

**Empleo:**  
**BÚSqueda y**  
**CONsecución**  
**(E-BUSCON)**

**II. Procesos de Selección**



## **1. INTRODUCCIÓN**

La Selección de Personal es un proceso de toma de decisiones orientado a conseguir la persona idónea para cubrir un puesto de trabajo que se ha quedado vacante o de nueva creación.

Debe olvidarse el tópico de que siempre que sea convocado a un proceso de selección de personal se va a encontrar inevitablemente con una entrevista de trabajo; aunque es lo más usual, no puede olvidarse que existen otro tipo de pruebas a las que le pueden someter para conocer cuáles son sus conocimientos, habilidades y actitudes. Ejemplos de las mismas son los tests psicométricos, pruebas de cultura general o pruebas de conocimientos específicos, pruebas grafológicas, pruebas situacionales, etc. Es cierto, que prácticamente en el 100% de los casos va a tener que superar, antes o después, una entrevista. Pero durante todo el proceso y en cualquier momento puede tener que enfrentarse a otro tipo de pruebas con las que debe estar, cuanto menos, familiarizado.

La *"Guía de las Empresas que Ofrecen Empleo"* refleja cuáles son los procedimientos utilizados por veinte grandes empresas españolas para elegir a sus trabajadores. Todas ellas realizan entrevistas personales a sus candidatos, un 60% utiliza siempre pruebas psicológicas como instrumento de selección, las entrevistas telefónicas son utilizadas "a veces" por el 25% de las empresas, mientras las entrevistas en grupo son utilizadas por el 20% de las empresas "con frecuencia" y en ocasiones un 35% de las veces. Dos de las veinte empresas estudiadas someten a los futuros trabajadores a la realización de pruebas de conocimientos técnicos, y en cuatro de ellas este tipo de pruebas se hace "con frecuencia". Tan sólo en 5 organizaciones se realizan esporádicamente pruebas grafológicas, y pruebas de cultura general en seis casos.

## **2. FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

Un proceso de selección se inicia para el candidato cuando descubre una oferta de trabajo y envía su candidatura a la misma (su carta y su currículum vitae).

Después, en ocasiones la empresa se pone en contacto con el candidato a través de una carta o del teléfono. Cuando le escriben una carta, habitualmente le agradecen su interés por la empresa al enviar su candidatura y de forma genérica le suelen informar de que su perfil no se ajusta lo suficientemente, o que hay candidatos que se aproximan más a los requisitos demandados, pero, que si no tiene inconveniente guardarán su currículum vitae por si surge algún puesto en el futuro que se adecue a su perfil profesional.

En el caso de que le envíen una carta informándole de las malas noticias, y usted cumplía con todos los requisitos que solicitaban en la oferta de empleo, llame usted a la organización. Pregunte por el responsable de ese proceso de selección, y entere de cuales han sido las razones por las que no ha sido pre-seleccionado. Usted podrá recoger información sobre aquello que se está valorando para ese tipo de puestos en el mercado de trabajo: el inglés, un paquete informático, un curso determinado, etc.

Si ha pasado un tiempo prudencial (al menos un mes) y no se han puesto en contacto con usted, haga lo mismo que en el caso anterior, llame a la empresa y pregunte por el responsable del proceso de selección.

Cuando se ponen en contacto a través del teléfono, habitualmente es para citarle a la siguiente fase del proceso de selección. Ésta fase puede consistir en la realización de pruebas de conocimientos, tests psicotécnicos, una entrevista, pruebas situacionales, etc.

No vaya usted con expectativas respecto a lo que se va a encontrar, puede ser cualquiera de las pruebas mencionadas.

## **2.1. Pruebas psicotécnicas**

Los tests psicotécnicos se pueden dividir en pruebas *de inteligencia* o *aptitudes*: de cálculo o numéricas, verbales, de razonamiento, espaciales, etc.; o pruebas *de personalidad*.

### 2.1.1. Tests de inteligencia

“La inteligencia es una capacidad mental muy general que, entre otras cosas implica la aptitud para razonar, planificar, resolver problemas, pensar de modo abstracto, comprender ideas complejas, aprender con rapidez, y aprender de la experiencia. No se puede considerar un mero conocimiento enciclopédico, una habilidad académica particular o una pericia para resolver tests. En cambio refleja una capacidad más amplia y profunda para comprender el ambiente, darse cuenta, dar sentido a las cosas o imaginar qué se debe hacer”.

