



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

“EL ANÁLISIS GRAFOLÓGICO COMO OPCIÓN PARA
OPTIMIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A N :
CÉSAR VALENCIA SOSA
ROCÍO GARCÍA DURÁN

COMISIÓN DICTAMINADORA:
MTRA. LUCINA JIMÉNEZ VEGA
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES
LIC. TERESA GARCÍA GÓMEZ



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios por permitirme vivir esta vida llena de dicha y gozar de las maravillas de ella y sobre todo por darme la capacidad de aprender y conocer la maravillosa ciencia de la "Psicología".

A la UNAM por brindarme la oportunidad de pertenecer a esta majestuosa casa de estudios.

A la FES-Iztacala por compartir conmigo la sabiduría de sus maestros y brindarme un espacio para aprender y poner en práctica mis conocimientos.

A mi madre, por su amor brindado incondicionalmente en los momentos de triunfo y derrota a lo largo de mi vida y en especial durante mi carrera.

A mi padre por su amor y ejemplo de lucha y tenacidad ante la vida, al que gracias a eso nunca me di por vencida.

A mi hermana por su cariño, apoyo, comprensión y su ejemplo de seguir adelante sin importar los obstáculos que se presentan, así como su tenacidad y constancia para lograr objetivos.

A mi hermano por su cariño, apoyo, comprensión, confianza y ejemplo de actitud ante la vida, gracias a la cual he logrado mucho de lo que tengo hoy en día.

Mi gran agradecimiento a mi compañero de tesis, amigo y novio, por su amor incondicional, su paciencia infinita y su comprensión, las cuales me dieron la fortaleza que necesitaba en momentos de tedio y cansancio y así poder culminar este proyecto.

"Nene, lo logramos"

Gracias César.

Un especial agradecimiento a nuestros asesores de tesis: Lucina Jiménez, Tere García y José Esteban Vaquero, por su confianza, paciencia y dedicación en este trabajo.

Quiero agradecer infinitamente a las personas bonitas y maravillosas que han dejado huella en mi vida, que me han honrado con su amistad sincera, que han compartido conmigo momentos especiales en mi camino, que me han brindado su confianza y apoyo y que en su momento y a la fecha guardan un lugar muy importante en mi corazón:

Lic. Antonieta Morales
Lic. Ma. Eugenia Corrales Escalante
Lic. Graciela Zúñiga González
Lic. Jorge Guerra
Lic. Alejandra Trujillo Arévalo
Liliana Zedillo Vázquez
Diana Mirna García Martínez
Gisela Paola Fuentes Sánchez
Miguel Ángel Hernández Balderas

Rocío

A Dios por darme la oportunidad de llegar hasta este punto de mi vida y por poner en mi camino a tantas personas tan especiales de las cuales aprendí todo lo que hoy sé.

A mi madre que nunca dejó de apoyarme con todo su esfuerzo y trabajo y a quien le debo gran parte de lo que soy.

A mis hermanos: Guadalupe, David y Gloria por compartir conmigo tantos momentos de aprendizaje y por creer en mí.

A la Familia García Durán por todas sus atenciones y apoyo incondicional.

A mis amigos que siempre estuvieron dispuestos a poner un pequeño grano de arena para colaborar con mi desarrollo personal y profesional.

A todos aquellos que me brindaron su apoyo en este y todos mis proyectos quiero dedicar este trabajo a todos aquellos que no creyeron en mí, pues hoy tengo el placer de demostrarles que se equivocaron.

A la UNAM por aceptarme como uno más de sus hijos y darme el honor de formarme como parte de ella.

A mi padre por enseñarme a luchar por lo que no tengo.

A todos mis profesores por ayudarme a encontrar mi potencial y enseñarme a desarrollarlo.

A los profesores: Lucina, Vaquero y Tere que creyeron en nuestra propuesta y nos brindaron lo mejor de sí para que este trabajo fuera posible.

Especialmente quiero agradecer a quien se llevó la peor parte de todo este trabajo, mi compañera de tesis, amiga y novia, Roz, quien soportó todo el difícil proceso de creación de este proyecto y que trabajó con todas sus ganas para hacerlo realidad, aún cuando en muchas ocasiones tuvimos diferencia de ideas y procedimientos. Gracias por hacerme parte de tu vida, por compartir conmigo tus conocimientos e ideas, pero ante todo, gracias por aguantarme en los momentos más difíciles.

Con todo mi amor para ti "Nena".

César

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA.....	10
1.1.1 La Psicología Organizacional.....	16
1.1.2 Labor profesional del Psicólogo.....	23
1.1.3 Funciones del Psicólogo en la Psicología Organizacional.....	26
1.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	35
1.2.1 Fuentes de reclutamiento.....	42
1.2.2 Herramientas de Selección.....	46
1.2.3 La entrevista y su funcionalidad.....	52
1.3 LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.....	59
1.3.1 Definición y Tipos de pruebas.....	63
1.3.2 Pruebas de Inteligencia.....	65
1.3.2.1 Test de Inteligencia de Wonderlic.....	68
1.3.2.2 Escala de Inteligencia Wechsler (WAIS).....	69
1.3.3 Pruebas de Personalidad	70
1.3.3.1 Sistema Gerencial Cleaver.....	72
1.3.3.2 Test sobre Intereses y Valores Zavic.....	74
1.3.3.3 Inventario Biográfico.....	75
1.3.4 Pruebas Proyectivas	76
1.3.4.1 Test de la Figura Humana de Karen Machover.....	78
1.3.4.2 Test Palográfico.....	79

1.4 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA GRAFOLOGÍA.....	81
1.4.1 Elementos Gráficos de la Grafología.....	83
1.4.2 Bases Neurológicas de la Escritura.....	87
1.4.3 El uso de la Grafología en la Psicología Organizacional.....	90
2.- METODOLOGÍA.....	95
2.1 Definición de variables (Pruebas Psicométricas).....	97
2.2 Definición de variables (Pruebas Proyectivas).....	100
2.3 Descripción de instrumentos.....	102
2.4 Procedimiento.....	104
2.4.1 Evaluación.....	107
3.- ANÁLISIS DE DATOS.....	112
4.- CONCLUSIONES.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	134
REFERENCIAS	138
ANEXO 1 Batería de pruebas psicométricas	
ANEXO 2 Inventario Biográfico	
ANEXO 3 Reporte psicométrico	
ANEXO 4 Reporte grafológico	

RESUMEN

Aunque internacionalmente la Grafología es ampliamente utilizada en el proceso de Reclutamiento y Selección, ya que proporciona datos acerca de la personalidad que algunos instrumentos de evaluación paramétrica no presentan, en nuestro país muy pocas empresas utilizan el análisis grafológico como un medio de evaluación dentro de su proceso de Reclutamiento y Selección.

Nuestro objetivo general fue comparar los resultados del análisis grafológico con los de las pruebas psicométricas estandarizadas, y observar si el uso del análisis grafológico daba la posibilidad de optimizar tiempo y recursos en el proceso de Reclutamiento y Selección. Esta comparación se llevó a cabo a través de la aplicación de una batería diseñada para evaluar aspirantes al puesto de Auxiliar de Recursos Humanos integrada por las siguientes pruebas: Sistema Gerencial Cleaver, Test Wonderlic, Test de Personalidad Sobre valores e intereses Zavic, Test de la figura humana de Karen Machover, Test Palográfico e Inventario Biográfico. Se aplicó en una sola sesión de 130 min. a 24 alumnos del 2º semestre de la Licenciatura en Psicología de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, ubicada en Tlalnepantla, Edo. de México.

Se realizó la comparación de resultados de cada tipo de análisis por medio de 7 variables que identificamos como las de principal importancia para cubrir el perfil del puesto, que fueron: Inteligencia, Fuerza vital, Intereses, Valores, Socialización, Relaciones afectivas y Actuación bajo presión. Según los resultados obtenidos, el 57.1% de las variables mostró un porcentaje de concordancia mayor al 65% y en las variables que estuvieron debajo del 60% se determinó que no existía relación entre los resultados porque los instrumentos psicométricos no están diseñados para obtener este tipo de información. Se determinó que existe una concordancia moderada entre el análisis psicométrico y el análisis grafológico, y se concluyó que el grafológico nos proporciona mayor información acerca de la personalidad del candidato de una manera más sencilla por lo que permite ahorrar tiempo y recursos, lo que le da ventaja sobre el psicométrico.

INTRODUCCIÓN

La Psicología Organizacional tiene sus antecedentes en el siglo XIX, cuando se comenzó a investigar acerca de la influencia de las condiciones de trabajo en la producción de los empleados y sobre todo en el desarrollo de los métodos de reclutamiento y selección que comenzó a utilizar el ejército para ubicar a sus miembros dentro de puestos donde pudieran dar su mejor desempeño.

En la actualidad esta rama de la Psicología juega un papel muy importante dentro de la sociedad, ya que de manera profesional proporciona a las organizaciones una estructura sobre la cual desarrollar sus actividades de una manera más eficaz sobre todo en lo referente al personal que integra la organización, el departamento de Recursos Humanos. Sus funciones dentro de la organización son variadas, sin embargo en el presente trabajo hacemos especial énfasis en el área de Reclutamiento y Selección de las empresas, ya que de acuerdo a nuestra experiencia personal al haber sido participes de ese proceso identificamos que presenta 3 deficiencias principales, por ejemplo, sabemos que se invierte demasiado tiempo en el mismo, lo cual es contraproducente para el área donde se encuentra la vacante. Otro ejemplo muy claro es que el candidato puede tratar de manipular los resultados de la misma, lo cual afecta los resultados de la evaluación. Por último podemos mencionar que las pruebas psicométricas están diseñadas para proporcionarnos datos acerca de las aptitudes de los candidatos en diversas áreas, pero dejan de lado muchos aspectos de la personalidad del sujeto que podrían ser importantes a futuro.

El Director de un Gabinete de Selección de Personal menciona que es mucho más importante para la Empresa un empleado con un carácter positivo y psicológicamente armónico, que otro con una amplia experiencia y preparación, porque el primero no creará conflictos laborales y sin embargo, la experiencia y la

preparación la pueden adquirir con la práctica. Los conflictivos suelen perjudicar considerablemente el rendimiento y además pueden generar gastos para la Empresa: ausentismo laboral, abandono del puesto de trabajo, disminución del rendimiento, etc. (Sánchez-Bernuy, 1997).

En el presente trabajo proponemos la Grafología como una herramienta que podría proporcionar al área de reclutamiento y selección un método más completo, sencillo y rápido para realizar sus labores, ya que como menciona Branston (1998), algunos candidatos tienen más éxito en las entrevistas que en su trabajo, otros en cambio, desaprovechan sus oportunidades por culpa del nerviosismo. Un análisis grafológico puede dar una descripción más completa del candidato que evitaría tomar una decisión inadecuada por cualquiera de las situaciones mencionadas.

La Grafología ha estado durante años marginada de la Psicología, hasta hace poco tiempo los psicólogos eran reacios e incluso acérrimos detractores de su utilización, ya que se tiene una idea errónea de lo que es y hace un Grafólogo. Algunas personas consideran esta disciplina como la astrología o al arte de leer las hojas de té, pero no es así. La Grafología sólo se basa en las formas de las letras y del análisis de ellas obtiene información acerca del carácter y el modo de ser de las personas, pero sin ver nada prodigioso, no puede más que apuntar hacia el potencial de una persona, un potencial que será necesario sacar a la luz una vez se sea consciente de él. La Grafología es una ciencia que se basa en normas fijas hasta cierto punto, nada tiene de mágico o esotérico, no se puede adivinar nada con ella, no puede predecir acontecimientos futuros.

Mauricio Xandró (1989), menciona que la Grafología es la Ciencia o tratado de la escritura, una de las formas más importantes de comunicación en tanto que somos personas civilizadas; es el resultado de la acción conjunta del cerebro y la mano, la mente y el cuerpo; es la plasmación de pensamientos en el papel por medio de los músculos del brazo y de la mano, uno de los movimientos físicos

controlados en última instancia por el cerebro. Pero en este proceso no intervienen sólo el cuerpo y el cerebro: cada vez que escribimos estamos influidos por sentimientos íntimos, emociones y estados de ánimo momentáneos; y en la escritura se reflejan la preocupación, la depresión, el optimismo, la alegría, la rabia y los pensamientos pasajeros. Más que de un texto manuscrito, estaríamos hablando de un texto cefaloescrito y es a través de lo que se registra en la caligrafía de un escrito que se descubren características acerca de la personalidad de su autor. La escritura no puede revelar con precisión ni la edad ni el sexo del sujeto, lo que sí puede hacer es indicar la influencia masculina o femenina presente en ambos sexos, más que la edad cronológica real, revela la madurez. La escritura de una persona es tan única como sus huellas dactilares o sus rasgos faciales. Incluso los gemelos idénticos presentan ligeras diferencias. Un grafólogo experto es capaz de juzgar la personalidad del escritor, no sólo la manera en que desea ser visto, su cara pública o “persona”, sino también el carácter íntimo, el “yo”. Al escribir, hacemos un retrato de nosotros mismos, y el propósito de la grafología es traducir dicho retrato a través de una descripción de la personalidad del autor de la escritura.

En la actualidad muchos profesionales en Criminología, Peritación Caligráfica, Medicina, Psiquiatría, Psicología, Pedagogía, Grafoterapia, Orientación profesional e investigación histórica, en su mayoría europeos, se interesan por el conocimiento de su técnica y la utilizan como complemento en la realización de su trabajo, sobre todo aquellos profesionales que se desenvuelven en el área de personal o recursos humanos, y esto se debe a los magníficos resultados que se obtienen.

Aunque se ha querido negar la veracidad de esta disciplina, alegando que el hecho de escribir obedece únicamente a la destreza de la mano, esto ha sido desmentido con realidades visibles, es el cerebro el que escribe, y no la mano o el brazo. Esto queda comprobado a través de El Test Gestáltico Visomotor de Bender que consiste en nueve figuras que se presentan a los sujetos para ser

copiadas en una hoja en blanco. Bender (citado en Koppitz, 1999) señala que la percepción y la reproducción de las figuras gestálticas está determinada por principios biológicos de acción sensorio-motriz que varían en función del patrón de desarrollo y nivel de maduración de cada individuo y su estado patológico funcional u orgánicamente inducido. Koppitz, se inclina a concordar con Bender cuando sostiene que las perturbaciones neuróticas no producen distorsiones en la percepción o en la función visomotriz. Por el contrario, la autora observó que se desarrollan problemas emocionales secundariamente como consecuencia de problemas perceptivos. Menciona que “Los niños con problemas en la percepción visomotriz experimentan mucha frustración y frecuentes fracasos en su casa y en la escuela. Como resultado de esto, muchos niños desarrollan actitudes negativas y una inadaptación emocional”.

En un estudio realizado en niños por Koppitz (1999) para analizar si los problemas de percepción tenían incidencia a nivel emocional se halló que alrededor de dos tercios del total de niños con percepción visual pobre tenían problemas emocionales. En el mismo estudio se analizó si los niños con problemas emocionales proyectaban a través del Test Visomotriz de Bender dichos problemas, para lo cual se utilizaron once indicadores emocionales: 1. Orden confuso, 2. Línea ondulada, 3. Rayas en lugar de círculos, 4. Aumento progresivo del tamaño, 5. Gran tamaño, 6. Tamaño pequeño, 7. Líneas finas, 8. Repaso del dibujo de las líneas, 9. Segunda tentativa, 10. Expansión y 11. Constricción; ya que “el método de trabajo de un niño, por ejemplo, el tamaño de los dibujos, la organización de las figuras, su ubicación en el papel, la calidad de la línea hecha con el lápiz, son todos ellos indicadores emocionales que están relacionadas primariamente con actitudes y factores de la personalidad”. La incidencia total de indicadores emocionales en un protocolo dado parece estar relacionada con el grado de severidad de la perturbación. Más de la mitad de los niños con tres indicadores emocionales estaban emocionalmente perturbados, cuatro de cada cinco niños con cuatro indicadores emocionales en sus protocolos

tenían problemas afectivos, y todos los niños con cinco indicadores habían sido enviados a psicólogos por serios desajustes emocionales.

Lo anterior nos comprueba que el sujeto transmite en sus dibujos sus estados emocionales y dichos estados influyen en la manera en que el sujeto percibe y representa su entorno, en el caso de la escritura es igual, los estados emocionales afectan directamente la forma en que la persona escribe, permitiendo a través de la Grafología, conocer todos esos factores que influyen en la caligrafía del individuo.

A través de la Grafología podemos estudiar no sólo la aptitud o el talento para una determinada materia, sino también sus facetas caracterológicas para desempeñar una profesión. La necesidad de rodearse de un grupo de profesionales para desempeñar un trabajo nos da pie para hablar de la Grafología en la Selección de Personal.

El empleo de la Grafología en la Selección de Personal ahorra tiempo, recursos y problemas futuros ya que a través de un método relativamente sencillo podemos obtener información muy precisa y sobre todo muy amplia, acerca de la personalidad de quien estamos analizando. Es por ello que en el ámbito industrial globalizado, cada vez son más numerosos los reclutadores que solicitan la colaboración del grafólogo para confirmar los resultados de las pruebas aplicadas, ya que la Grafología permite revelar disposiciones del carácter en las que otro tipo de pruebas no es tan eficaz. Sin embargo en nuestro país no existe aún un reconocimiento pleno de los beneficios que el análisis grafológico puede brindar al proceso de Reclutamiento y Selección (Sánchez-Bernuy, 1997).

Cabe señalar que no es conveniente que un proceso de selección se base únicamente en el análisis grafológico, pero si constituye un complemento y ayuda, ya que sirve de confirmación cuando la historia de su aplicación ha corroborado que esta prueba coincide con las demás practicadas (Priante, 2000).

Nuestra investigación tuvo como objetivo general, comparar los resultados del análisis grafológico con el de las pruebas psicométricas estandarizadas, y observar de acuerdo con los resultados obtenidos, si la aplicación de un análisis grafológico daba la posibilidad de optimizar tiempo y recursos en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Comprobar que el análisis grafológico nos proporciona los rasgos generales de la personalidad del candidato que se mostrarán ampliamente a través de las pruebas Psicométricas, permitiéndonos detectar a aquellos que deban pasar a la siguiente fase del proceso.

Por último, demostrar los beneficios en el uso del análisis grafológico, como primer filtro en el proceso de Reclutamiento y Selección, ya que reducirá tiempos en el proceso de selección a través de la interpretación de este.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA

Una importante base de la Psicología contemporánea proviene de los filósofos Sócrates, Platón y Aristóteles (Siglo IV al V a. C.), cada uno, según sus diferentes reflexiones postulaban la existencia de un alma en el hombre. Ésta es la que hace al hombre diferente de los demás animales ya que de ella depende la razón. Sócrates aconsejaba: “Conócete a ti mismo” ya que para él, es en el conocimiento de uno mismo donde se encontraba una fuente fundamental de la sabiduría. Platón trataba temas tan importantes como el coraje, la preexistencia de las ideas, la forma en cómo conocemos el mundo exterior y los sentimientos. Aristóteles dedicó todo un libro al estudio de las facultades del alma, “De ánima”, en el cual él concluye que en el ser humano existen dos elementos mezclados en una unidad: el alma y el cuerpo; cada uno con sus características propias, pero que existen como dos facetas de una misma y sola realidad.

Agustín de Hipona (Siglo IV y V), influido por Platón y el cristianismo llegó a una profunda concepción de los procesos mentales y anímicos del hombre que reafirma la interdependencia entre el espíritu y la materia. Tomás de Aquino (Siglo XIII), abordó temas como son: los mecanismos del pensamiento, el surgimiento de los sentimientos, la imaginación y su control. Todas las facultades propiamente humanas según él, dependen del alma, pero esta necesita de los elementos corporales para su correcta manifestación y que todas ellas deben estar encaminadas hacia el mismo fin: la felicidad eterna del hombre.

En Francia, René Descartes (siglo XVI y XVII), formuló una nueva concepción del hombre. Para él, el espíritu y la materia ya no son dos elementos que al unirse crean una nueva sustancia llamada hombre, sino que cada uno es una sustancia que se encuentra junto a la otra. El inglés John Locke (Siglo XVII y XVIII), analizó la relación existente entre los sentidos y los pensamientos o ideas.

Para Locke lo que pensamos depende completamente de lo que captamos del mundo exterior. El espíritu fue concebido como la parte intangible e inmaterial del hombre, mientras que el cuerpo se identificó con la materia.

Augusto Comte (Siglo XVIII y XIX) estableció que a las ciencias solamente les interesa conocer aquellos fenómenos que son observables directamente por los sentidos y que no son ciencias las que buscan el conocimiento de lo intangible. Además de ser el padre de la Sociología, Comte crea el positivismo, del cual se desprenderán más adelante corrientes Psicológicas como el conductismo y el neoconductismo (Zepeda, 1994).

A principios de la década de 1850 Gustav Fechner se interesó en la relación entre estimulación y sensación. Fechner publicó su obra en 1860 "Elements of psychophysics" en donde mostraba claramente como podían usarse los procedimientos experimentales y matemáticos para estudiar la mente humana. Posteriormente en 1879, en la ciudad de Leipzig, Alemania, el fisiólogo Wilhelm Wundt creó el primer laboratorio de Psicología Experimental. Wundt afirmaba que los psicólogos debían investigar los procesos elementales de la conciencia humana, sus combinaciones, sus relaciones y sus interacciones bajo los métodos científicos de la fisiología y las prácticas de observación informal que usamos todos los días, para lo cual diseñó un método llamado Introspección Analítica, desde entonces se puede considerar a la Psicología como ciencia. La investigación de Wundt tenía dos principios: análisis seguido de síntesis. Después de descomponer la conciencia en sus elementos, trataba de unirlos nuevamente, combinándolos con el objeto de encontrar, la clave de los juicios y percepciones complejas (Davidoff, 1990).

Contemporáneo a Wundt (Siglo XIX y XX), un joven médico de Viena estudió el hipnotismo y se sorprendió de sus efectos en las pacientes histéricas, pero también descubrió que las técnicas utilizadas en aquel entonces no producían una cura verdadera de las pacientes. El médico era Sigmund Freud, quien propuso

una nueva vía llamada: Psicoanálisis. Freud se especializó en el tratamiento de problemas del sistema nervioso y se interesaba en los llamados trastornos neuróticos; estas condiciones se caracterizan por un exceso de ansiedad y en unos casos, depresión, fatiga, insomnio o parálisis (Zepeda,1994).

Elaboró un procedimiento llamado asociación libre, el cual consistía en poner a los pacientes sobre un diván y relajarlos. Se les animaba para que dijeran lo que se les viniera a la mente; también se les pedía que hablaran de sus sueños. Freud analizaba todo el material que surgía, buscando deseos, miedos, conflictos, impulsos y recuerdos que estuvieran más allá de la conciencia del paciente. Llegó a creer que hacer consciente lo inconsciente era la clave del éxito y se basó en miles de horas de atenta escucha, análisis y auto-observación para formular sus ideas sobre la personalidad y su tratamiento.

El psicoanálisis sostiene que en la mente humana conviven el Yo, el Superyo y el Ello, que se integran de la siguiente manera: Las normas sociales, tales como las leyes de un país, la ética, los principios religiosos, los valores culturales, etc., en su conjunto constituyen el Superyo, el cual cuida que la conducta de las personas se mantenga dentro de los cánones establecidos por el grupo social al que pertenece. El Ello se forma de los impulsos instintivos del hombre, que se resumen en dos: el amoroso o erótico y el otro el destructivo o tanático. El Yo es el tercer elemento de la mente, equilibrado de la lucha del Superyo y el Ello (Davidoff, 1990).

A principios de 1900 se definía a la Psicología como la “ciencia de la conciencia”, John Watson, no estaba de acuerdo con este punto de vista él mostraba un interés acerca de las influencias ambientales en el individuo. Watson decidió hacer de la Psicología una ciencia “respetable”, para lograrlo insistía en que los psicólogos debían usar métodos objetivos y estudiar la conducta observable. El conductismo nació en 1912 cuando Watson empezó a dar conferencias y a escribir para difundir sus opiniones.

En ese mismo año, en Alemania, Max Wertheimer, Wolfgang Köhler y Kurt Koffka consideraron que los fenómenos psicológicos debían ser estudiados holísticamente, sin aislarlos de su entorno ni fragmentarlos en pequeñas partes, ya que esto destruye sus características unitarias. Aunque toman en cuenta la participación del sistema nervioso, para ellos la corteza cerebral es el único campo de fuerza que se mantiene constantemente en equilibrio. Esta escuela es conocida como Gestalt. En ella existe un retorno a la percepción ingenua, a la experiencia inmediata, no viciada por el aprendizaje; en donde se comprueba que ahí no percibimos conjuntos de elementos, sino unidades de sentido estructuradas: Formas. El todo es más que la suma de sus partes. La conciencia abarca mucho más que el ámbito de la conducta.

El neoconductismo fue desarrollado por B. Skinner, llevando hasta sus últimas consecuencias una serie de planteamientos derivados de las investigaciones del ruso Iván Pavlov y del estadounidense J. B. Watson. Para el neoconductismo lo importante es estudiar la conducta de los seres vivos, entendiendo por conducta el comportamiento directamente observable por los ojos del psicólogo o identificable por algún instrumento que nos permita su medición y cuantificación (Zepeda, 1994). Esta corriente sostiene que toda conducta puede describirse mediante el análisis de los estímulos que la provocan. Plantea que toda conducta es una respuesta espontánea o aprendida ante estímulos del ambiente.

Los conductistas contemporáneos aún estudian los estímulos, respuestas observables y el aprendizaje, también analizan fenómenos complejos que no pueden observarse directamente, por ejemplo: amor, tensión, empatía y sexualidad. Las principales características del conductismo moderno son: un intenso compromiso para hacer preguntas claras y precisas y usar métodos relativamente objetivos para realizar una investigación cuidadosa (Davidoff, 1990).

En los años setenta una gran cantidad de psicólogos rechazaron el modelo de estímulo-respuesta, estos nuevos psicólogos de la mente conocidos como psicólogos cognoscitivos, no rechazaban totalmente el conductismo. Tomaron, el principio conductista clave: formular preguntas precisas y realizar investigación objetiva. Según los psicólogos cognoscitivistas, que sea posible realizar dos procedimientos mentales complejos simultáneamente, sugiere que la actividad cognoscitiva humana por lo general se concibe como una serie de habilidades adquiridas y no como la operación de un mecanismo establecido.

La Psicología Humanista de Maslow, Rogers, May y Allport se ha considerado como una tercera fuerza, mediadora de los dos extremos representados por el Conductismo y el Psicoanálisis. En efecto la Psicología humanista no se queda en lo externo de la conducta sino que avanza hasta descubrir el significado y la causa interna de ella, pero sin tener que postular las motivaciones inconscientes, pues lo que interesa es el presente. El enfoque central de la Psicología humanista reside en el YO personal (Self, si mismo, yo profundo) que es el verdadero autor de la conducta humana.

La Psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos por medio de los métodos sistemáticos de análisis. El comportamiento es considerado como una estructura compleja de respuestas de los individuos ante el medio social, en función de hechos históricos y presentes. La condición, la estructura biológica y los componentes históricos culturales, de organización, políticos y económicos se conjugan como variables que determinan las acciones del individuo (Harrsch, 1983).

Rodríguez (1999), menciona que la Psicología se define como el estudio científico de la conducta. Se considera una ciencia porque los psicólogos utilizan los métodos rigurosos que suelen emplearse en la investigación científica de otras áreas del conocimiento ya legitimadas por la comunidad científica.

El campo de la Psicología es tan amplio y tan complejo que se pueden encontrar problemas de índole biológico o social. En este campo trabajan un gran número de profesionales con intereses y orientaciones muy diversas pero, bajo un fin común: crear un mayor bienestar y calidad de vida.

Existen 4 dimensiones básicas de análisis de la actividad profesional de la Psicología:

1.- Los objetivos de la actividad

- a) La rehabilitación
- b) El desarrollo
- c) La detección
- d) Investigación
- e) Planeación y Prevención

2.- Áreas generales de actividad

- a) Salud Pública
- b) Producción y Economía
- c) Instrucción
- d) Ecología y Vivienda

3.- Condiciones Económicas en que se desenvuelve la actividad

- a) Urbana desarrollada
- b) Urbana Marginada
- c) Rural desarrollada
- d) Rural Marginada

4.- Poblaciones a las que se dirige la acción profesional.

