

El Perfil del Candidato



Laura Muñoz Lois

Althea Domínguez García

Sandra García Mora

Irene Gómez Rojas

C006

Universidad Pompeu Fabra

06/12/2012



Índice

1. Introducción.....	3
2. Objetivo.....	4
3. Análisis.....	5
3.1 Conocimiento de la empresa.....	7
3.2 Perfil del puesto y perfil del candidato idóneo.....	7
3.3 Reclutamiento.....	7
3.4 Pre-Selección.....	8
3.5 Selección.....	8
3.4.1 Puestos directivos.....	9
a) Assesment Centers.....	9
b) Test de personalidad o prueba proyectiva.....	10
c) Test psicotécnico.....	11
d) Entrevista de selección.....	13
e) Grafología.....	16
3.4.2 Puestos de mandos intermedios.....	18
a) Pruebas competenciales.....	18
b) Test de personalidad o prueba proyectiva.....	19
c) Test psicotécnicos.....	19
d) Entrevista de selección.....	20
e) Dinámicas de grupo.....	21
3.4.3 Puestos operacionales.....	23
a) Pruebas profesionales.....	23
b) Entrevistas de selección.....	24
3.4.4 Tabla resumen.....	27
3.6 Incorporación y acogida.....	31
3.7 Seguimiento.....	31
4. Conclusiones.....	32
5. Bibliografía.....	34
6. Anexos.....	35



1. Introducción

Somos un grupo de 4 chicas que estudiamos el Grado de Ciencias Empresariales - Management, por lo tanto nuestras inquietudes laborales en el futuro son más o menos parecidas. Pensamos que este Trabajo de Fin de Grado es una herramienta que nos ayudará a poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante estos tres años y una buena referencia que podemos tener en cuenta cuando entremos de lleno en el mundo laboral recién graduadas.

Este año, finalizamos la carrera universitaria, y aunque la mayoría de nosotras continúe con sus estudios posteriores, tendremos que comenzar a acceder al mundo laboral. Tal y como está la situación laboral actualmente creemos necesario estudiar en profundidad y en consecuencia los procesos de selección por los que tendremos pasar en un futuro próximo.

Actualmente, y cada vez más, las empresas piden ciertos requisitos técnicos a los candidatos para poder acceder finalmente, al puesto de trabajo. Esta circunstancia se ha visto aumentada con la recesión que estamos viviendo durante estos últimos años.

Es por este motivo, que con este trabajo, queremos observar si existe una fórmula exacta para pasar los procesos de selección con éxito, o por lo contrario, estos procesos, varían en consonancia con la empresa a la que se desea acceder.

Hemos considerado conveniente, elegir este tema, ya que cada vez, es más difícil poder acceder a un puesto de trabajo. No obstante, antes de haber profundizado en el estudio del trabajo, creemos que, la mejor manera de conseguirlo, es ir bien preparado a la entrevista de trabajo. Esta preparación puede aumentar en cierta medida la autoconfianza y tranquilidad. De esta manera, se contribuirá a una mejor actuación y consecuentemente, un mejor resultado en cualquier entrevista de trabajo. Una vez hayamos profundizado en el estudio de la selección de personal, podremos contrastar nuestra hipótesis inicial.



2. Objetivo

Nuestro objetivo es hacer un análisis de la evolución de los diferentes procesos de selección que se imparten actualmente en el mundo laboral, teniendo en cuenta los diferentes perfiles profesionales, el puesto de trabajo que vaya a ser ocupado y contrastar cuáles son los aspectos principales para tener éxito en una selección.

Para ello, creemos necesario clasificar los perfiles profesionales según el puesto que vaya a ser ocupado:



Nos hemos decantado por esta clasificación, ya que consideramos que la selección de personal puede variar mucho en función del puesto de trabajo que se quiera ocupar. Cuánto más alto te sitúes en la pirámide laboral, más procesos se deberán pasar. De la misma manera, se requieren más requisitos como por ejemplo, estudios superiores, idiomas, experiencia e incluso ciertos conocimientos técnicos.

El objetivo que perseguimos, nos permitirá saber las características profesionales más valoradas por las empresas, las respuestas más adecuadas que podemos dar frente a las diferentes preguntas que nos van a formular y finalmente, si estas respuestas son “buenas” respuestas o pueden ser mal interpretadas. Para concluir también queremos estudiar las diferentes técnicas de selección por las que te pueden hacer pasar:

- ❖ Test Psicotécnico
- ❖ Pruebas competenciales
- ❖ Test de Personalidad
- ❖ Dinámicas de grupo
- ❖ Pruebas profesionales
- ❖ “Assesment centers”



❖ Grafología

3. Análisis

En cuanto al desarrollo de nuestro trabajo como bien hemos comentado en los apartados anteriores, nos vamos a centrar en los diferentes procesos de selección teniendo en cuenta los diferentes perfiles profesionales de los puestos de trabajo y relacionarlo con los aspectos principales que hay que tener en cuenta para una buena selección de personal. Primero empezaremos con una serie de definiciones que creemos que son importantes para introducir el tema.

Creemos que las diferentes pruebas de selección tienen una relación directa con los perfiles profesionales del puesto y, por lo tanto, actúan de manera discriminatoria. Tal y como nos ha confirmado nuestra profesora de Temas Actuales de RRHH, la estructura de división de pruebas de selección por los perfiles profesionales que hemos definido es lo que actualmente está en uso en el mercado. Nuestra principal fuente de referencia son nuestros conocimientos adquiridos en las tres asignaturas que ya hemos tenido de RRHH a través de nuestros apuntes y, libros que nos recomendará nuestra profesora y que dejaremos constancia en la bibliografía. Nuestro marco histórico de cara al estudio estará condicionado a la información que vayamos encontrando.

Como sabemos los *puestos de trabajo* no son más que un conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización. También podremos distinguir el *perfil profesional del puesto de trabajo*, que no será más que un documento donde constará de forma unida la descripción y la especificación del puesto. En esta descripción constará la misión del puesto de trabajo o las funciones de este puesto y en la especificación se explicarán las competencias necesarias para el puesto de trabajo.

En nuestro trabajo vamos a distinguir tres tipos de perfiles profesionales según la responsabilidad que tenga cada puesto:



- **Puestos de directivos:** Son los que tienen una responsabilidad más centrada en supervisar el trabajo del resto de trabajadores de la empresa. Sus conocimientos son más orientados a tareas más técnicas o funcionales.
- **Puestos de mandos intermedios:** Tienen una responsabilidad centrada en supervisar el trabajo que otros están realizando. Todos sus conocimientos son más orientados a procedimientos prácticos.
- **Puestos Operativos:** Su responsabilidad está centrada a su propio trabajo y también tiene unos conocimientos más prácticos.

La selección de personal quiere determinar con las técnicas adecuadas, que personas son las más adecuadas por sus aptitudes o cualidades personales, para poder desarrollar las funciones y actividades del puesto de trabajo a cubrir. Se intenta satisfacer al propio trabajador y a la propia empresa.

Para poder llevar a cabo una buena selección de personal tendremos que tener en cuenta una serie de fases que empiezan con la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y culmina con la asignación de una persona para cubrir esta vacante. Entre estas dos fases distinguimos:

- Conocimiento de la empresa
- Perfil del candidato idóneo
- Reclutamiento
- Pre – selección
- Selección
- Incorporación y acogida
- Seguimiento

Necesidad de cubrir un puesto de trabajo

Asignación de una persona para cubrir una vacante

A continuación comenzaremos nuestro estudio. Describiremos primero de todo, las fases de necesidad d cubrir un puesto de trabajo y, a continuación, teniendo en cuenta



nuestra división en puestos directivos, de mandos intermedios y operacionales, y viendo que pruebas de selección pasaran, describiremos las técnicas de selección. Como último añadiremos las últimas fases de la asignación de una persona para cubrir la vacante del puesto de trabajo a ocupar.

3.1 Conocimiento de la empresa.

Fase que tiene mucha importancia si la selección la hace una empresa externa. Se ha de recoger todo tipo de información, para saber la historia de la empresa, sus características el sector del mercado, el organigrama de la compañía, el estilo de liderazgo de la empresa, los valores corporativos de la compañía, e incluso información sobre planos estratégicos de la empresa si afectan al puesto de trabajo que se está buscando. Si la selección por el contrario la hace la propia empresa, este paso es prácticamente inservible.

3.2 Perfil candidato idóneo/Perfil profesional.

Consiste en resumir las características más llamativas del perfil profesional del puesto que utilizamos como reclamo publicitario para realizar el anuncio que vamos a poner en los medios de comunicación para la búsqueda de candidatos. Es una información externa.

3.3 Reclutamiento.

Hace referencia a los medios de comunicación que vamos a utilizar para conseguir candidatos. Se trata de conseguir currículums lo más fieles posibles a las características que nos marca el perfil profesional del puesto.

Diferentes fuentes de reclutamiento:

- Prensa escrita,
- Servei Català d'Ocupació,
- Colegios profesionales,



- Bolsas de empleo de la universidad y de escuelas de negocio,
- Via telemática, lo que ahora conocemos como selección 2.0, y
- Redes profesionales.

