te mostra que aprendrà ràpid i transmet moltes ganes de treballar i aprendre. Ha sigut molt bona entrevista i dona detalls molt importants per poder valorar el perfil.			

Taula 2. Check list complementada per PS2.

Cinestèsia					
Dimensió	Conducta observada	Cod i	Dimensió	Conducta observada	Cod i
				Moure el cap de dalt cap avall.	C1

ULLS	Contacte ocular directe.	O1	CAP	Agitar el cap d'esquerra a dreta.	C2
	Falta de contacte ocular sostingut	O2		El cap i la mandíbula pengen cap al pit.	C3
	Baixar la vista, mirar cap al sòl o evitar la mirada.	O3	HOMBROS	Espatlles encogides, recollits o en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor.	H1
	Mirar fixament a una persona o a un objecte.	O4		Braços plegats enfront del pit.	H2
	Moviment o parpelleig ràpid d'ulls; celles concretes	O5		Punyets agarrats a algun objecte o mans tancades.	H3
	Humitat en els ulls.	O6		Braços solts, gesticulació amb braços i mans.	H4
BOCA	Somriure.	B1	CAMES I PEUS	Creuar i descruzar les cames ràpidament.	PP1
	Llavis tensos o segellats	B2		Moure un peu insistentment	PP2
	Mossegar o tremolor en el llavi inferior.	B3		En direcció de l'interlocutor o en disposició frontal.	PP3
	Boca oberta sense parlar	B4		La persona gira el cos en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor, s'arrauleix en el seient.	PP4
Contacte ocular amb somriure	E1	La persona es balanceja en la cadira o es regira en el seient.		PP5	
EXPRESSIÓ FACIAL	Ulls tibants i solcs en les celles; la boca tancada.	E2			
	Ulls rígids, boca rígida.	E3			



**O1: Disponibilitat, desig de comunicació o intercanvi personal.**

O2: Retraïment del tema de conversa, incomoditat, vergonya, preocupació.

O3: Preocupació

O4: Preocupació, rigidesa o incomoditat.

O5: Excitació, ansietat o ús de lents de contacte.

O6: Tristesa, frustració o felicitat.

**B1: Pensament, sentiment o acció, positiva en el contingut de la conversa, salutació.**

B2: Estrès o determinació; empipament o hostilitat.

B3: Ansietat o tristesa.

B4: Sorpresa, evita badallar, fatiga.

**E1: Felicitat i comoditat**

E2: Empipament, preocupació, tristesa

E3: Preocupació, ansietat, por.

C1: Confirmació, acord o escolta atenta

C2: Desacord, rebuig.

C3: Tristesa, preocupació.

H1: Tristesa o ambivalència; falta de receptivitat a l'intercanvi personal.

H2: Evitar l'intercanvi personal, desgrat.

H3: Ansietat o empipament.

**H4: Obertura cap a l'intercanvi personal, accentuar o emfatitzar un aspecte de la conversa.**

PP1: Ansietat, depressió.

**PP2: Ansietat, impaciència (desig de fer un aclariment).**

PP3: Obertura a l'intercanvi i comunicació interpersonal.

PP4: Menor obertura a l'intercanvi personal.

PP5: Problemes, preocupacions, ansietat.

**Taula 3. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística.** Check list complementada per PS2.

Parallenguatge		
Dimensió	Conducta observada	Codi
	La persona murmura i gairebé no se li sent.	V1

<b>NIVELL I TO DE VEU</b>	Canvis de veu	V2
<b>FLUÏDESA D'EXPRESSIÓ</b>	Quequeigs, dubtes i errors	F1
	Ploriqueig o balboteig.	F2
	Ritme lent, ràpid o desigual en el discurs.	F3
	Silenci	F4

V1: Dificultat per a auto revelar-se.

V2: Els temes de conversa tenen diferents significats emocionals.

F1: Sensibilitat davant el tema de conversa; ansietat i incomoditat.

F2: Dependència o èmfasi emocional.

F3: Sensibilitat davant els temes de conversa; aquests tenen diferents significats emocionals.

F4: Preocupació o desig de continuar parlant després de l'aclariment.

No correspon.

**Taula 4.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica.

Check list complementada per PS2.

<b>Proxèmica</b>		
<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Codi</b>

<b>DISTÀNCIA</b>	La persona s'allunya	D1
	La persona s'acosta.	D2
<b>POSICIÓ AL DESPATX</b>	La persona seu darrere o al costat d'un objecte com la taula o l'escriptori.	PD1
	La persona seu a prop del seu interlocutor sense que hi hagi entre ells cap objecte.	PD2
<b>CONTACTE FÍSIC</b>	La persona saluda al seu interlocutor i respon a l'encaixada.	CF1
	Tocar el braç de la persona	CF2

D1: Senyal que l'espai ha estat envaït; augmenta l'activació i la incomoditat.

**D2: Cerca una interacció més pròxima o més íntima.**

PD1: Demana protecció o més espai.

**PD2: Expressa un grau idoni de comoditat.**

**CF1: Desig d'iniciar la interacció de forma no verbal**

CF2: Desig de transmetre suport i confiança.

● **Persona candidata 9.**

1. Preguntes sobre les credencials.

- **Té estudis superiors?** Si, vaig fer un cicle superior de màrqueting.
- **Té estudis complementaris?** No, després del cicle superior vaig deixar d'estudiar.

- **Quin ha estat el seu major assoliment professional?** Doncs, el meu assoliment realment es a ver arribat sense estudis a gestionar un departament bastant gran ja que eren 30-60 persones depenent de la temporada.
- **Té domini de l'anglès o d'un altre idioma?** Si, parlo anglès nivell professional, sempre he tingut facilitat amb l'anglès.

