



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE RECURSOS HUMANOS EN
EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.”**

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
BERENICE SILVA PÉREZ

ASESOR DE TESIS:
LIC. ADRIÁN PORFIRIO MÉNDEZ FERNÁNDEZ



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.

Ante todo... Gracias Dios, por todo lo que me has brindado, por tanta felicidad, amor, por cuidarme día a día, por darme fuerzas para salir adelante siempre; así como la bendición de mis padres que tanto amo, seres maravillosos que me han apoyado durante mi vida, no podría tener a otros mejores, de igual forma a mis hermanos que tanto amo.

Agradezco al Lic. Raúl Ocampo, así como al Lic. Adrian, Lic. Mirtza por todo su apoyo.

Psic. Sandra, Psic. Vero y Psic. Graydi, por su guía durante mi formación, siempre siendo mi ejemplo a seguir.

Índice

Agradecimientos	
Introducción	5
Cap. 1 La Administración de Personal	
Que es la Administración de personal	10
Características del personal	11
Relación con otras disciplinas	13
Función de empleo	17
Pruebas de Conocimiento	20
Pruebas de Personalidad	27
Evaluación y Control de los Resultados	28
Cap. 2 La Grafología	
La Grafología	31
Reseña Histórica	32
Campo de Aplicación	33
Ambiente Gráfico	34
Leyes de Crepieux Jamin	37
Zonas de Escritura	39
Margen Izquierdo	41
Letra I	45
Letra T	48
La Firma	50
La Rubrica	53
TCH	56
Cap. 3 Relación Entre Ambas	
Encuesta	59
Aplicación para la Selección de Personal	60
Puestos Comerciales	66
Puestos Administrativos	67
Puestos Técnicos	69
Puestos Creativos	71
Conclusión	73
Bibliografía	77

INTRODUCCION

La Grafología como herramienta útil en el ámbito de los recursos humanos

Como es suficientemente sabido, la correlación entre la escritura y el carácter de una persona es una realidad innegable. Esta idea ha existido desde tiempos antiguos, por más que la grafología, como ciencia, cuente con algo más de cien años de trayectoria.

Sin embargo, no por nada en el siglo IV ac en China ya se analizaban las características de cada escritura. Uno de sus más prestigiosos peritos grafólogos, Okakura, señalaba: "Cada trazo de escritura expresa toda una vida".

Algunos psicólogos, como Jung, fueron los primeros en darse cuenta de la importancia de la grafología. Como sabemos, ésta no sólo estudia los signos, fenómenos producidos por el movimiento gráfico y directamente medibles, sino que también ha de tener en cuenta los símbolos, el lenguaje inconsciente, los significados inconscientes; es decir, ciertos fenómenos que se ligan a los signos de la misma manera que en los sueños se mezclan los contenidos de la vida real con manifestaciones de origen inconsciente.

Precisamente por este cúmulo de peculiaridades, la grafología se nos presenta, en la actualidad, como una de las más útiles herramientas para afrontar los retos del mundo de hoy.

Entre las múltiples aplicaciones de la grafología, es en el ámbito de la selección de personal en particular, y de los recursos humanos en general, donde más se utiliza hoy la técnica grafológica.

Ante la difícil opción de cubrir un puesto de trabajo, sea cual sea, el estudio de la escritura manuscrita de los candidatos será de una gran ayuda, ya que facilita una información de la personalidad y de las cualidades de los aspirantes que aporta los datos necesarios para decantarse, finalmente, por el candidato más apropiado.

Actualmente, podemos encontrar una gran cantidad de personas que reúnen los conocimientos necesarios en el ámbito de estudios y preparación, potencialmente aptos para cubrir los más variados puestos de trabajo. Sin embargo, hay otros factores de carácter y aptitudes que son, si cabe, igual o más importantes que la preparación específica.

La técnica grafológica puede ayudar a profundizar en la personalidad de los aspirantes. Utilizando un breve escrito, que normalmente puede ser el currículum o la carta de presentación, se podrá realizar el estudio grafológico.

En primer lugar se seleccionarán los escritos de las personas que cumplan los requisitos requeridos e imprescindibles para cubrir el puesto de trabajo: estudios, preparación y experiencia.

Una vez hecha esta primera clasificación, se realizará un estudio detallado de las escrituras, con el objeto de separar los escritos considerados positivos de los claramente negativos. Se observarán escritos que ya a simple vista manifiestan, por sus características, una personalidad conflictiva. Una vez se tengan ya separadas las escrituras positivas, se realizará un estudio más amplio y detallado de cada una de ellas.

Para ayudar a decidir qué persona o personas son las más apropiadas para cubrir un determinado puesto de trabajo, se tendrá en cuenta el tipo de tarea a realizar. Dependiendo de sus características, se creará un esquema o gráfico donde se detallarán las características generales más apropiadas para poder realizar de la mejor forma posible las labores asignadas.

Ello nos permitirá valorar si las características propias del trabajo requieren una persona extravertida, decidida, luchadora, etc. Se tendrá en cuenta, por ejemplo, si es un trabajo que solicita de la persona un esfuerzo de concentración ante un ordenador durante seis u ocho horas.

Cada trabajo requiere, como es lógico, de unas determinadas características, variando éstas si, por ejemplo, se trata de un vendedor técnico, de una secretaria de dirección, de un directivo, y así siguiendo.