3.4 Pre-selección.

En esta etapa del proceso de selección, cogemos los diferentes currículums que nos hayan llegado y los clasificamos en función del perfil profesional del puesto. Los podemos clasificar en tres categorías:

- a) No cumple las características fundamentales del puesto de trabajo
 - a. Generalmente, los currículums que se encuentran dentro de esta clasificación se destruyen directamente.
- b) Cumplen a medias las características fundamentales del puesto de trabajo
 - a. Estos currículums, cumplen con algunas de las especificaciones que se requieren para el puesto de trabajo, pero también les faltan algunas. Por regla general, este tipo de currículums, se guardan para próximas selecciones
- c) Cumplen las características fundamentales del puesto de trabajo
 - a. En el caso que haya muchos currículums de esta clasificación, nos quedaríamos únicamente con estos para la fase de selección. En el caso que no haya suficientes, cogeríamos también algunos de la clasificación B. En ocasiones puede ocurrir que los clasificados en el apartado B sean mejores que los clasificados en el C, ya que en muchas ocasiones se suele exagerar en el currículum.

3.4 Selección.

En la selección, se ha de comunicar al candidato tanto en positivo, como en negativo que ha pasado o no la selección.



Es la parte más técnica del proceso y consiste en organizar y gestionar todas aquellas técnicas de selección que nos van a ayudar a concretar al mejor candidato para el perfil profesional del puesto que estamos buscando.

Técnicas de selección según nuestra clasificación,

3.4.1 Puestos de directivos:

A. *Assesment Centers*: El Assesment Center es una metodología de selección que consiste en hacer una simulación, lo más real posible al puesto de trabajo. Los primeros assessment centers que se realizaron fueron por causas militares, consistían en una serie de técnicas psicológicas para evaluar a aviadores, chófers, etc. Con posterioridad la técnica se extendió a otros ámbitos como empresas, hospitales, abogacía, etc. El país pionero en el uso de esta técnica fue Méjico sobre el 1980, pero debido a su alto coste dejó de realizarse. Hace aproximadamente 5 años volvió a despertarse la curiosidad y el interés por dicha técnica, y seguidamente Argentina.

El assessment center es una simulación que puede durar incluso varios días, y para llevarla a cabo hay que convocar a los candidatos de forma conjunta junto a los medios técnicos necesarios para poder realizar la prueba. Cabe destacar que son pruebas muy largas y bastante caras. Este tipo de pruebas van más orientadas hacia unos puestos más ejecutivos o directivos. Con esta simulación se podrá observar el grado de desarrollo y conocer así, el éxito futuro de las personas idóneas para dicho puesto.

Para evaluar esta prueba hay diferentes observadores los cuales están entrenados para registrar los comportamientos de cada candidato. En algunas ocasiones podemos encontrarnos con algún “infiltrado” (una persona del equipo de selección del personal), la cual se hace pasar por un candidato más y se suele



comportar de una forma un tanto molesta para provocar reacciones entre los otros candidatos.

Para concluir, no creemos que esta prueba este en peligro de ser reemplazada ya que nos aporta una información privilegiada e interesante de cada aspirante y que sería difícil de conseguir a través de otras técnicas.

Por último como recomendaciones a los candidatos que hayan de pasar un assessment center sugerimos que estos conozcan a fondo el puesto vacante, ya que como bien sabemos cada puesto de trabajo tiene unas características y requiere unas capacidades, también sería conveniente que estos prepararan su presentación ya que es común que nos pregunten datos sobre nosotros. Expresar interés es importante a la hora de mostrar nuestra actitud positiva e interesada hacia la obtención del puesto, no actuar, participar de manera activa pero a la vez dejando participar al resto.

B. Test de personalidad o prueba proyectiva: Las pruebas proyectivas tienen su origen en 1900 por Sigmund Freud donde eran usadas básicamente por los psicólogos para valorar y evaluar el mundo cognitivo de sus pacientes, los cuales “proyectaban” sus sentimientos hacia fuera y posteriormente estos eran evaluados y estudiados por los psicólogos. Más adelante, hacia el 1970 estas pruebas se consideraron inválidas ya que muchos profesionales aseguraban que no cumplían las garantías científicas para calificar o evaluar el raciocinio de las personas.

El test de personalidad o prueba proyectiva suele ser una técnica muy utilizada en casi todos los puestos de trabajo. Como se explica más adelante son fácilmente reconocibles ya que van seguidos de unas fotografías o dibujos muy llamativos que inmediatamente hacen reaccionar al candidato el cual tiene que explicar que le sugiere dicha imagen.



Por otro lado también podemos encontrarnos **test de personalidad** basados en preguntas de base científica, que a medida que el candidato va respondiendo se va construyendo su perfil psicológico. El cual nos dice que características personales tiene el candidato y hacernos una idea de cómo podrían ser sus decisiones.

Como recomendaciones a los candidatos que hayan de pasar por la evaluación de este tipo de pruebas, les recomendaríamos que fueran sinceros, sin dar una apariencia extremadamente perfecta, ya que todos somos humanos, tener claro que hay conceptos que las empresas siempre buscan en sus futuros trabajadores (motivación, responsabilidad, ...), nunca dar respuestas extremas, intentar estar atento y comprender todas las preguntas y por último recomendaríamos tener en cuenta el tiempo ya que siempre correrá en contra, hay que intentar administrar bien el tiempo ser precisos y lo más claros posible con nuestras respuestas.

C. Test psicotécnicos (Ver anexos): Fueron utilizados por primera vez en Estados Unidos los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Fueron las grandes empresas Americanas las pioneras en la utilización de estas técnicas como método de selección. A partir de entonces y viendo los buenos resultados que proporcionaban en el ámbito de la selección, de cada vez se han ido incorporando en más empresas y por tanto han ido adquiriendo más importancia.

Estos test psicotécnicos, son pruebas estandarizadas que se encargan de medir una serie de conductas humanas de los candidatos, a partir de su comparación con la población a la que pertenece el candidato. Normalmente se suelen realizar varias pruebas para poder obtener unos resultados más precisos.



Todos los resultados que vayamos obteniendo en las diferentes pruebas, jugaran un papel muy importante en la valoración final del candidato.

De entre los test psicotécnicos más utilizados en las empresas, cabe destacar los Test de aptitudes y los Test de personalidad. Normalmente los **Test de aptitudes** se suelen utilizar para poder referirse a características potenciales del candidato y para medir las diferentes aptitudes intelectuales del mismo. Entre los métodos más utilizados para la realización de estos test de aptitudes encontramos los *verbales* o los *numéricos*. En cambio, los **Test de personalidad** se encargan de medir los rasgos de la personalidad del candidato. Para la realización de estos test se suelen utilizar en la gran mayoría de casos los cuestionarios.

Aunque sea una de las técnicas más utilizadas en la selección de los candidatos, tendremos que tener en cuenta que el éxito de dicho candidato no dependerá únicamente de las aptitudes que pueda tener, sino que también serán necesarias unas variables como la iniciativa o la capacidad de decisión que estos test no miden. Por tanto aunque sea una de las técnicas más utilizadas, sí que es verdad que actualmente en muchas empresas se están utilizando otras técnicas como las entrevistas de selección o las dinámicas de grupo para ver mejor como se desenvuelve el candidato.

Estas técnicas no se suelen utilizar para todos los puestos de trabajo por igual. Normalmente se suelen utilizar para los puestos intermedios o para los puestos directivos.

Estos test psicotécnicos según sean test de aptitudes o test de personalidad tendrán unas recomendaciones diferentes para los candidatos. En el caso de los *test de aptitudes* las recomendaciones que se les suele dar a los candidatos son:



- Seguir las instrucciones que el seleccionador le ha proporcionado al principio,
- si en algún momento existe alguna parte que no se ha entendido el candidato deberá preguntar rápidamente al seleccionador para poder continuar con el test,
- Se tendrá que leer con atención todas las preguntas y sus alternativas y si
- existe alguna pregunta que el candidato no sepa, deberá pasar a las siguientes ya que como bien sabe tendrá que contestar lo más rápido posible ya que son pruebas cronometradas.

Los *test de personalidad* en cambio tienen otras recomendaciones:

- El candidato no tendrá que intentar manipular para dar una imagen determinada ya que tiene que tener en cuenta, que estos test tienen unos sistemas que se encargan de evaluar la sinceridad,
- Deberá ser espontáneo y no pensar demasiado las preguntas y en el caso de que el candidato no encuentre una respuesta exacta que se ajuste a su personalidad tendrá que escoger aquella que se aproxime más.

D. Entrevista de selección: Prácticamente se utiliza en todo el mundo con pocas diferencias en lo que a objetivo y finalidad comprende. Acostumbra a ser una de las principales pruebas de cualquier proceso de selección. Es una comunicación basada en la interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo.



La finalidad principal de una entrevista de selección es determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica dentro de una empresa determinada.