## 2. Preguntes sobre l'experiència laboral.

- **En quines empreses ha treballat?** He treballat a Barcelona sempre, he estat fent pràctiques a l'hotel Claris i ara mateix estic al hotel Brick de Gran Via.
- **Quines funcions exercia en cada lloc que va exercir?** A l'hotel Brik que és on porto més temps i on m'he pogut desenvolupar com a professional es gestió dels equips de treball i també gestió de materials.
- **Què li va agradar més en els seus anteriors treballs?** Doncs amb el que més gaudeixo es amb l'equip, poder motivar-los, fer la feina més còmode per tothom i organitzar les tasques d'una manera eficient perquè l'equip estigui content.
- **Com va procedir en la resolució algún problema en particular?** Si... vaig viure el 17 d'agost de 2017, que va ser horrible per tothom, vàrem acollir a moltes persones que tenien l'hotel per les rambles i va haver molt de descontrol i por. Aquell dia vàrem poder ajudar a moltes persones i també fer de suport per totes les famílies estrangeres que estaven molt espantades.
- **Com procediria en una situació on es trobi amb molta càrrega en el treball?** Analitzar la situació sempre. Sí que és veritat que comptem amb una agència de talent amb qui tinc molt bona relació i sempre que necessitem cobrir personal son súper eficientes. Llavors moltes vegades amb càrrega de feina compto amb l'agència ràpidament.

## 3. Preguntes d'aptitud.

- **Dissenya la programació de les activitats del personal a càrrec seu?** Si, es una cosa essencial per el dia a dia.

- **Dissenya programes de neteja de les habitacions i àrees comunes?** Si, ho vaig fer a l'inici i ho he modificat molt poc la veritat que ha funcionat bastant bé.
- **Programa activitats relacionades amb la informació i difusió d'aquesta?** Tinc reunions diàries per saber com a anat la jornada, tot el que es pot millorar sempre es fa.
- **Posseeix coneixements sobre relacions humanes?** Crec que de manera natural, perquè mai he estudiat al respecte. Però em trobo còmode i m'agrada treballar en equip.
- **Dissenya programes per a l'atenció de contingències en temporades altes?** Si, ja estava dissenyat però he hagut de fer moltes modificacions perquè no era gens realista.

#### 4. Preguntes sobre l'aspirant.

- **Quines considera que són les seves fortaleces?** Tinc molta constància.
- **Quines considera que són les seves febleses?** No tinc coneixements acadèmics i se que es un obstacle per trobar feina o per ser competitiu en el mercat.
- **Quines considera que són les seves aptituds?** La responsabilitat és un dels meus forts.
- **Quins són els seus objectius professionals?** Seguir aprenent i treballar en un hotel gran és el meu somni.
- **Quines considera que són les seves habilitats tècniques?** Al no estudiar no he pogut aprendre coneixement tècnica, però he après molt de la meva experiència i soc molt curios.

#### 5. Preguntes sobre la relació laboral.

- **Com va ser la seva relació amb els seus companys?** Es el millor del meu treball. El clima que hi ha és increïble,

- **Com creu vostè que ho veuen els seus companys?** Com a un bon responsable diria, mai he tingut cap queixa.
- **Com va ser la seva relació amb els seus superiors?** De confiança, portem molt de temps treballant junts.
- **Com creu vostè que ho defineixen els seus superiors?** Compromès amb la feina i que soc molt proactiu.
- **Per què li agradaria treballar en aquesta empresa?** Vull aprendre més i tenir un nou repte.
- **Quines expectatives té de l'empresa?** Es una gran empresa i tinc moltes inquietud per saber com funciona i aprendre de vosaltres.

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 1. PS1**

Nom candidat:	CANDIDAT 9.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	<b>La persona candidata arriba just a temps.</b>	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.

Presentació personal	<b>Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.</b>	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	<b>Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.</b>	Posició informal, repençant sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	<b>Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respon les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.</b>	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	<b>Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa.</b>	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	<b>Puntuació: 23.</b> La persona candidata presenta molt bona actitud. Té una experiència rellevant però en hotel mitjà. Ha transmès confiança, dedicació i professionalitat. Està acostumat a treballar en un clima més íntim i crea dubtes si s'adaptarà a un entorn més gran com és l'hotel Renaissance.			

Taula 5. Complementada per la persona de selecció 2. PS2

Nom candidat:	CANDIDAT 9.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.

Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.	Posició informal, repenjanter sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respon les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	Puntuació: 22 La persona candidata presenta una experiència interessant, però no entra gaire en detall sobre les tasques que fa diàriament. Porta molts anys en la mateixa empresa i em dona la sensació que ja havia estat cercant feina en altres moments. Presenta molt bona actitud i ganes de treballar, però costa avaluar la seva experiència i coneixement en el món hoteler i en la gestió de departament de Housekeeping.			

**E: 5 punts B: 4 punts R: 2 punts M: 1 punts.**



Taula 2. Check list complementada per PS2.

<b>Cinestèsia</b>					
<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Cod i</b>	<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Cod i</b>
<b>ULLS</b>	Contacte ocular directe.	O1	<b>CAP</b>	Moure el cap de dalt cap avall.	C1
				Agitar el cap d'esquerra a dreta.	C2
	Falta de contacte ocular sostingut	O2		El cap i la mandíbula pengen cap al pit.	C3

	Baixar la vista, mirar cap al sòl o evitar la mirada.	O3	<b>HOMBROS</b>	Espatlles encogides, recollits o en direcció diferent a la del'interlocutor.	H1
	Mirar fixament a una persona o a un objecte.	O4		Braços plegats enfront del pit.	H2
	Moviment o parpelleig ràpid d'ulls; celles concretes	O5		Punys agarrats a algun objecte o mans tancades.	H3
	Humitat en els ulls.	O6		.Braços solts, gesticulació amb braços i mans.	H4
<b>BOCA</b>	Somriure.	B1	<b>CAMES I PEUS</b>	Creuar i descruzar les cames ràpidament.	PP1
	Llavis tensos o segellats	B2		Moure un peu insistentment	PP2
	Mossegar o tremolor en el llavi inferior.	B3		En direcció de l'interlocutor o en disposició frontal.	PP3
	Boca oberta sense parlar	B4		La persona gira el cos en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor, s'arrauleix en el seient.	PP4
Contacte ocular amb somriure	E1	La persona es balanceja en la cadira o es regira en el seient.		PP5	
<b>EXPRESSIÓ FACIAL</b>	Ulls tibants i solcs en les celles; la boca tancada.	E2			
	Ulls rígids, boca rígida.	E3			

O1: Disponibilitat, desig de comunicació o intercanvi personal.

**O2: Retraïment del tema de conversa, incomoditat, vergonya, preocupació.**

O3: Preocupació

O4: Preocupació, rigidesa o incomoditat.

O5: Excitació, ansietat o ús de lents de contacte.

O6: Tristesa, frustració o felicitat.

B1: Pensament, sentiment o acció, positiva en el contingut de la conversa, salutació.