La inteligencia se evalúa a través de pruebas psicométricas. Existen distintos tipos de inteligencia. La inteligencia general evalúa la inteligencia en sus componentes culturales.

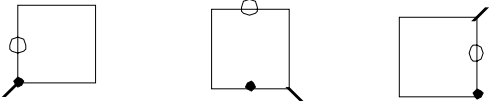
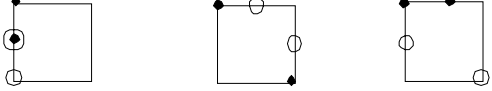
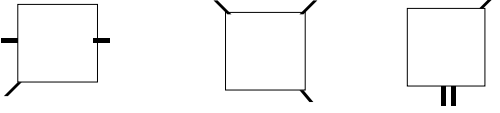
Las pruebas de conocimientos específicos suelen estar relacionadas con los estudios, la formación o la experiencia en el puesto. En ellas le harán preguntas con las que usted pueda demostrar su grado de conocimientos.

*Ejemplos de ítems que evalúan inteligencia general:*

- ¿Capital de Alemania?
- ¿Pico más alto de España?
- ¿Ciclista que ha ganado más Tour de Francia?
- ¿Primer ministro inglés?

La inteligencia factor “g” evalúa el potencial intelectual en términos de abstracción. Están libres de lenguaje y por tanto del influjo cultural.

Realice el siguiente ejemplo. Tenga en cuenta que puntos, círculos y palitos tienen movimientos independientes y rotan tanto a la izquierda como a la derecha. Usted tiene que adivinar cual es el movimiento que sigue cada uno (que se mantiene constante) y poner la respuesta correcta en la columna A (complete los dos pasos o cuadrados de dicha columna). Si se equivoca, tache la columna A y ponga la respuesta correcta en la columna B.

MODELOS	A	B
	<input data-bbox="890 929 973 1012" type="checkbox"/> <input data-bbox="1021 929 1104 1012" type="checkbox"/>	<input data-bbox="1182 929 1265 1012" type="checkbox"/> <input data-bbox="1316 929 1399 1012" type="checkbox"/>
	<input data-bbox="890 1086 973 1169" type="checkbox"/> <input data-bbox="1021 1086 1104 1169" type="checkbox"/>	<input data-bbox="1182 1086 1265 1169" type="checkbox"/> <input data-bbox="1316 1086 1399 1169" type="checkbox"/>
	<input data-bbox="890 1232 973 1314" type="checkbox"/> <input data-bbox="1021 1232 1104 1314" type="checkbox"/>	<input data-bbox="1182 1232 1265 1314" type="checkbox"/> <input data-bbox="1316 1232 1399 1314" type="checkbox"/>

### 2.1.2. Test de aptitudes

Las aptitudes son dimensiones noéticas, capacidades o habilidades. Se distinguen tres tipos de aptitudes: las mentales, las físicas y las sensoriales.

Las aptitudes mentales son los factores intelectuales que utiliza el individuo en su comportamiento intelectual. Separan lo verbal de lo no verbal y vienen definidos por una serie de factores primarios.

En el ámbito verbal destacan las siguientes aptitudes:

- La comprensión verbal (CV): mide matices del lenguaje y su conocimiento. La dificultad se base en pasar de lo concreto a lo abstracto y la frecuencia o infrecuencia con que se usan las palabras.

Seleccione entre las cinco palabras que aparecen a continuación aquella que significa lo mismo que el modelo.

Para evaluarla se utilizan pruebas de vocabulario, sinónimos y antónimos, refranes, etc.

• **¿Qué palabra significa lo mismo?**

**REMINISCENCIA**

amnesia    recuerdo    pensamiento    imagen    antigüedad

**DENSO**

rechoncho    desparramado    grueso    pesado    compacto

Seleccione entre las cinco palabras que aparecen a continuación aquella que tiene un significado distinto a las demás.