- a) Individuos
- b) Grupos Urbanos
- c) Grupos Institucionales

Las actividades profesionales tienen dos dimensiones bien definidas. La primera es la intervención directa del psicólogo en la solución de problemas concretos o en el desarrollo de soluciones nuevas; la segunda es la actividad del psicólogo mediada por paraprofesionales y no profesionales. Esta última contempla la “desprofesionalización” progresiva del psicólogo como aplicador de soluciones concretas y plantea su actividad fundamental como planeador y creador de tecnología en la prevención eficaz de los problemas conductuales a nivel comunitario.

Esta diversificación de intereses se refleja en las 42 divisiones existentes en la actualidad en la APA (American Psychology Association). La Psicología del Trabajo y las Organizaciones, está representada por la división 14, denominada “The Society for Industrial-Organizational Psychology” y será nuestro tema principal en el siguiente punto.

1.1.1 La Psicología Organizacional

El análisis del proceso histórico por el que se fueron delineando los conceptos, las orientaciones y los contenidos de lo que hoy denominamos Psicología Social de la Organización, pone de manifiesto algo similar a lo que ha acontecido con la Psicología y la Psicología Social al reconstruir su Historia: que su pasado se halla articulado a diversas disciplinas y configurado por distintas orientaciones teórico-empíricas, que se arrancan de una tradición particular y han desarrollado un proceso histórico específico. Así, según se aborde el estudio de las organizaciones o el estudio de la conducta laboral, nos encontramos con tradiciones diversas de su aproximación. Desde la sociología y las ciencias políticas, se ha desarrollado la denominada teoría de la Organización y desde la tradición psicológica, la denominada Psicología Industrial. Su origen procede de la naturaleza de los problemas prácticos que se les presentaron a los psicólogos durante la primera y segunda Guerra Mundial y más tarde se extendería a

problemas prácticos presentados en las organizaciones industriales así como también en organizaciones gubernamentales.

Fue especialmente Hugo Münsterberg quien merece el reconocimiento como fundador de la Psicología industrial, ya que durante la Primera Guerra Mundial la consagró como consecuencia del éxito de los programas militares de clasificación psicológica, y de los estudios sobre la fatiga, niveles de ruido, monotonía y otros aspectos relacionados con la cantidad y calidad de trabajo que requería la fuerte demanda de producción especialmente en las factorías de municiones.

Entre los aspectos a destacar en este periodo inicial en Estados Unidos Drenth (citado en Munduate, 1997) señala:

- Los programas de selección durante la Primera Guerra Mundial, en el que se desarrollaron y aplicaron los Tests Army Alpha y Army Beta a varios millones de soldados.
- Los estudios Hawthorne, que comenzaron en 1927, llevados a cabo por Mayo (1933)
- El Army Aviation Psychology Program, relacionado con la selección de pilotos de aviación, y en el que contribuyeron hacia 1947, psicólogos como Flanagan, Guilford y Thorndike.
- Los estudios psicosociales aportados por Stouffer en la obra "El soldado americano".

Despunta por estas fechas la obra "Mind and work", publicada por Myers en 1920, en el que sustituye el concepto fisiológico de fatiga por otro en el que se consideran más los aspectos psicológicos, y en cuya publicación se incluyen otros temas como los sistemas de remuneración, la selección y la ansiedad producida por el trabajo industrial. Se orientó de este modo la atención, hacia la incidencia de las diferencias individuales. La evaluación de las mismas se enfocó a los

problemas de selección y procedimientos de observación grupal para la selección de los oficiales.

La Psicología Organizacional aparece en México en 1923 con la fundación del Departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal. El psicólogo se insertó así en el ámbito empresarial, atendiendo a los problemas de la relación obrero-patronal, de la selección, del nivel de eficiencia y de seguridad del personal, así como optimizar el desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hallan en una situación de trabajo (Harsch, 1983).

El rápido desarrollo experimentado por la Psicología en general y por la Psicología industrial en Estados Unidos se halló impulsado por los psicólogos europeos que llegaron a América huyendo del régimen nazi durante los años treinta, siendo Lewin el más conocido de entre ellos. Los grandes avances en la disciplina durante los años treinta y cuarenta en Estados Unidos tuvieron gran influencia en los trabajos iniciados en Europa después de la Segunda Guerra Mundial. Los psicólogos europeos regresaron a Europa como profesores invitados y consultores, y las publicaciones norteamericanas tuvieron gran impacto en el área.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, la Psicología industrial se difundió por Europa, África y Asia, interesándose más en lo relacionado con factores humanos en los sistemas hombre-máquina, como una primera aproximación a la Psicología Organizacional en donde ésta a su vez estudia al ser humano en sus dimensiones individuales y en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto.

Durante los años sesenta cristaliza una nueva forma de pensar y entender el fenómeno organizativo, debido a:

- La búsqueda de nuevos paradigmas en la ciencia en general y en las Ciencias Sociales en particular.
- Aplicación de la perspectiva del sistema abierto al estudio de las organizaciones.
- Incremento del tamaño y complejidad de las organizaciones.
- Incremento de la influencia sindical y estatal sobre la vida de éstas.
- Preocupación por estudiarlas como actores sociales visibles.
- Avances en el desarrollo tecnológico.

Una de las críticas más importantes se refería al doblegamiento de la Psicología Industrial y de los psicólogos industriales ante la clase empresarial, convirtiéndose en meros asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal. Después de este período crítico es cuando se produce el cambio de Psicología Industrial a Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, lo que implica una redefinición profunda de los contenidos y queda constituida por dos grandes áreas: Psicología del Personal y Psicología de las Organizaciones.

En 1970 la División de la Psicología Industrial de la APA cambió su nombre por "División de Psicología Organizacional e Industrial" y 5 años después aparece la obra más completa que se ha escrito hasta ahora sobre Psicología del Trabajo y de las Organizaciones el "Handbook of Industrial and Organizational Psychology" de Dunette, que muestra en sus treinta y siete capítulos con claridad la riqueza y diversidad lograda por la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones desde sus inicios a comienzos de siglo.

El periodo que comprende de 1970 en adelante viene marcado por una fuerte crisis económica que influirá profundamente en la dinámica de las organizaciones, e incluso la propia supervivencia de muchas de ellas se verá amenazada.

No obstante, al mismo tiempo, se sigue prestando atención a las áreas aplicadas, tales como análisis de procesos, rediseño de estructura, desarrollo de competencias, evaluación del personal, roles y desempeño de roles, estrés y salud, influencia de grupo, relaciones sindicatos-dirección, toma de decisiones, comunicación, programas de mejora continua, etc; con un cambio sustancial en su contenido, orientaciones teóricas, líneas de investigación y campos de aplicación (Munduate, 1997).

La Psicología de la industria y de las organizaciones puede considerarse, en muchos aspectos, como un microcosmos de la Psicología General, puesto que puede calificarse de nueva y tradicional, estable y dinámica, teórica y aplicada, experimental y clínica. Es nueva por su compromiso en comprender los factores sociales y psicológicos que afectan al funcionamiento de las organizaciones en general. Es tradicional porque los problemas que son propiamente suyos, son tan antiguos como la misma humanidad. Es estable porque sus procesos metodológicos son aceptados en el ambiente científico y algunos de sus problemas se vienen planteando desde hace más de medio siglo. Es dinámica porque sus investigaciones, teorías, y aplicaciones están afectadas por las normas sociales y sus cambios, así como a los valores relativos a la importancia de diferentes problemas. Es teórica porque muchos de los evocados a este campo se ocupan solo de las cuestiones fundamentales referentes a los factores que influyen en la eficacia y satisfacción laboral, sin tomar en cuenta sus implicaciones prácticas. Es experimental porque frecuentemente utiliza la metodología experimental como procedimiento de investigación, tanto en el laboratorio como en los trabajos de campo.

Según Korman (1978), podemos definir a la Psicología Industrial y de las Organizaciones como el estudio de los factores que influyen en el rendimiento y en la satisfacción laboral y el modo como esos factores pueden establecerse y favorecerse. Se relaciona con toda claridad con el campo de la Psicología social y con el de la Psicología de la personalidad, en función de las variables psicológicas

que ha de tener en cuenta, y con el de la dirección y administración de empresas, en función de la eficacia laboral que busca. Difiere, sin embargo, de las ciencias psicológicas indicadas por el énfasis que pone en el aspecto laboral y difiere de las ciencias empresariales porque su interés por el trabajo es un aspecto de su interés por la conducta humana, en sí misma y por sí misma, y porque considera al trabajo en función de su incidencia sobre la satisfacción humana y no en función de su importancia económica.

De igual manera que la Psicología o la Psicología Social, la Psicología del Trabajo y las Organizaciones pretende ser una ciencia, diversificada y constituida por diversas sub-especialidades: Psicología del Personal, Conducta Organizacional, Psicología de la Ingeniería, Asesoramiento vocacional, Desarrollo Organizacional y Relaciones Laborales, todas ellas con una orientación esencialmente aplicada. Por tanto, la Psicología del Trabajo y la Organización es una ciencia dirigida a la aplicación: es una disciplina científica, pero también un campo de aplicaciones y una profesión (Rodríguez, 1999).

El Área Organizacional, como contexto para la operación psicológica, surge de la administración, y concretamente de los cambios sociales relacionados con los sistemas de producción. Inicialmente se identificó como industria al lugar (local de operación), la estructura (recursos materiales y técnicos) y el grupo de individuos encargados de la elaboración de algún producto (industria automotriz, calzado, electrónicos). La transición entre la denominación de Psicología Industrial a Organizacional no obedece a una reconsideración psicológica, sino al cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento (Vargas y Velasco 1999).

De acuerdo con Schein (1982) la organización es un plan de actividades humanas que sólo empieza a funcionar hasta que se han reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Para esto es necesario el entrenamiento, entendido éste cuando se le enseñan al

empleado las habilidades técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo, enseñándole también el proceso de socialización, es decir, enseñarle como funcionar en la organización, cuáles son las normas y reglas de conducta y como comportarse con otros miembros de la organización, aprender como funciona la organización.

La Psicología Organizacional estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto.

La diferencia entre Psicología y Psicología Organizacional radica por tanto, en el objeto de estudio; mientras que la Psicología se ocupa del estudio de la conducta individual en general, la Psicología Organizacional se orienta a una categoría específica de conducta, la conducta organizacional que en la mayoría de los casos, tiene lugar en el marco de una organización. Por lo tanto la actividad desarrollada por el psicólogo organizacional ha de estar orientada, en la medida de lo posible, hacia el bienestar de los individuos y de los grupos (Rodríguez, 1999).

Para Vargas y Velasco (1999), la Psicología Organizacional se define como el área tecnológica de la Psicología encargada de operar en el contexto definido como organización (en términos de la conducta de los sujetos en lo individual, en un contexto definido socialmente). El objetivo de la Psicología Organizacional es entonces, la implementación de procedimientos con relación a las interacciones del organismo en lo individual, en el contexto definido socialmente como organización.

1.1.2 Labor profesional del Psicólogo

La preocupación por definir que significa ser psicólogo ha tomado gran importancia en el último decenio, pues se considera que los orígenes mágicos, filosóficos y médicos de la Psicología han conformado por muchos años un problema de confusión en la identidad profesional del psicólogo.

Ardila (citado en Harrsch, 1983) considera que la actividad profesional básica del psicólogo se orienta hacia la promoción del desarrollo de los seres humanos a través de reeducar sus patrones de conducta, así como de optimizar sus funciones, sea en el campo clínico, educativo, laboral, experimental o social. Al optimizar las potencialidades, se incrementa y promueve la productividad, la creatividad, la libertad y la autorrealización. Lo anterior brinda la posibilidad de satisfacer las propias necesidades y de tomar conciencia y responsabilidad de las necesidades de los demás.

El psicólogo puede actuar, sobre la interacción de conductas y trabajar sobre lo que une a través de analizar y conocer lo que desune, enfocarse hacia aquello que armoniza y conduce a que la gente sea feliz en su interacción de la vida diaria. Es importante destacar que la labor del psicólogo implica tanto una conciencia social como un profundo conocimiento y respeto por el individuo en particular.

Durante las primeras décadas del siglo XX, las actividades del Psicólogo se enfocaban básicamente a la enseñanza, debido a que la propia Psicología no tenía bien definida su identidad como ciencia independiente y en esta época sólo tenía por objeto descubrir leyes generales de los procesos psíquicos, posteriormente, a raíz de la preocupación por la conducta humana, considerada desde el punto de vista individual, surge la Psicología clínica, que tiene como base la Psicología de la personalidad e intenta conocer y comprender lo que el ser humano tiene de singular.

La Psicología es actualmente una disciplina sumamente útil para resolver y mejorar muchos problemas que tiene la complicada humanidad, y de aquí que se hable de Psicología clínica, experimental, fisiológica, animal, diferencial, infantil, genética, de la adolescencia, de la madurez, geriátrica, social, comunitaria, educacional, industrial, ambiental, de orientación, psicométrica, de la personalidad, anormal y psicoterapia, del desarrollo, del consumidor, dinámica, de las organizaciones, del trabajo, individual, de grupos, etc.

El Psicólogo clínico proporciona evaluación y tratamiento a personas o grupos que sufren de problemas emocionales y de adaptación. Su área de interés se concentra en la problemática individual de un sujeto, así como la derivada de su interacción con el ambiente, identifica, clasifica y analiza problemas en el área de la salud mental; evalúa programas encaminados a la prevención y solución de dichos problemas optando por alternativas adecuadas a la realidad nacional, además de intervenir en situaciones de crisis.

A raíz de la necesidad educativa de promover el desarrollo integral del estudiante para que pudiese aprovechar sus recursos en el mejoramiento de su ambiente familiar y social surge la actividad psicológica relacionada con la orientación vocacional.

El Psicólogo educativo se aboca a la tarea de estudiar las condiciones y métodos que faciliten los procesos de aprendizaje, y los factores emocionales que en él se involucran, desde el desarrollo del niño hasta la educación profesional, así como los procedimientos de enseñanza adecuados a cada nivel. Su interés fundamental es el estudio de la Psicología del desarrollo infantil, educación especial y evolución conceptual sobre educación, identifica las variables que facilitan el aprendizaje significativo, en especial aquellas personas, grupos o sectores de la población que están más alejados del sistema nacional educativo. Analiza y enumera los principales problemas existentes en el proceso enseñanza-aprendizaje. Asesora las políticas de planeación educativa, contribuyendo en la

creación de programas de formación y/o entrenamiento acorde con los recursos humanos y la realidad nutricional, social y cultural del país. Deben manejar diferentes técnicas de prevención, remediación y/o rehabilitación para distinguir cuando debe remitir a las personas con los especialistas idóneos.

Su función consiste también en construir instrumentos de medición y evaluación de las diferentes áreas de desarrollo de la personalidad, así como diseñar material educativo e instrumentar programas y conducir dinámicas tendientes a promover el desarrollo de las personas que colaboran y están relacionadas con el proceso, la organización, la administración educativa y al igual realiza funciones de terapia educativa y educación especial.

El Psicólogo experimental se dedica al estudio sistemático e investigación de los procesos básicos de la conducta como percepción; motivación y emoción; aprendizaje humano; aprendizaje animal; memoria; pensamiento; lenguaje; psicolingüística, y desarrollo infantil. Estudia desde los procesos etológicos hasta los experimentales de laboratorio. Investiga patrones teóricos de la conducta; diseña programas de reforzamiento, extinción y modificación de conductas, elabora planes de rehabilitación y prevención. Dentro del campo de la psicofisiología, evalúa los efectos farmacológicos en la conducta; delimita los procesos neuronales y los ciclos de actividad y descanso y detecta los factores limitantes de la conducta debidos a lesiones cerebrales.

El Psicólogo social se ocupa de la interacción del individuo con el grupo, las organizaciones y las comunidades, a través del análisis de las estructuras y normas que las rigen. Describe y explica la interacción existente entre los factores sociales: la familia, el grupo social, la cultura, el Estado, el medio ambiente y la formación de la personalidad, es decir, analizar la dialéctica entre individuo y sociedad. Así mismo, explora, crea e instrumenta programas tendientes a convertir los recursos externos de una comunidad en recursos internos. Realiza investigaciones y elabora informes y/o publicaciones de resultados: efectúa

estudios de evaluación de familias, grupos, comunidades y municipios que permitan no solo determinar el nivel de desarrollo, sino también definir los recursos humanos y materiales y las limitaciones de los mismos, con el fin de idear estrategias de cambio o modificación utilizando los recursos del grupo en cuestión; educa a paraprofesionales o líderes naturales, en la solución de problemas comunitarios. Elabora y/o adapta instrumentos para identificar las necesidades de la comunidad y medir la influencia de los medios masivos de comunicación, idea o aplica técnicas para el manejo y desarrollo de grupos grandes, y propone modelos que permitan un cambio estructural de la situación de injusticia social. También funge como asesor jurídico en diversas instituciones (Harrsch, 1983).

1.1.3 Funciones del Psicólogo en la Psicología Organizacional

Son tres los momentos en que participa el psicólogo en una organización:

I.-Elección de nuevos miembros y recolocación de los ya existentes. En la selección de personal se parte del reclutamiento mediante distintos medios de comunicación, se hace entrevista psicológica, se hacen encuestas socioeconómicas, se practica un examen médico, se evalúa psicológicamente, se elaboran contratos, se hace el llenado de documentos oficiales y se establecen los sueldos a pagar.

II.-Iniciación del sujeto a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación. Para esta capacitación se cumplen con requisitos legales de registro, se hacen estudios de costo-beneficio, y se determina el ajuste de programas a dinámicas de producción o requerimientos externos a la organización.

III.- Solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos u originados por diferentes circunstancias administradas, en el desarrollo organizacional se elaboran Planes de Carrera individuales y de la

organización en su conjunto, se determinan políticas internas, se aplican programas de prestaciones, etc. (Vargas y Velasco, 1999).

El Psicólogo ha descubierto cómo aprende el hombre y cómo se le puede adiestrar en su trabajo con una mayor economía. En casos clínicos, ha estudiado lo que siente el hombre y cómo reacciona ante el fracaso. En su puesto de trabajo, ha descubierto los principios básicos sobre los que se asienta una correcta supervisión; además, conoce los detalles acerca del comportamiento humano que pueden aplicarse al diseño, fabricación y distribución de los productos, sus conocimientos no sólo tienen valor económico, sino que pueden hacer más agradables al empleado las condiciones de trabajo.

En la actualidad, son muchos los Psicólogos y otros especialistas en el comportamiento humano que trabajan regularmente en la industria; otros colaboran como asesores o consejeros. Cooperan con los ingenieros en la solución de los problemas que presenta el diseño de la maquinaria. El psicólogo ha contribuido a que el objetivo primordial del diseño industrial no sea ya aquello que resulta más fácil de fabricar, sino lo que mejor conviene al ser humano.

Los Psicólogos junto con otros investigadores han descubierto que el stress humano puede ser provocado más por un trastorno emocional que por un trabajo pesado. Han descubierto muchos detalles acerca de las apetencias del trabajador en su lucha por una posición social, por el reconocimiento de su esfuerzo y por otros objetivos que conducen a la satisfacción en el trabajo.

El Psicólogo que trabaja en la industria se interesa no sólo por los problemas de cada día, sino también por los problemas de gran relevancia en cuanto al aprovechamiento racional de los recursos humanos. Aún cuando no tiene el control de las variables tan completo como el psicólogo del laboratorio experimental o el clínico que trabaja dentro de una situación terapéutica, el psicólogo industrial esta interesado lo mismo en problemas básicos que en sus

aplicaciones. Afortunadamente para la labor del psicólogo, el espíritu clínico y de laboratorio ha llegado hasta la industria (Schein, 1982).

Las funciones específicas del Psicólogo laboral son: definir las características de los organismos y sistemas de trabajo con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades del país. La evaluación de instrumentos de selección de personal que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos. Planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el crecimiento, a transformar las actitudes, a predecir el rendimiento y a incrementar la producción que es el fin común de la interacción individuo-empresa.

El Psicólogo industrial también se especializa en investigaciones de campo en las áreas de administración empresarial y el desarrollo organizacional. Una de sus funciones básicas es la búsqueda de métodos para incrementar la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad y otras características deseables en la vida ocupacional. Desarrollar técnicas gerenciales y formas para evaluar objetivamente el progreso.

Sus conocimientos sobre la conducta humana le permiten facilitar y manejar la comunicación dentro de las organizaciones y resolver problemas que se presenten en este rubro, así como optimizar las relaciones interpersonales. Con estas acciones, influye positivamente en el ambiente laboral propiciando un mejor desempeño. Con el apoyo de entrevistas y cuestionarios, logra obtener información relevante para la prevención y disminución de accidentes, para la reducción de la rotación de personal y la evaluación del desempeño de cada empleado, con procedimientos objetivos y mediciones directas que de otra manera es imposible detectar.

Además de los conocimientos sobre Psicología en el área laboral, el psicólogo puede manejar otros puntos relacionados directamente con la Gestión de personal como la administración técnica de los requerimientos legales – contratación, salarios, Comisiones de Capacitación y de Seguridad e Higiene -, la elaboración de nómina y otros administrativos. En sí, el psicólogo en el área de Recursos Humanos posee muchos conocimientos requeridos por la empresa para conocer su fuerza laboral con el objeto de trabajar con calidad y en un proceso de mejora continua.

En relación con lo anterior, Vargas (1999), afirma que en el área organizacional al psicólogo le corresponde operar en los aspectos relacionados con el comportamiento del individuo en los distintos momentos de los procesos laborales y no participar en actividades administrativas o legales, plantea que son cuatro los conceptos que le permiten operar de acuerdo a los principios básicos de la Psicología y lograr la comprensión de los usuarios: observar, valorar, variar y probabilizar la conducta.

Observar: Para el Psicólogo representa la primera etapa de análisis y delimitación del campo Interconductual, la especificación de la demanda reportada en términos de la conducta y los factores que intervienen.

Valorar: El Psicólogo establece las correspondencias en el campo específico y determina cual es el nivel en el que puede operar (Análisis de Currículum y Psicometría).

Variar: Se designa por parte del psicólogo el (los) procedimiento(s) a seguir tanto como los indicadores del efecto de la intervención (Inducción y Capacitación).

Probabilizar: El Psicólogo estima los efectos de la intervención y la tendencia de las futuras interacciones (Evaluación de desempeño y Clima organizacional).

Por otro lado, ya dentro de la empresa privada y tomando como referencia el reporte de trabajo de Hernández (2002), podemos observar que las funciones que realiza el psicólogo dentro de un despacho de recursos humanos son básicamente:

- 1.- Manejo perfecto de pruebas psicométricas
- 2.- Armar baterías que incluyan todas las clasificaciones de las pruebas (Inteligencia, personalidad y/o proyectivas, valores e intereses, aptitudes y habilidades).
- 3.- Elaboración del reporte psicológico una vez que se cuenta con los resultados de las pruebas, cuidando la extensión del mismo, sin dejar de destacar aspectos de mejora a la vez de proporcionar alternativas para la misma. En el reporte, el psicólogo debe describir aspectos intelectuales, comportamiento manifiesto, dinámica de la personalidad y dar conclusión a estos temas; así mismo puede dar recomendaciones de entrenamiento o inducción.
- 4.- El psicólogo debe pedir una constancia de examen médico con el fin de determinar la capacidad física para desempeñar de manera eficiente su trabajo.
- 5.- Ya sea que el psicólogo o alguna agencia investigadora realicen los estudios socioeconómicos a los candidatos, su objetivo es corroborar los datos obtenidos en la entrevista.
- 6.- Por último se procede a la recepción de documentos por parte del candidato para proceder a la contratación.

Como experiencia personal podemos comentar tres ejemplos de actividades que un Psicólogo realiza en una organización, además de las actividades de reclutamiento y selección.

Dentro de una empresa dedicada a la distribución de libros y revistas, las actividades extras del psicólogo organizacional, se relacionan con aspectos de Seguridad e higiene dentro de la empresa (brigadas de rescate), coordinar citas para servicio médico y formar parte de la organización de eventos importantes como las festividades de fin de año.

En cuanto a una empresa privada del ramo editorial, se puede comentar que un psicólogo como asistente de Recursos Humanos, se desempeña en una amplia gama de actividades. También aquí se realizan actividades de seguridad en la empresa, éstas consisten en la revisión de los extinguidores de la empresa y vehículos con su debida recarga en tiempo indicado, junto con el departamento de contabilidad se tienen vigentes las pólizas de aseguramiento del inmueble y equipo en general. Como la editorial cuenta también con sucursales foráneas, el asistente de Recursos Humanos, coordina los hospedajes de los jefes de esas sedes en sus visitas a México, además de que coordina con ellos actividades como pólizas de seguros y contratación del personal en sus respectivas sedes.

Como principal contacto entre empresa y empleados, realiza actividades motivacionales como publicar en los pizarrones internos de la empresa felicitaciones de cumpleaños, notas informativas (ventas de vehículos o material para empleados) o coordinar actividades recreativas organizadas por los mismos empleados así como redactar boletines informativos de la empresa.

En un "Call Center", además de las funciones que un Psicólogo realiza dentro del área de Recursos Humanos, si la empresa lo requiere, puede brindar apoyo dentro de otras áreas administrativas, formando parte de proyectos especiales y proporcionando la experiencia que tiene como consecuencia de sus estudios. Comisiones de Seguridad e Higiene, Capacitación, actividades recreativas, atención al cliente y promoción de productos.

El área operativa y de comercialización es un ejemplo de las áreas que más podrían solicitar apoyo de los psicólogos para mejoramiento de sus funciones. Dentro del área operativa el psicólogo capacita al personal de supervisión en técnicas de manejo de personal, empatía, asertividad y manejo de conflictos, ya que al ser el motor de la empresa, el área operativa presenta estrés constante, lo que facilita conflictos con el personal que interactúa diariamente ahí. Comercialización es un área donde el psicólogo proporciona ideas además de

conocimientos acerca de la Psicología del consumidor, de la correcta atención al cliente, pero sobre todo, acerca de cómo vender o promocionar un producto de una manera más efectiva y con la seguridad de obtener los beneficios que la empresa busca. El psicólogo depura, enfatiza los proyectos, y en algunos casos funge como capacitador en técnicas de empatía o manejo de conflicto (García, R. y Valencia, C., comunicación personal, diciembre, 2004).

El ingreso de los Psicólogos a la industria es más reciente que en otros campos. Entre las áreas donde los psicólogos ya cuentan con un espacio reconocido están la selección de personal, la capacitación, el desarrollo organizacional y la calidad total.

El proceso de Reclutamiento y Selección se inicia cuando surgen las necesidades de personal, y cuando éstas han sido detectadas y se ha procedido al reclutamiento de candidatos para tal fin. En primer lugar se elabora la requisición de personal por la jefatura del área donde se generó, se envía al área de Recursos Humanos y una vez que es revisada por el Gerente de área y se autoriza, se consultan las fuentes de reclutamiento, en primer lugar al interior de la misma empresa, y posteriormente, si no se cuenta con el personal idóneo para la vacante, se pasa al uso de fuentes externas.

Cuando se ha logrado reclutar al número necesario de personas, se continúa con la siguiente fase. El psicólogo en esta etapa, deberá tomar en cuenta aspectos como: el perfil del puesto, el número de vacantes, el perfil de los candidatos, los resultados de las entrevistas, pruebas psicométricas y de habilidades para el puesto en cuestión, experiencia laboral y educación escolar. Con el resultado de las pruebas y la información de la entrevista, el psicólogo elabora el Reporte Psicológico, en donde se integra el producto del proceso de evaluación, sistemático y acumulativo, es por este medio que se concluye si el candidato es apto o no para el puesto y a su vez se recomendará a los aspirantes para la contratación al jefe del área.

El proceso de reclutamiento está centrado más que en las técnicas psicológicas en la comunicación, sin embargo el proceso de selección se basa tanto en la entrevista como en las baterías de pruebas psicológicas como su herramienta principal.