Generalmente suelen utilizarlas empresas privadas y, además, pueden adaptarse a las necesidades que requieran los diferentes puestos a ocupar.

Tenemos diferentes tipos de entrevistas que iremos entrando más en detalle dependiendo del tipo de puesto al que se está dirigiendo.

- **Entrevista dirigida:** es un tipo de entrevista en el cual el entrevistador tiene y sigue un guión para obtener información del candidato. Es la más idónea para personas que no tienen experiencia
- **Entrevista libre:** se deja vía libre a la improvisación. Dirigido más a puestos directivos.
- **Entrevista en profundidad:** Cuando es una entrevista posterior a la entrevista dirigida profundizas en unos temas en concreto. Se puede dar en todos los puestos a ocupar.
- **Entrevista de tensión:** se hacen unas preguntas al candidato para violentarlo, descolocarlo, y ver cómo reacciona la persona. Normalmente dirigidos a puestos intermedios donde se quiere valorar la capacidad de soportar tensión, presión o estrés de los candidatos.

Todas las entrevistas pasan por el siguiente proceso:

- **Fase inicial:** saludo y presentación. Se explican los motivos y el orden que tomará la entrevista e incluso una breve descripción del puesto a ocupar. Se suelen realizar preguntas abiertas para crear un clima de confianza y comunicación. A veces también se le pide al entrevistado que haga una breve presentación de su CV y de él mismo.



- **Fase intermedia:** se entra en detalle en los aspectos del CV cómo formación, experiencia, competencias y motivaciones. El entrevistador pregunta e intenta hacer un análisis del candidato para saber si podría llegar a ocupar dicho puesto o no.
- **Fase de cierre:** el entrevistador deja paso a que el entrevistado le haga las preguntas que necesite para solucionar dudas sobre lo explicado. El entrevistador también realiza una serie de preguntas para ver si realmente el candidato tiene interés por el trabajo y la empresa, si está motivado, si tiene iniciativa y seguridad en sí mismo.

En lo que al puesto directivo concierne, se suelen realizar entrevistas libres. La fase inicial se lleva a cabo tal y como esta descrita pero se le pide al candidato que sea el mismo quien hable sobre su CV. Así el entrevistador puede medir su reacción y ver qué aspectos del CV considera el candidato más importante. Es una herramienta útil para medir la capacidad de reacción y organización que tienen. Puedes encontrarte con el problema de que la persona sea muy habladora y no sepas cómo cortarla o todo lo contrario, que sea una persona corta de palabras y tengas que estirar demasiado para obtener información.

Antes de realizar la entrevista el candidato debería:

- Estar atento al teléfono o email facilitado,
- Informarse sobre la visión, misión y dimensión de la empresa. Buscar información sobre el PT que puede llegar a ocupar y que tareas podría llegar a desarrollar.
- Consultar las diferentes fuentes que tenga el candidato a su alcance para saber con qué tipo de preguntas puede llegar a enfrentarse.
- Llevar bien preparado su CV.
- Anotarse mentalmente las dudas que le gustaría comentar.



- Durante la entrevista el candidato debería:
- Acudir bien aseados y curiosos. Evitar tics nerviosos como morderse las uñas.
- Vigilar con las posturas del cuerpo.

Una vez superada esta entrevista, en caso de que el candidato fuera escogido entre los finalistas se podría dar una entrevista en profundidad.

E. Grafología: Por lo que conocemos, existe un gran número de referencias y citados antiguos que indican la existencia de un estudio de la escritura. Concretamente, ya Aristóteles y Demetrio concluían que en función de la escritura se revelaba el carácter de la persona. En realidad, el interés por la escritura, viene dado de civilizaciones muy antiguas como la egipcia donde se consideraba algo sagrado y la cultura china que la consideraba un culto especial.

Cabe decir, que el que conocemos como el actual sistema de la grafología fue creado por el francés Juan Hipólito Michón (1806-1881) que escribió el primer tratado de grafología.

Antiguamente, ya se relacionaba la escritura con la personalidad. Se consideraba que cada persona escribía de una manera diferente, peculiar y con determinadas características que no pueden ser imitadas por ninguna otra persona y que por lo tanto, tenía mucho que ver con la personalidad de cada uno de los individuos. Por lo tanto la finalidad de esta prueba no es más que, determinar características de la personalidad del candidato a través de su manera de escribir.

Se emplea fundamentalmente para puestos de mandos directivos. Para conocer en profundidad la personalidad del candidato. Generalmente, para saber si un candidato puede ser pasado por una prueba de grafología, pueden pedir junto al



currículum, una carta de presentación manuscrita. Esto es una señal que indica que posiblemente en el grupo de selección de personal haya un grafólogo.

Mediante el estudio de la grafología, se estudia y analiza la escritura de los candidatos con el objetivo de obtener información detallada a cerca de aptitudes, rendimiento, capacidad de aprendizaje, sociabilidad, etc. El estudio de la grafología se utiliza básicamente cuando es necesario cubrir puestos clave dentro de la empresa. Para llevar a cabo este estudio, se solicita junto con el currículum una carta de presentación manuscrita. Los factores más utilizados para concluir la investigación son:

- Forma de escritura
- Inclinação
- Unión de las letras
- Tamaño de las letras
- Márgenes

En este tipo de prueba, el candidato puede redactar la carta de presentación con más nitidez y cuidado posible para que parezca una letra más perfeccionada. No obstante, los estudios concluyen que aunque la carta esté más preparada que como sería su letra habitual, proporciona suficiente información a cerca de la personalidad del individuo.

En un principio, no se conoce que exista peligro de que dicha técnica que acabamos de describir, pueda ser remplazada por otra técnica, ya que está se suele utilizar de apoyo para las decisiones.



3.4.2 Puestos de mandos intermedios:

A. Pruebas competenciales (Ver anexos): Las técnicas competenciales fueron un tipo de prueba muy utilizada por los psicólogos para evaluar a sus pacientes desde 1950 a la década de 1980. Entre 1970 y 1980 surgen diversas críticas sobre esta técnica ya que diversos autores no la consideraban una prueba científica suficientemente concluyente.

En un primer instante, ésta técnica se desarrolla con el fin de analizar el mundo inconsciente del sujeto. A medida que esta técnica va evolucionando, se emplea cada vez más para valorar el mundo cognitivo del sujeto, es decir, su manera de pensar.

En principio, esta técnica se emplea más asiduamente para puestos de trabajo de nivel operacional y directivos, aunque por regla general, puede ser utilizada para cualquier perfil de puesto de trabajo.

Las pruebas competenciales, se utilizan para medir los conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarios en un puesto de trabajo para tener un buen rendimiento. Estas pruebas nos ayudan de manera más específica a conocer las habilidades de comunicación, la capacidad de trabajo en equipo, la extroversión, la necesidad de pertenencia a grupos, etc. Los resultados de estas pruebas, se articulan en una estrella.

Este tipo de prueba, revela aspectos inconscientes de la conducta del que realiza dicha prueba, por lo que es difícil poder prepararse una prueba proyectiva antes de una entrevista. No obstante, es conveniente estar tranquilo y relajado para poder contestar con la mayor corrección posible.

Por lo que se conoce, no existe peligro de remplazo por otra técnica, ya que es una de las más empleadas hoy en día al entrar en un proceso de selección.



B. Test de personalidad o Prueba Proyectiva: El test de personalidad también conocido como pruebas proyectivas, son fácilmente identificables ya que van seguidas de dibujos inquietantes de los cuales, el entrevistado, tiene que decir lo que le sugiere cada una de las imágenes. Las Pruebas proyectivas constituyen un instrumento cada vez más utilizado en la selección de personal, que pone de manifiesto datos relacionados con la manera en que el entrevistado ve y maneja su mundo. Pone de manifiesto, mediante los dibujos que se les muestra, las ansiedades, inseguridades, necesidades, deseos y muchos otros aspectos de la personalidad de cada uno.

C. Test psicotécnicos (Ver anexos): Los test psicotécnicos, como bien hemos podido comentar anteriormente, son pruebas estandarizadas que tienen como objetivo medir la conducta del candidato, comparándola con la población a la cual pertenece. Generalmente en estos test, se suelen administrar diferentes pruebas para poder obtener una mejor valoración final.

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente en puestos directivos, según los rasgos que quiera medir la empresa se podrán clasificar en test de aptitudes, que son aquellos que miden las características potenciales del sujeto y que se encargan de medir las aptitudes intelectuales que pueda tener el candidato; o en test de personalidad que se centran más en medir las características de la personalidad del candidato. Lo más común en los test de aptitudes es utilizar métodos numéricos, verbales o espaciales; mientras que para los test de personalidad el método más común es el cuestionario.

Aunque sea un método muy utilizado en las técnicas de selección de candidatos tendremos que tener en cuenta que tienen un bajo poder predictivo, ya



que un test no puede ofrecer datos precisos sobre si el candidato será exitoso en el puesto de trabajo o no. Además el éxito de dicho candidato no dependerá únicamente de las variables que estos test puedan proporcionarnos, sino que también dependerán de variables ajenas a estos test como la capacidad de decisión o la motivación.