Cada uno de estos puestos de trabajo exige de la persona que lo realice unas determinadas condiciones que garanticen una continuidad, así como unos óptimos resultados en el desarrollo de las tareas encomendadas.

Comúnmente, el grafólogo encargado de realizar la selección de personal buscará en el candidato unas cualidades tales como inteligencia, preparación, y similares.

Pero, por otra parte, todo individuo posee unas características propias y personales, y es, sin duda alguna, en el apartado de la moralidad donde se puede valorar de forma óptima el trasfondo real de la persona.

El conocimiento del tipo de moralidad de una persona específica puede ser de gran importancia tanto en el campo de la selección de personal como en el estudio de compatibilidad de caracteres, con fines matrimoniales.

De la misma forma, el conocimiento de la pauta interna moral de la persona puede ser muy importante con vistas a una asociación de negocios.

CAPITULO I
LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

¿Qué es la Administración de Personal?

Para ubicar el papel de la Administración de Personal es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de esta tesis diremos que es:

La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacional es contando para ello una estructura y a través de esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Recursos

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TECNICOS

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organizaciones, instructivos, etc.

RECURSOS HUMANOS

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias,

motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos se han dejado al último no por ser los menos importantes, sino porque, siendo objeto de este ensayo, requieren de una explicación más amplia. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

CARACTERISTICAS DEL PERSONAL

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal
- Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con el si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.
- Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.

Qué es la Administración de Personal?

Así pues, la administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

- En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente, y para diferenciarlos del concepto anotado en el las líneas anteriores, se anotan a continuación:
- Cualquier interacción de dos o más personas constituyen una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes: el invitado a una reunión de aniversario entra en relaciones con otros individuos
- entre los proveedores y la fábrica y entre esta y sus clientes, también se establecen En términos de industria, evidentemente decimos a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos. Además relaciones.
- En las cuestiones laborables se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se encuentra frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

Cuáles son sus orígenes?

No podríamos hablar de forma separad del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se habla de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nominas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían mas complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacía unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración y contador. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Cómo se relaciona con otras disciplinas?

INGENIERIA INDUSTRIAL

* A principios de siglo apareció en los Estados Unidos un movimiento llamado **Administración Científica** encabezado por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia. Desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aun tienen una gran validez y dejaron abierto el camino para lo que es la moderna administración.

*Dentro del Estudio de Tiempos una aportación que podemos mencionar es que divide la tarea en elementos básicos y se determina el tiempo que se lleva cada una.

*Con el Estudio de Movimientos, no era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes. Esta técnica fue desarrollada en forma amplia por Frank y Lilian Gilbreth a través de sus famosos 14 movimientos básicos.

*Con los sistemas de incentivos, consistía en inducir al trabajador a realizar la tarea cargo oficial; para ello, multaba a quien solo rendía debajo de la cuota determinada y recompensaba a quien la superaba, aunque el sistema no era original, Taylor lo combino con el Estudio de Tiempos.

*En la valoración de tareas Taylor no dedico gran atención a esta, pero esta se hizo necesaria para fijar las tarifas básicas.

* En las oficinas de selección se constituye el primer intento de lo que ahora es un departamento de personal, ya que Taylor considero que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por si solos su propio personal; por ello centralizo en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección. La psicología ha perfeccionado la selección de personal. Cabe a Taylor la creación de este tipo de oficinas.

PSICOLOGÍA

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Uno de los pasos en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia de Binet. Al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección de las fuerzas armadas.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- SELECCIÓN DE PERSONAL
- ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION
- ORIENTACION PROFESIONAL
- TESTS PSICOLOGICOS
- CONCEPTOS Y MODELOS DE ACTITUDES Y MOTIVACIÓN
- REDUCCION DE CONFLICTOS

SOCIOLOGÍA

Se podría definir la sociología como la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos; por sus innumerables puntos de contacto con la psicología, es común que en muchos aspectos se confundan.

Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos del fenómeno social surgen sus ramas particulares; así, cuando se aplican a la organización, aparecen la sociología de la empresa, la psicología industrial, o la sociología de la administración.

ANTROPOLOGÍA

Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales.

DERECHO

Básicamente el derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones a hecho necesario el uso de técnicas administrativas; es de esperarse que la actualización sea constante con objeto de que marche paralelamente al desarrollo de la administración.

ECONOMIA

La economía puede ser definida como la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen y como pueden aprovecharse mejor los recursos para producir esos bienes y servicios. La administración de recursos humanos se ha enriquecido con término tales como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo. Igualmente los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación; el impacto de la educación en la economía.

MATEMATICAS

Los modelos de la estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresión a la curva de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos

estadísticos. Otros modelos son: Programación Lineal y Transportación.

Cuáles son sus funciones?

A continuación se describirán las siguientes funciones, descritas con su objetivo principal y subfunciones correspondientes a cada una de ellas.

FUNCION DE EMPLEO

Su objetivo principal es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos. Subfunciones:

RECLUTAMIENTO.- Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

SELECCIÓN.- Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

INDUCCIÓN.- Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

INTEGRACIÓN.- Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

VENCIMIENTO DE CONTRATOS DE TRABAJO.- Llegado el caso de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma mas conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

FUNCION DE ADMINISTRACIÓN A SALARIOS

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto. Subfunciones:

ASIGNACION DE FUNCIONES.- asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

DETERMINACION DE SALARIOS.- asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.- evaluar, mediante los medios mas objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

INCENTIVOS Y PREMIOS.- proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

CONTROL DE ASISTENCIA.- establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

RELACIONES INTERNAS

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

COMUNICACIÓN.- Proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

CONTRATACIÓN COLECTIVA.- Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

DISCIPLINA.- Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.- Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.