**B2: Estrès o determinació; empipament o hostilitat.**

B3: Ansietat o tristesa.

B4: Sorpresa, evita badallar, fatiga.

E1: Felicitat i comoditat

E2: Empipament, preocupació, tristesa

**E3: Preocupació, ansietat, por.**

**C1: Confirmació, acord o escolta atenta**

C2: Desacord, rebuig.

C3: Tristesa, preocupació.

**H1: Tristesa o ambivalència; falta de receptivitat a l'intercanvi personal.**

H2: Evitar l'intercanvi personal, desgrat.

H3: Ansietat o empipament.

H4: Obertura cap a l'intercanvi personal, accentuar o emfatitzar un aspecte de la conversa.

**PP1: Ansietat, depressió.**

PP2: Ansietat, impaciència (desig de fer un aclariment).

PP3: Obertura a l'intercanvi i comunicació interpersonal.

PP4: Menor obertura a l'intercanvi personal.

PP5: Problemes, preocupacions, ansietat.

**Taula 3. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística.** Check list complementada per PS2.

Parallenguatge		
Dimensió	Conducta observada	Codi
NIVELL I TO DE VEU	La persona murmura i gairebé no se li sent.	V1
	Canvis de veu	V2
	Quequejos, dubtes i errors	F1

<b>FLUÏDESA D'EXPRESSIÓ</b>	Ploriqueig o balboteig.	F2
	Ritme lent, ràpid o desigual en el discurs.	F3
	Silenci	F4

V1: Dificultat per a autorevelar-se.

**V2: Els temes de conversa tenen diferents significats emocionals.**

**F1: Sensibilitat davant el tema de conversa; ansietat i incomoditat.**

F2: Dependència o èmfasi emocional.

F3: Sensibilitat davant els temes de conversa; aquests tenen diferents significats emocionals.

F4: Preocupació o desig de continuar parlant després de l'aclariment.

**Taula 4.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica.

Check list complementada per PS2.

<b>Proxèmica</b>		
<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Codi</b>
<b>DISTÀNCIA</b>	La persona s'allunya	D1
	La persona s'acosta.	D2

<b>POSICIÓ AL DESPATX</b>	La persona seu darrere o al costat d'un objecte com la taula o l'escriptori.	PD1
	La persona seu a prop del seu interlocutor sense que hi hagi entre ells cap objecte.	PD2
<b>CONTACTE FÍSIC</b>	La persona saluda al seu interlocutor i respon a l'encaixada.	CF1
	Tocar el braç de la persona	CF2

**D1: Senyal que l'espai ha estat envaït; augmenta l'activació i la incomoditat.**

D2: Cerca una interacció més pròxima o més íntima.

PD1: Demana protecció o més espai.

**PD2: Expressa un grau idoni de comoditat.**

CF1: Desig d'iniciar la interacció de forma no verbal

CF2: Desig de transmetre suport i confiança.

- **Persona candidata 10.**

1. Preguntes sobre les credencials.

- **Té estudis superiors?** No.
- **Té estudis complementaris?** Res més.
- **Quin a estat el seu major assoliment professional?** Doncs vaig començar com a cambrera de pisos i vaig començar a ascendir fins a arribar a ser Governanta de l'hotel.
- **Té domini de l'anglès o d'un altre idioma?** Ara mateix estic estudiant anglès, tinc un nivell baixet però amb ganes de seguir estudiant més.

## 2. Preguntes sobre l'experiència laboral.

- **En quines empreses ha treballat?** Sempre he treballat al mateix, l'Hotel Sagrada Família.
- **Quines funcions exercia en cada lloc que va exercir?** Responsable de departament portant a l'equip d'unes 30-60 persones i també la gestió d'habitacions, zones comuns i manteniment.
- **Quines van ser les responsabilitats que va tenir a càrrec?** Gestió i supervisió d'habitacions, quadres de treball i descans, seguiment de l'inventari i gestió de proveïdors.
- **Què li va agradar més en els seus anteriors treballs?** Doncs al començar des de baix ho conec tot a la perfecció i se les problemàtiques que hi poden haver.
- **Com va procedir en la resolució d'algun problema en particular?** Hi ha hagut moltes situacions, sempre he sigut molt llençada per la resolució de problemes, tinc gran capacitat de gestió.
- **Com procediria en una situació on es trobi amb molta càrrega en el treball?** Intento tenir sempre la previsió, però sempre analitzo i actuo d'una manera eficient.

## 3. Preguntes d'aptitud.

- **Dissenya la programació de les activitats del personal a càrrec seu?** Si, es una cosa que vaig canviar de l'anterior Governanta perquè tot estava molt descontrolat.
- **Dissenya programes de neteja de les habitacions i àrees comunes?** Si.
- **Programa activitats relacionades amb la informació i difusió d'aquesta?** Si, a les reunions que fem diàriament.
- **Posseeix coneixements sobre relacions humanes?** Si, ho he adquirit per l'experiència i perquè conec les necessitats del meu equip.

- **Dissenya programes per a l'atenció de contingències en temporades altes?** Si, ja està determinat perquè tenim un departament de qualitat que sempre ens actualitzen els programes amb els noves normatives sobre higiene.
- **Realitza un maneig adequat del temps?** És essencial, ho porto tot molt controlat.

#### 4. Preguntes sobre l'aspirant.

- **Quines considera que són les seves forteses?** Lluitadora i constant.
- **Quines considera que són les seves febleses?** No posseeixo cap titulació i crec que poder segons quin hotel ho troba un problema.
- **Quines considera que són les seves aptituds?** Molt treballadora.
- **Quins són els seus objectius professionals?** Seguir aprenent i sortir de la meva zona de confort. Porto molts anys en el mateix hotel i necessito aprendre d'algun altre.

#### 5. Preguntes sobre la relació laboral.

- **Com va ser la seva relació amb els seus companys?** Bona, em tenen com una inspiració degut a la meva trajectòria.
- **Com creu vostè que ho veuen els seus companys?** Família, porto molts anys treballant amb el mateix equip i és genial.
- **Com va ser la seva relació amb els seus superiors?** Bona i de confiança. Amb alguns més i amb altres menys però es lo normal en un hotel gran amb tantes persones.
- **Quines expectatives té de l'empresa?** Poder aportar el meu coneixement i experiència i poder facilitar to tel que pugui i aprendre d'altres professionals.