Los candidatos según realicen test de aptitudes o test de personalidad tendrán que tener en cuenta una serie de recomendaciones comentadas anteriormente.

D. Entrevista de selección: Tal y como ya hemos comentado en este mismo apartado cuando hacíamos el análisis de Puestos directivos, nos podemos encontrar o bien con **entrevistas libres** o bien con **entrevistas de tensión**.

Las entrevistas de tensión sirven para poder observar aspectos de la personalidad del candidato que en otro tipo de entrevistas no podemos valorar como sería como soporta la tensión, la presión o como se maneja frente a situaciones de estrés. Estas entrevistas se utilizan modos y actitudes que tienen como objetivo descolocar y probar esas situaciones en el candidato. Se debe prestar una especial atención en el uso de dicha técnica de entrevista porque a veces no es fácil de ver la separación entre lo ético y lo moral y, incluso podemos encontrarnos con candidatos con signos de desequilibrio emocionales, previamente observables si poseemos los conocimientos adecuados, y por lo tanto podemos evitarlo. Generalmente suele aparecer a mitad de entrevista para que así el entrevistador pueda medir también como actúa después de que esto haya ocurrido.

La finalidad de este tipo de entrevista en los puestos intermedios es valorar como actuará la persona cuando se encuentre en situaciones similares en el futuro PT cuando tenga que cumplir órdenes que le vengan de arriba y a la vez, dirigir a las personas que tiene a su cargo.



El candidato debe intentar:

- No perder la calma,
- No responder con el mismo nivel de agresividad que está siendo tratado,
- No discutir pero no aceptar las críticas, responder a ellas seguro de sí mismo y brevemente.

E. Dinámicas de grupo: La dinámica de grupo es una técnica que se ha utilizado desde la antigüedad, pero se dice que sus antecedentes fueron en las prácticas militares y políticas, ya que se quería corregir conductas entre los diferentes participantes. El primero en utilizar este término fue el psicólogo alemán Kart Lewin en el año 1945. Kart dijo que era una disciplina que estudia la fuerza que actúa en sobre un grupo y que lo hacen comportarse de una manera determinada.

La dinámica de grupo es una técnica muy efectiva para poder valorar altamente la capacidad de escucha activa, de negociación, de influencia, de persuasión o la habilidad que el candidato tiene para defender sus ideas y mantener su punto de vista. Son instrumentos muy eficaces y altamente motivadores, tanto para los participantes como para los seleccionadores, ya que tienen un alto nivel lúdico en su ejecución. En esta técnica encontramos la presencia de cinco a ocho candidatos que discuten libremente sobre un tema, en presencia de uno o dos observadores y de un moderador. Desde el punto de vista logístico es una técnica muy efectiva ya que de una sola vez se pueden estar observando hasta 8 candidatos.

Este tipo de pruebas, tienen por fuerza el componente subjetivo, ya que dependen del buen establecimiento del criterio de valoración y de la profesionalidad que el seleccionador tenga. Algunos de los métodos más utilizados en las dinámicas de grupo suele ser la resolución de casos prácticos. Este método



consiste en la presentación de un supuesto a los candidatos, relacionado con el área de trabajo o con el puesto donde realizarían su función, para que los candidatos utilicen sus conocimientos y den una solución acorde. Otro método son las dramatizaciones. Este método consiste en observar la actuación de los participantes respecto su cualificación profesional y su comportamiento en una situación real de trabajo. Algunos casos son el Role playing (uno de los más usados), juegos de empresa y por último ejercicios de discusión grupal.

Es una técnica que se suele utilizar en los puestos de trabajo de un nivel elevado, es decir, aquellos puestos de trabajo en los que sea necesaria una gran capacidad de contactos o de relaciones sociales. Por lo tanto no es una técnica que se suela utilizar en todos los puestos de trabajo.

Los candidatos al realizar esta dinámica de grupo tienen que tener en cuenta una serie de recomendaciones que suelen dar:

- Es muy importante que el candidato sea lo más natural posible,
- Tendrá que participar activamente y contribuir para que el equipo pueda lograr los objetivos,
- Se tendrá que extremar la educación, el candidato deberá ser considerado con los demás,
- Tendrá que buscar el logro de grupo no el logro personal,
- Tendrá que prestar atención a todo el material que le puedan proporcionar,
- Tendrá que escuchar todos los argumentos de los otros candidatos con atención y muy importante tendrá que aportar todas las soluciones que sea posible.

Después de todo esto, ya sólo dependerá de las características de personalidad que el puesto de trabajo requiera.



3.4.3 Puestos operacionales:

A. Pruebas profesionales: Según el libro consultado las pruebas profesionales son una de las técnicas más antiguas. Se cree que su origen viene de 1115 a.C cuando el emperador Chino ya hacía pasar una serie de pruebas a sus futuros soldados en su ejército y a los posibles ayudantes que necesitará. Realizaba dichas pruebas para comprobar su habilidad y su destreza. Por lo tanto ya observamos que desde la antigüedad se quería estar seguro de que características tenía nuestro empleado y que tareas podía realizar obteniendo los mejores resultados. Las pruebas profesionales son pruebas de simulación específicas para poder ver el nivel de ejecución del candidato respecto a contenidos del PT al cual está concursando. El objetivo de dichas pruebas es evaluar los **conocimientos y aptitudes** del candidato/a **directamente implicados** en el PT.

Generalmente se utiliza para aquellos PT sobre los cuáles podemos medir el nivel profesional que posee, es decir, que sean fácilmente medibles los resultados de las tareas que tiene que realizar. Es por este motivo, que son más comúnmente utilizadas para puestos operacionales y no para superiores porque existen otras pruebas derivadas de estas que pueden llegar a ser más útiles y precisas para puestos de responsabilidad y exigencias más elevadas.

Consisten en una clasificación profesional mediante entrevistas o exámenes. En las pruebas se intenta medir cómo puede aplicar el candidato los conocimientos que tiene mediante una simulación de una posible tarea muy similar a las que podría llegar a desempeñar en el puesto al que aspira. Suelen conllevar la calificación de apto/no apto, es decir, existe un criterio de rendimiento por debajo del cual se considera que la persona no está suficiente capacitada para afrontar el trabajo.



Hay mucha diversidad de pruebas profesionales, en muchos casos los responsables del proceso de selección las diseñan específicamente para una ocasión concreta.

- Pruebas de **idiomas**,
- Pruebas de utilización de **programas informáticos** (procesadores de texto, diseño gráfico...),
- **Reparación** de componentes eléctricos,
- **Exámenes** orales o escritos de conocimientos relacionados directamente con el empleo y
- Ejercicios de **contabilidad**, entre otros.

El candidato tiene que:

- Asegurarse de que ha entendido muy bien en qué consiste el ejercicio que tiene que hacer, y qué resultado final le piden. No tenga reparo en preguntar.
- Dedicar un tiempo a organizar la tarea en función del tiempo que le han asignado.
- Generalmente, no sólo se evalúa el resultado final, sino el proceso, la forma en que se ha trabajado para alcanzarlo. Es por esto por lo que se debe cuidar toda la ejecución.

B. Entrevistas de selección. En estos puestos operacionales nos solemos encontrar más con **entrevistas dirigidas**. Se sigue un guión pensado con anterioridad a la entrevista y permite un estudio focalizado de las preguntas y de la información que el entrevistador desea obtener. Permite obtener todos los datos que se desean saber y que la conversación no se desvíe o se disperse. Es una buena técnica ya que unifica criterios, lo que implica que se facilite y simplifique el proceso de evaluación de los candidatos. El objetivo de esta entrevista en estos puestos es



que los entrevistados se sientan en un ambiente cómodo y agradable, y que puedan sentirse seguros al contestar las preguntas que el entrevistador le realice.

Restringe mucho la información que podemos conseguir si siguiéramos una entrevista más abierta que diera paso a la improvisación.

El candidato debe, cómo hemos comentado en los otros casos, antes de la entrevista:

- Estar informado y documentado sobre la empresa a la que acude a hacer la entrevista.
- Repasar su CV y ser capaz de explicar su trayectoria profesional y formativa con coherencia y positivismo.
- Prepararse preguntas de tipo personales o las que sabemos que son típicas a preguntar, cómo dime 3 virtudes y 3 defectos tuyo. Para documentarse sobre estas preguntas podemos informarnos en los foros que escriben las personas que han pasado por el proceso de selección en esa empresa.

En el momento de la entrevista debería tener en cuenta:

- Importante que demuestre una actitud positiva, coherente y que tenga una seguridad en sí mismo/a.
- Estar atento al principio de la entrevista ya que se facilitará información valiosa.
- Las personas que no tengan una gran experiencia debe remarcar la formación, su motivación, los intereses por la empresa y el sector en que esta trabaja y, muy importante las ganas de aprender.
- En el caso de tener experiencia pero poca formación, debería potenciar las competencias profesionales, el conocimiento que posee del sector, y la disponibilidad para aprender.