En el proceso de selección más común se siguen estos pasos:

- a) Los candidatos llenan una solicitud preliminar en la empresa para identificar a aquellos que poseen el perfil deseado y rechazar a los que no casi instantáneamente.
- b) Los candidatos que pasan a esta etapa llenan una solicitud formal con el propósito de proporcionar información completa sobre su historia personal, familiar, educativa o laboral.
- c) Se realizan las entrevistas necesarias.
- d) En el lapso entre una y otra entrevista los candidatos pasan por la aplicación de las pruebas psicológicas, de salud y destrezas con el fin de ampliar y confirmar la información que éste proporcionó.
- e) Se verifican las referencias de los candidatos para comprobar la veracidad de los datos que han proporcionado.
- f) Se toma la decisión procurando escoger a la persona idónea para cubrir la vacante.

Como podemos observar, la labor del psicólogo dentro del proceso de reclutamiento y selección es más que esencial. En su trabajo recae la responsabilidad de analizar, recomendar y contratar al personal que debe, con su labor, impulsar el buen funcionamiento de una organización (Garzona,1998).

Los Psicólogos dedicados a la capacitación actúan como creadores de sistemas y estrategias de capacitación, diseñando actividades y materiales didácticos, además de participar como instructores de temas especializados que faciliten el desarrollo humano. Por su conocimiento sobre el aprendizaje, el

psicólogo puede planear correctamente la capacitación de los empleados y evaluar su impacto en el desempeño laboral.

El desarrollo organizacional podría ser definido como el método para facilitar el cambio en las organizaciones para convertirlas en equipos capaces de aprender de sus propias experiencias, en vías de lograr su máximo desarrollo posible. Para lograr estos cambios el psicólogo deberá aprender mucho sobre formación de equipos de trabajo, resolución de conflictos, técnicas de consultoría, estrategias de facilitación de cambios individuales, grupales y organizacionales, manejo de poder y liderazgo en los grupos, relaciones interpersonales y fundamentos de administración.

En cuanto a calidad total, el Psicólogo requerirá profundizar en el conocimiento de herramientas estadísticas, conceptos sobre la necesidad humana y su manifestación en el mundo del trabajo, así como de las teorías de calidad que han permitido una reevaluación de lo que un trabajador busca en un empleo y de lo que es capaz de hacer si los sistemas de trabajo le facilitan su tarea (Zepeda, 1994).

1.2 El Proceso de Reclutamiento y Selección

Las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes, a medida que tengan éxito, sobrevivirán y crecerán. El desarrollo de una estructura de este tipo da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos, por lo cual las organizaciones reclutan a sus recursos humanos para lograr con ellos y mediante ellos sus objetivos.

“Existen dos problemas principales que surgen al incorporar gente a una organización. La primera de ellas menciona que la existencia de una política de reclutamiento, selección, entrenamiento, socialización y asignación de cargos diseñada para asegurar la mayor eficiencia por parte de cada empleado no asegura automáticamente que las necesidades y expectativas que cada uno de ellos trae consigo cuando ingresa a la organización se puedan satisfacer.

La segunda, menciona que la asignación de personas a cargos y la utilización eficiente del recurso humano se pueden lograr con dos estrategias fundamentalmente. Una de ellas, identificada con la Psicología de personal, hace énfasis en seleccionar a la persona para el cargo. El cargo es una constante mientras que a la persona se le considera una variable. A una persona se le puede seleccionar y se le puede entrenar. De todo el recurso humano disponible uno trata de encontrar a la gente que reúna ya los requisitos exigidos por la organización o aquélla a quién por lo menos se le pueda dar entrenamiento. La otra estrategia identificada originalmente con la Psicología Industrial hace énfasis en rediseñar el cargo y su medio físico de tal manera que se adecuen a las capacidades y limitaciones de la persona” (Schein, 1982).

Para tales actividades mencionadas existen en las organizaciones el departamento de Recursos Humanos, es decir la administración de las personas que forman parte de la organización, en donde el objetivo de este departamento es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer

una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo a la dirección redundando en el beneficio de la empresa, los trabajadores y la colectividad.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de candidatos; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva (Chiavenato, 1994).

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra. Es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

De manera más específica podemos decir que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que

cumplan los requisitos mínimos que el cargo demanda y para ser eficaz debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

El reclutamiento exige una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar. De aquí se derivan tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán.

Investigación Interna se refiere a la verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazos para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo. Este censo interno no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización.

Investigación Externa es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio donde sobresalen dos aspectos importantes: su segmentación y la localización de las fuentes de reclutamiento. La segmentación se refiere a la descomposición del mercado en clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica, a su vez, este mercado presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades a través de múltiples técnicas de reclutamiento. Esta localización de las fuentes de reclutamiento le permite a la organización:

- I.- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento.
- II.- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento.
- III.- Reducir costos operacionales de reclutamiento.

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un proceso interno de recursos humanos.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que consiste en escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, tomando en cuenta su relevancia para el desarrollo esperado dentro de la empresa. En si la selección es una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

Para Arias (1986), los principios de la selección de personal son: colocación, orientación, ética profesional y selección técnica, que se basa en la vacante, requisición, análisis y evaluación de puestos e inventario de recursos humanos. Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Colocación: parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias

para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, a las que después se les pueda sacar un fruto. Esto permitirá en un futuro el que estos colaboradores puedan ser buenos especialistas en alguna materia, que incluso desconocían cuando entraron, pero en la que mediante un intensivo plan de formación consiguen capacitarse.

Orientación: es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Ética Profesional: es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo

éticamente condenables, sino también de alto riesgo, una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal.

Siendo que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo que puede hacerse de cinco maneras:

1. Descripción y análisis del cargo. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo.

2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.

3. Requerimiento de personal. Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.

4. Análisis del cargo en el mercado. Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

5. Hipótesis de trabajo. En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una

predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Completar el proceso de selección exige recorrer una serie de etapas de gran importancia y a las que el departamento de personal tiene que prestar su máxima atención. Estas fases o etapas, agrupadas en las denominaciones más significativas, según Blanco (1978), pueden quedar resumidas en el siguiente proceso:

- A) Determinación y planificación de la política de admisión de personal.
- B) Política de Reclutamiento de Personal: relaciones anteriores, ficheros de solicitudes.
- C) Cita y entrevista preliminar: apertura de carpeta o ficha personal.
- D) Exámenes colectivos (test impresos).
- E) Pruebas individuales (generales y específicas).
- F) Entrevista final: acuerdo en la decisión.
- G) Reconocimiento médico.
- H) Firma del contrato provisional: explicación de las normas de la compañía.
- I) Presentación personal al jefe.
- J) Período de prueba: ensayo profesional. Vigilancia de la marcha durante este período.
- K) Entrevista acerca del grado de integración.
- L) Elemento que entran en la decisión de la admisión definitiva.
- M) Firma del contrato definitivo.

La política de admisión variará lógicamente en cuanto a técnicas a utilizar. Los métodos modernos buscan ante todo la objetividad en el proceso, por lo que el resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen

empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

1.2.1 Fuentes de reclutamiento

Como primer fuente de reclutamiento se encuentra la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios (reclutamiento interno).

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas, a saber:

I.- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.

II.- Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.

III.- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.

IV.- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.

V.- Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado,

VI.- Condiciones de ascenso del candidato interno (está “a punto” de ser ascendido) y de reemplazo (sí el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Otras fuentes internas en las que se puede apoyar la empresa para cubrir la vacante son:

Sindicatos.- Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado.

Archivo o Cartera de Personal.- Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivadas sin haber sido utilizadas, por haber sido cubierta la vacante en cuestión.

Familiares o recomendados.- Se hace uso de esta fuente a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnen las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

Hablamos de **reclutamiento externo** cuando se examinan candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Entre las fuentes de reclutamiento externo se encuentran:

Profesionales y Educativas.- Instituciones que preparan profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas como son: Universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.

Asociaciones Profesionales.- Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional. Ejemplos: Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos y Colegio de Contadores, etc.

Bolsas de trabajo.- Son organizaciones que proporcionan información acerca de las vacantes en distintas empresas que prestan sus servicios en forma gratuita al interesado, a ellas también recurren las empresas a solicitar candidatos.

Agencias de colocación.- Estas agencias gestionan el proceso de reclutamiento entre las empresas privadas y los candidatos proporcionando un servicio tanto de reclutamiento como de preselección, según lo requiera la empresa.

La puerta de la calle.- Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude en forma espontánea.

Medios de Reclutamiento.- Son los medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocerán puesto vacante, esto se difunde a todos los ambientes incluyendo estructuras socioeconómicas bajas y altas.

Prensa.- Los anuncios de la prensa resultan ser de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza reclutamiento externo. La prensa además, representa la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos.

Radio y Televisión.- El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Por ejemplo, se puede utilizar la radio cuando se quiere realizar el reclutamiento en provincia. Los costos de los anuncios en TV son elevadísimos ya que dependen de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información.

Grupos de intercambio.- Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones.

Boletines.- Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de nuestra empresa. Se realizan impresos en los que señalan las vacantes, prestaciones y se envían a domicilios cercanos o se distribuyen entre las calles cercanas a la empresa (Grados, 1988).

Ferias de Reclutamiento.- Estas son organizadas por las autoridades locales y se invitan a diversas empresas a participar llevando las vacantes a cubrir al mismo tiempo que se convoca a las personas interesadas en conseguir trabajo.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

1.2.2 Herramientas de Selección

Las empresas buscan valerse de todos los métodos necesarios para determinar si el personal debe o no contratarse. De entre todos ellos, la grafología como medio de selección para algunas actividades tiene a su favor su gran tradición, su rapidez y la posibilidad de efectuar el examen a distancia, además de que, en muchos casos, ofrece gran interés al hacer el examen sin que el interesado lo perciba. En segundo lugar están los tests psicométricos y por último, la entrevista, con una técnica avanzada y depurada, donde se evalúan aspectos como: salud, vitalidad, aprendizaje, estudios, experiencia, forma de expresión oral, estabilidad y madurez emocional, sociabilidad, grado de interés y motivaciones. Esto independientemente de otros aspectos como son su situación familiar y económica, tipos de relaciones, aficiones, etc. De igual forma se le comenta al aspirante al puesto una breve introducción de lo que será su trabajo y lo que es la empresa, tratando de presentar un ambiente de confianza que desde un principio se debe desarrollar en el candidato. De esta manera podemos llegar a eliminar los sujetos que no posean la aptitud o cualidad que nos interese.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, etc.; datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un Currículum Vitae para ejecutivos. Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" de candidatos que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal. El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. La entrevista de selección consiste en una plática formal y de profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

Las pruebas Psicométricas y de aptitud son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

- Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad.
- Las pruebas de conocimiento determinan información o conocimientos que posee el examinado.
- Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.
- Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables.

Los reclutadores para ampliar la información sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias, para esto se apoyan en estudios de tipo socioeconómico.

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

I.- Proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.

II.- Conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

III.- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general de las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.
- Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar, etcétera.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como puente legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades físicas del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable que la decisión final le corresponda al jefe u jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección es una función social y obligación profesional orientarnos para el mejor aprovechamiento de los recursos, para lo cual es menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

1.2.3 La entrevista y su funcionalidad.

En sentido estricto se puede decir que entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar, recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, asesoría, orientación profesional, evaluación del desempeño y la desvinculación. En todas estas aplicaciones debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados.

Conviene precisar desde el primer momento los puntos que parecen indispensables para que las entrevistas sean efectivas.

- I.- La selección cuidada de los entrevistadores es condición esencial.
- II.- La entrevista debe abarcar tan sólo aquellos factores que no pueden evaluarse mediante otros métodos.
- III.- La entrevista puede emplearse como un instrumento de relaciones publicas para “vender” la organización al candidato.
- IV.- Todos los entrevistadores, incluyendo los que se ocupan de las fases preliminares, todos funcionarios de personal y los jefes de departamento, deben ser entrenados en el método de la entrevista.
- V.- La entrevista debiera utilizarse primordialmente para averiguar si el candidato encajará en el grupo de trabajo y si se mostrará satisfecho con su tarea, sobre todo cuando ésta entrañe escasos contactos personales.
- VI.- En un buen programa de selección, el entrevistador ha de poseer un conocimiento seguro de los requisitos del empleo, de las condiciones de trabajo y de las preferencias del jefe donde existe la vacante.

Todos los que se han especializado en el estudio del proceso de la entrevista están de acuerdo en que, para una entrevista de treinta minutos de duración, las zonas de interés, que rendirán una información más provechosa son las siguientes:

- A) Experiencia Profesional.
- B) Historial escolar.
- C) Historial medico.
- D) Hogar, familia y Vida social.

Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza (Mandell, 1961) y puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales. Su desarrollo comprende cinco etapas:

1. Preparación, en donde se cuidarán los siguientes aspectos:
 - Tipo de entrevista (estructurada o libre)
 - Lectura preliminar del currículum vital del candidato.
 - Toda la información que sea posible obtener sobre el candidato a entrevistar.
 - Información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.
2. Ambiente:
 - Físico. El local de la entrevista debe ser confortable y estar destinado sólo a ese fin; sin ruidos ni interrupciones.
 - Psicológico. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, para lo cual se hace uso del "Rapport". Este término significa concordancia,

simpatía; un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés de escucharle y, por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, en el horario, un propósito en otras palabras, es romper el hielo.

Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

3. Desarrollo de la entrevista. El proceso de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos (el material y el formal) que están estrechamente relacionados.

- Material (Contenido de la entrevista).- Información que el candidato suministra de sí mismo, información que reposa en la solicitud de empleo o currículo vital presentada por el candidato, la cual se amplía y aclara en la entrevista.
- Formal (Comportamiento del candidato).- Manera como reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones.

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van explorarse las áreas que se comenzaron de manera general. La entrevista debe durar el tiempo necesario, y éste varía con cada candidato.

4. Terminación de la entrevista. La terminación de la entrevista debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara 5 o 10 minutos antes para indicar que la entrevista terminó, dando oportunidad al solicitante para que haga

las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que "la entrevista vale la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

5. Evaluación del candidato. A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria (Chiavenato, 1994).

Las entrevistas se pueden clasificar por el tipo de preguntas que incluyen tanto como por su funcionalidad, las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no estructuradas.- Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una plática común. Lo grave en este enfoque es que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas.- Se basan en un marco de preguntas predeterminadas, las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes, por eso la impresión de entrevistado y entrevistador

es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas.- En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos, la parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevista de solución de problemas.- Se centra en un asunto que se espera que resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

Entrevista de provocación de tensión.- Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

Entrevista de selección.- La entrevista de selección es un diálogo entre un candidato y un contratante. Se utiliza el término "de selección" como genérico, por tanto, se puede referir a cualquiera del conjunto de entrevistas a las que se recurre para identificar al mejor candidato a un puesto de trabajo. Puede tratarse del primer contacto del candidato con la empresa o ser la entrevista final, previa al reclutamiento, que normalmente tiene lugar entre los candidatos y su posible superior inmediato. Los candidatos pueden ser personas de fuera de la organización o pueden ser candidatos internos, que desean cambiar de puesto dentro de la organización. La entrevista de selección es la más importante de todas las entrevistas, porque la decisión de contratar a una persona implica una importante inversión para la organización por lo tanto es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas.

Una de las razones más importantes de la popularidad de la entrevista de selección es que reúne varios objetivos tanto del entrevistador como del candidato. Entre los objetivos del entrevistador están:

- Reunir información referente a los candidatos, que ayudarán para la predicción del futuro rendimiento: cuál será la calidad de dicho rendimiento y durante cuánto tiempo permanecerán en la organización.
- Informar a los candidatos sobre el puesto de trabajo y sobre la organización y atraerlos a dicha organización.
- Determinar si la “química personal” es la que debe existir entre los candidatos y las personas con quienes van a trabajar.

Los objetivos de los empleados incluyen:

- Presentarse favorablemente a sí mismos y venderse al entrevistador.
- Reunir información relativa al puesto de trabajo y a la organización, con objeto de tomar una decisión informada sobre la aceptación del empleo.
- Comprobar la química personal.

La entrevista de selección alcanza algunos de estos objetivos mejor que otros. Permite que ambas partes comprueben la química personal y proporciona un marco excelente en el que tanto el entrevistador como el candidato pueden transmitir y recibir información útil (Goodale, 1996).

Los diferentes tipos de entrevista que se utilizan en las organizaciones son de gran importancia para sus objetivos, la funcionalidad de las entrevistas consiste en colocar y mantener a la persona adecuada en el puesto de trabajo adecuado, para ello, la organización estructura un proceso basado en diferentes tipos de entrevista que cubren desde el primer contacto hasta la desvinculación entre la organización y el empleado. Un ejemplo de este proceso, de acuerdo con Goodale (1996) es cuando se inicia con una entrevista de selección donde se elige a la

persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo, después de unos meses el empleado probablemente toma parte en una serie de entrevistas adicionales. Puede tratarse de una entrevista de planeación de carrera, en la que se establecen planes a largo plazo para la formación del empleado y para el desarrollo profesional y el conveniente progreso de los puestos de trabajo dentro de la organización, posteriormente quizá tenga una entrevista de evaluación del rendimiento que consiste en un diálogo entre el empleado y su jefe inmediato en el que se revisa y evalúa el rendimiento del empleado y se hacen planes para ayudarlo a buscar objetivos de rendimiento en el futuro, se discuten también los incrementos salariales y las promociones de las que puede participar. Si así fuese necesario existe una entrevista de consejo o disciplina que se inicia por parte de un empleado que está experimentando un estrés a causa de un problema personal o laboral que interfiere su rendimiento eficaz en el trabajo. La entrevista de disciplina implica una confrontación entre el patrón y un empleado que haya faltado a alguna norma o regla importante, o cuyo rendimiento esté constantemente por debajo de los niveles aceptables y por último la entrevista de salida que sirve para saber los motivos por los que los empleados dejan el trabajo y a la vez identificar problemas internos que han contribuido a la insatisfacción y rotación de los empleados.

Informe de la entrevista.- El resultado y conclusiones de la entrevista, con relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener en una forma diseñada al efecto. La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada (Wether y Davis, 1991).

1.3 Las Pruebas Psicométricas

Al igual que en el estudio de cualquier campo, muchas personas en varios países desempeñaron papeles importantes en los inicios de la medición mental. Platón y Aristóteles escribieron sobre las diferencias individuales hace casi 2500 años e incluso los precedieron los antiguos chinos (Browman, 1989; Doyle, 1974 citados en Aiken, 1995). Desde el año de 2200 a. de C. el emperador chino instituyó un sistema de servicio civil para determinar si sus funcionarios eran aptos para desempeñar sus deberes gubernamentales. Los emperadores chinos subsecuentes continuaron con ese sistema, de acuerdo con el cual los funcionarios se sometían a prueba cada tres años. Durante el siglo XIX, los funcionarios británicos y franceses se guiaron por el antiguo sistema chino a fin de diseñar los exámenes para el servicio civil. Sin embargo, no fue hasta finales del siglo XIX que empezó el estudio de las diferencias individuales en las capacidades mentales y la personalidad.

Durante los últimos años del siglo XIX, tuvieron importancia especial Francis Galton (1884), quien ideó las primeras pruebas, para que fueran utilizadas en su laboratorio antropométrico. Estas eran pruebas sensomotoras que medían básicamente agudeza visual y auditiva, energía muscular y tiempo de reacción, James Cattell (1899) con el fin de estudiar las diferencias psicológicas entre los estudiantes, acuñó el término Mental Test y Alfred Binet (1905). Este último fue designado en 1904 por el ministro de enseñanza pública de París, para que junto con su socio Theodore Simon, desarrollara un procedimiento para identificar a los niños que se creía no podrían obtener suficientes beneficios de la enseñanza en las clases escolares normales, ambos investigaron activamente métodos de evaluación de la capacidad intelectual. En 1905 se presentó la primera escala Binet-Simon. Esta escala contenía 30 problemas que median razonamiento, juicio y comprensión. En la segunda escala (1908) se aumentó el número de ítems y se eliminaron algunos de la primera, se agruparon los tests en niveles de edad, lo que permitió que la puntuación obtenida por un niño pudiera ser expresada como

una edad mental. En la tercera versión se añadieron test en varios niveles de edad y la escala se extendió hasta el nivel adulto. Esta escala fue revisada en E. U. A. por Terman en la Universidad de Stanford y por ello se conocía como Stanford-Binet (1916), aquí se utilizó por primera vez la noción de cociente de inteligencia (CI) obtenido por la fórmula $C. I. = \text{Edad mental} / \text{Edad cronológica} \times 100$ (Costa 1996).

Los principales pioneros de la Psicometría, junto a Binet son: Charles Spearman con su teoría de los tests, Thorndike con los tests de capacidad, Lewis Terman en los tests de inteligencia, Robert Woodworth y Hermann Rorschach en los tests de personalidad y Edward Strong en la medición de los intereses. El trabajo de Arthur Otis en los tests de inteligencia que se aplican en grupo llevó de manera directa a la elaboración de los Exámenes Alfa y Beta del Ejército por parte de un comité de psicólogos durante la Primera Guerra Mundial.

El campo de las pruebas Psicométricas ha crecido con rapidez desde la década de los 20 y, en la actualidad se producen y distribuyen comercialmente cientos de test. Después de la Segunda Guerra Mundial, las pruebas Psicométricas estandarizadas, en especial aquellas del logro o desempeño académico, se extendieron a todo el mundo (Aiken, 1995).

El término Pruebas psicométricas designa un conjunto de test que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En general se utiliza para conocer a las personas con miras a tomar decisiones de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, entre otros. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

Puede considerarse que una prueba psicométrica es un instrumento de medición psicológico que posee tres características fundamentales:

- 1) Sirve de estímulo para extraer un segmento de la conducta de un sujeto.
- 2) Es rigurosamente estandarizado, es decir, se construye, se administra y se califica según reglas preestablecidas.
- 3) Permite comparar estadísticamente la conducta de un sujeto con un grupo de sujetos de una población definida y clasificarla cuantitativa y/o tipológicamente (Pichot citado en Benavides y Di Castro, 1984)

Las pruebas Psicométricas hacen énfasis en las aptitudes individuales y presentan dos importantes características que las entrevistas no consiguen alcanzar:

I.- Validez. La característica más importante de una prueba es su validez, o sea la extensión con la que una prueba debe de medir. Sin pruebas de la validez de una prueba no sabremos lo que mide en realidad; así no será posible interpretar o dar un significado a las calificaciones.

Puesto que los reactivos que constituyen la prueba se seleccionaron parcialmente sobre la base de su poder discriminativo, tendremos la seguridad de que las calificaciones tendrán cierta validez. Sin embargo, puesto que la prueba como un total puede ser más que una suma de sus partes (los reactivos) es necesario reunir datos de validez, utilizando la prueba en su forma final. Esto significa que es preciso utilizar la prueba en varias situaciones, en una gran variedad de grupos y determinando su eficacia. En sí, la validez es la capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir.

II.- Confiabilidad. La estimación del grado de consistencia de una medición, lo que se conoce como confiabilidad de la prueba, requiere ya sea la aplicación de la prueba dos veces, la aplicación de formas equivalentes de la prueba o el análisis de su estructura interna. En la práctica, esto significa que el constructor debe obtener una muestra representativa de sujetos, aplicar uno de los procedimientos mencionados y calcular un coeficiente de confiabilidad.

Puesto que hay diferentes tipos de confiabilidad apropiados en situaciones diferentes el constructor de la prueba deberá reunir varios tipos de pruebas de confiabilidad en diversas muestras.

La confiabilidad analiza la consistencia a través del tiempo y sobre las formas de una prueba psicológica. La confiabilidad se ocupa de la pregunta: ¿hasta que punto será consistente la ejecución de una persona, si toma otra forma de la prueba psicológica (equivalencia) o si toma la misma forma en un momento diferente (estabilidad)? Se trata de la homogeneidad o consistencia interna o la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona (Brown, 1980).

Existe gran diferencia entre aptitud y capacidad. La aptitud nace con las personas, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad de comportamiento. Capacidad, es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio.

Cómo cualquier instrumento científico o herramienta de precisión, las pruebas deben utilizarse correctamente para que sean eficaces. Hay dos razones principales para controlar su uso (1) garantizar que sean aplicadas por un examinador calificado y que los resultados se empleen apropiadamente y (2)

impedir una familiaridad general con su contenido, ya que ello invalidaría el instrumento (Anastasi y Urbina, 1998).

1.3.1 Definición y Tipos de pruebas

Morales, Anastasi y Brown, (citados en Costa 1996) clasifican las pruebas psicológicas de acuerdo a:

1) Según la conducta que mide:

- Pruebas de Inteligencia
- Pruebas de aptitudes / habilidades
- Pruebas de personalidad / temperamento
- Pruebas de intereses/ preferencias
- Pruebas de valores
- Pruebas de actitudes
- Pruebas de rendimiento
- Pruebas psicomotoras
- Pruebas situacionales

2) Según el objetivo:

- Pruebas de potencia o ejecución máxima. Exigen del examinado su máximo rendimiento en distintas tareas de la prueba (inteligencia, habilidades, aptitudes específicas o múltiples y de rendimiento).
- Pruebas de ejecución o rasgos (ejecución típica) o Pruebas de clasificación tipológica o cualitativa (escalas, inventarios de personalidad, test de ajuste, de temperamento, de intereses o preferencias, de valores, de actitudes, técnicas proyectivas, pruebas situacionales).

3) Según la forma o el tipo de respuesta exigida

- Pruebas objetivas: elección de una respuesta entre varias alternativas (inteligencia y aptitudes).

- Pruebas subjetivas: Proporcionar libremente la respuesta (Proyectivas-Roscharch, TAT, Frases incompletas de Sacks, etc.).

4) Según la forma de administración

- Pruebas de aplicación individual
- Pruebas de aplicación colectiva
- Pruebas autoadministrables

5) Según la libertad de ejecución

- Pruebas de Poder: Se compone de reactivos de dificultad variable y tiene un límite de tiempo que permite dar respuesta a todos ellos.
- Tiempo límite: Se establece un intervalo paramétrico suficiente para que el sujeto demuestre su máxima capacidad.
- Pruebas de velocidad: Ejecución de una tarea asignada lo más rápido posible. Tiempo límite estricto.

6) Según el material utilizado en la prueba

- Prueba de lápiz-papel
- Prueba completamente verbal
- Prueba de ejecución (material visomotor)
- Pruebas mixtas (combinación de diferentes materiales)

7) Según forma de dar instrucciones

- Orales
- Escritas

8) Según forma de calificación

- Manual
- Computarizada

9) Según la población a la que se destina

- Bebés (Baby-test)
- Niños Preescolares
- Niños Escolares
- Adolescentes
- Adultos
- Pruebas que se aplican a dos o más etapas del desarrollo

Una prueba psicológica combina varias de estas dimensiones

La selección y clasificación del personal para realizar trabajo a nivel industrial es una aplicación fundamental de las pruebas psicológicas. Con estas herramientas, se hace más objetivo el análisis de características de candidatos a ocupar un puesto determinado en una empresa, desde el operador de la línea de montaje y el archivista, hasta las funciones directivas, difícilmente puede encontrarse un puesto para el que alguna prueba no haya demostrado su utilidad psicológica en cuanto a contratación, asignación de tareas, transferencias, ascensos o despidos. (Zepeda, 1994).

Las pruebas en el área industrial son utilizadas para seleccionar, clasificar y promocionar al personal, evaluación de capacitación, evaluación de productividad y calidad del trabajo y evaluación de la propia organización.

1.3.2 Pruebas de Inteligencia

Clásicamente, desde una concepción analítica se pretendió medir la inteligencia a través de las funciones psicológicas simples, es decir, tiempo de reacción, discriminación sensorial, capacidad de adaptación, capacidad de poder resolver un problema nuevo en un momento determinado, agudeza sensorial, velocidad en la captación de la realidad, espíritu de síntesis. Más tarde fue

apareciendo otra concepción correlacional, fundamentada en la validez predictiva, la cual marca el comienzo de la época de los tests de inteligencia.