**Taula 5. Complementada per la persona de selecció 1. PS1**

Nom candidat:	CANDIDAT 10.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.
Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i	Petit discurs, concís i amb informació	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva



	amb informació rellevant.	important pels entrevistadors.		formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.	Posició informal, repenjanter sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respon les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	<b>Puntuació: 18</b> La persona candidata presenta bona actitud, té una experiència molt rellevant i trobo que al haver començat com a cambrera de pisos es una avantatge. Mostra un discurs estructurat però respon d'una manera molt sintetitzada.			

Taula 5.. Complementada per la persona de selecció 2. PS2

Nom candidat:	CANDIDAT 10.			
	<b>Excel·lent</b>	<b>Bé</b>	<b>Regular</b>	<b>Malament</b>
Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.

Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.	Posició informal, repenjanter sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respon les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	Costa treure informació rellevant per la posició.  O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva.  Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant.  No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions	Puntuació: 20. La persona candidata és amable i educada. Té una experiència molt interessant i demostra que es una persona lluitadora i treballadora. En el discurs costa treure informació detallada parla en termes generals o massa específics de casos que no són rellevants. Es una persona amb interès en canviar però una mica insegura ja que sempre ha treballat en el mateix lloc, llavors aquest fet crea dubtes sobre l'adaptació a un nou entorn.			

**E: 5 punts B: 4 punts R: 2 punts M: 1 punts.**

Taula 2. Check list complementada per PS2.

Cinestèsia					
Dimensió	Conducta observada	Cod i	Dimensió	Conducta observada	Cod i
ULLS	Contacte ocular directe.	O1	CAP	Moure el cap de dalt cap avall.	C1
				Agitar el cap d'esquerra a dreta.	C2
	Falta de contacte ocular sostingut	O2		El cap i la mandíbula pengen cap al pit.	C3
	Baixar la vista, mirar cap al sòl o evitar la mirada.	O3	HOMBROS	Espatlles encogides, recollits o en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor.	H1
	Mirar fixament a una persona o a un objecte.	O4		Braços plegats enfront del pit.	H2

	Moviment o parpelleig ràpid d'ulls; celles concretes	O5		Punys agarrats a algun objecte o mans tancades.	H3
	Humitat en els ulls.	O6		.Braços solts, gesticulació amb braços i mans.	H4
<b>BOCA</b>	Somriure.	B1	<b>CAMES I PEUS</b>	Creuar i descruzar les cames ràpidament.	PP1
	Llavis tensos o segellats	B2		Moure un peu insistentment	PP2
	Mossegar o tremolor en el llavi inferior.	B3		En direcció de l'interlocutor o en disposició frontal.	PP3
	Boca oberta sense parlar	B4		La persona gira el cos en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor, s'arrauleix en el seient.	PP4
Contacte ocular amb somriure	E1	La persona es balanceja en la cadira o es regira en el seient.		PP5	
<b>EXPRESSIÓ FACIAL</b>	Ulls tibants i solcs en les celles; la boca tancada.	E2			
	Ulls rígids, boca rígida.	E3			

O1: Disponibilitat, desig de comunicació o intercanvi personal.

**O2: Retraïment del tema de conversa, incomoditat, vergonya, preocupació.**

O3: Preocupació

O4: Preocupació, rigidesa o incomoditat.

O5: Excitació, ansietat o ús de lents de contacte.

O6: Tristesa, frustració o felicitat.

**B1: Pensament, sentiment o acció, positiva en el contingut de la conversa, salutació.**

B2: Estrès o determinació; empipament o hostilitat.

B3: Ansietat o tristesa.

B4: Sorpresa, evita badallar, fatiga.

**E1: Felicitat i comoditat**

E2: Empipament, preocupació, tristesa

E3: Preocupació, ansietat, por.

C1: Confirmació, acord o escolta atenta

**C2: Desacord, rebuig.**

C3: Tristesa, preocupació.

H1: Tristesa o ambivalència; falta de receptivitat a l'intercanvi personal.

H2: Evitar l'intercanvi personal, desgrat.

**H3: Ansietat o empipament.**

H4: Obertura cap a l'intercanvi personal, accentuar o emfatitzar un aspecte de la conversa.

PP1: Ansietat, depressió.

PP2: Ansietat, impaciència (desig de fer un aclariment).

PP3: Obertura a l'intercanvi i comunicació interpersonal.

PP4: Menor obertura a l'intercanvi personal.

PP5: Problemes, preocupacions, ansietat.

**Taula 3. Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística.** Check list complementada per PS2.

Parallenguatge		
Dimensió	Conducta observada	Codi
NIVELL I TO DE VEU	La persona murmura i gairebé no se li sent.	V1
	Canvis de veu	V2
FLUÏDESA D'EXPRESSIÓ	Quequejos, dubtes i errors	F1
	Ploriqueig o balboteig.	F2
	Ritme lent, ràpid o desigual en el discurs.	F3
	Silenci	F4

V1: Dificultat per a autorevelar-se.

**V2: Els temes de conversa tenen diferents significats emocionals.**

F1: Sensibilitat davant el tema de conversa; ansietat i incomoditat.

F2: Dependència o èmfasi emocional.

**F3: Sensibilitat davant els temes de conversa; aquests tenen diferents significats emocionals.**

F4: Preocupació o desig de continuar parlant després de l'aclariment.

**Taula 4.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica.

Check list complementada per PS2.

<b>Proxèmica</b>		
<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Codi</b>
<b>DISTÀNCIA</b>	La persona s'allunya	D1
	La persona s'acosta.	D2
<b>POSICIÓ AL DESPATX</b>	La persona seu darrere o al costat d'un objecte com la taula o l'escriptori.	PD1
	La persona seu a prop del seu interlocutor sense que hi hagi entre ells cap objecte.	PD2

CONTACTE FÍSIC	La persona saluda al seu interlocutor i respon a l'encaixada.	CF1
	Tocar el braç de la persona	CF2

**D1: Senyal que l'espai ha estat envaït; augmenta l'activació i la incomoditat.**

D2: Cerca una interacció més pròxima o més íntima.

**PD1: Demana protecció o més espai.**

PD2: Expressa un grau idoni de comoditat.

**CF1: Desitj d'iniciar la interacció de forma no verbal**

CF2: Desitj de transmetre suport i confiança.

### Annex 3. Valoració de les persones de selecció de personal. .

Taula 6. Valoració de les persones de selecció.