- Es bueno hacer preguntas sobre el trabajo y sobre la empresa para mostrar interés por el futuro puesto.
- Se tiene que mostrar iniciativa, capacidad de organización, de adaptación a los cambios y ser capaz de trabajar en equipo.



	A quién va dirigido	Ventajas	Desventajas	¿Peligro de ser sustituida?
Assesment Center	Suele estar dirigido a PT más directivos.	<ul style="list-style-type: none"> -Esta prueba nos da una información muy valiosa y municiona del candidato ya que siendo una simulación real podemos ver como éste se desenvuelve en dicho PT. -Nos da información verbal y no verbal del candidato. -Nos permite comprobar si todo lo explicado por el aspirante a nivel personal y profesional equivale con lo que podemos observar de él. 	<ul style="list-style-type: none"> -Altos costes ya que requiere una simulación muy basada en la realidad. -Gran cantidad de costes en tiempo debido a que son pruebas con una larga durada para hacer una buena evaluación del candidato. -Podemos encontrar un ambiente un tanto crispado por el nivel de rivalidad y competitividad. -Gran cantidad de personal de RRHH. 	<p>Creemos que para nada podría estar en peligro de ser sustituida ya que en puestos más elevados creemos que no bastaría con una simple entrevista personal y otro tipo de pruebas teóricas, sino que necesitaríamos "algo más", esto nos lo da el Assesment center que nos ofrece una visión más real y detallada de la manera de trabajar y actuar del candidato.</p>
Test de personalidad	Esta prueba puede estar dirigida a casi todos los PT.	<ul style="list-style-type: none"> -Nos da más datos de la personalidad del candidato. -Nos ayuda a identificar las aspiraciones, metas, miedos, inquietudes del aspirante. -Prueba un tanto más económica y más fácil (ya que es una técnica estandarizada). -Tienen unas normas muy bien definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> -A veces se puede malinterpretar la información que recibimos del candidato. -Pueden ser fáciles de falsificar. 	<p>El test de personalidad es una técnica muy tradicional y muy común en la selección de personal, no creemos que esta pudiera ser sustituida debido a que nos ofrece unos rasgos bastante interesantes de los candidatos. Ya que como ya sabemos en muchas ocasiones la actitud es mejor que la aptitud.</p>



<p>Test psicotécnico</p>	<p>Esta prueba suele estar dirigida a los Puestos Intermedios y a los más directivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nos ayudan a poder conocer las características potenciales del candidato y medir las diferentes aptitudes potenciales. -Nos ayuda a conocer los rasgos y las características de la personalidad de los candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene un bajo poder predictivo ya que un test no puede dar datos precisos sobre si la persona tendrá éxito en el PT. -La tensión emocional puede afectar a los resultados del test. -No nos da una imagen verdadera del candidato. 	<p>Los test psicotécnicos son una técnica que se lleva utilizando desde hace mucho tiempo por lo que no creemos que pueda llegar a ser substituida por otra. Es un gran complemento de otras pruebas ya que nos da a conocer características muy interesantes del candidato.</p>
<p>Entrevista de selección</p>	<p>Todas las personas que vayan a ocupar un PT determinado en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Podemos obtener información que a través de otras técnicas no sería posible. - Nos ayuda a identificar quienes pueden ser válidos y quienes no a través de su comunicación no verbal y verbal. - Permite validar y confirmar la información suministrada por el candidato. - Permite conocer como actuaría el candidato si se encontrará en una situación similar dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene un coste elevado en tiempo. - Genera un gasto para los entrevistadores. - No se valida la información que recibe el entrevistador. - La información puede ser de baja calidad. - Puede no estar bien estructurada y por lo tanto, no obtener la información deseada y necesaria. 	<p>Este tipo de prueba nunca estará en peligro ya que se considera un buen paso inicial, intermedio o final, para que el candidato/a tenga contacto con la empresa y que se sientan más cómodos con la empresa.</p>



<p>Grafología</p>	<p>A aquellas personas generalmente que vayan a ocupar puestos directivos y se les requiera una carta de presentación manuscrita junto con el currículum.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Permite conocer la personalidad del individuo mediante la escritura. -Ayuda a la toma de decisiones a la hora de escoger un candidato -Es difícil intentar "hacer trampas" a la hora de pasar este tipo de prueba. 	<ul style="list-style-type: none"> -Requiere de la colaboración de profesionales a la hora de poder hacer el estudio de la prueba -La necesidad de grafólogos dentro del equipo de selección de personal, encarece el proceso. 	<p>No hay peligro de ser remplazada por otra técnica ya que ésta se utiliza como soporte a la toma de decisiones y no se conoce otra técnica semejante</p>
<p>Pruebas competenciales</p>	<p>A todas aquellas personas que tengan que pasar un proceso de selección y se les requiera una cierta competencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Son útiles para medir las habilidades y las destrezas de los individuos. -Revela los aspectos inconscientes de la conducta del candidato por lo que es difícil que el candidato se prepare la prueba 	<p>Existen diversas críticas a esta técnica formulada por diversos autores que sostienen que la veracidad de este tipo de pruebas no es del todo científica.</p>	<p>Por lo que se conoce, no existe peligro de remplazo por otra técnica, ya que es una de las más empleadas hoy en día al entrar en un proceso de selección.</p>
<p>Dinámicas de grupo</p>	<p>Este tipo de pruebas van más dirigidas a los altos cargos de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Con esta prueba se logra una mayor espontaneidad. -Se ahorra tiempo -Sirve para confortar a todos los miembros del grupo. -Se puede llegar a observar la capacidad del candidato para poder mantener sus puntos de vista, su habilidad para defender sus ideas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sólo se puede emplear en la selección de personal de puestos de trabajo de alto nivel. -Sólo se podrá utilizar para trabajos que requieran una gran capacidad de contactos y relaciones sociales. 	<p>No creemos que este tipo de pruebas pueda tener actualmente un substituto, ya que es una prueba que de cada vez se va utilizando más en la selección de personal de altos cargos. A parte es bueno para la empresa conocer como se desenvuelve el candidato con un grupo de gente.</p>



<p>Pruebas profesionales</p>	<p>Todas las personas que apliquen por un PT y se le puedan medir su experiencia y su formación atendiendo a las necesidades del PT que va a ocupar.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Comprobación que lo descrito en el CV realmente es cierto.- Tener una prueba sólida y poder valorar si el candidato es apto para desarrollar dicho PT. Resultado fiable.- Adaptadas a las necesidades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">- Diseño de la prueba no sea el apropiado para la valoración de depende qué características.- Tiempo ofrecido no sea el suficiente.- No tiene en cuenta los nervios o la personalidad del candidato.	<p>Actualmente estas pruebas se están perfeccionando. En los puestos directivos encontramos los Assesment Center que no viene a ser más que una prueba profesional. Puede llegar a ser evolucionada pero nunca se verá extinguida. Será lo mismo pero con diferente nombre.</p>
-------------------------------------	--	--	--	---



3.6 Incorporación y acogida.

Se refiere a aquellas acciones para acoger al trabajador a la empresa. Enseñarle las instalaciones y presentarle a los compañeros. Normalmente se suele entregar un manual de acogida donde se le explica la historia, sector, organigrama, valores, calidad, política social, etc. de la compañía. A este plan de acogida se le puede asociar una formación básica, es decir, enseñarle las operaciones básicas de la empresa.

3.7 Seguimiento.

Pasados unos quince días a la incorporación del candidato, la empresa ha de tener una entrevista para comprobar cómo le está yendo. El seguimiento se habitúa a hacer con el recién incorporado y con el mando directo. Este seguimiento es importante porque se puede comprobar la calidad del proceso de selección.



4. Conclusiones

Hemos decidido profundizar en el análisis de las técnicas, porque por lo que hemos descubierto y que bien se puede encontrar reflejado en la bibliografía mencionada, el proceso de selección siempre es el mismo. Es decir, las fases definidas anteriormente como “Necesidad de cubrir un puesto de trabajo” y la “Asignación de una persona para el puesto de trabajo” no varían ni dependiendo del puesto profesional que se vaya a ocupar, ni tampoco del tipo de empresa a la que pueda aplicar cualquier candidato.

En cambio, cabe destacar que si que existe una relación entre los tipos de pruebas de selección que el candidato puede llegar a pasar con el puesto que va a ocupar.

Los futuros candidatos que aspiren a puestos directivos, se encontraran con pruebas que midan sus capacidades, su experiencia y su formación. Tal y como nuestro estudio refleja, actualmente se están aumentando el número de pruebas por las que dicho candidato deberá pasar dado que existe una gran oferta en el mercado y, por lo tanto, las empresas se aprovechan de ello e intentan quedarse con los mejores.

Paralelamente, para los futuros candidatos que aspiren a puestos intermedios, el número de pruebas que tienen que pasar también está en aumento por lo comentado en el párrafo anterior. Hoy en día las empresas buscan que los empleados sean capaces de trabajar en equipo, por eso mismo, están aumentando las pruebas en las que se pueda comprobar de primera mano si el candidato tiene una actitud proactiva a la hora de trabajar en equipo o no a través de las dinámicas de grupo y sus derivados.