Los tests de inteligencia que se utilizan para selección de personal suelen administrarse casi como preselección. Por lo general no exigen demasiado tiempo, siendo necesaria una media hora aproximadamente para que los sujetos los contesten. Estas pruebas evalúan la inteligencia global, es decir, el resultado de la interacción de todos los factores intelectuales, por lo que se conocen como tests de factor G. Existen muchos tests de factor G en el mercado. Sin embargo, los mejores y más utilizados son el D-48, el D-70 y las matrices progresivas de Raven. En esencia todos se basan en secuencias o series lógicas, que el sujeto debe completar. Así, los tests D, también llamados de dominó, presentan secuencias formadas por fichas de dominó, y el Raven está construido basado en series de dibujos.

También hay pruebas que dan una puntuación independiente para cada uno de los factores, además de proporcionar una medida global. Estos que se conocen como tests factoriales son complejos y largos de pasar ya que su aplicación es individual, e incluyen tanto pruebas de papel y lápiz como pruebas manipulativas. Los tests de inteligencia factoriales están formados por varias pruebas distintas, cada una de las cuales mide el nivel que alcanza el sujeto en un factor. De este tipo de tests también existen varios en el mercado: El Stanford-Binet, Therman-Merril, etc. Sin embargo el mejor de todos y con diferencia es la Escala de Inteligencia de Weschler para adultos o WAIS.

Otras pruebas que podemos encontrar para la evaluación de inteligencia son: Escala de Alexander, Inventario de Desarrollo Battelle, BSID Escalas Bayley de Desarrollo Infantil, Goodenough Test del dibujo de la figura humana, EOD Escala Observacional del Desarrollo, K-ABC Batería De Evaluación Kaufman para niños, K-BIT Test Breve de Inteligencia Kaufman, MSCA Escalas McCarthy de Aptitudes y Psicomotricidad para niños, TONI-2 Test de Inteligencia No Verbal, Test Beta,

IG-2 Inteligencia General Nivel 2, Monedas, Aptitud de Tipo Superior, Naipes "G", Test de Aptitudes Cognoscitivas I y II, Matrices Progresiva (Raven), TISD Test de Interpretación Selectiva de Datos, WPPSI Escala de Inteligencia para Preescolar y Primaria y el Test Otis Sencillo de Inteligencia General.

Según el diccionario la inteligencia es la facultad de entender, de comprender; para algunos psicólogos es sinónimo de razonamiento; para otros es la capacidad de adaptación que muestran las personas al ambiente; sin embargo Casas (1988) considera a la inteligencia como un conjunto de ciertos factores que los seres humanos poseen en mayor o menor medida. Estos factores son; precisamente, los factores intelectuales.

Según Dueñas, (1998) inteligencia es la aptitud para enfrentarse de forma personal a requerimientos nuevos, haciendo uso del pensamiento como medio. Por tanto una de las misiones de la inteligencia es enfrentarse con hechos y situaciones nuevas, y reaccionar con una respuesta práctica y operativa, es la capacidad para captar la realidad en su complejidad y poder actuar ante ella de forma práctica y positiva; es una función unitaria o la suma de varias aisladas.

Desde el punto de vista estructural la inteligencia esta constituida por un conjunto muy numeroso de elementos (aproximadamente 200) que son como unidades funcionales de aptitud, que se ordenan según una cierta sistemática jerárquica y disposicional no bien conocida todavía. Es también la capacidad para resumir algo, sintetizándolo en una forma breve y concreta; es decir, saber distinguir lo importante de lo accesorio, ser capaz de captar algo en la riqueza de sus matices y variedades, pero con un fin práctico, aplicado a la vida y la situación personal.

1.3.2.1 Test de Inteligencia Wonderlic

Uno de los primeros tests de gran difusión en la selección de personal es el Self-Administering Test Of Mental Ability (Test de Aptitud Mental de Auto-aplicación), de Otis, que introdujo la disposición en espiral de los elementos del test para facilitar la administración. Este test se ha usado en la industria para seleccionar aspirantes a empleos tan variados como oficinistas, operadores de máquinas de calcular, trabajadores de la línea de montaje y capataces y demás personal de inspección. También se han preparado adaptaciones del test original de Otis para su empleo en la industria; las más conocidas son el Wonderlic Personnel Test y los Otis Employment Tests, ambos se emplean frecuentemente ya que pesar de su brevedad, sus fiabilidades sobrepasan puntuaciones de 0.80 y 0.90 (Anastasi y Urbina, 1998).

El Wonderlic es un test que evalúa la inteligencia de manera global, es el resultado de la interacción de todos los factores intelectuales conocido también como test de factor G. Consta de 50 reactivos, el tiempo límite para resolverlo es de 20 min. Se puede aplicar de manera grupal o individual.

Los aspectos que evalúa son los siguientes:

- Razonamiento lógico-numérico
- Análisis y síntesis
- Solución de problemas
- Analogías
- Vocabulario
- Trabajo bajo presión
- Trabajo en detalle
- Administración de Tiempo
- Manejo de Estrés
- Tolerancia

Esta prueba puede aplicarse desde un obrero hasta un gerente. La desventaja que se puede encontrar en esta prueba es que el resultado que nos proporciona es global.

1.3.2.2 Escala de Inteligencia Wechsler para Adultos (WAIS)

A consecuencia de que la Escala de Inteligencia diseñada por Binet tenía ciertas carencias para aplicarse a los adultos, David Wechsler desarrolló una escala para medir la inteligencia de los adultos, la escala de Inteligencia Wechsler-Bellevue, publicada por primera vez en 1939. En 1955 se modificó y volvió a normalizar esta escala como Escala de Inteligencia Wechsler para Adultos (WAIS).

Esta escala consiste en once subpruebas, 6 que forman la escala verbal (conocimientos, comprensión, aritmética, semejanzas, repetición de dígitos y vocabulario) y las otras 5 que constituyen la escala de ejecución (dígitos y símbolos, dibujos incompletos, diseños con cubos, ordenamiento de dibujos y composición de objetos).

Los reactivos se califican, comparando la respuesta con una lista de variaciones aceptables de las contestaciones que se dan en el manual. Se asignan puntos con base a la correlación y, en varias pruebas, a la rapidez de las respuestas. En algunas pruebas, se conceden números diferentes de puntos, dependiendo de la calidad de la respuesta. Así, en contraste con el número de edades de la prueba de Binet, el WAIS es una escala de puntos (lo mismo que las otras escalas de Wechsler) (Brown, 1980).

1.3.3 Pruebas de Personalidad

Los intentos por evaluar los rasgos o características temperamentales, emocionales y de estilo que se conocen como variables de la personalidad se remontan a la antigüedad, pero no se logró un planteamiento científico genuino sino hasta fines del siglo XIX y principios de XX.

El primer método que apareció fue un cuestionario “Hoja de datos personales”, de Woodworth, que se compuso durante la Primera Guerra Mundial con fines de reclutamiento y con la finalidad de economizar el enorme gasto de tiempo que exigían las entrevistas individuales. El método de los cuestionarios experimentó pronto un gran auge y difusión y, hoy día, existe una considerable cantidad de instrumentos de este tipo concebidos para explorar rasgos del comportamiento social, emocional, perturbaciones patológicas, intereses profesionales, actitudes, etc. (Cerdá, 1978).

A pesar de que ciertos instrumentos están diseñados sobre una base puramente empírica, muchos instrumentos de evaluación de la personalidad están elaborados en el contexto de alguna teoría de la personalidad. Las Teorías Psicoanalítica, de factores y rasgos y fenomenológica han ejercido especial influencia en este aspecto, aunque a fechas más recientes la Teoría Conductual también ha estimulado el desarrollo de varios instrumentos. Estos tests actualmente tienden a ocupar un lugar cada vez mayor entre los tests mentales. En sí, las pruebas de personalidad son aquellas que miden las características de la personalidad propiamente dichas, por ejemplo: la estabilidad emocional, la sociabilidad, los intereses, las actitudes (Benavides, 1984).

La personalidad mezcla los elementos físicos, psíquicos y socioculturales de un individuo, que sigue una continuidad histórica, una psicológica y también una unidad somática, que dan lugar a un estilo o una forma de ser característica en

cada uno. Esta definición nos ofrece cuatro conclusiones que debemos tener en cuenta:

1.- En esa unidad de varios elementos hay algo que es prioritario: el sello o rasgo principal de cada uno.

2.- La personalidad es una forma de responder a las situaciones y circunstancias del entorno, y según sea esta respuesta podemos captar como una cualidad destaca sobre otra, manifestándose entonces los principales rasgos de dicha personalidad.

3.- La personalidad tiene una misión interrogadora de las distintas funciones físicas y psicológicas de nuestra persona. Es una moneda que muestra las dos caras distintas que poseemos: nuestra realidad somática y nuestra realidad psicológica.

4.- La personalidad no es algo estático o quieto, sino que por definición es algo dinámico, oscilante, variable, que se mueve constantemente por las diversas influencias a las que es susceptible y receptiva.

En las evaluaciones psicológicas se emplean diversos tipos de procedimiento de calificación (escalas numéricas, escalas gráficas, escalas estándar, escalas con respaldo conductual y escalas de elección forzada). De los distintos tipos, quizá las más populares son las escalas de calificación gráfica. Una escala de particular interés es el diferencial semántico. Las escalas de diferencial semántico se utilizan para determinar los significados connotativos que los conceptos seleccionados tienen para las personas (Aiken, 1995).

Las pruebas de personalidad se han dividido en:

1.-Cuestionarios (de personalidad, adaptación, intereses, actitudes, etc.): A-D Cuestionario de Conductas Antisociales-Delictivas, AECS Actitudes y Estrategias Cognitivas Sociales, AFA Autoconcepto Forma A y Forma 5, ASPA Cuestionario de Aserción en la Pareja, CHTE Cuestionario de Hábitos y Técnicas de Estudio,

CIPSA Cuestionario de Intereses Profesionales, CPQ Cuestionario de Personalidad para Niños y HSPQ Cuestionario de Personalidad para Adolescentes.

2.-Pruebas Objetivas (de conducta): IAC Inventario de Adaptación de Conducta, Test de Destreza en el manejo de Herramientas Bennett, BAS Batería de Socialización 1-2-3, CACIA Cuestionario de Autocontrol Infantil y Adolescente, CAS Cuestionario de Ansiedad Infantil e ISRA Inventario de Situaciones y Respuestas de Ansiedad.

3.-Pruebas proyectivas: El Test Gestáltico Visomotor Bender, Método Roscharch, Test de Apercepción Temática, Técnica de Asociación de Palabras, Prueba de Frases Incompletas, Test de Machover, Test del animal, H.T.P., Test palográfico, Test Luscher I y II.

Para fines del presente estudio es importante hablar especialmente de las pruebas de personalidad.

1.3.3.1 Sistema Gerencial Cleaver

Sus orígenes se remontan hacia 1960 cuando la Reading Tube Co. se interesa por realizar estudios acerca de la percepción de los empleos y la compatibilidad en el comportamiento de trabajo, dicho estudio se fundamentó en el uso de dos técnicas desarrolladas por J. P. Cleaver, en Princenton, Nueva Jersey (Aguilar, 1998).

Es una prueba basada en un sistema gerencial que permite identificar y describir comportamientos del puesto, así como las habilidades y comportamientos de la persona, con el fin de obtener los elementos para facilitar el ajuste de la persona al puesto. Describe términos de comportamiento, la percepción que el individuo tiene de sí mismo, con relación al puesto que

desempeña, clarificando las diferencias existentes entre el puesto y el ocupante del mismo. Los factores básicos a medir son:

- Comportamiento diario
- Comportamiento bajo presión
- Indicadores de motivación

Por lo que le proporciona a la organización:

- Plan de entrenamiento específico.
- Cuadro de reemplazos.
- Perfiles de puesto para selección y promoción.
- Apoyo a integración de grupos de trabajo.
- Flujo y canales de comunicación.

A través de la plantilla de calificación se asignan valores a las marcas que coinciden con las letras D, I, S y C de cada columna y se suman los puntos para obtener la letra de mayor y menor puntuación para su análisis, donde:

D = Dominio: Es la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, aceptando retos, superando problemas y teniendo iniciativa.

I = Influencia: Es la habilidad para relacionarse con la gente y motivarla o persuadirla que realice la actuación deseada.

S = Constancia: Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, que no requiere cambios.

C = Apego: Es la habilidad para desarrollar trabajos, respetar normas y procedimientos establecidos.

Se identifican las combinaciones de dichas letras (mayor / menor puntaje) y se determina la tipología del sujeto y a su vez su adaptación, rendimiento y desarrollo para el puesto solicitado.

1.3.3.2 Test de Personalidad sobre Intereses y Valores Zavic

Uno de los primeros instrumentos para evaluar los valores personales fue el Estudio de Valores, un inventario diseñado para medir seis actitudes básicas de valoración: Teóricas, Económicas, Estéticas, Sociales, Políticas y Religiosas. Fue diseñado por Allport y Vernon en 1931 (citados en Gregory, 2001) y es el antecedente del Test de Personalidad sobre intereses y valores de Zavic.

En esta prueba el candidato encuentra una serie de problemas que le van a sugerir 4 respuestas, lee cada una de ellas cuidadosamente y anota en el paréntesis un número del 4 al uno, de mayor a menor según se identifique con la situación y de acuerdo a su importancia. Para ello utiliza la hoja de respuestas, cuidando de no equivocarse en el número del problema ya que no deben repetirse, ni dejar sin respuesta ningún problema.

La descripción de los valores del puesto, mide cuatro influencias motivaciones en el mundo del trabajo:

- 1.- Moral – Seguir las normas del buen comportamiento.
- 2.- Legalidad – Deseo de honestidad.
- 3.- Indiferencia – Deseo de incumplimiento.
- 4.- Corrupto – Deseo de cohecho.

La descripción de los intereses del puesto, mide cuatro influencias de intereses en el mundo del trabajo:

- 1.- Económico – Deseo de riqueza.
- 2.- Político – Buscando poder sobre otros.
- 3.- Social – Preocupación por las personas.
- 4.- Religioso – Regulatorio y respeto a la autoridad.

1.3.3.3 Inventario Biográfico (Biografía)

Generalmente, los inventarios de personalidad están formados por una serie de aseveraciones ante las cuales hay que responder si aplicadas a uno mismo son verdaderas o falsas, hasta que punto se está de acuerdo, que grado de exactitud como descripción de uno mismo poseen, o que alternativa de entre las presentadas se prefiere (Casas 1988)

El inventario biográfico es un tipo de entrevista estandarizada en cuanto a las preguntas que incluye, ya que se elaboran con anticipación, pero permiten respuesta abierta o libre, está estructurada en formato de cuestionario, por lo que forma parte de las pruebas de "lápiz y papel", y nos proporciona, como su nombre lo dice, la información básica del candidato a través de su propia perspectiva plasmada de forma escrita abarcando temas como:

- a) Historia personal - referente a las condiciones económicas, sociales y emocionales en las que creció y se desarrollo el entrevistado.
- b) Historia Académica - tipo de escolaridad que posee el candidato.
- c) Historial Laboral - dónde y en qué puestos ha laborado el candidato, nivel de responsabilidad y habilidades adquiridas y las razones de porque abandono el trabajo.
- d) Salud - tipo de enfermedades que ha sufrido, operaciones, accidentes, etc.
- e) Tiempo libre - gustos o actividades.
- f) Planes Futuros - perspectivas que tiene el sujeto con respecto a sí mismo, no solo en el trabajo, sino en cualquier área de su realización personal (Acevedo, 1996).

La información que se obtiene en un inventario biográfico consiste en detalles de los antecedentes del entrevistado, además de datos con respecto de sus sentimientos, actitudes, percepciones y expectativas. En sentido estricto se puede decir que es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto

recabar información y se caracterizan por tener cierto número de preguntas predeterminadas y enfocadas a obtener la información más importante del candidato, esto facilita cuantificar los resultados para su posterior análisis.

1.3.4 Pruebas Proyectivas

Según Celemer, (2002), las técnicas proyectivas son métodos que utilizan los psicólogos para acceder al conocimiento de la subjetividad, de la cual, el Aparato Psíquico es su expresión teórica.

Los modelos de la mente (Aparato Psíquico) son una forma especial de construcción teórica de tradicional importancia en la teoría psicoanalítica, la cual se inscribe dentro de lo que se conoce como corriente racionalista basándose en el hecho de poder hacer ciencia abordando fenómenos que permanecen ocultos a la percepción y sobre los cuales sólo se puede inferir y no describir, por ejemplo el inconsciente o la pulsión. Ellos han sido utilizados como esquemas explicativos de los datos analíticos. Los más frecuentemente empleados son los que logran representar una apreciación actual del funcionamiento psíquico, tal como se observa en el encuadre del psicoanálisis, en una gama relativamente amplia de estados clínicos. Y pese a su importancia, como señala Rappaport, no existe aún ningún modelo de la mente totalmente satisfactorio (Celemer, 2002).

Se habla de dos tópicos Freudianas, siendo la primera aquella en que la distinción principal es hecha entre Inconsciente, Preconsciente y Consciente y la segunda, la que distingue tres instancias: Ello, Yo y Superyo.

Primera Tópica.- Distingue tres sistemas: Inconsciente, Preconsciente y Consciente, cada uno con su función, su tipo de proceso y su energía de investimento, que se especifican por contenidos representativos. Entre cada uno de estos sistemas, Freud sitúa dos censuras que inhiben y controlan el pasaje de

uno para otro. Por otro lado, el pasaje de energía de uno para otro, debe seguir un orden de sucesión determinada.

Segunda Tópica.- Defensas inconscientes, lo que no permite hacer coincidir los polos del conflicto defensivo, con los sistemas precedentemente definidos: lo reprimido, con lo inconsciente, y el Yo, con el sistema preconscious-consiente.

Postula tres instancias:

El Ello: polo pulsional de la personalidad

El Yo: instancia que representa la totalidad de los intereses de la persona, y como tal, es investida de libido narcisista, sus funciones: 1) Criterio o prueba de Realidad; 2) Juicio de Realidad; 3) Síntesis. El Yo pone en movimiento las defensas inconscientes que regulan a las fuerzas pulsionales.

El Superyo: instancia que juzga y critica, constituida por la interiorización de las exigencias y prohibiciones parentales. Diferencia en el mismo al Ideal del Yo y la conciencia Moral.

Pruebas proyectivas es un término que creó Lawrence Frank (1939), (citado en Aiken, 1995), para los estímulos ambiguos con base en lo que los sujetos pueden “proyectar” respecto a sus necesidades y sus sentimientos internos. Las técnicas proyectivas están compuestas por estímulos relativamente no estructurados y/o tareas que se pide al sujeto que describa, cuente una historia, complete o responda de alguna otra manera. En contraste con los inventarios de personalidad y escalas de calificación más directas, las técnicas proyectivas por lo general son menos obvias en su objetivo y por lo tanto, se supone que están menos sujetas a la falsificación y los grupos de respuestas. Ya que las técnicas proyectivas son relativamente no estructuradas en su contenido y abiertas en términos de las respuestas obtenidas, se supone que la estructura que se presenta en el material de estímulo o la tarea es un reflejo o proyección de la percepción individual que el sujeto tiene del mundo. También se supone que,

conforme la tarea se vuelve menos estructurada, es más probable que las respuestas revelen facetas importantes de la personalidad.

Los tests proyectivos, exigen del investigador dos rasgos fundamentales de personalidad: gran intuición entrenada y sentido totalista (gestáltico) de la Psicología; todo esto, por supuesto, sobre una base auténtica formación psicoanalítica, que es lo único que puede ayudarnos a evitar nuestras excesivas proyecciones deformadoras de la realidad del paciente al que examinamos con pruebas proyectivas de cualquier tipo.

1.3.4.1 Test de la Figura Humana de Karen Machover

Según Portuondo (1983), el test de la Figura Humana de Karen Machover es, junto al Psicodiagnóstico de Roscharch, al T.A.T y a la Escala de Weschsler-Bellevue (WAIS), uno de los mejores instrumentos para la evaluación de la personalidad total.

Lo que cada quien dibuje está íntimamente relacionado con sus impulsos, ansiedades, conflictos y compensaciones características de su personalidad. La figura dibujada es en cierto modo una representación o proyección de la propia personalidad y del papel que desempeña en su medio ambiente.

Si hay resistencia para dibujar, se le explicará que no interesa la belleza del dibujo y que el interés es puramente científico. Una vez que ha terminado su dibujo, se le pide que haga una historieta o un cuento acerca de esta persona, si el sujeto no colabora, se le pueden hacer una serie de preguntas sobre si la persona que dibujó es casada o soltera, cuál es su ocupación, si es fuerte o nervioso, cuales son sus principales deseos, si le gustaría ser como la persona dibujada, etc.

1.3.4.2 Test Palográfico

Fue el Profesor Escala, un investigador español quien diseñó el “Test Palográfico”, que tiene, entre otras ventajas técnicas, la rapidez en la aportación de los resultados (desde el comienzo de las pruebas hasta la obtención de los resultados sólo transcurren unos quince minutos). Es aplicable desde los ocho años y, lo mismo en el niño que en el adulto, puede aportar datos seguros e interesantes sobre un conjunto de funciones tan complejas como: tiempo de reacción, ritmo de trabajo, tono dinámico o curva del esfuerzo, fatigabilidad, inhibición, control dinámico, grado de atención, calidad del trabajo, temperamento, constitución tipológica, retraso mental, etc. (Vels, 1982).

La prueba consiste en algo tan simple como el trazado de palotes o trazos verticales de unos siete milímetros, espaciados de dos en dos milímetros. Todo el material que requiere la prueba es sólo una cuartilla sin rayar (que está indicada en su parte superior con tres palotes en la primera línea y uno en la segunda), un lápiz número 2 o una estilográfica. El test se divide en dos tiempos, ambos controlables de medio en medio minuto. El primer tiempo, de dos minutos y medio, no es valorable y tiene como finalidad hacer desaparecer la tensión inhibitoria que toda prueba produce. El segundo tiempo valorable, tiene una duración de cinco minutos. Antes de empezar la prueba debe hacerse constar que importa tanto la velocidad como la calidad de los palos o del trabajo.

Finalizada la prueba, se procede al recuento de los palos que se hace por minutos, a posteriori se restan las diferencias existentes entre uno y otro minuto, después se suman estas diferencias y se multiplican por 100. Este resultado se divide por el total de palos obtenidos, calculándose así el “nivel de oscilación rítmica”, cuyo módulo es de 5-6 %. Los datos que obtenemos de esta prueba son:

- a) El ritmo de trabajo (número de palos trazados cada minuto), que puede ser rápido o lento. (El módulo oscila entre 600 y 650 palos en los cinco minutos).
- b) El nivel de oscilación rítmica (diferencias de ritmo existentes entre unos minutos y otros).
- c) Deduciremos en qué medida la actividad laboral del sujeto es acelerada, retardada. Estable, inestable, etc.

La capacidad de rendimiento y la calidad del trabajo se deducen del número total de palos dados en la prueba valorable y de la calidad del trabajo ejecutado (ordenamiento de los espacios, forma de los palos, dirección de las líneas, presión, continuidad, control de los movimientos, etc.). Los sujetos de mentalidad lenta (bradipsíquicos) dan menos de 450 palos en los cinco minutos. Los sujetos de mentalidad rápida (taquipsíquicos) sobrepasan los 700 palos. Los muy rápidos llegan o sobrepasan los 900. Los sujetos dedicados a actividades intelectuales dan un módulo de 700.

1.4 Desarrollo histórico de la Grafología

El interés por la escritura ha existido desde hace mucho tiempo; por ejemplo, en el antiguo Egipto, era considerada como algo sagrado y en China se le tributaba un culto especial. Sin embargo, cuando de verdad empezó a manifestarse su estudio de manera formal fue en 1622 cuando el primer libro que se conoció sobre Grafología vio la luz en Carpi (Italia). Su autor fue Camilo Baldo, profesor italiano de Filosofía de la Universidad de Bolonia. El título de ese libro fue “Trattato come de una lettera misiva si cognoscano la natura e qualità dello scrittore” (Tratado para conocer por una carta misiva el temperamento y las cualidades del escritor).

En 1663 un anónimo publicó el “Mercure Galant” una carta dirigida a cierta dama, en la cual hablaba sobre la escritura. Grahman, en 1792, publicó un libro sobre la escritura, en el que pretendía que a través del grafismo se puede reconocer la constitución del cuerpo, la voz y el color de cabello y ojos.

Lavater animado por Goethe, investigó sobre la escritura y comprobó sus estudios a través de la fisiognomía. Lavater es el primero que estableció una analogía entre el lenguaje, la marcha y la escritura. Otro anónimo, en 1814, escribió “L’Art de juger de l’esprit et du caractère des hommes et des femmes sur leur écriture”. Este libro se supone escrito por Eduardo Hocquart, literato belga teniendo el mérito de relacionar la escritura con el gesto.

Delestre en 1866 en su libro sobre la fisiognomía, consagró un capítulo a la escritura y esbozó una clasificación. No obstante estaba reservado al abate Juan Hipólito Michon el desarrollo de la grafología psicológica y su vulgarización.

Michon de nacionalidad francesa, nació en La Roche-Fressagne en 1806. Fue un hombre de extensa cultura y de gran dinamismo intelectual. Tradujo al francés el libro de Camilo Baldo y después de haber reunido una gran cantidad de autógrafos, publicó en colaboración con Desbarrolles, el primer sistema completo de Grafología, bajo el título de “Les Mysteries de l’écriture”. El término Grafología fue acuñado por el quiromántico Desbarrolles en 1870, pero en realidad más adelante, Emile de Vars, en su “Historie de la Graphologie” (1874), atribuyó a Aristóteles, a Dionisio de Halicarnaso, a Demetrio Faléreo, al poeta Menandro y a otros, frases relacionadas con la escritura.

Habiendo surgido entre Desbarrolles y Michon una discusión interminable acerca de cuál de los dos era creador de la Grafología, Michon se separó de su colaborador y en 1871, fundó la Société de Graphologie y el periódico “La Graphologie”, publicando posteriormente su “Systeme y su Méthode pratique”, dando simultáneamente innumerables conferencias por toda Francia. Michon es considerado el primer maestro de la Grafología.

Años después, Crepieux-Jamin, autor de fama universal, a quien se considera el segundo maestro, coordinó los resultados de Michon y estableció nuevas leyes para la clasificación e interpretación de los géneros, especies y modos de los movimientos gráficos. Crepieux identificó la escritura con la mímica, estableció las resultantes, quitó a los signos el valor fijo que les dio Michon y con su teoría de la superioridad e inferioridad gráfica (equivalente al sentido positivo y negativo de Klages) imprime a la nueva ciencia un verdadero rigor científico que le vale el título de maestro de la grafología clásica francesa.

Hacia el año 1900 el conocido caracterólogo y filósofo alemán Ludwig Klages recogió la herencia de Michon y de Crepieux-Jamin, formando su propia escuela, conservando las observaciones y clasificaciones del maestro francés, pero introduciendo en la nueva ciencia sus concepciones filosóficas sobre el antagonismo irreducible entre el alma y el espíritu. Creó el sentido positivo y

negativo (equivalentes en algunos aspectos al concepto jaminiano de superioridad e inferioridad), introdujo el “ritmo” de la escritura, que rechazado armoniosamente desarrollado, determino el “nivel de forma” con el que se valora la riqueza vital del escritor, y otros nuevos conceptos como la “imagen anticipadora”, “constricción” y “liberación”, etc., fácilmente apreciables en la escritura. Fundó también la Sociedad Alemana de Grafología y en sus obras “Problemas de la Grafología”, “Fundamentos de la ciencia del carácter”, “Escritura y Carácter”, se manifiesto la profundidad y el giro emocional que da a sus investigaciones. Este trabajo le valió el título de tercer maestro de la Grafología.

El cuarto maestro de la grafología fue el Dr. Max Pulver, considerado como uno de los genios más profundos de la grafología moderna. Pulver fue el primero que introdujo el Psicoanálisis en la Grafología. Su obra “El simbolismo de la escritura” fue publicada en 1931 y de ella se han publicado en su país trece ediciones, sin que a pesar del tiempo transcurrido se haya hecho necesario introducir cambios notables en el texto ni en las ilustraciones. El mérito mayor de Pulver consistió en haber encontrado unas leyes generales de interpretación que simplificaban extraordinariamente la labor del grafólogo.