	1. Creu que la persona candidata es la ideal per la posició?
	Persona candidata 1
PS1	La sensació que he tingut durant l'entrevista ha sigut més aviat negativa. La persona candidata, li costa escoltar, parla molt i costa intervenir. Llavors no genera forces expectatives en el fet que vulgui aprendre d'altres professionals o s'adapti a la nostra manera de fer. Així que segons la meva experiència aquesta persona queda <b>descartada</b> del procés de selecció.
PS2	La persona candidata transmet desordre, a causa del seu discurs poc preparat i poc estructurat. Les preguntes que es fan les respon amb evasives, amb respostes molt llargues anar sent per les branques. Transmet molt interès en la vacant, per una vegada se li fa el discurs de la empresa i la posició, no comenta res al respecte. La vacant requereix molt d'ordre, coordinació i gestió i la persona candidata no denota tenir aquestes habilitats, per lo que queda <b>descartada</b> del procés de selecció.

	Persona candidata 2
PS1	A causa dels nervis de la persona costa fer una bona entrevista i treure informació rellevant. La seva experiència és curta en el sentit que no ha liderat com a tal un departament de Housekeeping, a favor es pot dir que les pràctiques a l'Hotel Arts criden molt l'atenció i és molt bon hotel on aprendre. La persona candidata, és un bon fitxatge però <b>no per aquesta posició</b> . Guardarem el contacte per futures vacants que no siguin de tanta responsabilitat.
PS2	La persona candidata està molt nerviosa. Costa connectar amb ella i aconseguir que l'entrevista sigui fluida. No hi ha un discurs clar o estructurat i no mostra realment les capacitats i habilitats que ha assolit en la seva experiència en l'hotel Arts. Totes les preguntes les respon amb un "suposo, crec..." i no transmet seguretat. El seu llenguatge corporal ressalta els seus nervis, ja que no ens mira directament, la seva posició és dirigida a la porta, i baixa molt la mirada.  <b>No és la persona ideal</b> per la posició, pel fet que s'ha de ser molt segur/a i saber portar a un equip gran. S'han de prendre decisions d'últim moment i transmetre autoritat en la gestió del departament. Tot i això, guardarem el seu perfil per futures vacants que li encaixin millor.

	Persona candidata 3
PS1	La persona candidata, transmet poca professionalitat, arriba tard, seu d'una manera molt informal i no porta un discurs estructurat. Costa intervenir en l'entrevista perquè talla bastant al parlar. No contesta les preguntes de manera sintetitzada o clara, fet que provoca que sigui difícil valorar la seva experiència. L'escolta i la professionalitat són habilitats essencials per la posició i la persona candidata, manca d'aquestes. Per el tant, queda <b>descartada</b> del procés de selecció.
PS2	Set minuts tard arriba la persona candidata i no es disculpa pel retard. Té una postura molt informal durant tota l'entrevista. Es veu una persona segura de si mateixa, perquè ens mira directament i té un discurs bastant superb. És una persona que li agrada ser "cap" i no "líder". No contesta directament les preguntes que es fan i va d'un tema a un altre. Dona a entendre que la seva manera de fer és la millor i el seu objectiu en una nova empresa és implantar el que sap, en comptes d'aprendre. Ser un bon líder és primordial per la posició, pel tant la persona candidata queda <b>descartada</b> del procés de selecció.



	Persona candidata 4
PS1	Ha fet una entrevista magnífica, té un discurs estructurat cronològicament, transmet molta professionalitat i té una experiència rellevant per la vacant en concret. Ha estat alguns anys sense treballar, fet que ara torni amb moltes ganes de tornar a incorporar-se al món laboral i fer-ho bé. S'ha informat molt sobre l'empresa i és un gest molt significatiu en l'entrevista. <b>La persona candidata es manté en el procés.</b>
PS2	Els nervis de la persona candidata es perceben perquè no ens mira directament als ulls, està bastant neguitosa i té una postura encogida a l'entrevista, li costa fer-se gran. Aquest nerviosisme es justifica que és una persona que ha deixat de treballar durant 6 anys per ser mare i ara ha de tornar a creure en si mateixa. Tot i això, porta una entrevista molt preparada, té una experiència ideal per la posició i transmet tota la seva motivació per tornar al món laboral i posar-se al dia de tot. La persona candidata pot ser un bon fitxatge per l'empresa, així que <b>es mantindrà en el procés de selecció.</b>

	Persona candidata 5
PS1	Ha sigut una entrevista bastant desastre. La persona candidata no es veu professional ni que es prengui seriosament l'entrevista. No col·labora amb les persones entrevistadores; no contestant les preguntes que es fan, no respectant les pauses per poder intervenir, etc. <b>No continua en el procés de selecció.</b>
PS2	La persona candidata arriba esverada perquè arriba tard. No està concentrada en l'entrevista i no aconseguim treure informació rellevant per la posició en el seu discurs. Moltes de les coses que explica sobre la seva experiència no concorden. Transmet motivació per treballar a l'empresa, però li costa molt escoltar el que li estem dient. La figura que necessitem per l'empresa ha de transmetre confiança i la persona candidata, no transmet aquesta transparència, <b>queda descartada del procés.</b>

	Persona candidata 6
--	---------------------

PS1	La persona candidata té una experiència magnífica per la posició. Ho explica tot de manera detallada i estructurada cronològicament. Mostra molt d'interès en la vacant i professionalitat parlant de les seves anterior empreses. <b>La persona candidata queda dins del procés de selecció</b>
PS2	La persona candidata arriba esverada perquè arriba tard. No està concentrada en l'entrevista i no aconseguim treure informació rellevant per la posició en el seu discurs. Moltes de les coses que explica sobre la seva experiència no concorden. Transmet motivació per treballar a l'empresa, però li costa molt escoltar el que li estem dient. La figura que necessitem per l'empresa ha de transmetre confiança i la persona candidata, no transmet aquesta transparència, <b>queda descartada del procés.</b>

	Persona candidata 7
PS1	Ha sigut una entrevista bastant desastre. La persona candidata no es veu professional ni que es prengui seriosament l'entrevista. No col·labora amb les persones entrevistadores; no contestant les preguntes que es fan, no respectant les pauses per poder intervenir, etc. <b>No continua en el procés de selecció.</b>
PS2	No encaixa en la vacant, no transmet confiança per portar equips. Molt poques habilitats socials, té una postura molt estranya i poc professional, no para de moure's i no sembla que estigui a gust. Hi ha molts interrogants en el seu discurs, no parlar de manera clara i estructurada. És millor agafar referències, però depèn de com, no caldrà. <b>Queda descartada del procés de selecció.</b>