En cambio, sigue habiendo un vacío en lo que se refiere a los puestos operacionales. Es cierto que algunas empresas pasan algunas pequeñas pruebas, pero no es tan claro como en los demás puestos. Esto viene explicado porque muchas personas que aplican



por puestos de trabajo de este nivel, son personas que tienen conocimientos y estudios medios, y lo que pretenden es tener un primer contacto con el mundo laboral.

Queremos destacar que justo cuando nos encontrábamos inmersas en la creación de nuestro trabajo de fin de grado, una de nosotras pasó por dos procesos de selección para dos empresas importantes. Un proceso de selección consistía en el desarrollo de unos tests psicotécnicos, un test de inglés, una prueba de matemáticas, un test de comprensión lectora y por último una dinámica de grupo. El segundo proceso de selección consistía en la realización de un test de inglés previo y, en caso de superarlo, pasabas a realizar una dinámica de grupo completamente en inglés.

La verdad es que el perfil del puesto de ambas empresas era el mismo, Junior en Auditoría, pero hemos podido comprobar que aún siendo el mismo perfil, las empresas deciden hacer más o menos pruebas. También cabe destacar que no se entiende muy bien que te hagan pasar un test de comprensión lectora y una prueba de matemáticas, sino que, como en el caso de la segunda empresa, hacer una dinámica de grupo en inglés te ayuda a corroborar la nota que sacaste en el test de inglés. Reconocemos que los consejos que dábamos en cada apartado de pruebas para el candidato le ha sido muy útil a nuestra compañera que ahora mismo se encuentra en fase final de una de las dos empresas.

Por lo tanto, tal y como hemos contrastado con nuestro estudio realizado, y teniendo en cuenta la clasificación que hemos escogido junto con nuestra experiencia personal, se justifica que las técnicas de selección por la que tienen que pasar los candidatos sean claramente diferentes atendiendo a las diferentes necesidades que se necesitan cubrir.



5. Bibliografía

CATALA AMOROS, V. Manual de Selección de Personal, 1.997.

GARCÍA NOYA, M; HIERRO DIEZ, E; JIMÉNEZ BOZAL, JJ. Selección de personal, sistema integrado, 2001.

BEER. M. y otros. Gestión de recursos humanos. Perspectivas de un director general. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989.

PUCHOL, L. Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Esic, 1993.

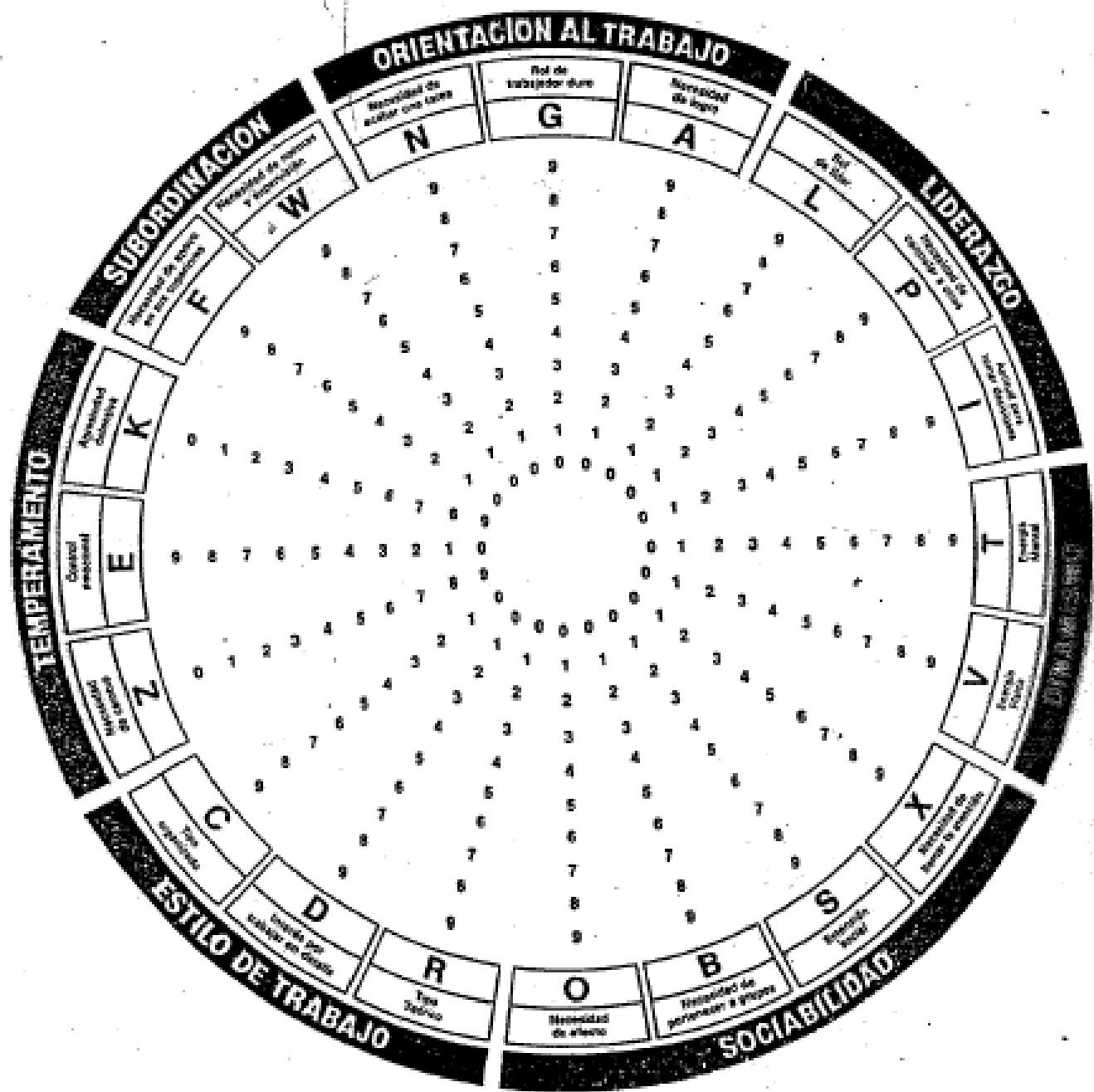
DONAN, S.L, VALLE CABRERA, R., JACKSON, S.E Y SCHULER, R.S. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Mc Graw Hill, 2007. 3ª Edición.



6. Anexos

Prueba Competencial

PA Preference Inventory®





Test psicotécnico

PA

PA INTERNATIONAL

No escriba en este cuaderno

Señale su contestación en la hoja adjunta

- 1 Soy trabajador
- 1 No soy de humor variable
- 2 Me gusta hacer el trabajo mejor que los demás
- 2 Me gusta seguir con lo que he empezado hasta terminarlo
- 3 Me gusta enseñar a la gente cómo hacer las cosas
- 3 Me gusta hacer las cosas lo mejor posible
- 4 Me gusta hacer cosas graciosas
- 4 Me gusta decir a la gente lo que tiene que hacer
- 5 Me gusta unirme a grupos
- 5 Me gusta ser tomado en cuenta por los grupos
- 6 Me gusta hacer un amigo íntimo
- 6 Me gusta hacer amistad con el grupo
- 7 Soy rápido en cambiar cuando lo creo necesario
- 7 Intento hacer amigos íntimos
- 8 Me gusta «devolverles» cuando alguien me ofende
- 8 Me gusta hacer cosas nuevas o diferentes
- 9 Quiero que mi jefe me estime
- 9 Me gusta decir a la gente cuándo están equivocados
- 10 Me gusta seguir las instrucciones que me dan
- 10 Me gusta agradecer a mis superiores

PASE A LA PAGINA SIGUIENTE



1. En la actualidad mi mente trabaja muy bien y con rapidez:
A. Sí, casi siempre B. Algunas veces C. Casi nunca
2. Me siento a gusto y contento:
A. Casi siempre B. Algunas veces C. Casi nunca
3. Jamás me siento tan molesto o aburrido que tenga necesidad de destruir todo lo que me rodea:
A. Cierto B. Término medio C. Falso, me ocurre a menudo
4. Las cosas me salen bien porque soy una persona echada para adelante:
A. Cierto B. A medias C. Falso
5. Los ruidos me despiertan hasta del sueño más profundo:
A. Sí, a menudo B. A veces C. No, casi nunca
6. Creo que soy una persona torpe y desmañada al manejar objetos:
A. Siempre B. A veces C. Casi nunca
7. Suele tener bastantes ganas de hacer cosas:
A. Casi siempre B. Algunas veces C. Casi nunca
8. Me siento solo y desgraciado:
A. Casi siempre B. A veces C. Casi nunca
9. Los sentimientos de culpabilidad:
A. No me molestan B. A medias C. Me perturban
10. Me resulta fácil estar cariñoso, alegre y a gusto con los niños pequeños de los demás:
A. Casi siempre B. Algunas veces C. Casi nunca
11. Critico las creencias habituales de la gente sin importarme lo que piensen de mí:
A. Sí B. Término medio C. No
12. Casi nadie dice la verdad ni confía en lo que cuentan los demás:
A. Cierto B. Término medio C. Falso
13. Personalmente siento que la gente:
A. Se porta bien conmigo B. Término medio C. Ha sido bastante injusta conmigo
14. Cuando me quedo desanimado me cuesta recuperarme:
A. A menudo B. A veces C. Casi nunca
15. Tengo la sensación de que caigo realmente bien a la mayoría de la gente que me conoce:
A. Cierto B. Término medio C. Falso
16. A veces tengo que hablar muy despacio, como si estuviera esperando que las palabras me vengan a la lengua:
A. Cierto B. Término medio C. Falso