Según Maurice Delamain, expresidente de la “Société de Graphologie” francesa, Michon fue el iniciador general, Crepieux-Jamin el ordenador, Klages el introductor de nuevos horizontes psicológicos y Pulver la reunión de sus tres predecesores (Vels, 1982).

1.4.1 Elementos Gráficos de la Grafología.

La escritura es una característica peculiar de cada persona, que se va forjando progresivamente desde las primeras muestras de caligrafía hechas en la escuela. Después la letra irá cambiando en función de nuestros gustos, eligiéndose algunos rasgos de otras escrituras, generalmente de personas

queridas o admiradas. Otros surgirán espontáneamente en diferentes etapas de la vida, pero siempre los rasgos que se irán incorporando a la escritura serán acordes con la personalidad del autor.

De acuerdo con Priante (2000), en la escritura deben considerarse ocho especies o aspectos gráficos cómo son:

- **Tamaño (dimensión).** Se trata de establecer el tamaño de las letras y por tanto del grafismo en general. La interpretación grafopsicológica de dimensión es la necesidad de expansión de las tendencias, así como la proyección y realización de las mismas, ya sea a nivel intelectual, social, afectivo o profesional.
- **Forma.** En la forma se aprecia la capacidad de adaptación del individuo. Su enfoque o visión, ya sea tradicionalista, conservadora o más abierta y personal. Apertura y firmeza de criterios. También se percibe la rigidez o suavidad en la manifestación, actitudes y trato. El tipo de relación tanto social y afectiva como laboral.
- **Presión.** Se refiere a la intensidad con que el autor realiza el grafismo sobre el papel. Cabe señalar que no es aconsejable realizar análisis de grafismos fotocopiados, puesto que la presión real es prácticamente inapreciable. A través de la presión se percibe la fuerza energética, la seguridad, la firmeza, la decisión, el impulso, la agresividad, la sensualidad, etc.
- **Dirección.** Es la línea geométrica que sigue la caja de escritura, a través de este género, se puede establecer la estabilidad, no solo anímica del sujeto, sino también en lo que se refiere a consistencia de criterios, objetivos y voluntad.

- Velocidad. Es el mayor o menor número de letras que se escriben por minuto, aunque este dato es muy difícil de obtener debido a que el grafólogo, la mayoría de las veces, no está presente en el momento en que se realiza el grafismo. La interpretación grafopsicológica de velocidad es la agilidad mental, la capacidad de reacción y respuesta y la continuidad en el ritmo.
- Inclinación. Es el nivel de ángulo o inclinación que forman las hampas y jambas con la línea de la base. A través de este género se interpreta la disposición para la comunicación en cualquier plano ya sea intelectual, social, profesional, o afectivo. Participa también la emotividad, principalmente el control de la misma. A través de este género es factible averiguar la visión de futuro, Actividad y regularidad, así como la iniciativa. También es importante para valorar la lealtad en cualquier faceta.
- Continuidad (progresión). Se denomina así al sistema o forma de avanzar el grafismo en el papel, se utiliza para establecer la existencia o no de intuición, deducción lógica, reflexión, modo de razonamiento y enfoque. Y la disciplina y continuidad e cuanto a ideas, realizaciones, actitudes y sentimientos.
- Orden. Se refiere al sistema de planificación y orden en la forma de escribir y avanzar en el papel. La interpretación grafopsicológica de orden es: claridad mental, capacidad de planificación, organización y concentración. Forma de enfoque.

Estos aspectos y sus correspondientes subaspectos conforman el Ambiente Gráfico, que puede ser positivo o negativo. Será positivo cuando los movimientos gráficos muestren armonía y equilibrio a lo largo de todo el escrito, y será negativo cuando sean arrítmicos e inarmónicos.

Grafología es un término general para todas las formas y sistemas de análisis de escritura. Se deriva del griego *graphos*, que significa “yo escribo”, y *logos*, que significa “método” o “concepto” (Dines, 2000).

La Grafología como la define Xandró (1989), es la ciencia o tratado de la escritura, y es por este medio y mediante las alteraciones personales que se registran en la caligrafía, que se descubren características de la personalidad del ser humano. Aunque se ha querido negar la veracidad de esta disciplina, alegando que el hecho de escribir obedece únicamente a la destreza de la mano, esto ha sido desmentido con realidades visibles, es el cerebro el que escribe, y no la mano o el brazo. Él mismo menciona: “Desde el momento en que un niño es capaz de dibujar un garabato, disponemos ya de un signo gráfico que nos permite estudiarlo. La herencia genética origina que, de algún modo, el gesto gráfico esté inscrito en él”, ya que siempre que escribimos algo a mano, aparte de comunicar datos, ideas, sentimientos, etc., también estamos proyectando, generalmente sin ser conscientes de ello, nuestra personalidad sobre el papel, pues la escritura es un acto absolutamente personal e intransferible (Simón, 2003). A través de la Grafología podemos estudiar no sólo la aptitud o el talento para una determinada materia, sino también sus facetas caracterológicas para desempeñar una profesión.

La firma es un resumen de la personalidad más íntima, y por tanto, más auténtica. Su situación con respecto al texto (cerca o lejos) es un índice más del grado de integración social y la dependencia o no del grupo (Simón, 2003). Firmar es poner el sello personal, la marca de fábrica, el distintivo o emblema que el sujeto pone al término de un escrito (Vels, 1982). Para algunos pocos grafólogos la firma es la manifestación de lo que querríamos ser o de cómo queremos que nos vean los demás, mientras que para la mayoría la firma supone la huella dactilar de la Psicología personal.

La firma también va cambiando a lo largo del tiempo, transformándose aquella primera firma infantil de letras lentas y hechas con esfuerzo en otra de rasgos mucho más sueltos y ágiles. En esta firma suelen existir complicaciones, sobre todo en la rúbrica, por el deseo inconsciente de tener una firma única y difícil de ser imitada, respondiendo a la necesidad adolescente de afianzar su personalidad.

De acuerdo con Simón (2003), la rúbrica es un dibujo que se realiza de forma libre simbolizando los mecanismos psicológicos de defensa con los que el sujeto trata de proteger el “yo” íntimo, representado por la firma. Es normal, por tanto, que a medida que el individuo evoluciona personalmente, la rúbrica se vaya simplificando de forma progresiva. Guarini (1989) menciona que la rúbrica es el rasgo de accesorio a la firma que le da un toque personal e individual de tal importancia que a veces suele rectificar o ratificar el estudio grafológico de ella.

Como mencionamos antes, al transcurrir los años, la firma y la rúbrica se suelen simplificar, dando así paso a lo que llamaríamos “firma adulta”, expresión de la personalidad madura. Más adelante, en las últimas etapas de la vida, la firma, al igual que la letra, también se suelen modificar, existiendo un deterioro de los rasgos, que tienden, lógicamente, a debilitarse.

Todo este proceso gráfico de lenta transformación de la escritura se corresponde con la paulatina evolución de nuestra personalidad, la cual se va plasmando en el papel desde el momento en que comenzamos a escribir hasta que, desgraciadamente, dejamos de hacerlo (Simón, 2003).

1.4.2 Bases Neurológicas de la Escritura

La Grafología se basa en el hecho de ser la escritura manuscrita el registro de una serie de movimientos que, realizados por la mano, se plasman gráficamente en un soporte que generalmente es el papel. Estos movimientos

responden a las órdenes que emanan del cerebro, órgano principal del sistema nervioso. En este trayecto cerebro-mano, hay otros elementos que influyen en la escritura: médula espinal, músculos, huesos, tendones, nervios y también vasos sanguíneos que dependen de los movimientos del corazón y de los pulmones. Además de esto, hay factores que intervienen en la escritura, como el estado de ánimo, emociones, temperatura, etc.

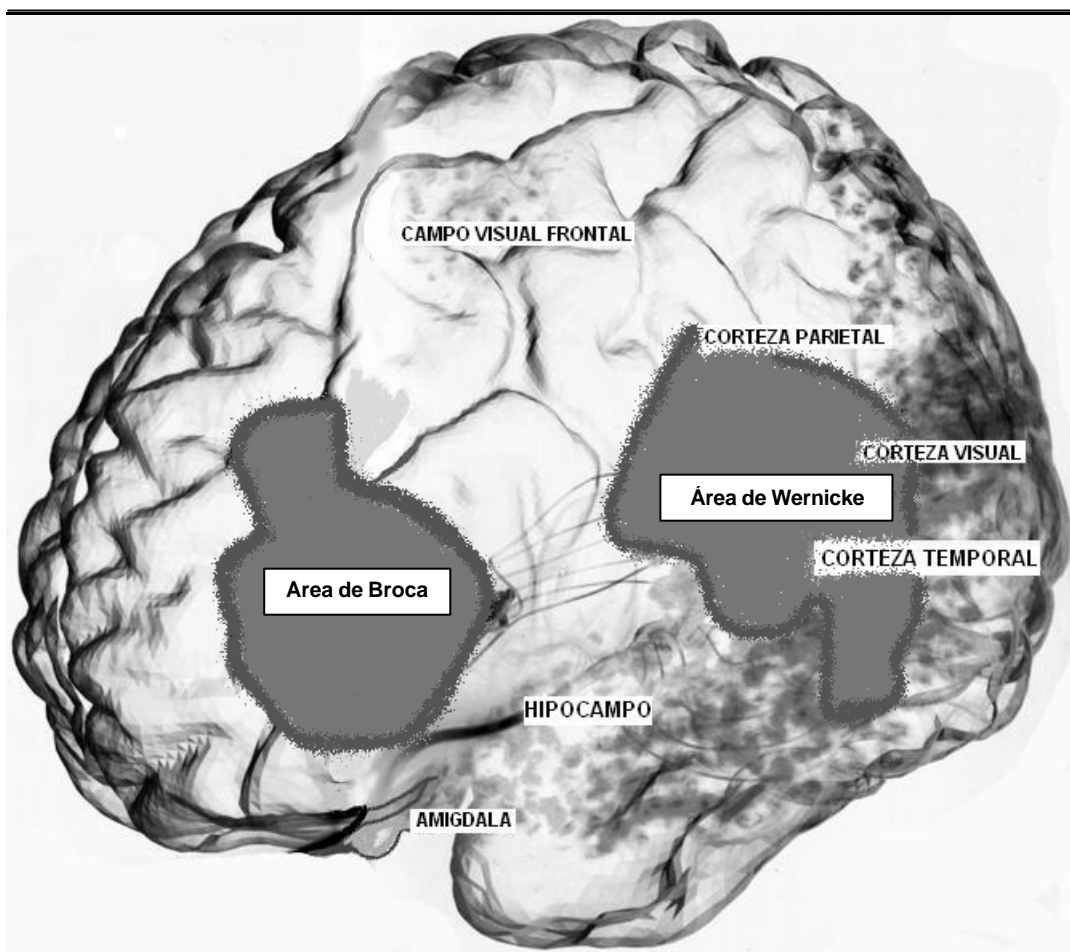
La escritura es la gran desconocida de las neurociencias, según Alberto Rochetal (citado en Pro Industria 2003) “La escritura es la fotografía de los movimientos cerebrales y de las reacciones nerviosas; en una palabra, escribir es fijar en el papel una serie de gestos menudos”. Hasta hoy no se ha podido relacionar la escritura, ni las patologías de la misma, con un área determinada del cerebro. Se cree que la escritura es el resultado de la conexión de varias áreas del cerebro con la neocorteza, sobre todo de cortezas asociativas. Tampoco se sabe con certeza la relación de la escritura con las áreas del lenguaje. Algunos creen que esta relación es muy estrecha y otros creen que los centros que controlan la escritura serían totalmente independientes de aquellos que controlan el lenguaje.

Algunas cortezas que pueden intervenir a la hora de desempeñar la función de escribir son las siguientes:

Área de Broca.- Región de la corteza frontal (corteza asociativa), se encuentra muy desarrollada en el hemisferio derecho en las personas diestras, proporciona los circuitos nerviosos para la formación de palabras parte de esta área se encuentra en la corteza prefrontal lateral posterior y aparte en el área premotora; ahí es donde se inician y ejecutan los patrones motores del habla, y puede que tenga alguna función en la realización de los patrones motores de la escritura.

Área de Wernicke. Se encuentra muy desarrollada en el hemisferio izquierdo en las personas diestras. Investigadores han observado que personas con lesiones graves del área de Wernicke, pueden leer palabras impresas en una página, pero son incapaces de reconocer el pensamiento que va asociado a cada palabra.

Figura 1 Imagen lateral del Cerebro



La imagen muestra la localización de las áreas de Broca y Wernicke en el Cerebro.

Existe una zona en la corteza que se encuentra lateral en el lóbulo occipital anterior y en el lóbulo temporal posterior. Su función es que el individuo pueda nombrar los objetos por su nombre.

Hay otra zona en la corteza que se encuentra en la circunvolución angular del lóbulo occipital. Es una zona de procesamiento visual secundario que transmite las señales visuales de las palabras que se leen hasta el área de Wernicke. Se necesita esta área de neocorteza para extraer el significado de las palabras percibidas visualmente.

Además de estas áreas, se cree que la acción de escribir tiene que jugar un papel muy importante en las áreas relacionadas con la memoria, así como los circuitos que permiten que una acción aprendida, como es la escritura, se convierta en un hábito. En esta función serían de vital importancia el hipocampo y la amígdala así como todas sus conexiones (Pro Industria, 2003).

1.4.3 El uso de la Grafología en la Psicología Organizacional.

Son ya muchas las organizaciones europeas que utilizan el análisis grafológico como técnica habitual en los procesos relacionados con los recursos humanos, tales como selección de personal, promociones, etc.

La Grafología como técnica tiene múltiples aplicaciones dentro del campo laboral:

- Como parte de un proceso de selección ordinario.
- Como proceso de selección, combinada con una buena dinámica de grupos.
- Como criterio de apoyo en los procesos de promoción, tanto a nivel horizontal como vertical.
- Como criterio de apoyo para establecer planes de carrera.
- Para conocer mejor el potencial humano de nuestra organización.
- Para prever las actitudes y resistencias del personal ante cambios organizativos importantes.

Los análisis grafológicos deben entenderse, desde un punto de vista psicológico, como una técnica proyectiva a través de la cual podemos estudiar e interpretar la escritura del individuo como forma reflejada de su propia personalidad, en la que pone de manifiesto, el cómo se ve así mismo, cómo es en realidad y cómo le gustaría que le vieran los demás.

Podríamos decir que la Grafología tiene tres características básicas: 1.- Globalidad en la descripción de las facultades y aptitudes de la persona, 2.- rapidez sobre todo en la preselección y 3.- confiabilidad en cuanto a resultados.

- Globalidad: A través de un análisis grafológico se puede describir el conjunto de las personalidades, facultades, características, posibilidades y limitaciones.
- Rapidez: La rapidez no quiere decir que el análisis grafológico se haga deprisa, sino que cuando el grafólogo tiene experiencia puede hacer una rápida preselección, es decir, hacer una diferenciación en función de la valía intelectual personal y adecuación de actitudes de los aspirantes a determinado puesto. Esta diferenciación reduce el número de candidatos y por tanto facilita la posterior selección que puede hacer el mismo grafólogo o el profesional o grupo de profesionales que intervengan. También significa rapidez y comodidad par el sujeto que somete al análisis ya que no debe contestar a largos cuestionarios.
- En cuanto a la fiabilidad de los resultados es difícil entender esta cualidad ya que puede ser un planteamiento subjetivo, pero el hecho de que países como Chile, Francia, España, Alemania y muy escasamente en México, opten por incluir un análisis grafológico en sus procesos de selección demuestra que satisface sus expectativas y es un recurso muy válido dentro de este proceso. En las empresas Price & Waterhouse, CDO Consulting Group (en Chile) y BBVA Bancomer (en España y México) ya se

utiliza desde hace algún tiempo la Grafología como parte de su proceso de reclutamiento y selección.

La Grafología Laboral es una aplicación especial que a partir de la Teoría y Técnica de la Grafología Tradicional, se especializa en determinar a partir del análisis de una escritura cuál es el candidato apto, es decir, aquel que reúne las mejores condiciones técnicas y de personalidad. En términos específicos diríamos, la armonía entre perfil de puesto y de personalidad del candidato y empresa. Debido a estas características, la Grafología ahorra tiempo, dinero y problemas futuros y es por ello que en el ámbito industrial, cada vez son más numerosos los reclutadores que solicitan la colaboración del grafólogo para confirmar los resultados de las pruebas aplicadas, ya que la Grafología permite revelar disposiciones del carácter en las que otro tipo de pruebas no son tan eficaces. Sin embargo en nuestro país no existe aún un reconocimiento pleno de los beneficios que el análisis grafológico puede brindar al proceso de reclutamiento y selección. (Sánchez-Bernuy, 1997).

Según Álvarez (2000), los aspectos esenciales de la técnica de trabajo en selección de Personal desde dos ópticas son:

- a) Modalidad específica de trabajo, que consiste en recibir el mínimo material para la realización de un buen estudio grafológico, que se integra de:
 - Un mínimo de 10 líneas manuscritas, preferiblemente originales y, en ningún caso papel Fax, fotocopias o material escaneado, puesto que se pierde bastante información (movimiento, presión, instrumento de escritura, etc.).
 - Una información adicional que sería la edad, el sexo y el nivel de formación de la persona.

- Es preferible que el texto incluya la firma de la persona en cuestión; si esto no fuera posible, necesitaríamos una firma extraída de cualquier otro documento disponible (Xandró, 1989).

Sin embargo, hay que tener muy presente que estos son los requisitos mínimos indispensables para la realización de un análisis grafológico correcto, pero cuanto más información dispongamos mejor podremos precisar aspectos concretos. El tipo de información adicional que podamos necesitar para elaborar un análisis grafológico, vendrá determinado en función de la utilidad que va a dársele al mismo.

Del material recibido se selecciona en primer término aquel que se considere positivo en cuanto a su escritura proporcionada, clara, legible, con buenas formas, trazos plenos (sin desviaciones, no retoques), buena presión entre algunos; de aquellas escrituras que se catalogan como negativas como por ejemplo las que presentan desproporciones importantes en cuanto a tamaño, altura, anchura, ilegible o de lectura difícil, por presentar trazos extraños, complicados, por observar choques entre renglón y renglón. Se debe determinar el grado de salud y enfermedad del que escribe.

- b) La información que nos brinda el estudio o análisis grafológico, donde se llega a descubrir la totalidad de la persona, temperamento constitucional, madurez, inteligencia, voluntad y moral y aún con mayor exactitud el modo de ser, el carácter, lo que el individuo ha llegado a conseguir gracias a su esfuerzo y tesón.

De este segundo punto obtendremos información de las siguientes áreas:

- Conocimiento de la Personalidad que se podrá observar en el tamaño, inclinación y velocidad del texto.

- Aspectos específicos como son capacidad de atención y concentración que se reflejarán en los puntos de la “i” y signos de puntuación.
- Grado de estabilidad emocional que se observa en las mayúsculas y minúsculas.
- Rasgos de honestidad que se reflejarán en las letras “s” y “p” por la modalidad de cierre de los óvalos.
- Tipo de voluntad, en donde analizaremos la letra “T” y la “R”.
- Inteligencia
- Modalidad de adaptación: que se podrá observar en el enlace de las letras de una palabra.
- Rendimiento: observar que no aparezcan elementos negativos tales como signos de negligencia, apatía, fatiga, distracción y pereza.
- Capacidad de Organización: manejo del espacio de la hoja, distribución de su escritura, grado de legibilidad, distancia entre renglones y márgenes.
- Grado de Responsabilidad: Para lo cual veremos si la escritura está o no ordenada, puntuación, colocación de las barritas de “T” (Álvarez, 2000)

En este trabajo realizamos la aplicación de 3 pruebas psicométricas y 3 pruebas proyectivas con la finalidad de identificar si los resultados que proporcionan ambos tipos de pruebas son similares entre sí, lo que nos permitió determinar la utilidad del Análisis Grafológico para optimizar el proceso de reclutamiento y selección en el área de Recursos Humanos.

2.- METODOLOGÍA

Pregunta de investigación: ¿Será el análisis grafológico una herramienta en el proceso de reclutamiento y selección que permita reducir tiempos y costos en el mismo?

Objetivo general: Comparar los resultados del análisis grafológico con el de las pruebas psicométricas estandarizadas, y observar de acuerdo con los resultados obtenidos, si la aplicación de un análisis grafológico da la posibilidad de optimizar tiempo y recursos en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Objetivo específico 1: Identificar si el análisis grafológico nos proporciona los rasgos generales de la personalidad del candidato que se mostrarán ampliamente a través de las pruebas Psicométricas, permitiéndonos detectar a aquellos que deban pasar a la siguiente fase del proceso.

Objetivo específico 2: Demostrar si se logran los beneficios del uso del análisis grafológico, como primer filtro en el proceso de Reclutamiento y Selección que reducirá tiempos en el proceso de selección a través de la interpretación de éste.

Tipo de Estudio: Descriptivo

Diseño de Investigación: Transeccional

Población: Alumnos de la Licenciatura en Psicología impartida en la FES Iztacala

Tipo de muestra: Dirigida con sujetos tipo.

Muestra: 24 estudiantes 6 Hombres y 18 Mujeres del 2º semestre de la Licenciatura en Psicología impartida en la FES Iztacala del turno matutino, siendo quien nos contactó con ellos nuestra directora de Tesis, Mtra. Lucina Jiménez.

De acuerdo a nuestra experiencia personal y laboral, coincidimos en que los departamentos de Recursos Humanos de las empresas en general invierten demasiado tiempo y dinero en los procesos de reclutamiento y selección y los resultados que obtienen al final de éstos no siempre dan los mejores resultados.

Siendo egresados de la carrera de Psicología impartida en la FES Iztacala, decidimos analizar la población de la que fuimos parte y de esta manera, aunque no es objetivo de nuestro estudio, analizar las probabilidades que tienen los alumnos de esta carrera para insertarse en el campo laboral.

Como la variedad de baterías que existen para evaluar candidatos en las empresas es muy amplia por la cantidad de puestos que la conforman, decidimos utilizar el perfil con el que estamos mas familiarizados, siendo éste el Asistente de Recursos Humanos. Fue así como decidimos integrar la batería a aplicar tomando como variables a evaluar las necesidades mínimas del puesto.

Perfil del puesto: Asistente de Recursos Humanos

Escolaridad: Estudiante de la Licenciatura de Psicología

Edad: 19-22 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Habilidades mínimas para ser entrenadas en el área de Recursos Humanos:

- Capacidad de análisis y síntesis
- Objetividad
- Buen contacto social
- Tolerancia
- Precisión
- Personalidad Activa
- Toma de decisiones
- Iniciativa

Además de considerar estas características en la integración de la batería, decidimos utilizar estas pruebas basados en el buen conocimiento, manejo y evaluación de las mismas por nuestra parte, son adecuadas a nuestra población en cuanto a edad, escolaridad y sexo así como al perfil que estamos manejando.

2.1.- Definición de variables (Pruebas Psicométricas)

VARIABLE	RASGO	TIPO DE PRUEBA	PRUEBA ELEGIDA	JUSTIFICACION DE ELECCIÓN DE PRUEBA
INTELIGENCIA	Capacidad de Análisis y Síntesis Toma de Decisiones Trabajo Bajo presión	Ejecución Máxima	Wonderlick	Dentro de los 6 rasgos que evalúa esta prueba, nos proporciona datos precisos acerca de los rasgos que son útiles para nuestro análisis de ésta variable: capacidad de análisis y síntesis, toma de decisiones y trabajo bajo presión.
FUERZA VITAL	Actividad Iniciativa	Personalidad	Cleaver	A través de los factores básicos que mide la auto-descripción, nos permite conocer

				los indicadores de motivación que tiene un individuo y así determinar los rasgos de actividad e iniciativa.
INTERESES Y VALORES	Buen contacto social Objetividad	Personalidad	Zavic	Es una prueba diseñada específicamente para identificar los valores e intereses de los evaluados así como los rasgos de nuestro interés que son buen contacto social y objetividad.
SOCIALIZACIÓN	Buen contacto social Tolerancia	Personalidad	Cleaver	A través de los factores básicos que mide la auto-descripción, nos permite conocer los indicadores de motivación que tiene un individuo así como el comportamiento cotidiano tanto individual como

				en su interacción con otras personas y su nivel de tolerancia.
RELACIONES AFECTIVAS	Buen contacto social Objetividad	Personalidad	Cleaver Zavic	1.- Con la prueba de valores confirmamos la objetividad que tiene el evaluado. 2.- Con la prueba de autodescripción observamos su interacción social.
ACTUACIÓN BAJO PRESIÓN	Trabajo bajo presión Precisión	Personalidad	Cleaver	A través de los factores básicos que mide la auto-descripción, nos permite conocer los indicadores de motivación que tiene un individuo y así determinar su comportamiento de trabajo bajo presión así como la precisión de éste.

2.2.- Definición de Variables (Pruebas Proyectivas)

VARIABLE	RASGO	TIPO DE PRUEBA	PRUEBA ELEGIDA	JUSTIFICACIÓN DE ELECCIÓN DE PRUEBA
INTELIGENCIA ACTUACIÓN BAJO PRESIÓN	Capacidad de Análisis y Síntesis Toma de Decisiones Trabajo Bajo presión Precisión	Proyectiva	Test Palográfico	Elegimos esta prueba debido a que nos proporciona datos acerca de la agilidad mental de una manera rápida y sencilla para los evaluados, permitiendo apreciar la calidad de su trabajo bajo presión.
FUERZA VITAL	Actividad Iniciativa	Proyectiva Personalidad	Machover e Inventario Biográfico	Por medio del rasgo de intensidad de la escritura en la historia de Machover y las respuestas del Inventario Biográfico, obtenemos información específica acerca de su fuerza energética, seguridad, firmeza, decisión, impulso y agresividad, rasgos que caracterizan nuestra variable de fuerza vital.

INTERESES Y VALORES	Objetivi- dad	Proyectiva Personali- dad	Machover e Inventario Biográfico	Por medio del grafismo de extensión de la escritura tanto en la historia de Machover como en las respuestas del Inventario Biográfico, encontramos datos acerca de su modo de razonamiento y enfoque, reflexión, disciplina y continuidad en cuanto a ideas, actitudes y sentimientos, rasgos que caracterizan nuestras variables de intereses y de valores, reafirmando esta información con la respuesta que obtuvimos del Inventario Biográfico en la pregunta 12 que hace referencia a la importancia de estos intereses.
SOCIALIZA- CIÓN	Buen contacto social	Proyectiva Personali- dad	Machover e Inventario Biográfico	En el tamaño del grafismo observado en la escritura de Machover y las

				Respuestas del Inventario Biográfico conocemos la necesidad que tiene el evaluado por expandir sus tendencias en lo intelectual, social, afectivo o profesional.
RELACIONES AFECTIVAS	Buen contacto social Tolerancia	Proyectiva Personalidad	Machover e Inventario Biográfico	A través de la forma del grafismo que observamos en la historia de Machover y las respuestas del Inventario Biográfico conocemos la rigidez o suavidad en y tipo de trato que se tiene en el ámbito social, afectivo y laboral.

2.3 Descripción de instrumentos

Batería de pruebas Psicométricas integrada por:

Test de inteligencia Wonderlic (Prueba de Inteligencia). Esta prueba evalúa la agilidad mental, razonamiento lógico y abstracto, resolución de problemas, trabajo bajo presión, manejo del estrés y tolerancia a la frustración. Consiste en 50 reactivos, 29 de opción múltiple y 21 de respuesta abierta. El tiempo límite de aplicación es de 20 minutos.

Test sobre Intereses y Valores Zavic (Prueba de Personalidad). Evalúa valores como: moral, legalidad, indiferencia y corrupción e intereses como: económico, político, social y religioso. Contiene 20 problemas que sugieren cuatro respuestas dándole un valor de mayor importancia (4) a menor importancia (1), sin dejar de asignar un valor a cada problema. Tiempo estimado de aplicación de 12 a 15 minutos.