• **¿Qué palabra tiene un significado distinto?**

manejos    maquinaciones    maniobras    negociaciones    intrigas

autoridad    imperio    régimen    dominación    poderio

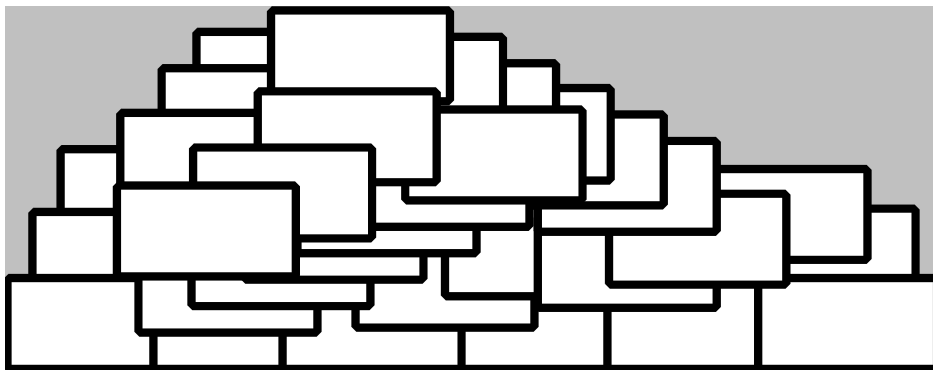
La fluidez verbal (FV): es un pensamiento divergente, es la capacidad para buscar soluciones diferentes a problemas que se presentan. Se basa fundamentalmente en la fluidez (número de palabras producidas).

Escriba en 20 segundos todas las palabras que pueda que comiencen por la letra “Z”, no valen nombres propios, diminutivos, ni conjugaciones de un verbo distintas al infinitivo.

El ejercicio se corrige contando el número de palabras válidas. ¿Cuántas has escrito?

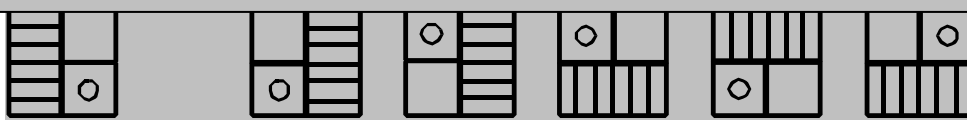
En el ámbito espacial se diferencia entre espacial dinámico y estático:

- **Estático:** orientación en el espacio. Por ejemplo, cuente por favor el número de rectángulos que aparecen a continuación.



- **Dinámico:** exige una flexibilidad mental por el desplazamiento del estímulo.

En el siguiente ejemplo, a la izquierda aparece un modelo, y usted tiene que elegir cual de las cinco alternativas de la derecha son iguales al modelo, sabiendo que puede girarlas, tanto a izquierdas como a derechas en el plano.





Otra aptitud es el razonamiento, la capacidad de encontrar el proceso lógico que siguen un conjunto de datos.

Intente ahora descubrir cual de las cuatro alternativas iría en el cuadrado libre para que las series sean ciertas.

**5 - 6 - 8 - 11 -  - 20 - 26**

**1 - 3 - 3 - 2 -  - 8 - 3 - 5 - 15**

a) 13  
b) 15  
c) 17  
d) 19

a) 3  
b) 4  
c) 5  
d) 6

Las aptitudes numéricas incluyen la realización de cálculos con números: sumas, multiplicaciones, etc. A continuación se muestra un ejemplo, intente realizarle.

**$1/3 + \text{} + 1/6 = 7/10$**

a) 1/4  
b) 1/5  
c) 1/3  
d) 1/2

**Juan murio en el -44 a la edad de 57 años.  
¿Cuál es su año de nacimiento?**

a) +13  
b) -101  
c) -91  
d) +101

### 2.1.3. Tests de Personalidad

La personalidad son las características del individuo que explican los patrones permanentes en su manera de sentir, pensar y actuar.

#### *Ejemplos de ítems de un cuestionario de personalidad*

- Evito criticar a la gente y a las ideas  Sí;  Término medio;  No
- Suelo enfadarme con las personas demasiado pronto  Sí;  Término medio;  No
- No suelo decir, sin pensarlas, cosas que luego lamento pronto  Sí;  Término medio;  No

### 2.1.4. Recomendaciones a la hora de cumplimentar tests

Parece que la realización previa de tests de aptitudes, es decir el entrenamiento en los mismos, logra incrementar un 15% las puntuaciones o resultados obtenidos.