NÓ SE DETENGA, CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE



HAGA TODOS LOS CALCULOS QUE NECESITE EN EL ESPACIO EN BLANCO EN LA HOJA DE RESPUESTAS

1. Sumar.

393	A.-7908
4658	B.-8608
3790	C.-8898
67	D.-8908
	E.-Ninguna de ellas.

2. Restar.

5473	A.-2485
2987	B.-2486
	C.-2496
	D.-3486
	E.-Ninguna de ellas.

3. Multiplicar.

484	A.-10900
25	B.-11100
	C.-11900
	D.-11700
	E.-Ninguna de ellas.

4. Multiplicar.

204	A.-1'5300
075	B.-153'0
	C.-1530
	D.-15300
	E.-Ninguna de ellas.

5. Multiplicar.

4'50	A.-0'99
22	B.-98'40
	C.-99'00
	D.-9900
	E.-Ninguna de ellas.

6. Multiplicar.

0'025	A.-0'001375
0'025	B.-0'00625
	C.-0'625
	D.-1'375
	E.-Ninguna de ellas.

7. Multiplicar.

0'016	A.-256
0'016	B.-25'6
	C.-0'00256
	D.-0'000256
	E.-Ninguna de ellas.

8. Dividir.

69 : 46	A.-1 ²⁹ / ₄₆
	B.-1 ²³ / ₄₆
	C.-1'5
	D.-15
	E.-Ninguna de ellas.

9. Dividir.

225 : 075	A.-0'0003
	B.-0'03
	C.-0'3
	D.-3
	E.-Ninguna de ellas.

10. Dividir.

072 : 3'6	A.-0'02
	B.-0'2
	C.-2
	D.-20
	E.-Ninguna de ellas.

11. Dividir.

30409 : 647	A.-0'47
	B.-407
	C.-47
	D.-47
	E.-Ninguna de ellas.

12. Dividir.

4'036 : 0'04	A.-1'009
	B.-10'9
	C.-10'09
	D.-100'9
	E.-Ninguna de ellas.

13.

$\frac{1}{4} \cdot \frac{1}{8}$	A.- $\frac{1}{32}$
	B.- $\frac{1}{4}$
	C.- $\frac{1}{2}$
	D.-2
	E.-Ninguna de ellas.

14.

$\frac{2}{7} \times \frac{3}{7}$	A.- $\frac{5}{49}$
	B.- $\frac{5}{7}$
	C.- $\frac{1}{7}$
	D.- $\frac{1}{7}$
	E.-Ninguna de ellas.

NO SE DETENGA, PASE A LA PAGINA SIGUIENTE



1.—..... es a señor como avda. es a

- A.—Sr. - ciudad
- B.—Sra. - ciudad
- C.—Sr. - avenida
- D.—Km. - avenida
- E.—Sr. - don

2.—..... es a caballería como pie es a

- A.—caballo - caminar
- B.—caballo - infantería
- C.—caballo - milla
- D.—albarda - milla
- E.—caballo - artillería

3.—..... es a ancho como delgado es a

- A.—estrecho - peso
- B.—fienda - regalo
- C.—estrecho - gordo
- D.—nada - gordo
- E.—calle - peso

4.—..... es a masculino como mujer es a

- A.—hombre - señora
- B.—malicioso - femenino
- C.—malicioso - muchacha
- D.—hombre - femenino
- E.—hombre - muchacha

5.—..... es a disputar como durar es a

- A.—discutir - invertir
- B.—computar - procurar
- C.—imputar - procurar
- D.—imputar - permanecer
- E.—disear - permanecer

6.—..... es a verso como escultor es a

- A.—poeta - artista
- B.—poeta - estatua
- C.—músico - estatua
- D.—reverso - estatua
- E.—reverso - artista

7.—..... es a cadena como cuenta es a

- A.—eslabón - perla
- B.—reloj - perla
- C.—hierro - collar
- D.—encadenar - collar
- E.—eslabón - collar

8.—..... es a animal como cáscara es a

- A.—cáscara - árbol
- B.—piel - huevo
- C.—piel - árbol
- D.—hombre - protección
- E.—cáscara - huevo

9.—..... es a tapón como caja es a

- A.—botella - tapa
- B.—botella - cesta
- C.—botella - sombrero
- D.—botella - paella
- E.—paella - cesta

10.—..... es a colmillo como ciervo es a

- A.—elefante - gano
- B.—marfil - gano
- C.—elefante - cornamenta
- D.—marfil - cornamenta
- E.—marfil - caza

11.—..... es a contralto como tenor es a

- A.—cantante - canción
- B.—sopra - barítono
- C.—solista - canción
- D.—solista - barítono
- E.—soprano - barítono

12.—..... es a ahorcar como guillotina es a

- A.—horca - decapitar
- B.—criminal - decapitar
- C.—soga - capítular
- D.—reo - decapitar
- E.—castigar - ciudadano

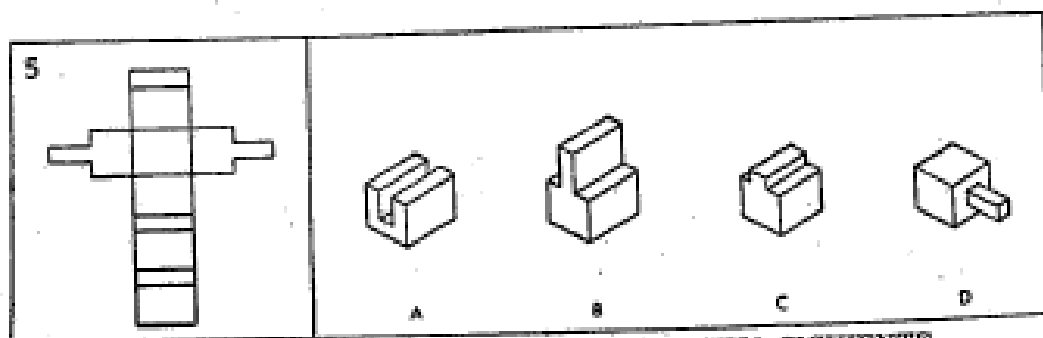
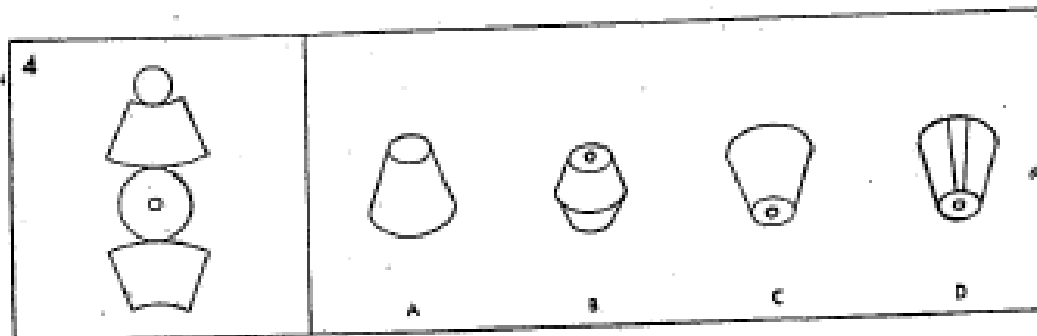
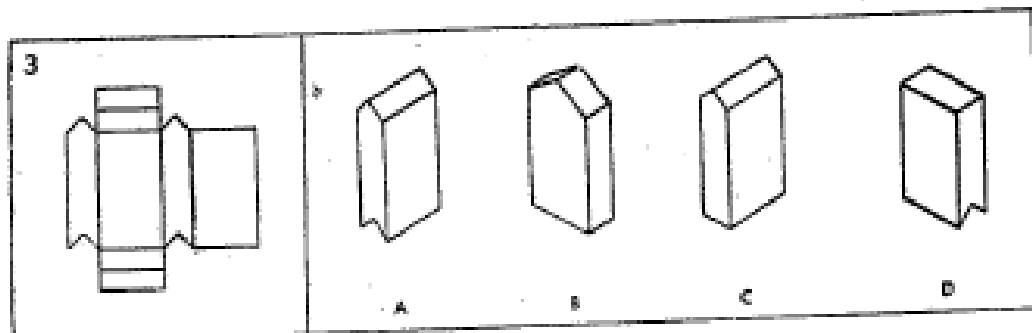
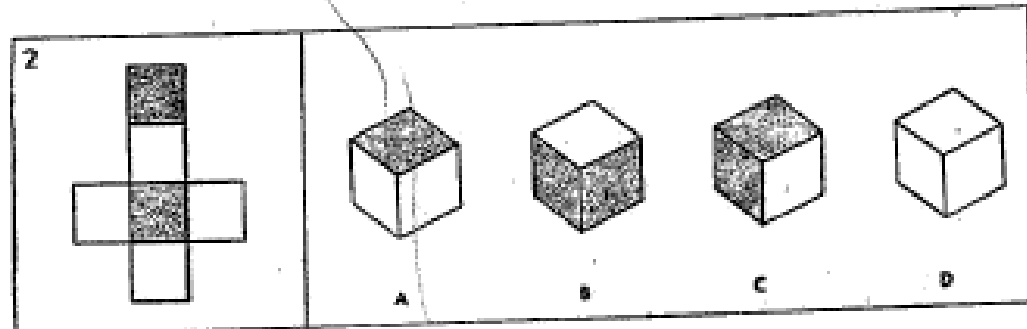
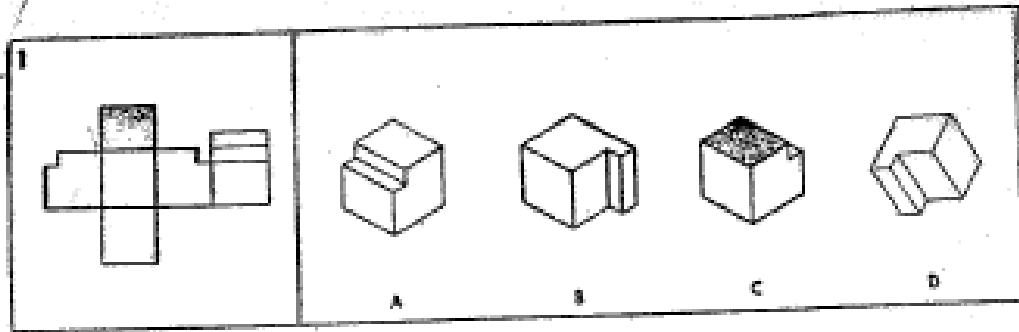
13.—..... es a palmera como uva es a