	Persona candidata 8
PS1	La persona candidata té molt bona actitud, transmet confiança i professionalitat. Porta l'entrevista preparada, però amb un toc improvisat que fa que es trenqui el gel a la sala. Explica diverses anècdotes molt interessants per conèixer el tipus de perfil i professional és. És fàcil treure informació rellevant sobre la seva experiència. Mostra molt interès en la vacant i s'ha informat molt sobre l'empresa. <b>La persona candidata segueix en el procés de selecció per la vacant.</b>
PS2	Bon candidat/a, es molt amable i transmet molta confiança. Té una experiència rellevant però hi ha moltes tècniques que no coneix, moltes activitats que són necessàries en un hotel gran. Amb l'actitud que té

	mostra que aprendrà ràpid i transmet moltes ganes de treballar i aprendre. Ha sigut molt bona entrevista i dona detalls molt importants per poder valorar el perfil. <b>Es segueix contemplant la persona candidata en el procés de selecció.</b>
--	---

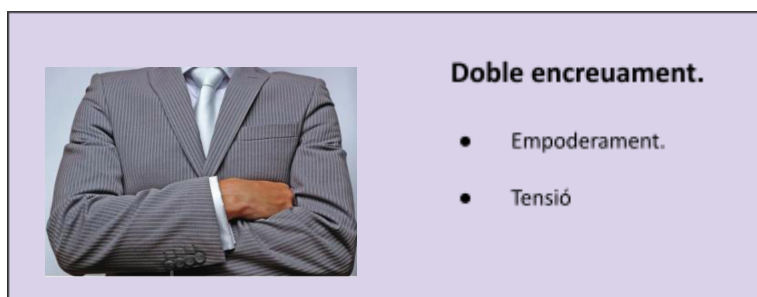
	Persona candidata 9
PS1	La persona candidata presenta molt bona actitud i motivació. La seva experiència és bona i ha considerat per el sector i la vacant. Tot i així, no crec que sigui la persona ideal per la posició de Governanta, degut que la seva experiència ha sigut en hotels petits i equips més reduïts. <b>Queda descartada del procés.</b>
PS2	La persona candidata presenta molt bona actitud i ganes de treballar, però costa avaluar la seva experiència i coneixement en el món hoteler i en la gestió de departament de Housekeeping, ja que en un hotel petit ha fet una mica de tot. Hi ha moltes tècniques o processos que en hotel on ha treballat no es fan servir. La persona candidata és un bon perfil a considerar, però aquesta en concret no seria una vacant que s'ajusti als seus coneixements o experiència, <b>queda descartada del procés.</b>

	Persona candidata 10
PS1	L'entrevista flueix molt, la persona candidata presenta una experiència molt interessant per la vacant de Governant/a. Porta un discurs molt ben preparat i és fàcil obtenir informació rellevant sobre la seva trajectòria. El handicap d'aquest perfil és el poc domini d'idiomes, requisit necessari per a la vacant, pel tant <b>no comptarem amb la candidatura en el procés de selecció.</b>
PS2	A l'entrevista hi ha molta naturalitat i professionalitat per part de la persona candidata. Presenta una experiència molt interessant, però les preguntes que se li fa les respon en termes generals i va d'un tema a un altre, tot i que sigui interessant tot el que explica. Es una persona que ha treballat sempre a la mateixa empresa i repeteix varies vegades que està molt a gust.  Transmet entusiasme per la vacant i l'empresa, però fa varis comentaris respecte la bona relació que hi té en la seva actual empresa. Crea dubtes, si de debò te motivació per fer el canvi. No genera confiança. <b>Quedaría descartada del procés.</b>

## 8.1. Figures

**Figura 1.** Doble encreuament.

Font: <https://lamenteesmaravillosa.com/los-ocho-significados-de-cruzarse-de-brazos/>



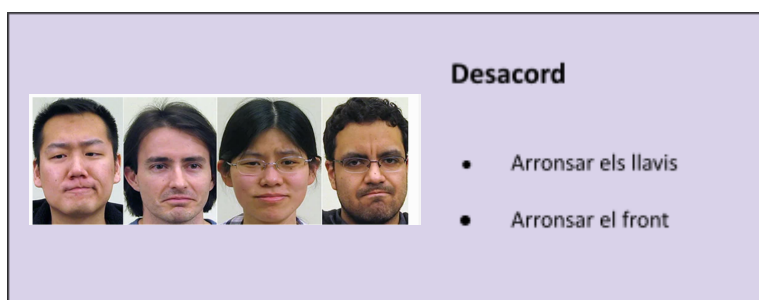
**Figura 2.** El pensador.

Font: <http://mariabarrioscomunicacion.com/tocarse-la-cara-o-gestos-que-dicen-lo-que-piensas/>



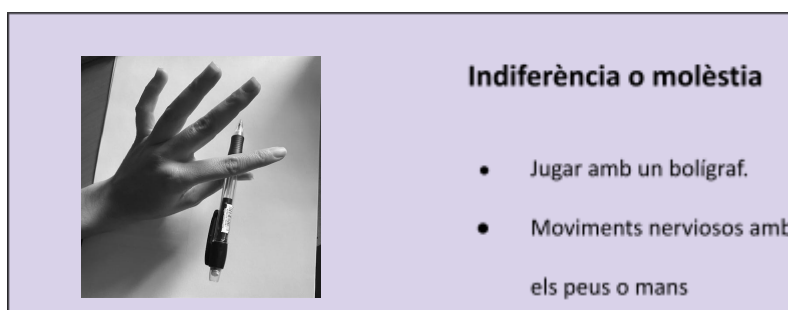
**Figura 3.** El desacord.