Algunos consejos referidos a la realización de estas pruebas son los siguientes:

- Trabajar lo más rápidamente posible, ya que se dispone de un tiempo para realizarlas.
- Si se bloquea o se “atasca” en una determinada pregunta, pase a la siguiente, no se entretenga, a cualquiera le puede pasar y todas tienen la misma penalización y valen los mismos puntos.
- Si se tiene alguna duda, pregúntela al principio, cuando están leyendo las instrucciones y se realizan los ejemplos, es decir antes de que comience la

prueba. Una vez comenzada no se la podrán solucionar.

- Pregunte si las respuestas erróneas penalizan y por el tiempo disponible para cumplimentarla, si se lo dicen, cuando quede poco tiempo, responda al azar. Estas pruebas se corrigen con plantillas y no se verifican la tasa de aciertos al principio o al final de las mismas.
- Escuche las instrucciones con atención, es posible que usted haya realizado alguna prueba parecida, pero en ocasiones sólo es parecida y no escuchar adecuadamente puede suponer un “cero” en esa prueba en concreto.

Respecto a las pruebas de personalidad, son instrumentos de evaluación que no tienen un tiempo determinado para cumplimentarlas. Resulta recomendable atender a las siguientes recomendaciones a la hora de realizar cuestionarios de personalidad:

- No se detenga demasiado en cada pregunta: lea y responda
- Si contesta pensando en cada pregunta en aquello que usted cree que el seleccionador desea es fácil que los resultados de la prueba sean confusos. Conteste pensando en usted, pero metalícese previamente con lo que usted cree que será necesario para el puesto. Por ejemplo, si el puesto de trabajo es de comercial, piense durante las dos horas previas que le encanta relacionarse con otras personas, lo dinámico y agradable que es, lo que le gusta estar en grupos...

Si le aplican un test proyectivo, le presentarán unas láminas con manchas de tinta o con una situación, o que dibuje un árbol, una casa o un elemento similar. En los dos primeros casos pedirán que interprete lo que ve, y en los últimos que dibuje. Si desea seguir en el proceso de selección no le queda más remedio que colaborar en la tarea.

Si le hacen alguna prueba de grafología le pedirán que escriba para después intentar extraer sus características de personalidad a través de su forma de escribir, de su letra.

## 2.2. Pruebas situacionales

Las pruebas situacionales son simulaciones de determinadas situaciones que se pueden presentar en el puesto de trabajo. Mediante ellas se pretende observar el comportamiento del candidato y su desenvolvimiento ante circunstancias que se pueden plantear al desempeñar su trabajo, en definitiva se simula una situación de trabajo para ver como responde el individuo.

Lo que pretende el seleccionador es evaluar la relación existente entre la situación que se plantea y la respuesta del candidato a través de criterios de valoración lo más objetivos posibles.

Éstas pruebas permiten prever cual será su comportamiento futuro ante situaciones a las que se tendrá que enfrentar en el caso de que sea elegido para dicho puesto. Una prueba situacional supone realizar una tarea o un conjunto de tareas, porque se piensa que son representativas de la/s que el candidato habrá de realizar.

Levy-Levoyer (1991) clasifica las pruebas situacionales en seis categorías:

- Pruebas de naturaleza psicomotriz, que implican básicamente la manipulación de objetos.
- Pruebas que muestren los conocimientos profesionales del candidato dentro del campo en el que se encuadre el empleo en cuestión.
- Pruebas de formación en las que se enseña a los candidatos una tarea similar a las que tendrán que realizar en el puesto a cubrir, evaluando después su capacidad para realizar la tarea que se les ha enseñado.
- Pruebas en las que el candidato ha de tomar decisiones a partir de los documentos que se proporcionan (notas, correspondencia, mensajes telefónicos...). Disponen de un tiempo limitado para realizar ese trabajo y se les proporciona información sobre las pautas que suele seguir la empresa y deben solucionar la situación planteada utilizando la información que se les ha facilitado. El trabajo realizado y las decisiones adoptadas por el candidato serán calificadas

intentando poner de relieve la capacidad del mismo para comunicarse con las personas, así como su capacidad de administrar y organizar.