DESARROLLO DEL PERSONAL.- Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

ENTRENAMIENTO.- Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

SERVICIOS AL PERSONAL

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar profesional.

ACTIVIDADES RECREATIVAS.- Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.

SEGURIDAD.- Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

PROTECCIÓN Y VIGILANCIA.- Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Pero es la parte psicológica la que nos interesa para este proyecto, y es la administración de los recursos humanos, la que se apoyara en herramientas psicológicas tales como las pruebas de conocimiento

Pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

- Según la manera como las pruebas se apliquen pueden ser:
 - Orales
 - Escritas
 - De realización
 - En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales, específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.
 - En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos cuando se realizan por escrito se clasifican en:
 - Tradicionales de tipo disertivo, expositivo
 - Objetivas
 - Mixtas

Las **pruebas tradicionales o subjetivas** abarcan poco ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. sus deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

- Ventajas de las pruebas tradicionales:
 - Cubren con intensidad un área menor de conocimientos.
 - Evalúan la capacidad de organizar ideas.
 - Revelan requisitos difíciles de medir.

- Ofrecen una calificación subjetiva.
- Organización rápida.
- Desventajas de las pruebas tradicionales:
 - Son de corrección difícil, subjetiva y demorada.
 - La revisión deben hacerla especialistas.
 - Revisión difícil de los resultados.

Por lo general

Las **pruebas objetivas**, por el contrario, poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.

1-Ventajas de las pruebas objetivas:

- Cubren un área mayor de conocimientos.
- Evaluación fácil y rápida de los resultados.
- Calificación objetiva.
- Graduación más rápida.
- Comparaciones más sencillas.
- Desventajas de las pruebas objetivas:
 - Organización demorada.
 - Permiten acertar al azar.
 - Conceden al candidato mínima libertad de expansión.
 - No miden profundidad.

Las **pruebas de carácter mixto** constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

En resumen las pruebas tradicionales se diferencian de las objetivas en tres aspectos: organización, aplicación y evaluación.

Diseño de pruebas

En la elaboración de pruebas objetivas, hay algunos pasos que deben seguirse:

1- Buscar la colaboración de especialistas en la materia o de expertos en técnicas de evaluación.

2- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.

3- Analizar las áreas que deben examinarse. Mediante un estudio del Programa se hace la lista de los conocimientos esenciales y secundarios que deben examinarse.

- Proceder a la discriminación minuciosa de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítems de la prueba, en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma.

5- Proceder a la elaboración de los ítems o sea de las preguntas en forma de test.

6- Clasificar los ítems en cuanto al nivel de dificultad.

7- Construir cierto número de ítems. Se debe elaborar el doble de lo necesario.

8- Dar dimensiones precisas a la prueba.

9- Elaborar las normas de aplicación. Todo examen debe estar acompañado de instrucciones claras y precisas para el candidato y una guía de aplicación para el examinador.

10- La presentación gráfica del examen es muy importante. La impresión debe ser nítida y correcta y la disposición de los ítems en el papel debe ser armónica y organizada.

Ítems para diseño de pruebas

Para construir una prueba pueden escogerse varios ítems:

***Alternativas sencillas** (falso o verdadero). Esta clase de pregunta sólo dos alternativas de respuestas y por consiguiente el 50% de probabilidad de acertar al azar. Estimula la adivinación, su empleo es desaconsejable.

***De completación.** Particularmente indicada para verificar conocimientos que deben ser memorizados con exactitud.

***Evocación** (preguntas). No so preguntas rígidas, porque permiten gran variación y se adaptan a casi todos los tipos de conocimientos. Se caracterizan porque no dan ninguna pista al hacer la evaluación. Las preguntas se deben formular de manera que las respuestas queden determinadas con relación al contenido.

***Apareamiento** (asociaciones) .Sirve para medir la capacidad que el candidato tiene para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados con otros.

***Ordenación múltiple.** Se utiliza en las pruebas de historia;

***Elección múltiple.** Los tipos más utilizados son los ítems de elección múltiple generalmente con 3,4 ó 5 alternativas: una correcta y las otras verosímiles o falsa, pero siempre posibles.

Pruebas psicométricas

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifiesta ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba sicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a capacidades aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación

Aptitud: Es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innata y puede definirse mediante las siguientes características siguientes:

- Predisposición natural para determinado trabajo o tarea.
- Existe sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje.
- Se evalúa por medio de comparaciones.
- Permite pronosticar el futuro del candidato.
- El entrenamiento se transforma en capacidad.
- Posibilita la orientación hacia determinado cargo en el futuro.
- Es el estado latente y potencial del 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 o la práctica, se adquiere y se puede definir a través de las características siguientes:

- Habilidad para realizar determinado trabajo o tarea.

- Surge del entrenamiento o del aprendizaje.
- Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.
- Se refiere a la habilidad real del individuo.
- Es el resultado de ejercitar la aptitud.
- Es el grado de perfección adquirido en el trabajo.
- Posibilita su acoplamiento inmediato en el cargo.
- Es el estado real del comportamiento.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

Thurstone desarrollo en Estados Unidos la teoría multifactorial, partiendo de la teoría factorial. Según esa teoría, la estructura mental la conforma una cantidad relativamente pequeña de grandes factores, más o menos independiente entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una aptitud. Definió 7 factores y organizo una serie de pruebas para medirlos, que denomino pruebas de habilidades primarias.