Font: <http://passe-temps-de-guy-noel.over-blog.com/2018/05/interpretacion-del-lenguaje-corporal-apretar-los-labios-y-la-sonrisa-torcida.html>



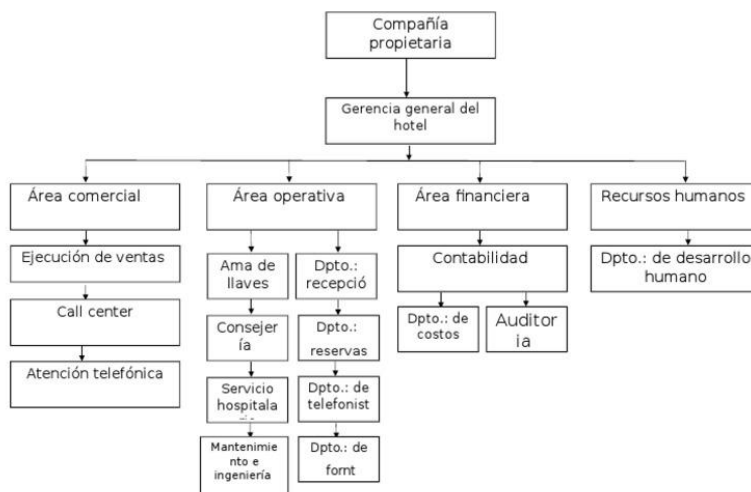
**Figura 4.** Indiferència o molèstia.

Font: Pròpia. Elaboració amb Canva.

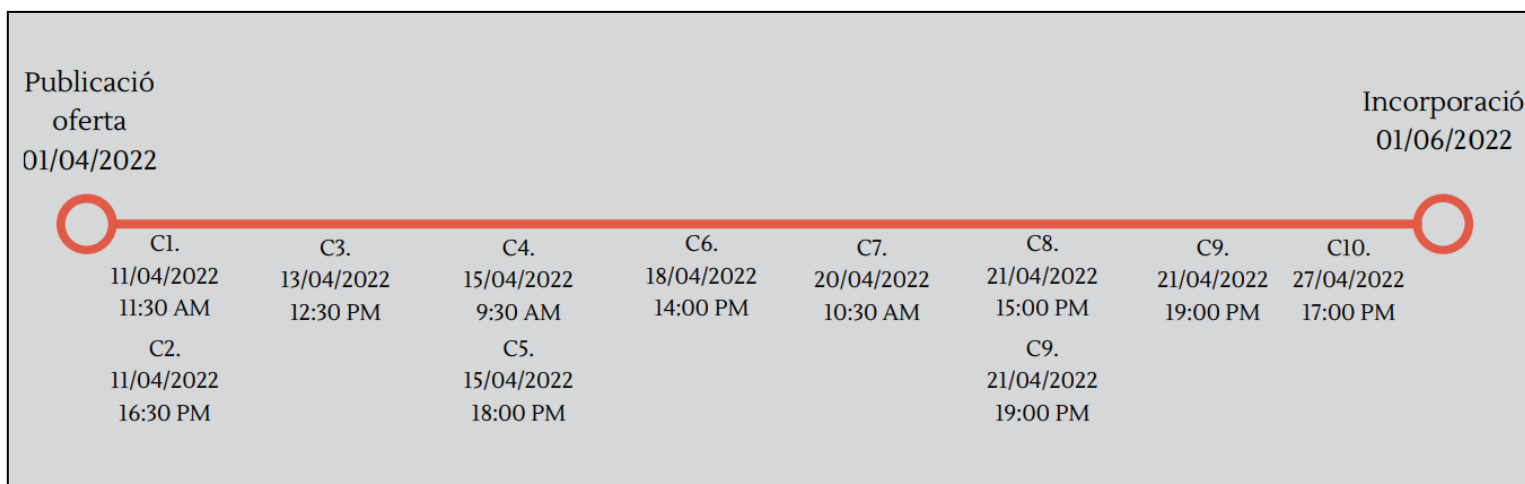


**Figura 5.** Organigrama general de l’hotel Hilton.

Font: A. (2020, 21 abril). La importancia del organigrama y la definición de tareas en una pyme. Centro de Negocios MAGALIA.



**Figura 6.** Distribució de les entrevistes.



Font: Elaboració pròpia.

## 8.2. Taules

Taula 1. Habilitats de la persona de selecció de talent.

SOCIALS	COMUNICATIVES	ANALÍTIQUES D'INTERPRETACIÓ	PRESSA DE DECISIONS
Es refereix al maneig de les normes i costums socials, així com a saber què dir o què fer segons la situació.	Aquestes habilitats són molt importants en l'entrevista: saber en quin moment parlar o saber escoltar el que està comunicant l'altra persona.	Perquè la informació sigui coherent i útil és necessari comptar amb la capacitat de sistematitzar la informació que es rebí durant l'entrevista.	S'ha de tenir molta cura que el procés de l'entrevista no estigui esbiaixat per algun estereotip de la persona de selecció de talent o per judicis de valor. Ha d'avaluar-se objectivament a la persona entrevistada; això ajudarà a una correcta presa de decisions.

Font: Alejandro Acevedo Ibáñez et al., El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos, México, Limusa. (1988:125-127).

**Taula 2.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/Cinestèsia.

Font: William H. Cormier y L. Sherilyn Cormier, Estrategias de entrevista para terapeutas. Habilidades básicas e intervenciones cognitivo-conductuales, 2ª ed., Bilbao, Desclée de Brouwer (Biblioteca de Psicología, núm. 68) (2000:112-122).

<b>Cinestèsia</b>					
<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Codi</b>	<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Codi</b>
				Moure el cap de dalt cap avall.	C1



<b>ULLS</b>	Contacte ocular directe.	O1	<b>CAP</b>	Agitar el cap d'esquerra a dreta.	C2
	Falta de contacte ocular sostingut	O2		El cap i la mandíbula pengen cap al pit.	C3
	Baixar la vista, mirar cap al sòl o evitar la mirada.	O3	<b>HOMBROS</b>	Espatlles encogides, recollits o en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor.	H1
	Mirar fixament a una persona o a un objecte.	O4		Braços plegats enfront del pit.	H2
	Moviment o parpelleig ràpid d'ulls; celles contretes	O5		Punyets agarrats a algun objecte o mans tancades.	H3
	Humitat en els ulls.	O6		.Braços solts, gesticulació amb braços i mans.	H4
<b>BOCA</b>	Somriure.	B1	<b>CAMES I PEUS</b>	Creuar i descruzar les cames ràpidament.	PP1
	Llavis tensos o segellats	B2		Moure un peu insistentment	PP2
	Mossegar o tremolor en el llavi inferior.	B3		En direcció de l'interlocutor o en disposició frontal.	PP3
	Boca oberta sense parlar	B4		La persona gira el cos en direcció diferent a la de l'o l'interlocutor, s'arrauleix en el seient.	PP4
<b>EXPRESSIÓ FACIAL</b>	Contacte ocular amb somriure	E1		La persona es balanceja en la cadira o es regira en el seient.	PP5