- A.—dátil - vid
- B.—arbusto - vid
- C.—árbol - vino
- D.—árbol - madera
- E.—arbusto - dulce

14.—..... es a guisante como cáscara es a

- A.—verde - nuez
- B.—vaina - crujir
- C.—verde - corteza
- D.—verde - crujir
- E.—vaina - nuez

NO SE DETENGA. CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

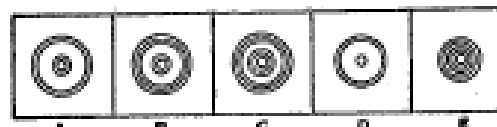
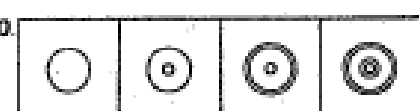
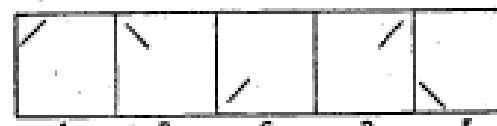
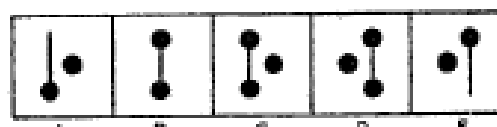
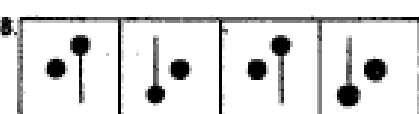
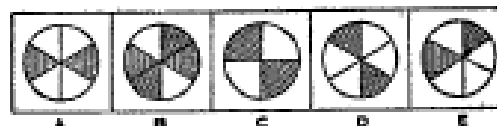
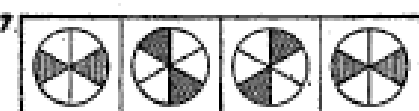
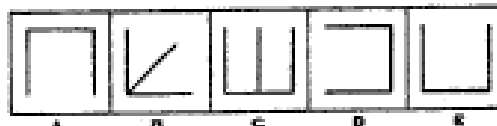
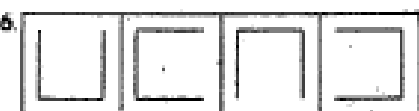
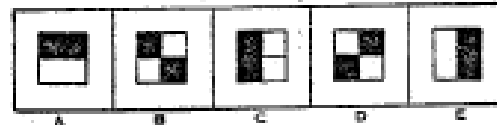
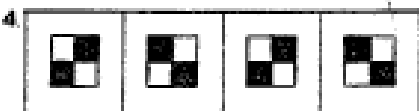
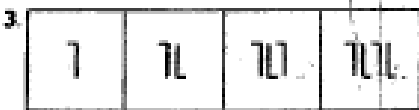
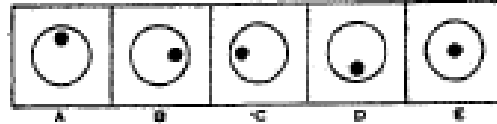
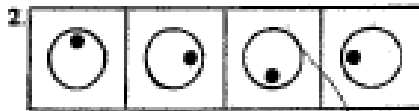
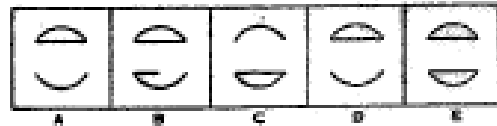


NO SE DETENGA. CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE



PROBLEMAS

RESPUESTAS

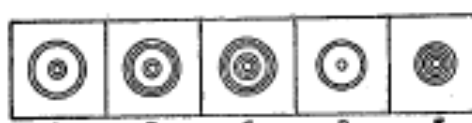
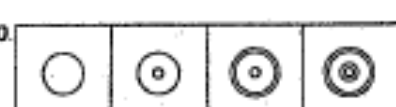
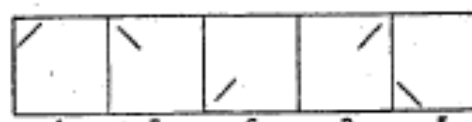
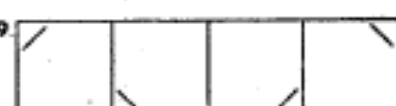
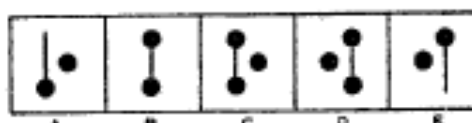
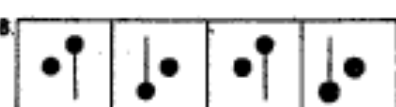
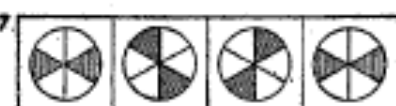
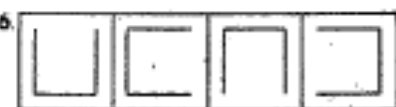
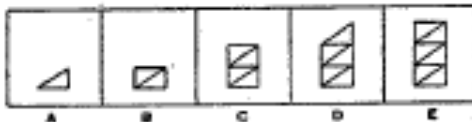
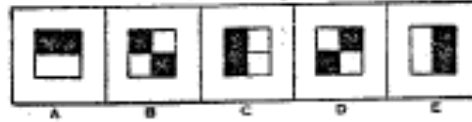
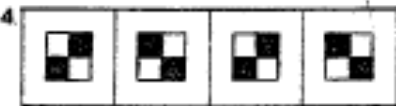
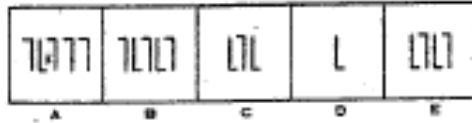
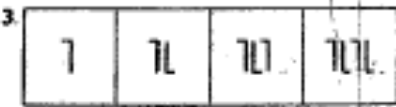
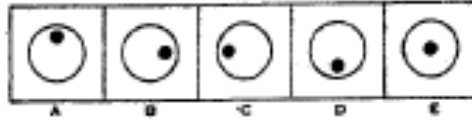
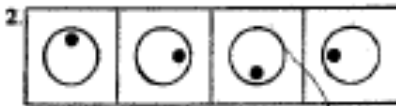
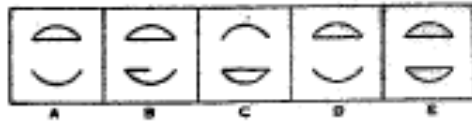
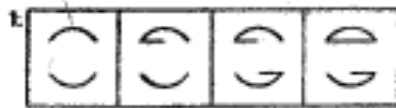


PASE A LA PAGINA SIGUIENTE SIN DETENERSE



PROBLEMAS

RESPUESTAS



PASE A LA PAGINA SIGUIENTE SIN DETENERSE