Los siete factores son:

1-Factor V o comprensión verbal. Es el principal factor encontrado en pruebas que incluyen lectura, analogías verbales, frases en desorden, vocabulario, etc; también se llama de aptitud verbal.

2- Factor W o fluidez verbal (Word fluency). Se encuentra en pruebas de anagramas, rimas, pruebas en que se escriben palabras que comienzan por la misma letra.

3-Factor N o numérico. Se relaciona con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos.

4- **Factor S o relaciones espaciales (space relations)**. Es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos y tres dimensiones.

5-**Factor M o memoria asociativa**. Se identifica principalmente pruebas de memoria mecánica y apareamiento.

6- **factor P o rapidez perceptual**. Es la habilidad para percibir con detalles visuales o reconocer con rapidez similitudes y diferencias.

7- **Factor R o raciocinio**. En principio Thurstone postuló la existencia de dos raciocinios, inductivo y deductivo, pero al no encontrar evidencia empírica de la diferenciación entre ambos, propuso un factor único de raciocinio.

Pruebas de personalidad

Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidades en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación etc.

Técnicas de simulación

Hasta aquí las técnicas de selección entrevista, pruebas de conocimiento o de capacidad, pruebas psicométricas o pruebas de personalidad, se circunscriben a diagnósticos y a pronósticos estimativos.

El psicodrama abre un camino bastante interesante para la selección de recursos humanos. La posibilidad de error, intrínseca a cualquier sistema de selección, puede darse cuenta de su adaptación o no al cargo pretendido simulando una situación que deber enfrentar mas tarde.

El proceso de selección

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse puesto que por lo general se emplea más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas. Entre estas se encuentran:

- **Selección en una sola etapa.** Este enfoque hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba.
- **Selección secuencial en dos etapas.** Puede tomarse la decisión de postergar la selección. su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección .en esta se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.

- **Selección secuencial en tres etapas.** Incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

La estrategia de selección secuencial, en cualquiera de los pasos anteriores siempre es, en que términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución en el costo de la obtención de la información, que se efectúa aisladamente según la necesidad del caso.

Evaluación y control de los resultados

Todo sistema pretende alcanzar uno o varios objetivos. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos, y es eficiente cuando lo consigue con un mínimo de recursos y tiempo. En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, se debe intervenir para corregirlo. Pueden sugerirse algunas mediciones de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección.

- Costo de las operaciones de reclutamiento y selección.
- Costo por admisión.
- Costo por admisión por fuente de reclutamiento.
- Total de admisiones.
- Total de admisiones por fuente de reclutamientos.
- Calidad por fuente.
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas a la vez que proporcionan aumento en productividad. Algunos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

- Acoplamiento del hombre al cargo y por ende satisfacción con el empleo.

- Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones.
- Mejoramiento del potencial humano, mediante la selección automática de nuevos candidatos.
- Mayor estabilidad del personal.

CAPITULO II
LA GRAFOLOGIA

LA GRAFOLOGÍA

LA CIENCIA QUE DESCUBRE EL SER A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE LA ESCRITURA

Reconocida y abordada científicamente, la grafología se ocupa del estudio e interpretación de los grafismos: todo símbolo que sea dibujado o trazado a mano.

El grafismo más comúnmente utilizado en el estudio grafológico es la letra, aunque también se analizan la firma y rúbrica, los números, los dibujos y los garabatos.

A través de su análisis, la escritura revela la personalidad del autor, el carácter, las emociones y otros diversos factores de distinta relevancia. Es un espejo completo del consciente y del inconsciente, de las ambiciones y los potenciales personales, y de todas aquellas cualidades y características propias que hacen a cada ser humano único.

El cerebro, con su funcionamiento electroquímico, es el núcleo del sistema nervioso que dirige los músculos que mueven la mano sobre el papel durante el acto escritural, al mismo tiempo que interactúa con los sentidos y la memoria, procesando la información que recibe.

El grafoanálisis se basa en el estudio de los trazos plasmados en la hoja gracias a las órdenes cerebrales que son vehiculizadas a través del brazo y de la mano. Estas vibraciones gráficas traducidas en cada muestra, en sincronía y sintonía con el resto de los procesos, sistemas y emociones, son las que revelan los estados más profundos de la psiquis e incluso del cuerpo físico.

La escritura de una persona es semejante a su propia huella digital, con la ventaja de ser mucho más completa en su contenido de información, y al igual que ésta, no hay dos exactamente iguales.

El grafismo personal evoluciona junto con el autor, revelando así las diferentes fases en la evolución y el crecimiento interior.

RESEÑA HISTÓRICA

Si bien las referencias mayormente aceptadas sobre el origen de la Grafología moderna se sitúan en Bolonia, alrededor del año 1622, donde Camilo Baldo comenzó su investigación, es sabido que ya en el año 6.000 a.C. en Mesopotamia, Babilonia y Persia los hombres utilizaban la escritura como medio de comunicación y, por lo tanto, ya era objeto de algún tipo de análisis.

Algunas investigaciones más recientes mencionan también al español Juan Huarte de San Juan (1529-1588) como uno de los precursores relevantes en la asociación de la personalidad y la escritura.