	Ulls tibants i solcs en les celles; la boca tancada.	E2			
	Ulls rígids, boca rígida.	E3			

- O1: Disponibilitat, desig de comunicació o intercanvi personal.  
 O2: Retraïment del tema de conversa, incomoditat, vergonya, preocupació.  
 O3: Preocupació  
 O4: Preocupació, rigidesa o incomoditat.  
 O5: Excitació, ansietat o ús de lents de contacte.  
 O6: Tristesa, frustració o felicitat.  
 B1: Pensament, sentiment o acció, positiva en el contingut de la conversa, salutació.  
 B2: Estrès o determinació; empipament o hostilitat.  
 B3: Ansietat o tristesa.  
 B4: Sorpresa, evita badallar, fatiga.  
 E1: Felicitat i comoditat  
 E2: Empipament, preocupació, tristesa  
 E3: Preocupació, ansietat, por.  
 C1: Confirmació, acord o escolta atenta  
 C2: Desacord, rebuig.  
 C3: Tristesa, preocupació.  
 H1: Tristesa o ambivalència; falta de receptivitat a l'intercanvi personal.  
 H2: Evitar l'intercanvi personal, desgrat.  
 H3: Ansietat o empipament.  
 H4: Obertura cap a l'intercanvi personal, accentuar o emfatitzar un aspecte de la conversa.  
 PP1: Ansietat, depressió.  
 PP2: Ansietat, impaciència (desig de fer un aclariment).  
 PP3: Obertura a l'intercanvi i comunicació interpersonal.  
 PP4: Menor obertura a l'intercanvi personal.  
 PP5: Problemes, preocupacions, ansietat.

**Taula 3.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada/ Paralingüística.

Font: William H. Cormier y L. Sherylly Cormier, (2000:112-122).

<b>Parallenguatge</b>		
<b>Dimensió</b>	<b>Conducta observada</b>	<b>Codi</b>
<b>NIVELL I TO DE VEU</b>	La persona murmura i gairebé no se li sent.	V1
	Canvis de veu	V2
<b>FLUÏDESA D'EXPRESSION</b>	Quequeigs, dubtes i errors	F1
	Ploriqueig o balboteig.	F2
	Ritme lent, ràpid o desigual en el discurs.	F3
	Silenci	F4

V1: Dificultat per a autorevelar-se.

V2: Els temes de conversa tenen diferents significats emocionals.

F1: Sensibilitat davant el tema de conversa; ansietat i incomoditat.

F2: Dependència o èmfasi emocional.

F3: Sensibilitat davant els temes de conversa; aquests tenen diferents significats emocionals.

F4: Preocupació o desig de continuar parlant després de l'aclariment

**Taula 4.** Codificació a tenir en compte en la persona entrevistada /Proxèmica.

Font: William H. Cormier y L. Sherylly Cormier, (2000:112-122).

<b>Proxèmica</b>
------------------

Dimensió	Conducta observada	Codi
DISTÀNCIA	La persona s'allunya	D1
	La persona s'acosta.	D2
POSICIÓ AL DESPATX	La persona seu darrere o al costat d'un objecte com la taula o l'escriptori.	PD1
	La persona seu a prop del seu interlocutor sense que hi hagi entre ells cap objecte.	PD2
CONTACTE FÍSIC	La persona saluda al seu interlocutor i respon a l'encaixada.	CF1
	Tocar el braç de la persona	CF2

Font: William H. Cormier y L. Sherilyn Cormier, *op. cit.*, pp. 112-122.

D1: Senyal que l'espai ha estat envaït; augmenta l'activació i la incomoditat.

D2: Cerca una interacció més pròxima o més íntima.

PD1: Demana protecció o més espai.

PD2: Expressa un grau idoni de comoditat.

CF1: Desitj d'iniciar la interacció de forma no verbal

CF2: Desitj de transmetre suport i confiança.

### Taula 5. Plantilla *report* de les entrevistes.

Font: Elaboració pròpia.

Nom candidat:				
	Excel·lent	Bé	Regular	Malament

Puntualitat	El candidat està 5-10 minuts abans de l'entrevista.	La persona candidata arriba just a temps.	Arriba 5-10 minuts tard.	Retard de més de 10 minuts.
Presentació personal	Discurs estructurat, enfocat a formació i experiència laboral. Sent un discurs concís i amb informació rellevant.	Petit discurs, concís i amb informació important pels entrevistadors.	Discurs sense informació rellevant sobre el candidat.	No hi ha discurs, no ha preparat res per explicar sobre la seva formació i/o trajectòria.
Postura durant l'entrevista	Esquena recta, una mica inclinat el cos endavant (síntoma de gran interès), mans a la vista, peus dirigits cap als professionals de selecció.	Esquena recta, direcció del cos dirigida als professionals de selecció.	Posició informal, repençant sigui el peu a la cama, o el cap a les mans, fent algun tipus d'encreuament.	Arrepenjat/da a la cadira, peus mirant a la porta, cos dirigit a una altra direcció que als professionals de selecció.
Comunicació	Fluïda, sap escoltar i parlar quan ha de parlar. Respón les preguntes amb molta claredat i amb informació rellevant per la posició.	S'ha obtingut la informació necessària per avaluar al candidat.	Costa treure informació rellevant per la posició. O per lo contrari, no deixa parlar i es va per les branques tota l'estona.	Ell mateix decideix que és rellevant i que no, actitud a la defensiva. Poc col·laboratiu.
Motivació	Molta motivació, interès en la vacant, s'ha preparat l'entrevista i ha buscat informació de l'empresa	Mostra interès en la vacant. Amb ganes de treballar.	No s'ha informat sobre l'empresa, no fa gaires preguntes sobre la posició.	No transmet cap tipus d'interès sobre la vacant. No recorda l'oferta a la qual es va inscriure.
Observacions				

**E: 5 punts B: 4 punts R: 2 punts M: 1 punts.**

**Taula 6.** Valoració de les persones de selecció.

	<b>1. Creu que la persona candidata es la ideal per la posició?</b>
	Persona candidata X

PS1	
PS2	