Sistema Gerencial Cleaver (Prueba de personalidad). Este test evalúa la auto-descripción del candidato, aquí describe en términos del comportamiento, la percepción que el individuo tiene de sí mismo, con relación al puesto que desempeña, clarificando las diferencias existentes entre el puesto y el ocupante del mismo; los factores básicos a medir en este sistema son: comportamiento diario, comportamiento bajo presión e indicadores de motivación.. Está compuesto por 24 grupos de cuatro palabras descriptivas en donde se elige una palabra de cada grupo con la que se identifique más el evaluado y otra con la que menos se identifique, quedando en blanco dos palabras. Tiempo estimado de aplicación de 10 a 15 minutos.

Inventario biográfico (Prueba de personalidad). Cuestionario que recopila aspectos personales, educativos, laborales y familiares. Tiempo de aplicación de aproximadamente 15 min. Utilizaremos las respuestas escritas de los evaluados para realizar el análisis grafológico.

Test de la Figura humana de Karen Machover (Prueba Proyectiva). A través de dos dibujos de la figura humana, uno de cada sexo, con una historia para cada uno, el evaluado proyecta características de su personalidad a través de procesos inconscientes. El tiempo estimado de aplicación para esta prueba es de 20 a 30 minutos. La historia será utilizada a la vez para el análisis grafológico del evaluado.

Test Palográfico (Prueba proyectiva). Evalúa el grado de atención, calidad de trabajo, presencia o no de fatiga, inhibición, tiempos de reacción o curva del esfuerzo. Este test se aplica cinco tiempos de 1 minuto cada uno. Consiste en el trazado de palos a lo largo del renglón durante el lapso señalado, luego del cual se trazará un guión y continuará hasta completar los 5 tiempos. Este test al igual que el Machover reforzará el análisis grafológico que se realizará.

Análisis Grafológico: Técnica proyectiva a través de la cual podemos estudiar e interpretar la escritura del individuo como forma de reflejar su propia personalidad, en la que pone de manifiesto el cómo se ve a sí mismo y como es en realidad. La información que podemos obtener a través del análisis grafológico es la siguiente: capacidad de atención y concentración, grado de estabilidad emocional, rasgos de honestidad, voluntad, modalidad de adaptación, rendimiento, capacidad de organización y grado de responsabilidad.

2.4 Procedimiento

La aplicación se llevó a cabo en un aula del edificio "A-6" de la FES Iztacala, el cual contaba con adecuada iluminación natural y artificial. El grupo con el que nuestra directora de tesis nos contacto y realizó la cita para ese día estaba conformado por 24 alumnos de la licenciatura en Psicología que cursaban el 2º semestre.

Se comenzó a las 9:15 a.m. con la presentación formal ante los alumnos, explicándoles la finalidad de nuestro trabajo y agradeciendo de antemano la cooperación para el mismo. Posteriormente se les repartió a cada uno un sobre que contenía los materiales necesarios para cada prueba, cuadernillos de preguntas, hojas de respuesta, lápiz, bolígrafo y goma.

Se les comentó que nosotros mostraríamos la prueba con la que íbamos a trabajar para que la localizaran dentro de su sobre y una vez que todos lo hubiesen localizado se les daría la explicación de acuerdo al protocolo de aplicación de esa prueba, anotando en cada hoja de respuesta o de trabajo su nombre, edad, sexo y fecha. Una vez concluido el test lo guardarían nuevamente en el sobre y continuaríamos con el siguiente.

La primera prueba aplicada fue el Test de Machover. Se les pidió que sacaran una hoja blanca y se les dio la siguiente instrucción de acuerdo con el protocolo de aplicación: "En esta hoja van a dibujar a una persona en el anverso, y en el reverso elaborarán una historia acerca de la persona del dibujo poniéndole un nombre y desarrollándole un pasado, un presente y un futuro". Una vez que no hubo dudas por parte de los alumnos se dio inicio a la prueba a las 9:30 a.m. y finalizó a las 9:50.

En la siguiente prueba aplicada se les pidió que sacaran el cuadernillo de preguntas del Sistema Gerencial Cleaver y se les dio la instrucción de acuerdo al protocolo de aplicación de esta prueba: "Este cuadernillo contiene grupos de 4 adjetivos calificativos, de los cuales, tienen que elegir marcando con una X aquel con el que más se identifiquen en la columna de la M y elegir aquel con el que menos se identifiquen marcándolo con una X en la columna de la L". Una vez que se dio la explicación y no hubo dudas por parte de los alumnos se dio inicio a las 9:55, terminando a las 10:05 a.m. Algunos adjetivos que no conocían los participantes fueron: Esteta, Indulgente, Bonachón, Persuasivo y Sangre Liviana, por lo cual tuvimos que explicar y ejemplificar su significado.

A continuación se aplicó el Test de Wonderlick, para el cual les dimos la siguiente instrucción de acuerdo al protocolo de aplicación de esta prueba: "Esta es una prueba de agilidad mental, en el cuadernillo de preguntas no harán anotaciones, todo lo anotarán claramente en la hoja de respuestas junto con sus datos". Una vez concluida la instrucción se resolvieron con ellos los 3 ejercicios de

muestra que vienen en el cuadernillo de preguntas, aclarado esto se les dijo que tenían solo 30 minutos para contestar la prueba, la cual dio inicio a las 10:10 finalizando a las 10:40. Durante la aplicación de esta prueba, en la pregunta 11 no distinguían si el número que estaba en la pregunta era 6 u 8, por lo que les aclaramos que era 6.

Continuamos pidiéndoles que sacaran las dos hojas en blanco restantes, y procedimos a explicarles que la siguiente prueba era contra tiempo. En el pizarrón se les puso la muestra de lo que iban a realizar y se les dio la siguiente instrucción de acuerdo al protocolo de aplicación de esta prueba: “Tendrán que hacer el trazado ininterrumpido de palos verticales durante un minuto, una vez finalizado el tiempo nosotros les diremos “alto” y entonces tendrán que suspender el trazado y marcar una línea horizontal que cruce toda la hoja bajo los palos que trazaron al final. Descansarán durante 10 segundos y comenzarán nuevamente a trazar los palos, y así sucesivamente hasta completar 5 grupos de palos, hechos uno cada minuto”. Una vez terminada la explicación y al no haber dudas, comenzaron el Test Palográfico a las 10:40 y lo terminaron a las 10:47. Su opinión sobre el mismo, fue que era muy interesante y que les había gustado mucho.

Para continuar les mostramos el cuadernillo y las hojas de respuestas para la prueba de Zavic, y la instrucción que se les dio de acuerdo al protocolo de aplicación de esta prueba fue: “La siguiente prueba es para conocer como reaccionarían ustedes ante las diferentes situaciones que se presentan. El cuestionario consta de 20 preguntas, las cuales tienen cuatro opciones de respuesta, ustedes tendrán que asignar un valor del 4 al 1 para cada una de esas opciones de respuestas, considerando 4 como la más importante para ustedes, 3 importante pero no tanto como la anterior, 2 en menor preferencia que la anterior y 1 cuando sea la menos importante para ustedes. Cada respuesta debe tener un valor, por favor no dejen ninguna respuesta en blanco ni repitan el mismo valor para otra opción dentro del mismo grupo de respuestas”. Una vez terminadas las

instrucciones y sin ninguna duda por parte de los alumnos inició la prueba a las 10:50 concluyendo a las 11:03 a.m.

Se les mostró por último el Inventario Biográfico, donde fue necesario hacer algunas aclaraciones respecto a ciertas preguntas, por ejemplo, se les indicó que en la parte donde se hacía referencia laboral, en caso de que no la tuvieran, se ubicaran en el contexto académico, de igual forma en el apartado de datos conyugales, aquellos que no estuvieran casados se les pidió que consideraran su relación de noviazgo, si la tuviesen. En el rubro de comentarios adicionales se les pidió que mencionaran su motivo para estudiar la licenciatura en Psicología y por último se les pidió que al finalizar su inventario pusieran su firma. Una vez terminadas las instrucciones y aclaraciones se procedió a contestar el inventario comenzando a las 11:05 terminando a las 11:20.

En cuanto terminaron esta prueba se les pidió que guardaran junto con los demás instrumentos su inventario dentro del sobre y que entregaran el paquete completo. Por último se les agradeció nuevamente su colaboración y se dio por terminada la sesión a las 11:30. Cabe señalar que aunque se les facilitó un bolígrafo negro, todos firmaron su inventario con lápiz, lo que imposibilitó un análisis más profundo de la rúbrica.

2.4.1 Evaluación

En primer lugar calificamos los exámenes estandarizados iniciando con el Wonderlick. Se evaluó cada reactivo de acuerdo al protocolo de evaluación de esta prueba ubicando así los puntajes obtenidos por cada participante dentro de uno de los 8 rangos que van de “Deficiente” a “Superior”.

En segundo lugar se evaluó el Zavic, utilizando para ello el protocolo de evaluación de esta prueba que consta de una hoja de evaluación en la que se vaciaron dentro de las casillas los puntajes de cada reactivo asignado por el

participante referente a intereses y valores. Se obtuvo la sumatoria de cada columna de intereses y valores, graficando estos totales y obteniendo así un interés y un valor más significativos de cada individuo. De acuerdo a este resultado se incluyeron en el reporte psicométrico las características más importantes de éstos.

Por último se evaluó el Cleaver. Basándonos en los protocolos de evaluación de esta prueba utilizamos las plantillas del D I S C, en donde valor obtenido para cada categoría nos proporcionó un total que nos permitió elaborar 3 graficas, las cuales nos indican lo siguiente: la gráfica T (total) es el comportamiento natural y actual del individuo ante la vida, la gráfica M (more) nos ayuda a detectar al personal que es idóneo para la promoción de un puesto, la gráfica de L (less) nos ayuda a detectar las limitaciones que presenta una persona ante una situación de presión o estrés, también ayuda en la detección de necesidades de capacitación. Para nuestro reporte consideramos la gráfica de T y L, ya que nos interesa saber su comportamiento natural y su comportamiento limitante ante situaciones de estrés.

Una vez que concluimos con la captura de datos y la elaboración del reporte psicométrico continuamos con la evaluación de las pruebas proyectivas. En primer lugar se evaluó el Test Palográfico, basándonos en el protocolo de evaluación de la prueba se hizo el conteo de los palos que se realizaron por cada participante, una vez que tuvimos el total de palos pudimos determinar el nivel de oscilación rítmica, su tipo de mentalidad y las características que presenta su trabajo, ubicándolo dentro de un Biotipo.

Como los datos que nos proporciona el tipo de inteligencia que resultan del Test Wonderlick son muy precisos, fue necesario realizar una clarificación de los conceptos del Test Palográfico en cuanto a los tres tipos de inteligencia que maneja, para ello nos basamos en las características que cada tipo de inteligencia presenta en los individuos que la muestran:

Inteligencia Sintética.- Capacidad de análisis y síntesis, razonamiento lógico abstracto.

Inteligencia Moderada.- Capacidad de análisis y síntesis, sentido práctico y razonamiento lógico abstracto

Inteligencia Práctica.- Sentido común y juicio rápido, enfoque en la resolución de problemas.

En segundo lugar analizamos el Test proyectivo de la figura de Humana, en donde los aspectos más sobresalientes a considerar de acuerdo al protocolo de evaluación de esta prueba son:

- Tamaño de la Figura
- Posición
- Figura
- Tipo de Línea
- Cabeza
- Cabello
- Ojos
- Orejas
- Nariz
- Boca
- Cuello
- Brazos
- Manos
- Piernas
- Pies (Zapatos)
- Tronco
- Hombros

La biografía nos permitió obtener datos más amplios acerca de los participantes y a través de su escritura pudimos realizar el análisis de las variables a considerar aunadas a la historia que se realizó en el Test de Machover. El análisis grafológico se realizó considerando los siguientes aspectos:

- Márgenes del texto
- Dimensión de la letra
- Tamaño de la letra
- Extensión de las palabras
- Forma de las letras
- Intensidad de la escritura
- Dirección del texto
- Inclinação del texto
- Continuidad entre letras y palabras
- Orden del texto
- Tipo de mayúsculas
- Letra "i"
- Letra "t"
- Colocación de la firma
- Dimensión de la firma respecto al texto

Cabe mencionar que debido a que la prueba de Machover y el Inventario Biográfico no considera determinados valores e Intereses, tomamos como referencia los tipos de valores e intereses que analiza el test de Zavic como son los valores de tipo Moral, Legal, de Indiferencia y Corrupción e intereses de tipo económico, político, social y religioso. Esto fue con la finalidad de observar en ambos reportes si existe correspondencia en los datos y homogenizar al análisis de estas variables.

Una vez que tuvimos los resultados de cada prueba, capturamos los datos en el reporte correspondiente al análisis grafológico. En cada reporte evaluamos los resultados de las pruebas y emitimos la recomendación para su contratación o en caso contrario las observaciones correspondientes ubicando dentro de cada reporte las siete variables a analizar.

3.- ANÁLISIS DE DATOS

Se llevó a cabo un estudio descriptivo transeccional con el objeto de comprobar que el análisis grafológico proporciona los mismos resultados que las pruebas estandarizadas en un proceso de reclutamiento y selección con 24 alumnos de 2° semestre de la licenciatura en Psicología en la FES Iztacala, a los cuales se les aplicó una batería de 6 pruebas, 3 de ellas estandarizadas que nos permitirán realizar el análisis psicométrico y 3 proyectivas en las que nos apoyamos para el análisis grafológico.

Después de aplicar la batería y con la finalidad de homogenizar la muestra con la que íbamos a trabajar, se verificó que los participantes hubieran concluido todas las pruebas, que hubieran cumplido con el protocolo de aplicación y se ubicaran dentro del perfil que requeríamos. Fue en este proceso donde tuvimos que dejar de lado a ocho de los sujetos evaluados, ya que no concluyeron alguna de las pruebas que aplicamos. Sin embargo tuvimos la posibilidad de evaluar 16 sujetos, que fueron suficientes para obtener los datos necesarios para nuestro comparativo.

Analizamos en primer lugar la variable de Inteligencia. En el reporte psicométrico, se consideraron los resultados del Test de Wonderlick, la ubicación dentro de la escala. En este proceso observamos que el 68.75% estuvieron dentro del término medio y el 31.25% restante, estuvo dentro del término medio bajo.

En el análisis grafológico consideramos los resultados del Test Palográfico, que nos da un tipo de mentalidad y un Biotipo. En este proceso observamos que el 56.25% estuvo dentro de la Inteligencia Moderada, el 12.5% estuvo dentro de la Inteligencia Sintética, 25% estuvo dentro de la Inteligencia Práctica y el 6.25% estuvo dentro de la Inteligencia baja.

Una vez que identificamos el tipo de inteligencia del Test Wonderlick y las características de mentalidad que proporciona el Test Palográfico las comparamos tomando como referencia el siguiente ejemplo: Consideramos que un participante que en el Test de Wonderlick, dentro del análisis psicométrico, haya obtenido un término medio bajo se relaciona en el análisis grafológico con inteligencia y sentido práctico, ya que observamos que en el Test de Wonderlick sólo resolvió cuestiones de razonamiento práctico y no lógico abstracto, esto nos indica que sólo resolvió cuestiones por sentido común, coincidiendo así con el tipo de inteligencia que nos da el análisis grafológico. El porcentaje de concordancia que obtuvimos en la variable de Inteligencia, al comparar los resultados de cada sujeto en el análisis psicométrico con el análisis grafológico fue de 87.50% (ver tabla 1).

Tabla 1. Concordancia de la variable de Inteligencia

SUJE- TO	SEXO	E- DAD	ANÁLISIS PSICOMÉ- TRICO	ANÁLISIS GRAFOLÓGICO	COIN CIDE	NO COIN CIDE
JTP	F	20	TM	Int. Moderada y sent. Práctico	X	
LTSZ	F	22	TMB	Int. Moderada, facilidad analítica		X
MDMD	F	19	TM	Int. Moderada, sent. práctico y juicio rápido	X	
JVH	F	18	TM	Int. Sintética y mentalidad rápida	X	
CZEH	F	19	TM	Int. Moderada, sent. práctico y juicio rápido	X	
ROJJ	M	21	TM	Int. Moderada, sent. práctico y ment. Rápida	X	
RSBM	F	19	TM	Activ. Intelectual y facilidad de análisis	X	

VDR	M	20	TM	Int. Moderada y ment. Lenta	X	
ASH	F	18	TM	Int. Práctica y ment. Rápida.	X	
JTHV	F	18	TMB	Ment. Rápida, int. Sintética		X
CTAJ	M	19	TMB	Int. Baja y ment. Lenta	X	
FLVP	F	19	TMB	Int. y sentido práctico, ment. Rápida	X	
MPEM	F	18	TM	Int. Moderada y ment. Rápida	X	
GUVK	F	19	TM	Ment. Rápida, int. Moderada y sent. Práctico	X	
PRMP	F	19	TMB	Ment. Rápida, int. Y sentido práctico	X	
POE	F	19	TM	Ment. Rápida, int. Y sentido práctico	X	
TOTAL					14	2
Porcentaje de concordancia					87.5	

De acuerdo a las características encontramos en los 16 participantes evaluados, 14 si coincidieron en los resultados que arrojaron las pruebas psicométricas y el análisis grafológico y tan solo 2 no coincidieron, lo que nos da un 87,5% de concordancia entre ambos análisis.

La segunda variable que analizamos fue la de Fuerza Vital, que nosotros definimos como el impulso motor que tiene un individuo para realizar sus acciones. Para realizar el análisis psicométrico de esta variable se consideraron los datos que proporciona el Test de Cleaver, sin embargo los datos no fueron claros, por lo que resultó complicado identificar esta variable. En este proceso observamos que el 81.25% estuvieron dentro de un rango Adecuado (fuerza vital necesaria para realizar sus actividades básicas) y el 18.75% restante estuvo dentro de un rango Bueno (mayor fuerza vital de la necesaria para realizar sus actividades básicas).

Dentro del análisis grafológico la característica que nos permitió identificar la fuerza vital que mostraban los participantes fue la intensidad de la escritura, que se ve reflejada en la historia que escribieron para el Test de Machover y el Inventario Biográfico. Este rasgo grafológico nos da la información específica del participante acerca de la fuerza energética que posee, así como su seguridad, firmeza, decisión, impulso y agresividad. En este proceso observamos que el 43.75% estuvo dentro del rango de Fuerza Vital Adecuada, el 37.5% estuvo dentro del rango de fuerza vital débil (menor fuerza vital de la necesaria para realizar sus actividades básicas), un 6.25% estuvo dentro del rango de Fuerza Vital Aparente (muestra un nivel de fuerza vital que en realidad no tiene), otro 6.25% estuvo dentro del rango de Fuerza vital notoria (muestra un nivel de fuerza vital demasiado evidente) y el 6.25% restante mostró no poseer ningún tipo de fuerza vital. El porcentaje de concordancia que obtuvimos en la variable de fuerza vital, al comparar los resultados del análisis grafológico y el análisis psicométrico fue de 37.5% (ver tabla 2).

Tabla 2. Concordancia de la variable de Fuerza Vital

SUJE- TO	SEXO	E- DAD	ANÁLISIS PSICOMÉ- TRICO	ANÁLISIS GRAFOLÓGICO	COIN- CIDE	NO COINCIDE
JTP	F	20	ADECUADA	APARENTE		X
LTSZ	F	22	ADECUADA	ADECUADA	X	
MDMD	F	19	BUENA	ADECUADA	X	
JVH	F	18	BUENA	NO POSEE		X
CZEH	F	19	ADECUADA	ADECUADA	X	
ROJJ	M	21	ADECUADA	DEBIL		X
RSBM	F	19	ADECUADA	NOTORIA		X
VDR	M	20	ADECUADA	DEBIL		X
ASH	F	18	ADECUADA	DEBIL		X
JTHV	F	18	ADECUADA	ADECUADA	X	
CTAJ	M	19	BUENA	ADECUADA		X
FLVP	F	19	ADECUADA	DEBIL		X
MPEM	F	18	ADECUADA	ADECUADA	X	
GUVK	F	19	ADECUADA	DEBIL		X
PRMP	F	19	ADECUADA	DEBIL		X
POE	F	19	ADECUADA	ADECUADA	X	
TOTAL					6	10
Porcentaje de concordancia					37.5	

De acuerdo con ambos análisis encontramos que de 16 sujetos evaluados, 6 coincidieron en los resultados que arrojan las pruebas psicométricas y el análisis grafológico y 10 no coincidieron, lo cual representa un 37,5% de concordancia entre ambos análisis.

La tercera variable que analizamos fue Intereses, que definimos como algo en lo que ponemos particular atención y puede fungir como motivante. Para realizar el análisis psicométrico de esta variable se consideraron los datos del Test de Zavic. En este proceso observamos que el 93.75% tiene un interés de tipo social, es decir que se interesan por las personas y su convivencia, mientras que el 6.25% restante tuvo un interés de tipo religioso, es decir, que se guían por las normas y la moral de su religión.

En cuanto al análisis grafológico, se utilizaron los datos que arrojó la interpretación de la prueba de Machover y el rasgo referente a la extensión del grafismo en el texto tanto de la historia de la figura humana como del Inventario Biográfico, que nos describe la existencia o no de intuición, deducción lógica, reflexión, modo de razonamiento y enfoque, la disciplina y continuidad en cuanto a ideas, realizaciones, actitudes y sentimientos, y en el Inventario Biográfico hay una pregunta específica que hace referencia a los intereses de cada participante. En este proceso observamos que el 93.75% mostró un interés de tipo social y el 6.25% restante mostró un interés de tipo político. Cabe mencionar que dentro del 93.75% que mostró interés social, el 20% muestra tendencias artísticas, el 6.67% tendencias nacionalistas y el 56.75% restante con tendencias religiosas. El porcentaje de concordancia que obtuvimos al comparar los resultados entre el análisis psicométrico y el análisis grafológico en la variable de intereses fue de 85.50% (ver tabla 3).

Tabla 3. Concordancia de la variable intereses

SUJE- TO	SEXO	E- DAD	ANÁLISIS PSICOMÉ- TRICO	ANÁLISIS GRAFOLÓGICO	COIN- CIDE	NO COIN- CIDE
JTP	F	20	SOCIAL	SOCIAL	X	
LTSZ	F	22	SOCIAL	SOCIAL	X	
MDMD	F	19	SOCIAL	SOCIAL	X	
JVH	F	18	RELIGIOS O	SOCIAL		X
CZEH	F	19	SOCIAL	SOCIAL	X	
ROJJ	M	21	SOCIAL	SOCIAL	X	
RSBM	F	19	SOCIAL	SOCIAL	X	
VDR	M	20	SOCIAL	SOCIAL	X	
ASH	F	18	SOCIAL	SOCIAL	X	
JTHV	F	18	SOCIAL	SOCIAL- RELIGIOSO	X	
CTAJ	M	19	SOCIAL	SOCIAL-ARTÍSTICO	X	
FLVP	F	19	SOCIAL	POLÍTICOS		X
MPEM	F	18	SOCIAL	SOCIAL-ARTÍSTICO	X	
GUVK	F	19	SOCIAL	SOCIAL	X	
PRMP	F	19	SOCIAL	SOCIAL-NACIONAL	X	
POE	F	19	SOCIAL	SOCIAL-ARTÍSTICO	X	
TOTAL					14	2
Porcentaje de concordancia					87.5	

De acuerdo a estas características encontramos que de 16 sujetos evaluados, 14 coincidieron en los resultados que arrojan las pruebas psicométricas y el análisis grafológico y 2 no coincidieron. Siendo este el 87,5% de concordancia entre los dos análisis.

La siguiente variable que analizamos fue Valores y la cual definimos como: lineamientos que rigen la actitud de un individuo con base en el valor que para él tienen. Para realizar el análisis psicométrico de esta variable nos basamos en los resultados del Test de Zavic, donde encontramos que el 68.75% de los participantes tiene valores de tipo legal, el 25% de los participantes mostraron valores de tipo moral y el 6.25% restante mostró indiferencia como valor.

Los resultados de la interpretación del Test de Machover nos proporcionaron la información necesaria para realizar el análisis grafológico, en especial el rasgo de extensión que consideramos en la historia que narraron, que nos describe la existencia o no de intuición, deducción lógica, reflexión, modo de razonamiento y enfoque, la disciplina y continuidad en cuanto a ideas, realizaciones, actitudes y sentimientos. En este análisis encontramos que el 75% de los participantes mostraba valores de tipo legal, un 12.5% mostraba valores de tipo moral, 6.25% mostró valores de corrupción y el 6.25% mostró indiferencia. En general se encontró un 50% de concordancia entre los dos análisis para la variable de valores (ver tabla 4).

Tabla 4. Concordancia de la variable valores

SUJE- TO	SEXO	EDAD	ANÁLISIS PSICOMÉ- TRICO	ANÁLISIS GRAFOLÓGICO	COIN- CIDE	NO COIN- CIDE
JTP	F	20	MORAL	LEGAL		X
LTSZ	F	22	LEGAL	LEGAL	X	
MDMD	F	19	LEGAL	LEGAL	X	
JVH	F	18	INDIFERENCIA	CORRUPCIÓN		X
CZEH	F	19	LEGAL	LEGAL	X	
ROJJ	M	21	LEGAL	MORAL		X
RSBM	F	19	MORAL	LEGAL		X
VDR	M	20	LEGAL	LEGAL	X	

ASH	F	18	MORAL	LEGAL		X
JTHV	F	18	LEGAL	MORAL		X
CTAJ	M	19	LEGAL	LEGAL	X	
FLVP	F	19	LEGAL	INDIFERENCIA		X
MPEM	F	18	LEGAL	LEGAL	X	
GUVK	F	19	MORAL	LEGAL		X
PRMP	F	19	LEGAL	LEGAL	X	
POE	F	19	LEGAL	LEGAL	X	
TOTAL					8	8
Porcentaje de concordancia					50	

De acuerdo a estas características observamos que de 16 sujetos evaluados, 8 coincidieron en los resultados que arrojan las pruebas psicométricas y el análisis grafológico y 8 no coincidieron, lo que nos da un 50% de concordancia entre ambos análisis.

La siguiente variable a analizar fue Socialización, definida por nosotros como la facultad o habilidad que tiene una persona para interactuar con sus semejantes. Basándonos en el Sistema Cleaver para realizar el análisis psicométrico, observamos que el 87.5% de los participantes presentaba habilidades de socialización, mientras que el 12.5% de los restantes no presentaba esta habilidad.

En el caso del análisis grafológico consideramos el rasgo del tamaño del grafismo que observamos, una vez más en el texto de la historia de la prueba proyectiva de Machover y de las respuestas del Inventario Biográfico. La interpretación del rasgo de dimensión o tamaño nos indica la necesidad de la persona por expandir las tendencias, así como la proyección y realización de las mismas, ya sea a nivel intelectual, social, afectivo o profesional. En este análisis observamos que el 62.5% presentaba habilidades de socialización y el 37.5% carecía de ellas. El porcentaje de concordancia entre los dos tipos de análisis para la variable de socialización fue de 75% (ver tabla 5).

Tabla 5 Concordancia de la variable socialización

SUJE- TO	SE- XO	E- DAD	ANÁLISIS PSICOMÉ- TRICO	ANÁLISIS GRAFOLÓGICO	COIN- CIDE	NO COIN- CIDE
JTP	F	20	SI	SI	X	
LTSZ	F	22	SI	NO		X
MDMD	F	19	SI	NO		X
JVH	F	18	SI	SI	X	
CZEH	F	19	NO	NO	X	
ROJJ	M	21	SI	NO		X
RSBM	F	19	SI	SI	X	
VDR	M	20	SI	SI	X	
ASH	F	18	SI	SI	X	
JTHV	F	18	SI	SI	X	
CTAJ	M	19	NO	NO	X	
FLVP	F	19	SI	NO		X
MPEM	F	18	SI	SI	X	
GUVK	F	19	SI	SI	X	
PRMP	F	19	SI	SI	X	
POE	F	19	SI	SI	X	
TOTAL					12	4
Porcentaje de concordancia					75	

De acuerdo a estas características observamos que de 16 sujetos evaluados, 12 coincidieron en los resultados que arrojan las pruebas psicométricas y el análisis grafológico y 4 no coincidieron, dando un total de 75% de concordancia entre ambos análisis.