Para los egipcios, por su parte, la escritura era considerada sagrada. Los jeroglíficos son una de las manifestaciones más antiguas de la escritura. Su dibujo era y es considerado un arte, requiriéndose además un gran conocimiento y preparación. China y Japón, en el año 1.000 a.C. practicaban cierta forma de estudio grafológico, basando el análisis en el espesor, rigidez y flexibilidad de algunas líneas.

Demetrio y Aristóteles anticiparon que la escritura revelaba rasgos del carácter y la personalidad.

En la Edad Media algunos monjes ya utilizaban el análisis grafológico.

Finalmente, en 1871, Hippolyte Michón publicó su "Systhema de Graphologie", estableciendo entonces la grafología como una ciencia. Por esto se lo conoce como el "padre de la Grafología".

Se puede decir entonces que, de alguna manera, la grafología es tan antigua como la escritura, su descubrimiento un mérito que lleva cientos de años, y su investigación científica un logro contemporáneo.

CAMPO DE APLICACIÓN

El grafoanálisis se orienta hacia el conocimiento profundo de las personas. Es una técnica válida en cuanto al autoconocimiento, así como también útil en cualquier medio donde el contacto personal y el valor individual resultan importantes. Algunos autores definen la grafología como una herramienta para el desarrollo humano.

Lo mismo es aplicable a nivel empresarial, ya que por medio de una adecuada selección de personal se puede dar a cada individuo el lugar que mejor corresponde a su capacidad, temperamento, carácter, etc. Esto es posible con la grafología especializada en orientación vocacional, selección de personal y recursos humanos. Muchas empresas en el mundo aplican estudios grafológicos con el propósito de elegir los mejores candidatos para sus puestos, e incluso para redistribuir y reorganizar sus planteles y estructuras de recursos humanos.

En el ámbito escolar en general, para conocimiento del alumnado, la detección de trastornos de aprendizaje y capacidades específicas.

Es ampliamente utilizada en el campo de criminología y derecho, acompañando pericias, desde la grafología forense.

Como complemento en psicología y psiquiatría, resulta una herramienta ideal por la rapidez en cuanto a la detección de características, patologías, el conocimiento profundo de las personas y el acceso a información subyacente a nivel inconsciente. Desde la Grafoterapia es posible apoyar procesos de cambio voluntario en la personalidad, persiguiendo el crecimiento y la superación personal.

La Grafopatología es la rama que brinda un excelente aporte en medicina, siendo muy eficaz para detectar enfermedades, aun antes de que éstas se declaren de forma sintomática. También para un buen entendimiento del paciente y su universo personal.

EL AMBIENTE GRÁFICO

EL AMBIENTE GRÁFICO ES UNA VALORACIÓN GENERAL DE UN ESCRITO, QUE DETERMINA LA TENDENCIA POSITIVA O NEGATIVA DE ÉSTE EN UN MARCO GLOBAL



El ambiente gráfico es una valoración general de un escrito, que determina la tendencia positiva o negativa de éste en un marco global, de modo que la polivalencia (aspectos positivos y negativos) de los signos analizados posteriormente pueda ser cabalmente considerada.

Para evaluar el ambiente gráfico se utilizan principalmente los ocho aspectos más significativos a nivel global: orden, tamaño, forma, dirección, presión, velocidad, continuidad e inclinación; sin perder de vista la información reflejada a través de la disposición, organización, aprovechamiento del espacio y márgenes.

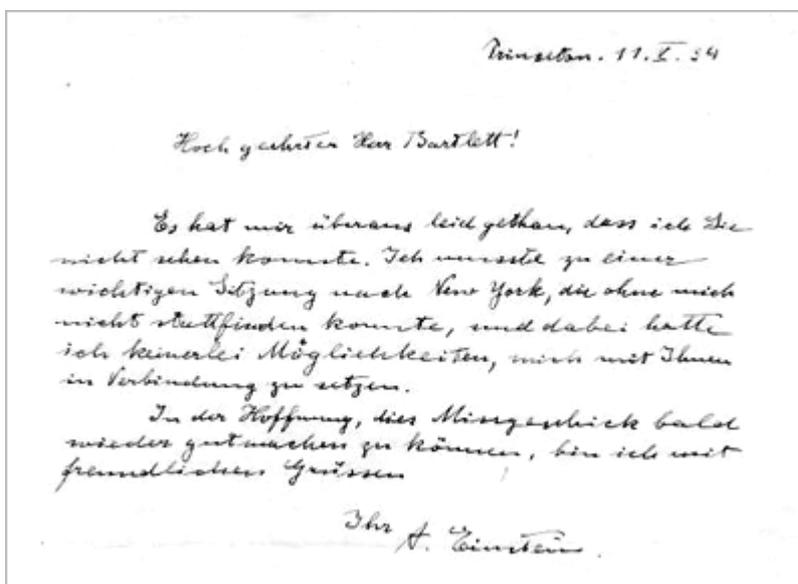
El aspecto general del escrito es entonces el que determina la valoración que teñirá la interpretación del resto del estudio, especialmente en lo que a signos puntuales se refiere.

Algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta son:

- La legibilidad y estabilidad de la escritura. Siendo positiva una escritura legible y estable, es decir, sin cambios bruscos de forma o de tamaño.
- La prolijidad y el aspecto general del escrito. Que implica cierto dominio del papel y del elemento escritural, y un mínimo de claridad y organización en cuanto a la producción gráfica.
- La correcta utilización de márgenes. Que denota la interacción del sujeto con el medio y su capacidad organizativa y productiva.
- La disposición de las líneas y las palabras. Considerando como negativa una escritura en la cual se entremezclan las zonas, o en la cual los espacios entre líneas y palabras son excesivos.

De esta forma se obtiene como conclusión que un ambiente gráfico positivo es aquel cuyos movimientos poseen orden, proporción, regularidad y constancia, en un marco armónico y natural, sin por ello perder la espontaneidad de movimiento y el estilo propio. El ambiente gráfico positivo denota claridad y orden, aunque no necesariamente tiene que estar asociado a belleza, pulcritud o rigidez.

El ejemplo siguiente corresponde a la escritura del célebre físico Albert Einstein:



Nótese:

- Excelente disposición de márgenes y encuadre del saludo, del texto y de la firma.
- Prolijidad y escritura legible, regular y constante.
- Líneas prudentemente espaciadas, con una dirección predominantemente estable.
- Trazos firmes, ágiles, dextrógiros, con buena presión.
- Signos sobrios de originalidad y estilo. Escritura madura y cuidada.

RESUMEN DE LAS SIETE LEYES DE CREPIEUX-JAMÍN

EN LA ESCRITURA SE CONSIDERAN SIETE ESPECIES O ELEMENTOS PRINCIPALES, BRILLANTEMENTE CATALOGADOS EN SU MOMENTO POR EL EMINENTE GRAFÓLOGO FRANCÉS CREPIEUX-JAMÍN



Si bien las investigaciones en el área del grafoanálisis han avanzado enormemente desde los tiempos de Jamín, sus bases han sido tan sólidas, que aun siguen teniendo vigencia y resultando de gran valor y utilidad al momento del análisis.

Resumidamente, estas siete leyes son:

Orden (o distribución): Se basa en la distribución entre las letras, palabras y líneas.

Tiene que ver con la capacidad de adaptación y organización del escribiente. La facilidad con que se ajusta a las normas de convención social, o su inadaptación.

Tamaño (o dimensión): Es la amplitud de la escritura, el espacio que ésta ocupa.

Indica la expansión de los impulsos y necesidades del autor, la imagen de sí mismo y el nivel de su expresividad.

Forma: Se trata de la forma del grafismo de un individuo, el tipo de trazo que predomina: su tipo de escritura.

Se relaciona principalmente con los modales y el nivel cultural. Evidencia los intereses y preocupaciones del escribiente, así como sus estados de ánimo.

Dirección: Se basa en la trayectoria de las líneas de un escrito.

Señala las variaciones de ánimo, de humor y de voluntad. Refleja su constancia y estabilidad, como también el grado de madurez de su conducta, sus principios y convicciones.

Presión: Es la intensidad de los trazos, el contraste que la tinta refleja en el papel.

Muestra claramente la energía del autor, de sus sentimientos, su vitalidad e instintos, es un válido indicador de la tenacidad y el nivel de posibilidad de realización personal.

Velocidad: Representa el grado de rapidez en la producción gráfica, la velocidad de escritura de cada persona, normalmente medida en letras por minuto.

Evidencia el nivel de inteligencia del escritor, el ritmo de su actividad y la manifestación de su temperamento, sus impulsos y su carácter.

Continuidad: Trata sobre las características de unión o separación entre las letras en las palabras.

Señala el tipo de inteligencia del autor, así como su capacidad para unir ideas y conceptos, su intuición y la combinación de ambos recursos. Su constancia y capacidad de desenvolvimiento en distintos ámbitos.

Adicionalmente la inclinación, que es la tendencia de la escritura a proyectarse hacia la derecha o la izquierda, indica principalmente la necesidad de contacto con los demás, y el nivel de extraversión o introversión del autor, es un punto de vital importancia; tanto que algunos autores lo añaden al grupo anterior como un octavo elemento.

LAS ZONAS DE LA ESCRITURA

UNA DE LAS CONSIDERACIONES BÁSICAS EN EL ESTUDIO GRAFOLÓGICO DE LA ESCRITURA ES LA DIVISIÓN EN ZONAS

Mediante la observación de las zonas de la escritura de una persona (en concordancia con el resto de los símbolos planteados en un escrito) puede determinarse, por ejemplo:

Zona superior (crestas): El nivel de imaginación, creatividad y ensueño. Las tendencias espirituales. La libertad de pensamiento e ideas. La capacidad de expresión, abstracción, inventiva, etc.

Zona media: El aspecto emocional de un individuo, la expresión sentimental, la emotividad. La forma en que se relaciona con el medio y con los demás, etc.

Zona inferior (ejes): La vitalidad, fuerza de la libido y energía física, el deseo de desarrollo material, el contacto con su propio cuerpo, con los placeres, la alimentación, etc.

Cada letra tiene además un significado propio: se las llama letras testigo o reflejas. Observando el desarrollo de las zonas sobre las letras testigo pueden determinarse conclusiones muy puntuales. También se observará la inclinación, presión, velocidad, vibración, y un gran número de aspectos y gestos tipo que completan en detalle los rasgos observados.

Un grafólogo experimentado puede observar detalles específicos que demarcan desde dolencias físicas determinadas y complejos psicológicos, hasta las más excelsas virtudes y capacidades individuales.