- Pruebas en las que varios candidatos han de resolver en grupo un problema que se les presenta o ejecutar en grupo una determinada tarea.
- Seminarios de evaluación o assesment center, utilizados sobre todo para cubrir puestos ejecutivos mediante pruebas diversas. El contenido de estos seminarios esta caracterizado por la aplicación de otro tipo de pruebas: entrevistas, tests de inteligencia, tests de cultura general, etc.. que varían en función del puesto.

En las pruebas situacionales que se realicen en grupo es recomendable:

- Hablar con decisión para no demostrar inseguridad y que todos le escuchen.
- Mostrarse sereno, evitando realizar movimientos corporales bruscos o con las manos que denoten nerviosismo.
- Intervenir siempre de forma positiva, intentando aportar soluciones a las cuestiones que planteen los demás miembros.
- Evitar descalificar a los otros miembros del grupo, pues es un símbolo de poca educación y de falta de autocontrol.
- Demostrar que sabe escuchar, guardando silencio cuando otros hablan.
- Conservar la tranquilidad en todo momento, le ayudará a adaptarse mejor a la simulación propuesta, su concentración será mayor, y podrá realizar mejor cualquier situación que le planteen.
- Reconocer los méritos de los demás, con ello demostrará ser un buen compañero, amigable y honesto, que sabe reconocer el trabajo bien hecho, aunque sea de otro.
- Reflexionar antes de actuar, con lo que evitará cometer errores.
- Cerrar la discusión con algunas conclusiones para así dar una buena impresión, mostrando su buena capacidad de análisis y síntesis.
- Expresarse con claridad en cuanto a palabras e ideas para hacer ver que se tienen las ideas claras y que su capacidad de expresión es correcta.
- Si hay que trabajar en grupo con otros candidatos, coopere y colabore con ellos, con el fin de alcanzar juntos el objetivo marcado.

- No ser extremadamente rígido, inflexible en sus puntos de vista.
- Respete las normas ofrecidas por el seleccionador, aunque no le parezcan justas son las mismas para todos los miembros.
- En trabajos creativos puede ser útil mostrarse durante la prueba ingenioso, con iniciativa y aportando nuevas ideas con respecto a otros candidatos. Por regla general, se valora positivamente el dinamismo y la creatividad en una persona, ideas nuevas que aporten soluciones, aunque evidentemente dependerá del puesto del que se trate.
- Implicarse en el trabajo o en la prueba, y concentrarse en adoptar el rol que la situación requiere.
- Mostrarse sereno y no alterarse en situaciones de presión y tensión. Cuando le plantean situaciones de tensión se pretende simplemente observar su comportamiento ante las mismas, con el objeto de poder predecir cuál sería su comportamiento en una situación real.
- En pruebas que tengan que ver con toma de decisiones, siempre puede ser bueno demostrar que sabe atenerse a las normas.
- En algunas pruebas situacionales puede ser positivo mostrarse capaz de motivar a otras personas, así como ganarse el apoyo, confianza y simpatía de otras personas, con el objeto de crear un buen ambiente.

Asimismo, se debe evitar:

- Interrumpir bruscamente a otra persona.
- Dar señales de impaciencia cuando se quiera intervenir.
- Monopolizar la conversación, ya que esta en un grupo y todos deben presentar su opinión.
- Tratar de impresionar con conocimientos que no tengan que ver con el tema, ya que puede resultar pesado y aburrido.
- Precipitarse al contestar, puesto que no permite meditar sobre lo que va a contestar y te puede precipitarse en sus respuestas. En una situación real debería pensar lo que hace sin precipitarse.
- Mirar sólo al moderador al hablar, pues debe convencer al grupo.
- Evitar expresiones del tipo: "esto no tiene solución", ya que denotan su

pesimismo e impaciencia, o incluso su falta de tenacidad.

### **2.3. Pruebas médicas**

Consisten en exámenes médicos usuales, análisis de sangre y orina, control de vista y capacidad auditiva... suelen realizarse cuando el candidato está a punto de ser contratado, pero pueden realizarse en cualquier otro momento dependiendo del puesto. En realidad no puede considerarse como una fase del proceso de selección a superar, sino mas bien como el último escalón, el cual usa la empresa o la entidad para cerciorarse del estado de salud del individuo, donde por norma general no se cae nadie.