La sexta variable a analizar fue Relaciones Afectivas, que definimos como la interacción que mantienen dos o más personas en las que involucran factores emocionales. A través de los resultados del Test Zavic y el Sistema Cleaver pudimos realizar el análisis psicométrico, en donde observamos que el 68.75% de

los participantes muestran tener buenas relaciones afectivas, mientras que el 31.25% restante no mostraba esta característica.

En cuanto al análisis grafológico, nos basamos en la forma de la letra observada en el texto narrativo de la prueba Machover y el inventario biográfico para realizarlo, ya que dicho rasgo nos da información acerca de la rigidez o suavidad en la manifestación, actitudes y trato, así como el tipo de relación que tiene el participante en el ámbito social, afectivo y laboral. Pudimos determinar que el 37.5% presentaba buenas relaciones afectivas y el 62.5% no contaba con esta característica. Con relación a esta variable el porcentaje de concordancia entre ambos tipos de análisis fue de 56.25% (ver tabla 6).

Tabla 6 Concordancia de la variable de relaciones afectivas

SUJE- TO	SE- XO	E- DAD	ANÁLISIS PSICOMÉ- TRICO	ANÁLISIS GRAFOLÓGICO	COIN- CIDE	NO COIN- CIDE
JTP	F	20	SI	SI	X	
LTSZ	F	22	SI	NO		X
MDMD	F	19	SI	NO		X
JVH	F	18	SI	SI	X	
CZEH	F	19	NO	SI		X
ROJJ	M	21	SI	SI	X	
RSBM	F	19	SI	SI	X	
VDR	M	20	NO	NO	X	
ASH	F	18	SI	NO		X
JTHV	F	18	SI	SI	X	
CTAJ	M	19	NO	NO	X	
FLVP	F	19	SI	NO		X
MPEM	F	18	SI	NO		X
GUVK	F	19	NO	NO	X	

PRMP	F	19	NO	NO	X	
POE	F	19	SI	NO		X
TOTAL					9	7
Porcentaje de concordancia					56.25	

De acuerdo a estas características observamos que de 16 sujetos evaluados, 9 coincidieron en los resultados que arrojan las pruebas psicométricas y el análisis grafológico y 7 no coincidieron, lo que nos da un 56,25% de concordancia entre ambos análisis.

La séptima variable a analizar fue Actuación bajo presión, entendida cómo la actitud que presenta una persona ante situaciones de estrés o agobio. Basándonos en los resultados del sistema Cleaver en el caso del análisis psicométrico para conocer el porcentaje de participantes que contaban con esta habilidad, encontramos que el 100% estuvo dentro del rango No adecuado.

En lo referente al análisis grafológico y con base en los resultados del Test Palográfico, en específico considerando el Biotipo de cada participante, encontramos que sólo el 31.25% mostró tener esta habilidad, mientras que el 68.75% estuvo dentro del rango de No adecuado. El porcentaje de concordancia de esta variable fue de 68.75% (ver tabla 7).

Tabla 7. Concordancia de la variable de actuación bajo presión

SUJE- TO	SE- XO	E- DAD	ANÁLISIS PSICOMÉ- TRICO	ANÁLISIS GRAFOLÓGICO	COIN- CIDE	NO COIN- CIDE
JTP	F	20	NO ADECUADA	NO ADECUADA	X	
LTSZ	F	22	NO ADECUADA	NO ADECUADA	X	
MDMD	F	19	NO ADECUADA	NO ADECUADA	X	
JVH	F	18	NO ADECUADA	NO ADECUADA	X	
CZEH	F	19	NO ADECUADA	NO ADECUADA	X	

ROJJ	M	21	NO ADECUADA	NO ADECUADA	X		
RSBM	F	19	NO ADECUADA	ADECUADA		X	
VDR	M	20	NO ADECUADA	NO ADECUADA	X		
ASH	F	18	NO ADECUADA	NO ADECUADA	X		
JTHV	F	18	NO ADECUADA	NO ADECUADA	X		
CTAJ	M	19	NO ADECUADA	ADECUADA		X	
FLVP	F	19	NO ADECUADA	NO ADECUADA	X		
MPEM	F	18	NO ADECUADA	ADECUADA		X	
GUVK	F	19	NO ADECUADA	ADECUADA		X	
PRMP	F	19	NO ADECUADA	ADECUADA		X	
POE	F	19	NO ADECUADA	NO ADECUADA	X		
TOTAL							
Porcentaje de concordancia						68.75	

De acuerdo a estas características observamos que de 16 sujetos evaluados, 11 coincidieron en los resultados que arrojan las pruebas psicométricas y el análisis grafológico y 5 no coincidieron, que representan el 68,75% de concordancia entre los análisis.

Tabla 8. Porcentajes de Concordancia por variable

VARIABLE	COINCIDEN	NO COINCIDEN	PORCENTAJE DE CONCORDANCIA
INTELIGENCIA	14	2	87.50%
INTERESES	14	2	87.50%
SOCIALIZACIÓN	12	4	75.00%
ACT. BAJO PRESIÓN	11	5	68.75%
REL. AFECTIVAS	9	7	56.25%
VALORES	8	8	50.00%
FUERZA VITAL	6	10	37.50%

La tabla muestra el porcentaje de concordancia entre cada una de las variables que analizamos.

Los resultados de los exámenes psicométricos y el análisis grafológico tuvieron mayor concordancia en las variables de Inteligencia, Intereses, Socialización y Actuación bajo presión, lo cual muestra una frecuencia de concordancia significativa. La variable de Relaciones afectivas nos muestra un porcentaje de concordancia arriba de la media, lo cual nos indica que es una frecuencia moderada. La variable de Valores se encuentra exactamente en la media de concordancia entre las pruebas. Por último la variable de Fuerza Vital presenta una frecuencia poco significativa entre ambos análisis.

Para verificar si estos resultados contaban con validez estadística utilizamos la prueba de Ji cuadrada, esta prueba estadística sirve para evaluar hipótesis acerca de la relación entre variables a través de una tabla de contingencias donde se anotan las frecuencias observadas, posteriormente se calculan las frecuencias esperadas, se aplica la fórmula de Ji cuadrada y acudimos a los grados de libertad que nos corresponden. Para que Ji sea significativa con 6 grados de libertad con un nivel de confianza de .05 es necesario un valor de 12.592. Nuestro resultado es el siguiente:

$$\chi^2 (6, N = 16) = 15.53, p < 0.05$$

Por lo que determinamos que la frecuencia de concordancia entre las pruebas psicométricas y las proyectivas es estadísticamente significativa.

Podemos decir entonces que los resultados del análisis psicométrico y el análisis grafológico tienen una relación entre sí, ya que la concordancia que presentan no se debe a la casualidad, por lo tanto, la información que nos proporciona el análisis grafológico es tan válida como la que obtenemos con el análisis psicométrico. Esto cumple con el objetivo general de nuestra investigación ya que pudimos determinar que los datos que obtenemos del análisis grafológico son suficientes para realizar una preselección de candidatos, optimizando el proceso de reclutamiento y selección.

4.- CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de datos:

- El primer objetivo específico se cumplió al encontrar que el análisis grafológico proporciona información tan amplia del candidato que nos permite decidir si debe o no continuar con el proceso de evaluación. Contrario a lo que pensamos en un inicio acerca de que sólo nos daría un panorama general, la información que obtenemos del análisis grafológico y la sencillez con la que se puede obtener esta información permite al reclutador tomar una decisión acerca de si el candidato debe o no continuar con el proceso de reclutamiento y selección de manera inmediata, lo que ahorra recursos y facilita la labor del reclutador para determinar si los candidatos son o no adecuados para el puesto. El único punto negativo que encontramos es que el análisis grafológico no proporciona información acerca de las capacidades que tiene a desarrollar el candidato, sin embargo, esto no disminuye su funcionalidad para dar un panorama global de la persona, y de hecho esta información se puede complementar con un examen adicional. En comunicación personal podemos comentar que para tratar de contrarrestar esta carencia, grafólogos europeos están actualmente desarrollando una integración del análisis grafológico y el análisis de rostros, el cual si proporcionaría información acerca del potencial de los candidatos.
- El segundo objetivo de esta investigación también se cumplió al encontrar que el análisis grafológico proporciona beneficios al proceso de reclutamiento y selección que nos permite utilizarlo, sin ninguna duda, como un primer filtro dentro de este proceso, ya que con un solo análisis podemos encontrar datos muy importantes como son: desempeño bajo presión, tipo de personalidad, estado anímico y temperamento, aspectos que muchas veces no están presentes en los resultados de las pruebas psicométricas y que si queremos obtenerlos es necesario realizar varias pruebas, quizá una para cada tipo de

rasgo de nuestro interés, mientras que el análisis grafológico puede proporcionarnos la misma información de manera conjunta. Lo anterior lo podemos sustentar en el hecho de que los instrumentos psicométricos que utilizamos para la evaluación de los candidatos tuvieron diferencias en algunas variables comparados con el análisis grafológico, ya que no proporcionaban información relativa a estos aspectos y esto se debió a que no están diseñados para obtener ese tipo de información, por ejemplo, las variables de inteligencia, intereses, socialización y actuación bajo presión están claramente analizadas por las pruebas psicométricas, mientras que las variables de fuerza vital y relaciones afectivas, no son tan claras en este tipo de pruebas. Por otra parte la variable de valores no es clara en los instrumentos grafológicos, sin embargo esto no le resta importancia a la información que sí proporciona y que nos puede ayudar a identificar esta característica basados en otras particularidades de la personalidad del candidato. De esta manera es como comprobamos que el análisis grafológico es un método más completo y rápido para la obtención de características y aptitudes generales del candidato.

- El objetivo general se cumplió al comparar los resultados de los análisis Psicométrico y Grafológico y encontrar que los datos que nos proporciona el análisis grafológico son suficientes para realizar una preselección de candidatos que reducirá el tiempo que el reclutador gasta en realizar entrevistas, aplicar evaluaciones psicométricas y realizar reportes acerca de cada uno de los candidatos que se le presentan, pues Grafólogos expertos en la elaboración de este tipo de análisis, invierten un tiempo promedio de 1 a 3 minutos, lo que da la posibilidad de reducir en gran medida la cantidad de tiempo que se puede consumir en el procedimiento regular que se sigue al buscar a cubrir una vacante. Al utilizar un solo instrumento que nos permita en un tiempo menor obtener la misma información que nos proporcionaría la aplicación de una batería de pruebas psicométricas que tardaría varias horas en llevarse a cabo, sin contar el tiempo que hay que invertir en realizar la evaluación de esa batería, estamos ahorrando tanto recursos materiales como

horas de trabajo, pero sobre todo le estamos dando la oportunidad al candidato que no es apto para nuestra vacante de utilizar su tiempo en buscar otra oportunidad de trabajo en otra organización sin la necesidad de hacerlo pasar por todo el proceso de reclutamiento y selección en la nuestra para al final negarle su ingreso a la organización por no cumplir con las necesidades del puesto. Nuestra aplicación de la batería tuvo una duración de 130 minutos aproximadamente, de los cuales empleamos 60 minutos aproximadamente en las pruebas psicométricas y 60 para las proyectivas. En promedio tardábamos entre 45 y 50 minutos en realizar el análisis psicométrico, mientras que el grafológico lo realizamos en un tiempo promedio de 20 a 30 minutos. Cabe mencionar que para aprovechar al máximo los beneficios del análisis grafológico es necesario manejarlo a la perfección, ya que la experiencia y el conocimiento aunado a la información que proporciona es lo que permite que su uso sea de gran ayuda en la labor del psicólogo en cualquier área que desee aplicarlo.

Adicional a los objetivos de nuestro estudio, encontramos que en los resultados que arrojaron las pruebas tanto psicométricas como grafológicas, los participantes no están adaptados al trabajo bajo presión, ya que muestran una rapidez buena en este tipo de trabajo, pero su calidad deja mucho que desear. Obviamente el nivel de exigencia que experimentan actualmente es muy distinto al de una situación laboral, por lo que consideramos que de ser contratados estos sujetos, sería muy necesario desarrollar esta habilidad en ellos, ya que es una de las principales características que identificamos que las empresas solicitan de un candidato a este puesto.

Observamos que en el dibujo de la figura humana de Karen Machover la mayoría de los sujetos dibujaban su figura en la zona izquierda de la hoja, lo que indica que aun están muy apegados a su familia de origen, algo que consideramos hasta cierto punto normal, ya que en este periodo de su vida es cuando empiezan a independizarse y ha buscar un camino propio. Situación que también se ve reflejada en sus dibujos y en su escritura.

En los sujetos evaluados nos encontramos con un caso que nos llamó la atención, ya que presentaba algunos rasgos patológicos de tipo esquizofrénico que se encontraron al evaluar la figura humana que dibujo en la prueba de Machover, aunque, al no ser el objetivo de nuestra tesis analizar este tipo de casos clínicamente, no profundizamos en ello, sin embargo consideramos que sería importante implementar desde primer semestre, en primera instancia dentro de la FES Iztacala, un instrumento o batería de pruebas que permitieran detectar este tipo de casos y así poder canalizarlos dentro de la misma facultad para recibir atención adecuada.

Podemos concluir adicionalmente que a pesar de que hay diferentes profesionales que cubren la función de reclutadores, es importante mencionar que es el Psicólogo quien puede obtener el mayor beneficio del análisis grafológico y esto es debido a que tiene en su preparación los elementos necesarios para elaborar un análisis más completo de la personalidad del analizado, aunque los abogados o administradores, quienes muchas veces ocupan el puesto del reclutador, por medio de la Grafología obtienen mucha información que puede ayudarlos a determinar si la contratación de una persona es o no viable, el Psicólogo puede elaborar un diagnóstico completo acerca de un candidato, pues no solo entiende las características de la personalidad de un candidato, sino que es capaz de analizar las variables que pueden tener un efecto tanto negativo como positivo en él, y si es necesario puede intervenir de manera oportuna para manipular esas variables a favor de la organización y del buen desarrollo del empleado en ella. El psicólogo no solo se enfoca en el análisis superficial de la persona, busca conocer los elementos más profundos de su personalidad con la

finalidad de identificar el verdadero potencial de un candidato, no solo en el aspecto laboral, sino principalmente en el aspecto humano.

Algunas propuestas de investigación que surgen de este trabajo son:

- Comparar algunas otras pruebas psicométricas de uso frecuente en cualquier área de la Psicología con el análisis grafológico, a fin de verificar la utilidad del mismo dentro de estas áreas.
- Hacer un análisis más completo acerca de las semejanzas interpretativas entre la prueba de la figura humana de Karen Machover y el análisis de la escritura, ya que son evidentes. A manera de ejemplo a continuación mencionamos algunas de estas semejanzas interpretativas entre la prueba proyectiva de la figura humana y el análisis grafológico, aunque no fue propósito de este trabajo realizar un análisis exhaustivo acerca de estas semejanzas, nos parece importante señalar que una prueba de gran utilización en el área de Recursos Humanos comparte algunos rasgos interpretativos con el análisis de grafismos.

Al tratarse de la figura humana las características se refieren al dibujo de la misma, con relación al análisis grafológico se hace referencia a el tipo de escritura y trazos en el grafismo.

TAMAÑO

Grande: Exaltación del ego, propensión a la fantasía.

Normal: Equilibrio emocional.

Pequeño: Ocultamiento, reacción sumisa.

POSICIÓN

Hacia abajo: Pesimismo, inseguridad, tendencia a la depresión, manifiesta poca actividad física.

Hacia la izquierda: Inhibición, manifiesta inseguridad, evasión e introversión.

Centrada en medio: Equilibrado emocionalmente.

TIPO DE LÍNEA

Línea firme: Reafirmación para la toma de decisiones, superación en lo personal como en lo profesional, buen nivel de energía.

Presión fuerte: Tensión interna (posible agresión).

Presión débil: Ansiedad y temor, nivel bajo de energía.

Salientes: Es una persona que manifiesta ser conflictivo (agresión).

Largas con regular intensidad: Seguridad en si misma es una persona decidida y con rapidez para tomar decisiones.

- Por último, consideramos que sería muy interesante llevar acabo este mismo estudio en una situación de reclutamiento y selección real dentro de dos empresas que empleen un mismo proceso de reclutamiento, pero utilizando en una el análisis grafológico únicamente y en la otra solo el análisis psicométrico.

Aunque existen muchas más posibilidades de análisis y correlación en los datos que obtuvimos, fue necesario limitarnos a cumplir con los objetivos que nos habíamos planteado para la investigación, ya que la diversidad de variables que se pudieran correlacionar es muy amplia, por lo que nos gustaría proponer a todos los lectores que estén en posibilidad, realizar estudios e investigaciones acerca del Análisis Grafológico más completos de lo que nosotros pudimos hacerlo aquí, pues consideramos que tiene un número inmenso de aplicaciones dentro y fuera de la Psicología, y en el transcurso de nuestra investigación pudimos descubrir que nuestro trabajo es pionero acerca del tema, por lo que existe un terreno de investigación muy amplio aún por explorar.

Para finalizar nuestro trabajo realizamos una propuesta acerca del análisis grafológico basándonos en los resultados obtenidos y sobre todo en las experiencias que tuvimos al momento de realizarlo. Nuestra propuesta es la creación de un instrumento adaptable a todos los puestos y que se utilice dentro de la primera entrevista. Lo importante de este instrumento además de la información que contenga es que nos proporcione al menos dos cuartillas escritas a mano por parte de los candidatos basado en preguntas acerca de su historia personal y las necesidades del puesto a cubrir. Este instrumento nos proporcionaría una muestra grafológica que podemos analizar de manera sencilla, rápida y que es muy viable al momento de preseleccionar candidatos ya que se podría aplicar a varios candidatos al mismo tiempo y al utilizarlo como primer filtro en el proceso de reclutamiento y selección nos permitiría decidir si el candidato continúa con el siguiente paso dentro del proceso, que sería la evaluación psicométrica, lo que reduciría considerablemente el número de candidatos a evaluar. Además del beneficio de la rapidez y el ahorro de recursos que nos proporcionaría este instrumento, nos da la seguridad de que no puede ser manipulado, ya que al proporcionárselo a los candidatos como parte de una recopilación de información y no de evaluación, no se sienten presionados al momento de realizar la actividad, lo que les permite desenvolverse de mejor manera, pues no tratan de cumplir con ningún ideal para el puesto, y es así como plasman de manera inconsciente su verdadera personalidad en su escritura, ya que como menciona Xandró (1989), es el cerebro el que escribe, no la mano ni el brazo, y esta escritura no hace más que reflejar lo que es la persona, nada más.

De esta manera consideramos que la Grafología puede proporcionar una gran ayuda al proceso de reclutamiento y selección haciéndolo más sencillo, rápido y económico, de hecho es muy funcional a la Psicología como tal, ya que puede aplicarse a diversas áreas con muy buenos resultados, solo es cuestión de que los profesionales de estas áreas encuentren el modo de llenar el hueco que hay entre ambas ciencias como nosotros intentamos hacerlo aquí.

ANEXO 1
BATERÍA DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

WONDERLICK

NOMBRE: _____

FECHA: _____

Grado máximo de Estudios: _____

LEA ESTA PAGINA CUIDADOSAMENTE, SIGUIENDO CON EXACTITUD LAS INSTRUCCIONES QUE SE LE DEN. NO EMPIECE LA PRUEBA NI VOLTEE LA HOJA HASTA QUE SE INDIQUE.

Esta es una prueba de Agilidad Mental, en la cual se pretende que usted conteste correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón.

En seguida se muestran unos ejemplos de preguntas con sus respuestas correspondientes.

1.- COSECHAR es lo contrario de:

1) OBTENER 2) ALENTAR 3) CONTINUAR 4) EXISTIR 5) SEMBRAR ()

La respuesta correcta es "SEMBRAR". Al final del renglón deberá escribir el número correspondiente a la respuesta correcta. O sea, el número "5"

Ahora conteste usted la siguiente pregunta:

2.- SI UN LITRO DE PETRÓLEO CUESTA 23 CENTAVOS. ¿CUANTO COSTARAN 4 LITROS ()

La respuesta correcta es "92 centavos", así es que escriba usted, "92 CTVS." en el paréntesis correspondiente al final del renglón.

He aquí otro ejemplo:

3.- "MINERO - MENOR", estas palabras en relación una con otra, tienen:

1) SENTIDO SIMILAR 2) CONTRADICTORIO 3) NI SIMILAR NI CONTRADICTORIO ()

La respuesta correcta es "NI SIMILAR NI CONTRADICTORIO".

Todo lo que tiene que hacer es colocar el número "3" al final del renglón en el paréntesis respectivo. Cuando la respuesta a una pregunta sea un número o una letra, ponga el número o la letra que corresponda

- 1.- " LUJO " , es lo opuesto de:
 1) Demasia 2) Lujuria 3) Pobreza 4) Devoción 5) Fracaso ()
- 2.- " DOLOR " , es lo opuesto de :
 1) Veneno 2) Tormento 3) Agonía 4) Bienestar 5) Castigo()
- 3.- Se ha omitido un número de la siguiente serie, ¿ cual es el número faltante ?
 100 - 97 - 94 - ? - 88 - 85 - 82()
- 4.- " RETARDO " , es lo opuesto de :
 1) Mantener 2) Adelanto 3) Requerir 4) Permanecer 5) Atraso ()
- 5.- En las siguientes cinco palabras, hay una que es diferente de las demás. ¿ cual es ?
 1) Grupo 2) Coro 3) Muchedumbre 4) Niño 5) Gentío()
- 6.- En la siguiente serie de palabras , hay una que es diferente de las otras. ¿ cual es ?
 1) Profesorado 2) Alumnado 3) Agrupación 4) Sindicato 5) Amigo()
- 7.- Ordene las siguientes palabras para que formen una frase completa y después determine si dicha frase es cierta, poniendo una " C " , o si es falsa poniendo una " F " , según sea el caso.
 "combustible leña carbón El y la son "()
- 8.- De los siguientes pares de cifras, ¿ cuantos pares son exactamente iguales ?.

3421	1243	
21212	21212	
558956	558956	
1012021	1012021	
612986896	612986896	
356471201	356571201 ()

- 9.- Ordene mentalmente las siguientes palabras para que formen una oración con sentido, y ponga en el paréntesis el número que corresponda a la palabras que en su concepto va al final de la oración.
 (1) ES (2) MUNDO (3) EL (4) REDONDO()
- 10.- Ordene las siguientes palabras en una frase y determine si dicha frase es cierta poniendo una "C" o falsa poniendo "F" .
 " vivir es oxígeno El indispensable para " ()
- 11.- Si un auto avanza 16 Kms. en media hora ¿ A cuantos Kilómetros por hora va corriendo ?..... ()
- 12.- Los siguientes refranes :
 " Dime con quien andas y te diré quien eres "
 " El que con lobos anda , a aullar se enseña " ...
 son entre si :
 1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIOS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS()
- 13.- Suponiendo que las dos primeras frases son ciertas :
 " Todos los niños gordos lloran "
 " Juan es un niño gordo y " Juan llora "
 La última frase es : 1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA()

- 14.- " ATORAR - ATASCAR " , el significado de estas palabras es :
 1) SIMILAR 2) CONTRADICTORIO 3) NI SIMILAR NI CONTRADICTORIO ()
- 15.- ¿ Cuantos mts². tiene un terreno que mide 9 mts. de ancho y 21 mts. de largo ?..... ()
- 16.- En la siguiente serie de palabras, ¿ cual de ellas es diferente a las otras ?.
 1) Protestante 2) Pascua 3) Luterano 4) Católico 5) Evangelista ()
- 17.- DOS De los siguientes refranes tienen sentido similar. ¿ Cuales son ?.
 (anote los números correspondientes) ()
 1.- " Más vale pájaro en mano que ciento volando "
 2.- " Después de ahogado el niño , tapan el pozo "
 3.- " Haz el bien y no veas a quien "
 4.- " Cierran el corral, después que huyó el caballo "
 5.- " El pez por la boca muere "
- 18.- De los pares de nombres siguientes, ¿ cuales son idénticos ? ()
 1.- González M. O. González M. O.
 2.- Richardi J. V. Rikardi J. V.
 3.- Ruz Antonio Ruiz Antonio
 4.- Acosta M. N. Acosta N. M. ()
 5.- Sifuentes A. I. Sifuentes A. I.
- 19.- Un comerciante compró algunos cuadros en \$ 2,000. Los vendió en un total de \$ 2,400. con una utilidad de \$ 50. en cada uno. ¿ De cuantos cuadros se trata ? ()
- 20.- " VOCACION - TENDENCIA " , Estas palabras son entre sí :
 1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIAS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS ()
- 21.- Los siguientes refranes :
 " EL QUE A DOS AMOS SIRVE, CON ALGUNO QUEDA MAL "
 " DE NOCHE, TODOS LOS GATOS SON PARDOS "
 ... son entre sí
 1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIOS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS ()
- 22.- " GENEROSO " , es lo opuesto de :
 1) Roble 2) Popular 3) Irritable 4) Amigable 5) Avaro ()
- 23.- Un reloj se atrasó un minuto más 12 segundos en 24 días .
 ¿ Cuántos segundos se atrasó por día ? ()
- 24.- En la siguiente serie de números, uno de ellos no encaja dentro de la norma establecida por los otros números , ¿ cual es ? .
 8 9 12 13 16 17 18 ()
- 25.- Los siguientes refranes :
 " EL QUE ESTA CAYENDO , SE AGARRA A UN CLAVO ARDIENDO "
 " DIME CON QUIEN ANDAS Y TE DIRE QUIEN ERES "
 Son entre sí :
 1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIOS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS ()
- 26.- Si las dos primeras frases son ciertas :
 " El violín está a tono con el piano "
 " El piano está a todo con el arpa " y " El arpa está a tono con el violín "
 al última frase es :
 1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA ()

27.- Las siguientes frases :

" UN AMIGO LEAL ES UNA GRAN AYUDA "

" LOS QUE MUCHO TOMAN, POCO SABOREAN "

Son entre sí :

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIAS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS ()

28.- Si 2 1/2 kilos de carbón cuestan 20 cts. , ¿ cuanto costará 3 1/2 kgs. ? ()

29.- Juan y Pedro cazaron 75 liebres, Juan cazó 4 veces más liebres que Pedro. ¿ Cuántas liebres cazó Pedro ? ()

30.- Los siguientes refranes :

" A CABALLO DADO NO SE LE VE EL COLMILLO "

" NO POR MUCHO MADRUGAR, AMANECE MAS TEMPRANO "

Son entre sí :

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIAS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS ()

31.- Un granero completamente lleno, contiene 900 mts³. de maíz. Si el granero tiene 10 m. de largo 10 m. ancho, ¿ cuantos mts. de fondo tiene ? ()

32.- De la siguiente serie de números, ¿ cual de ellos representa la cantidad más pequeña?
2 1 .9 .999 .88 ()

33.- Los siguientes refranes :

" EL QUE MUCHO ABARCA POCO APRIETA "

" EL QUE A DOS AMOS SIRVE , CON ALGUNO QUEDA MAL "

Son entre sí :

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIOS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS ()

34.- Un niño de seis años tiene una hermana del doble de su edad. Cuando el niño tenga 10 años. ¿ Que edad tendrá su hermana ? ()

35.- En la práctica de tiro al blanco, un soldado atina 40 % de los tiros. Para atinar 100 blancos, ¿ cuantos tiros debe disparar ? ()

36.- De la siguiente serie de números, ¿ cual de ellas representa la cantidad más pequeña ?
2 1 0.8 0.888 0.99 ()

37.- De los pares de nombre que aparecen en seguida, ¿ cuales son idénticos ? ()

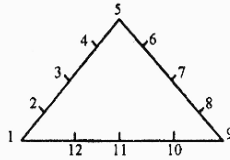
- | | |
|-----------------------|--------------------|
| 1) A. J. Pérez | A. J. Pérez |
| 2) R. M. González | R. N. González |
| 3) Antonio Sánchez M. | Antonio Sánchez M. |
| 4) Mireles A. W. | Morelos A. W. |
| 5) Josué Santos. | José Santos |