 *forma de ejemplo*

1 - Zona superior: Los gestos de esta zona reciben el nombre de Crestas o Hampas.

Comprende las prolongaciones superiores de las letras que sobrepasan la zona media:

b - d - f - h - k - l - t.

Expresa el orden espiritual, la religiosidad, el misticismo, la utopía y el idealismo. La expansión creativa y el nivel de imaginación.

Físicamente corresponde a los hombros, el cuello y la cabeza.

Simbólicamente es el sol, el día, el cielo.

Psicológicamente guarda relación con el "Súper Yo".

2 - Zona media: Comprende las vocales, los óvalos de las letras y algunas minúsculas, como:

a - c - e - i - m - n - o - r - s - u - v - w - x.

Se relaciona con el plano emocional, y es la zona donde se reflejan las vivencias y la interacción con el medio.

En el cuerpo corresponde al tronco y los brazos.

Simbólicamente es el punto de equilibrio, el nexo entre ambos polos.

Psicológicamente se relaciona con el "Yo".

3 - Zona inferior: Estos gestos reciben el nombre de Ejes, Ejes geotrópicos o Jambas.

Son las prolongaciones inferiores de las letras que se proyectan más allá de la zona media:

f - g - j - p - q - y.

Se relaciona con el plano material, instintivo y físico. Es el contacto con la realidad. La libido.

En el cuerpo se vincula a la cintura, los genitales y miembros inferiores.

Simbólicamente es la luna, la noche, la oscuridad. Psicológicamente corresponde al "Ello".

EL MARGEN IZQUIERDO

EL ANÁLISIS DE LOS MÁRGENES REPRESENTA UNA PRIMERA APROXIMACIÓN A UN ESTUDIO

Los márgenes se relacionan especialmente con la ubicación del escrito en el papel, y su aprovechamiento.

Dado que pueden ser observados a simple vista, el análisis de la utilización de los márgenes representa una ventaja en cuanto a lo que significa una primera aproximación a un escrito.

Existen distintas configuraciones posibles, y debe tenerse en cuenta que muchas veces en la práctica el grafólogo se topará con situaciones intermedias, donde deberá evaluar considerando más de un caso. La calidad de una interpretación se debe en gran medida a la capacidad de amalgamar los distintos indicadores y signos detectados.

Básicamente, los márgenes pueden ser:

Ordenados

Cuando mantienen un cierto encuadre cuidado, lógico y armonioso.

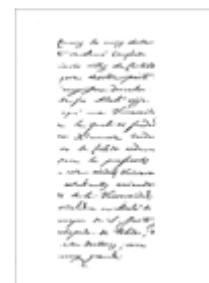
Mantiene orden en la vida diaria. Cortesía. Buenos modos. Se trata también de un indicador positivo en cuanto a la valoración global del texto (ambiente grafico).



Encuadrados

Cuando los márgenes son amplios y mantienen el Texto alejado del borde de la hoja.

Corresponden al individuo centrado, con gustos Estéticos y deseos de originalidad. Afán de mantenerse equidistante del medio. Tendencia a la



introversión, atadura a los recuerdos del pasado.

Desordenados

Cuando no evidencian ningún encuadre o cuidado. Significan desorden en la actividad y en la forma de actuar, falta de atención, descortesía. En caso la valoración concerniente al ambiente grafico es negativa.



El margen izquierdo:

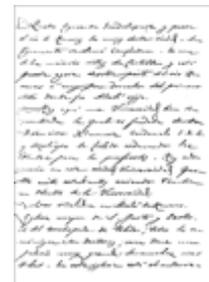
Particularmente el margen izquierdo tiene que ver con las ataduras al pasado y a la familia; a los mandatos parentales y al respeto por las tradiciones. También se relacionan con la amplitud de criterio y el nivel de discernimiento del autor.

Ausente

Falta de buen gusto y sentido estético. Tren de vida modesto. Falta de contacto social, desconfianza, repliegue, timidez, introversión, criterio limitado.

Aspectos positivos: Ahorro, prudencia, cautela.

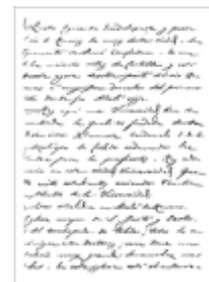
Aspectos negativos: Avaricia, egoísmo, mezquindad, carácter poco sociable



Pequeño

Se considera pequeño cuando se aproxima al 10% del ancho de la hoja (menos de 1,5cm aproximadamente).

Aspectos positivos: sentido de la economía, prudencia, cierto apego a la familia, timidez.



Normal

Alrededor del 15% del ancho total de la hoja (entre 2 y 3cm aproximadamente).

Aspectos positivos: Estilo de vida normal y sencillo.

Aspectos negativos: Autocontrol excesivo (sobre todo si es muy parejo).



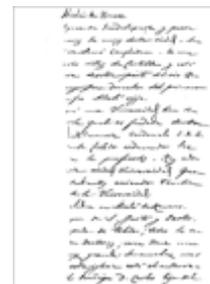
Amplio

Se considera amplio cuando oscila entre el 15% al 25% del ancho de la hoja (aproximadamente entre 3 y 5cm)

En general tiene que ver con generosidad y extraversión.

Aspectos positivos: Decisión, iniciativa, sociabilidad, amplitud de criterio, inteligencia.