38.- Si el petróleo vale 15 cts. el litro, ¿ cuantos litros puede comprar con un peso ? (6 litros)

39.- De las siguientes figuras geométricas, tres pueden unirse para formar un triángulo. ¿ cuales tres figuras son estas ? ()



40.- Esta figura geométrica , puede ser dividida por una línea recta en dos partes, que unidas formen un cuadrado perfecto. Dibuje dicha línea y marque en el paréntesis los números que la línea toque en sus extremos ()



41.- Suponiendo que las dos primeras frases sean ciertas:
 " LA MAYORIA DE LOS COMERCIANTES SON PROGRESISTAS "
 " LA MAYORIA DE LOS COMERCIANTES SON HEBREOS "
 " ALGUNOS COMERCIANTES SON HEBREOS "

La ultima frase es :
 1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA()

42.- Un reloj marca las 12 hrs. el lunes, el martes siguiente a las 20 horas se había retrasado 32 seg.
 ¿ A ese ritmo de tiempo cuanto se atrasó ese reloj en media hora ? ()

43.- Estudie la serie de números que sigue. ¿ que número debe seguir donde está la interrogación ?
 81 27 9 3 1 1/3 ?()

44.- Si una familia compra 250 Kgs. de frijol y diariamente consume 1 2/3 Kgs.
 ¿ Cuantos días se tardará en acabar el frijol ?()

45.- " CENSOR - CENSURA " , Las palabras citadas entre sí :
 1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIAS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS()

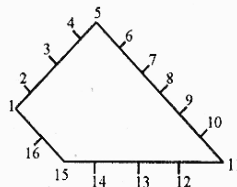
46.- Juan, Pedro y Jesús, se asocian en un negocio y acuerdan dividir las utilidades en partes iguales.
 Juan invierte \$ 5,500 ., Pedro 3,500, y Jesús \$ 1,000. Las utilidades del primer año son \$ 3,000 .
 ¿ Cuanto dinero recibe Juan de menos , que si las utilidades se hubiesen repartido de acuerdo con la inversión ?()

47.- Un Comerciante compró una caja de naranjas conteniendo 12 docenas por \$ 24 . El sabe que dos docenas se le echarán a perder antes de venderlas ¿ a que precio debe vender las docenas para poder ganar 1/3 del costo original?.....()

48.- Las noches y los días son de igual duración entre sí en :
 1) JUNIO 2) SEPTIEMBRE 3) MAYO 4) DICIEMBRE()

49.- Si las dos primeras frases son ciertas, la ultima frase es()
 1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA
 " ROBERTO SALUDO A ERNESTO "
 " ERNESTO SALUDO A LUIS "
 " ROBERTO NO SALUDO A LUIS "

50.- La figura geométrica que se inserta, puede ser por una línea recta en dos partes , que entre si pueden formar un cuadrado perfecto. Dibuje dicha línea en la figura, y anote los número donde empiece y termine dicha línea ()



GRAFICAS DE EVALUACIÓN

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

ESCOLARIDAD: _____

FECHA: _____

FH

99				
95				
90				
84				
80				
70				
60				
50				
40				
30				
20				
16				
10				
5				
1				
	D	I	S	C

T

99	20	17	19	15	
	16	9	11	7	
	15	8	10	6	
	14	7	9	5	
95	13	6	8		
	12		7		
90	10	5		3	
	9	4	5	2	
84	8		4	1	
80	7	3			
			3		
70	5	2	2	0	
	3				
60		1	1	-1	
		0	0	-2	
50	1				
	0	-1	-1	-3	
40	-2	-2	-3	-4	
30	-3	-3	-4		
	-4	-4	-5	-5	
20	-6	-4	-5	-6	
16	-7	-5	-6	-7	
10	-9	-6	-7	-8	
	-10	-6	-8	-9	
5	-11	-7	-9	-10	
	-11	-8	-10	-11	
	-13	-9	-11	-12	
	-14	-10	-12	-13	
1	-21	-19	-19	-16	
	D	I	S	C	

M

99	20	17	19	15	
	16	10	12	9	
	15				
		9	11		
95	14	8	10	8	
				7	
90	12	7	9	6	
	10		8		
84		6			
80					
		9	7		
70		8		5	
			6		
60		7		4	
		4	5		
50					
	6				
40	5		4		
30		3			
			3	3	
20		4			
			2		
16		3			
10			2	2	
5		2			
			1	1	
		1		1	
			0		
1				0	
	D	I	S	C	

L

99	0	0	0	0	
			1	1	
	1	1		2	
			2		3
95	2		3		
		2			
90	3		4		
84		3			5
80					
70	4		5		
60	5		4	6	6
50					
	6				7
40		5			
30	7			7	
	8				8
20		6		8	
16	9			9	
10	10	7		9	10
	11				
5			8	10	
	12				
	13	9		11	11
	14				
	15	10		12	12
	16	11		13	13
1					
	D	I	S	C	

TEST DE PERSONALIDAD SOBRE INTERESES Y VALORES ZAVIC

INSTRUCCIONES

A continuación usted encontrará una serie de problemas que le van a sugerir 4 respuestas, lea cada uno de ellos cuidadosamente y anote en el paréntesis un número de la siguiente manera.

El número **4** cuando la respuesta le sea más importante.

El número **3** cuando le sea importante pero no tanto como la anterior.

El número **2** cuando la prefiera menos que las anteriores.

El número **1** cuando tenga menos importancia.

Recuerde que los números no deben repetirse en cada problema. No conteste en este cuadernillo utilice la hoja de respuestas, cuide de no equivocarse en el número del problema.

1.- Si usted tuviera la habilidad y condiciones adecuadas, a qué se dedicaría:

- a) A modificar todos los jardines de la ciudad.
- b) A obtener logros por medio de la política.
- c) A prestar dinero a altos intereses.
- d) A cumplir con las obligaciones que su religión le impone.

2.- Cuándo ve un accidente usted:

- a) Se pone a orar con la persona accidentada.
- b) Pide una ambulancia.
- c) Cuida las pertenencias del accidentado.
- d) Trata de detener al culpable.

3.- Es usted maestro de primaria y uno de sus alumnos le ofrece un costoso obsequio con el fin de obtener una mayor calificación, usted:

- a) Le dedicara tiempo extra para nivelarlo.
- b) Lo rechazaría amablemente y lo invitaría a estudiar.
- c) Aceptaría el presente y le daría la calificación deseada por su alumno, porque usted sabe que es inteligente.
- d) Llamaría a sus padres para que paguen las clases particulares.

4.- Al conducir su automóvil por descuido usted pasa un alto, el agente de tránsito lo detiene, y para permitirle circular nuevamente le solicita cierta suma de dinero, usted:

- a) Arranca su automóvil y deja al agente de tránsito.
- b) Trata de llegar a un acuerdo encaminado a disminuir la cantidad de dinero.
- c) Pide le sea levantada la infracción pertinente.
- d) Amenaza al agente con reportarlo con sus superiores.

5.- Prefiere una amistad que:

- a) Sea activo y le guste reparar desperfectos en su hogar.
- b) Se interese por ser líder en el sindicato del cual forma parte.
- c) Asistir con frecuencia a eventos religiosos.
- d) Le interese emprender negocios.

6.- Si al llegar a su trabajo encuentra en el baño un reloj en el lavabo usted:

- a) Trata de encontrar a su dueño
- b) Lo reporta a sus superiores y lo entrega.
- c) No hace ningún comentario y espera a que lo busquen.
- d) Lo deja donde lo encontró.

7.- Un buen gobierno, debería:

- a) Ayudar a las clases necesitadas.
- b) Ampliar las zonas turísticas de cinco estrellas.
- c) Buscar a los mejores líderes de su partido.
- d) Permitir que la religión sea oficial.

8.- Un amigo suyo desea obtener un ascenso dentro de su trabajo, usted le aconseja:

- a) Que sea cumplido y eficiente.
- b) Que busque cuales son los errores del jefe para que demuestre que el no es perfecto.
- c) Que prometa una manda a su santo de preferencia.
- d) Que ofrezca una excelente comida a los dirigentes de la empresa.

9.- Si Luis al llegar a su casa observa que están robando al vecino las llantas de su automóvil él debería:

- a) Llamar a la policía.
- b) Llamar al vecino.
- c) Pide a los asaltantes parte del beneficio que obtendrán en el robo, por guardar silencio.
- d) Mejor no hacer nada y se mete a su casa.

10.- Un empleado de 60 años que le ha sido leal a la empresa durante 28 años se queja del exceso de trabajo, lo mejor sería.

- a) Pedir un aumento de sueldo.
- b) Recurrir al sindicato para que se le ayude.
- c) Que recurra a su guía espiritual para que le diga como se le debe ayudar y su trabajo no se le haga pesado
- d) Que solicite una persona más para que lo ayude.

11.- Usted visita a un amigo enfermo y lo mejor sería:

- a) Que convenza de acudir al Seguro Social para que su atención médica no le sea costosa.
- b) Proponerle su ayuda cuando el tenga que acudir a sus citas médicas.
- c) Que como todo le ha salido mal últimamente vea a una persona para que le realice una limpia.
- d) Decirle lo importante que fueron las juntas de vecinos ahora que él estuvo en el hospital.

12.- Al salir de viaje sus vecinos le piden cuidar su casa durante su ausencia, usted:

- a) Les dice que no puede debido a que se encuentra muy ocupado en esos días.
- b) Atiende con gusto la petición de sus vecinos.
- c) A cambio de sus servicios les solicita prestado el automóvil que no utilizarán en su viaje.
- d) Asiste al módulo de vigilancia local, para que le brinden mayor seguridad.

13.- Si encuentra a un niño llorando sólo en una tienda comercial, usted:

- a) Le ayudaría a buscar a su familia en la tienda.
- b) Lo llevaría al área de servicios generales para que ahí espere a que lo ayuden.
- c) Pasaría de largo porque usted tiene prisa.
- d) Lo llevaría a su casa pero le cobra a su mamá por el tiempo que usted perdió por andarla buscando.

14.- Si usted viviera en provincia y tuviera más entradas de las que necesita, que preferiría hacer con el dinero:

- a) Hacerlo producir para ayudar al desarrollo industrial
- b) Donar dinero para la contratación de una iglesia.
- c) Darlo a una sociedad para el beneficio de las familias humildes del poblado.
- d) Aportar ayuda al partido político con la cual usted simpatiza.

15.- Su hijo ha dejado sus estudios por un tiempo, usted:

- a) Le sugiere que vea a los maestros para que les proponga que le ayuden.
- b) Que haga lo que quiera pues ya esta grande.
- c) Que curse nuevamente el año
- d) Darle el apoyo económico y moral para que supere este tropiezo en sus estudios.

16.- A que actividad prefiere dedicarse durante sus vacaciones:

- a) Obtener experiencia en otro negocio que no sea el propio.
- b) Participar en la campaña política de diputados, que se va a efectuar en su localidad.
- c) Asistir a un retiro organizado por la iglesia.
- d) Visitar un lugar que no conoce, en compañía de su familia

17.- La familia de Pedro tiene un hijo drogadicto y es amigo de su hijo desde pequeño, al saberlo usted:

- a) Le pide a su hijo que no lo vuelva a ver.
- b) Le sugiere a su familia lo lleven a Centros de Integración Juvenil para que lo ayuden.
- c) Si el muchacho ya es drogadicto le pide le obsequie el reloj que tanto le gusta a su hijo para no decírselo a sus padres.
- d) Lo lleva a usted a un Centro de Rehabilitación junto con su hijo para que sienta que lo apoya y no es rechazado.

18.- Su esposa le comenta que al terminar sus actividades cotidianas le queda mucho tiempo libre, usted le sugiere:

- a) Que emplee el tiempo como catequista en la iglesia.
- b) Que venda artículos femeninos.
- c) Que promueva juntas entre los vecinos encaminadas a resolver los problemas de la comunidad.
- d) Que asista con sus hijos a Centros Recreativos si fuera posible.

19.- Quiere pedir un favor a un conocido, que beneficiaría a la empresa en la cual trabaja, usted:

- a) Le explica los motivos y necesidades pro los cuales requiere ese favor.
- b) Le pide el favor sin mayor explicación.
- c) Le hace creer que él será el más beneficiado al ofrecerle una retribución.
- d) Le sugiere a su jefe inmediato que sea él quien pida el favor y explique la necesidad.

20.-Cuál de las siguientes ocupaciones escogería:

- a) Trabajar en forma independiente.
- b) Como encargado del departamento en el cual usted labora.
- c) Dedicarse a estudios eclesiásticos.
- d) Trabajador social.

Hoja de Respuesta:

Nombre: _____ **Fecha:** _____

Escolaridad: _____ **Edad:** _____

Puesto: _____

- | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| 1.- a () | 5.- a () | 9.- a () | 13.- a () | 17.- a () |
| b () | b () | b () | b () | b () |
| c () | c () | c () | c () | c () |
| d () | d () | d () | d () | d () |

- | | | | | |
|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| 2.- a () | 6.- a () | 10.- a () | 14.- a () | 18.- a () |
| b () | b () | b () | b () | b () |
| c () | c () | c () | c () | c () |
| d () | d () | d () | d () | d () |

- | | | | | |
|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| 3.- a () | 7.- a () | 11.- a () | 15.- a () | 19.- a () |
| b () | b () | b () | b () | b () |
| c () | c () | c () | c () | c () |
| d () | d () | d () | d () | d () |

- | | | | | |
|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| 4.- a () | 8.- a () | 12.- a () | 16.- a () | 20.- a () |
| b () | b () | b () | b () | b () |
| c () | c () | c () | c () | c () |
| d () | d () | d () | d () | d () |

PERFIL DEL TEST ZAVIC

NOMBRE: _____ FECHA: _____

ITEM	MORAL	LEGALIDAD	INDIFERENCIA	CORRUPTO	ITEM	ECONOMICO	POLITICO	SOCIAL	RELIGIOSO
3	A	B	C	D	1	C	B	A	D
4	D	C	A	B	2	C	D	B	A
6	A	B	D	C	5	D	B	A	C
8	B	A	C	D	7	B	C	A	D
9	B	A	D	C	10	A	B	D	C
12	B	D	A	C	11	A	D	B	C
13	A	B	C	D	14	A	D	C	B
15	D	C	B	A	16	A	B	D	C
17	D	B	A	C	18	B	D	C	A
19	A	D	B	C	20	A	B	D	C
TOTAL					TOTAL				

PERFIL:

40									40
38									38
36									36
34									34
32									32
30									30
28									28
26									26
24									24
22									22
20									20
18									18
16									16
14									14
12									12
10									10
8									8
6									6
4									4
2									2
	MORAL	LEGALI.	INDIFEREN	CORRUP.	ECONOM.	POLITICO	SOCIAL	RELIG.	

ANEXO 2
INVENTARIO BIOGRÁFICO

INVENTARIO BIOGRÁFICO

Este inventario contiene una serie de preguntas en relación a su vida. Procure no dejar sin respuesta alguna pregunta y hacerlo sinceramente.

Nombre: _____

Fecha: _____ Edad: _____
Teléfono: _____

Puesto que solicita: _____

En caso de dejarle recado ¿con qué persona?.

Empresa en la que labora actualmente: _____

Puesto que desempeña: _____ Antigüedad: _____

Hasta qué año asistió a la escuela. (Anote el último grado escolar y año en que lo curso y si es profesional.). Indique la carrera

PRIMARIA() SECUNDARIA() COMERCIO()
PREPARATORIA() PROFESIONAL() VOCACIONAL()

Interrumpió sus estudios sus estudios? Si() No()

¿Por qué?

Dirigió alguna actividad en la escuela? _____ Descríbala: _____

Cuál fue su situación económica comparada con la de sus amigos de juegos o de escuela?

IGUAL _____ INFERIOR _____ SUPERIOR _____

Entre sus amigos de la niñez, fue considerado: EL MAS DÉBIL _____
EL LÍDER _____ EL MAS FUERTE _____
UNO MAS DEL GRUPO _____

¿Le agrada ser considerado así? _____ ¿Por qué?

Describa brevemente una anécdota agradable de su niñez _____

Describa brevemente un hecho desagradable de su niñez _____

Mencione las enfermedades y/o accidentes de importancia que haya tenido y la edad en que ocurrieron.?

Enumere los tres últimos libros que haya leído y hace cuanto tiempo.?

¿Cuál es su revista favorita? _____

Por qué? _____

De los términos políticos, nacionales, económicos, religiosos, artísticos. Sociales, etc. ¿Cuál es él más importante para usted?

Indique las organizaciones ocupacionales (sindicatos) o sociales a las que pertenezca y el motivo por el cual pertenece a ellas

Cómo disfruta de su tiempo libre?

¿Usted ahorra? _____

¿Es propietario de su casa? _____

¿Tiene deudas? _____

¿Esta situación le preocupa? _____ ¿Por que? _____

El monto de su capital ha aumentado o ha disminuido en los últimos tres años?

SI () NO() ¿ Por que?

Describa brevemente quién es usted (su forma de ser)

Diga usted, ¿cómo le gustaría ser?

¿Por que?

Si suspendió sus labores por un periodo de tres meses, indique por qué y que actividades realizo durante ese tiempo?

Los empleos que usted ha tenido, le han gustado? SI() NO()

Describa: _____

¿Qué contribución siente usted que ha hecho a su empresa?

¿Qué le agrada o le agradó más de su trabajo actual o ultimo?

¿Por qué?

¿Qué le desagrada o desagradó más de su trabajo actual o último?

¿Por qué ?

¿Cómo actúa o actuó su último jefe?

¿Cómo opinión tiene usted sobre el?

¿Qué es lo que mas de desagrada de el?

¿Qué es lo que más le agrada de el?

¿Cuáles considera usted que serian las características de un jefe ideal?

¿Tenia o tiene empleados a su cargo? _____ ¿Qué opinión tienen de usted?

¿Por qué?

¿Cuál cree usted que seria la mejor forma de estimular a un grupo de trabajadores? _____

Que opinión piensa de usted sus compañeros de trabajo?

Enumere los factores que usted considera más importante para sentirse a gusto en su trabajo

EL HORARIO () LOS COMPAÑEROS ()
LA LEJANÍA DEL TRABAJO () LAS RELACIONES CON EL JEFE ()
EL SUELDO () LAS FUNCIONES QUE REALIZA ()

Comentarios adicionales

DATOS FAMILIARES

Edad de su padre si aún vive _____ Si falleció a que edad _____

Ultimo grado escolar _____

Ocupación _____

¿Contribuyo directamente a su educación?: SI() NO()

¿Por qué? _____

¿En su niñez cómo lo trató?. Describa :

¿Fue usted su hijo favorito? _____ Si no fue así, ¿quién fue?: _____

¿Qué es lo que más le agrada o le agrado de su madre?:

¿En qué se parece su personalidad a la de ella?

¿Qué persona le ayudo y/o estimuló para realizar lo que usted anhelaba?

Mencione las dificultades que hayan tenido lugar en la familia, durante su niñez y su opinión en relación a dichas dificultades:

DATOS CONYUGALES

¿Cuántas veces se ha casado usted? _____ Edad de su esposa(o): _____

Ocupación: _____ Ultimo grado escolar _____

¿Cuántos tienen de casados? _____ Cuanto tiempo la (o) trató antes de contraer matrimonio? _____

¿Qué intereses comparten?

¿Qué actividades le agradan de su esposo (a)?

¿Cómo cree que podrían superarlas?

¿Qué cosas le agrada de su esposa (o), y por qué?

¿Que cosas le desagradan de su esposa (o), y por qué?

¿Es usted feliz en su matrimonio? _____ A que lo atribuye? _____

¿Cuáles son las fallas de usted según su esposa (o)?

¿Cree que sus hijos lo imitan, le critican o le admiran?,

Explique: _____

Por qué desea ocupar el puesto que pretende?

COMENTARIOS ADICIONALES:

ANEXO 3
REPORTE PSICOMÉTRICO

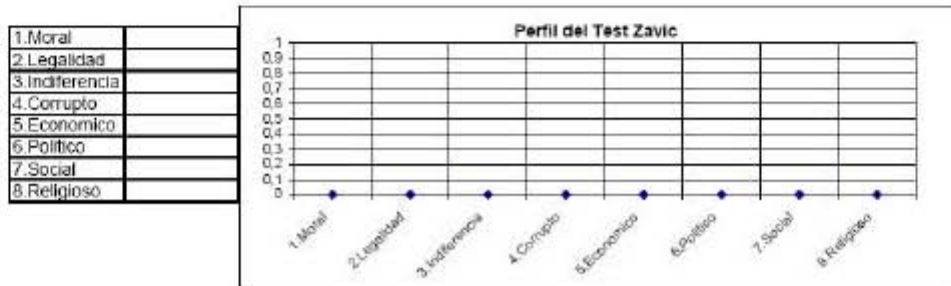
REPORTE PSICOMÉTRICO MIXTO

Nombre: _____ Sexo: _____ Edad: _____ Puesto: _____
Experiencia: _____ Escolaridad: _____

Inteligencia (Wonderlic): 1 2 3 4 5 6 7 8
 DEF INF ITB TMB TM TMA STM SUP

Autodescripción (Cleaver):

Intereses y Valores (Zavic):



RESUMEN

ANEXO 4
REPORTE GRAFOLÓGICO

REPORTE GRAFOLOGICO

Test Palográfico

Total de Palos: _____ Nivel de O.R.: _____ Tipo de Mentalidad: _____

Biotipo:

Figura Humana (Machover):

Análisis Grafológico

Concepto	Característica	Descripción
Márgenes		
Dimensión		
Tamaño		
Extensión		
Forma		
Intensidad		
Dirección		
Inclinación		
Continuidad		
Orden		
Mayúsculas		
Letra "I"		
Letra "T"		
Colocación de la Firma		
Dimensión de la Firma		

RESUMEN

Firma

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, A. Y López, A. (1996) *El proceso de la entrevista, conceptos y modelos*. México.: Limusa

Aguilar, Olga (1998) "*Manejo de la Técnica Cleaver en el proceso de selección*"
Material Bibliográfico del Taller, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Aiken, Lewis (1995) *Tests psicológicos y evaluación*. México.: Prentice Hall

Álvarez, M. C. (2004, mayo) Selección de personal a través de la Grafología (33 párrafos) (En red). Asociación de Ejecutivos Metropolitanos de Personal.
Disponible en: http://www.asemp.com.mx/grafologia/seleccion_personal.htm

Anastasi, Anne & Urbina, Susana (1998) *Test psicológicos*. 7ª Ed. México.: Prentice Hall

Arias, Fernando (1986) *Administración de Recursos Humanos*. México.: Trillas.

Banston, Barry (1998) *El libro de la Grafología*. México, D. F.: Tikal.

Benavides, Jossette & Di Castro, Francesca (1984) "*Técnicas de evaluación de la personalidad*." Facultad de Psicología, UNAM, México.

Blanco, C. (1978) *Cómo seleccionar nuestro personal*. México.: Limusa.

Brown, Frederick G. (1980) *Principios de la medición en Psicología y Educación*. México.: Manual Moderno.

Casas, Joseph (1988) *Como reclutar y seleccionar el personal*. Barcelona.: De Vecchi.

Celemer, Graciela (2002) ***Técnicas proyectivas, actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense.*** Tomo 1. Buenos Aires.: Lugar Editorial

Cerdá, Enrique (1978) ***Psicometría General.*** Barcelona, España.: Herder

Chiavenato, Idalberto (1994) ***Administración de Recursos Humanos.*** México.: Mc Graw Hill.

Costa, Kathia. (1996) ***Manual de pruebas de inteligencia y aptitudes.*** Plaza y Valdés Editores.

Davidoff, Linda (1990) ***Introducción a la Psicología.*** España.: Mc Graw-Hill

Dines, Jess E. (2000) ***Conozca a los demás por su escritura.*** México.: Edamex.

Dueñas, María (1998) ***El libro de los tests.*** México.: Planeta Mexicana

Garzona, L. M. (1998) ***“La función del psicólogo y el desarrollo de carrera en la empresa.”.*** Tesina de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. de México, México.

Goodale, James G. (1996) ***La entrevista, técnicas y aplicaciones.*** Madrid, España.: Ediciones Pirámide.

Grados, Jaime (1988) ***Inducción, Reclutamiento y Selección.*** México, D. F.: Manual Moderno

Gregory, Robert J. (2001) ***Evaluación Psicológica: Historia, principios y aplicaciones.*** México, D. F.: Manual Moderno.

Guarini, Ada (1989) ***Grafología. Técnicas para el conocimiento de la personalidad.*** México.: Planeta.

Harrsch, Catalina (1983) ***El Psicólogo ¿qué hace?*** España.: Alhambra mexicana

Hernández, León (2002) ***“Reporte de actividades del Psicólogo como analista reclutador dentro de un despacho Head Hunter D. I .S. E.”.*** Reporte de trabajo profesional de Licenciatura no publicado, UNAM Campus Iztacala, Edo. de Mexico; México.

Koppitz, Elizabeth (1999) ***El test Guestáltico Visomotor para niños.*** Buenos Aires, Argentina.: Ed. Guadalupe.

Korman, Abraham (1978) ***Psicología de la industria y de las organizaciones.*** Madrid, España.: Marova,

Mandell, Milton (1961) ***Selección de empleados de oficina.*** Ediciones Riald S.A.

Munduate, Lourdes (1997) ***Psicología Social de la Organización.*** Madrid, España.: Pirámide.

Portuondo, Juan (1983) ***Test proyectivo de Karen Machover. (La figura humana).*** Madrid, España.: Biblioteca nueva.

Priante, Matilde (2000) ***Grafología para selección y evaluación de personal.*** España.: Paidós Plural.

Pro Industria. (2003). ***Historia de la Grafología.*** México, D. F.: Autor

Rodríguez, Andrés (1999) ***Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones.*** Madrid.: Pirámide.

Sánchez-Bernuy, Isabel (1997) **Grafología y aplicaciones**. Madrid, España.: Ediciones Xandró.

Schein, Edgar (1982) **Psicología de la organización**. Madrid, España.: Prentice Hall Internacional

Simón, José J. (2003) **Cómo hacer análisis Grafológicos**. España.: Planeta DeAgostini.

Vargas, Juan A. y Velasco, Marco (1999) **“Psicología Organizacional consideraciones generales.”** Artículo no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. de México., México.

Vargas, Juan A. (1999) **“Tecnología Psicológica, el momento de la transición.”** Artículo no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. de México., México.

Vels, Augusto (1982) **Escritura y personalidad**. Barcelona, España.: Herder.

Werther Jr; William B. – Davis, Keith (1991) **Administración de personal y recursos humanos**. México.: Mc Graw-Hill.

Xandró, Mauricio (1989) **Grafología elemental**. 4ª Edición revisada. Barcelona, España: Herder.

Zepeda, H. Fernando (1994) **Introducción a la Psicología, una visión científico humanista**. México.: Ed. Alhambra Mexicana.

REFERENCIAS

American Psychological Association. (2002) **Manual de estilo de publicaciones**. 2ª Ed. Manual Moderno, México, D. F.

Correa, M., Zavala, C. (2003) “**Las funciones del Psicólogo industrial en los últimos cinco años, revisión de Tesis, Tesinas y Reportes de trabajo.**” Tesina de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. de México, México.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (1999) **Metodología de la investigación**. 2ª Ed. México.: McGraw-Hill

Ribes, Emilio; Fernández, Carlos (1980) **Enseñanza, ejercicio e investigación de la Psicología, Un modelo Integral**. México.: Trillas.

Székely, Béla (1966) **Los Tests. Manual de técnicas de exploración psicológica**. 3a parte. 5a Ed. Buenos Aires, Argentina.: Kapelusz.

Vasconcelos, M. A. (2002). “**El papel del Psicólogo en la gestión de Recursos Humanos en una empresa mediana.**” Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Xandró, Mauricio (1991) **Grafología Superior**. 4ª Ed. revisada. Barcelona.: Herder.

Vels, Augusto (1997) **Grafología estructural y dinámica**. 2ª Ed. Barcelona.:Herder.