Aspectos negativos: conducta poco reflexiva, suele excederse del presupuesto, ostentación.



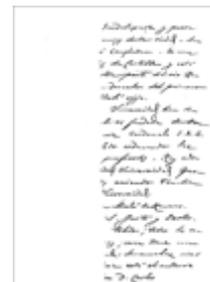
Exagerado

Cuando sobrepasa el 25% del ancho de la hoja (más de 5cm).

Despreocupación, desconocimiento del sentido de la medida, exhibicionismo.

Aspectos positivos: Iniciativa, audacia, espíritu prodigo.

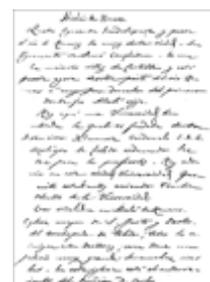
Aspectos negativos: Despilfarro de tiempo, energía y dinero.



Irregular

El margen irregular es de amplitud variable a lo largo del escrito.

Indica afectividad versátil e inestable. Mala organización del tiempo, inseguridad, inadaptación.

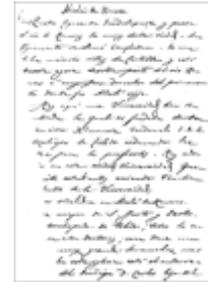


Ensanchándose

Extraversión, optimismo, ambición, tendencia a excederse en los gastos, tendencia a huir de la tutela materna.

Aspectos positivos: Ardor, iniciativa.

Aspectos negativos: Impaciencia, irreflexión, nerviosismo, impulsividad, actividad, febril, precipitación, despilfarro, carácter influenciabile.

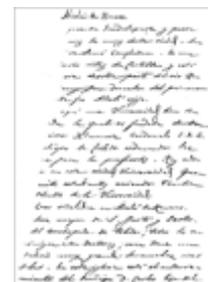


Estrechándose

Introversión, egocentrismo, frustración, depresión, fatiga, apego inconsciente a la madre y al pasado. Temor al futuro, tendencia a retraerse y a economizar.

Aspectos positivos: Deseo de contener una forma de ser ardiente e impulsiva.

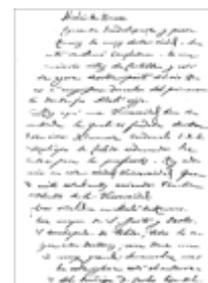
Aspectos negativos: Falsa generosidad, depresión, egoísmo, inactividad, avaricia, fatiga, apatía.



Cóncavo

Intenta frenar el impulso de gastar o el de llevar un tren de vida de cierta dilapidación, modificando la actitud y venciendo la tendencia natural.

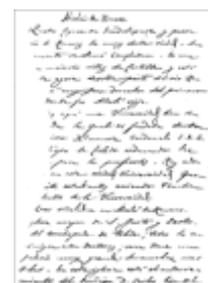
Ambivalencia psíquica acentuada.



Convexo

Se frena la tendencia a vivir con impulsividad o con cierto despilfarro en el plano económico.

Represión de la extraversión.



LA LETRA REFLEJA "I"

SU TRAZADO SE RELACIONA CON LA PROYECCIÓN DEL PLANO INTELECTUAL, ESPECIALMENTE EN RELACIÓN AL PODER DE CREATIVIDAD, IMAGINACIÓN E INVENTIVA

Para la grafología cada signo escrito es el reflejo de las vibraciones cerebrales, vinculadas no solamente al aspecto físico, sino también al mental, emocional, e incluso espiritual. Es sencillo observar cambios en el comportamiento de las personas según varía su estado anímico, y para el grafólogo, estos cambios son muy visibles y concretos en su representación escrita.

Así, distintos componentes de la escritura: firma, rúbrica, dibujos, números y garabatos, aportan un sinfín de datos acerca del carácter y la personalidad del autor, como también acerca de su estado anímico, emocional, su amplitud intelectual, artística, analítica, etc; incluyendo la posibilidad de detectar disfunciones físicas.

Si bien un análisis certero y profundo no puede realizarse con tan solo unos pocos signos aislados, la observancia de éstos no deja de ser un blanco interesante para determinar algunos aspectos de interés, con un nivel real de precisión.

Cada letra tiene un campo de aplicación especial al que refiere, reflejando distintos aspectos del individuo: se las llama letras testigo o reflejas.

En el caso particular de la "i", su trazado se relaciona con la proyección del plano intelectual, especialmente en relación al poder de creatividad, imaginación e inventiva. También se vincula al detallismo, la precisión y la atención.



Sin punto

Persona poco detallista. Distracción momentánea, que se intensifica cuanto mayor es el número de "i" y "j" en un escrito a las que no se les dibuja el punto. En algunos casos puede indicar pérdida de

la memoria.

 **Punto bajo**

Sentido práctico. Tendencia a las ideas y pensamientos concretos. Este gesto también indica predisposición al pragmatismo. Búsqueda de consecución de logros y de afianzamiento a nivel material.

 **Punto normal**

Se ubica a unos 2mm de la vocal aproximadamente, centrado. Es un indicador de estabilidad a nivel intelectual, sobriedad. Imaginación y creatividad dentro de los parámetros normales. Nivel atencional usual.

 **Punto alto**

Este gesto es característico en las personas románticas, soñadoras e idealistas. Suelen aparecer ante los demás como dispersos, pues con facilidad se abstraen y navegan en su mundo interior de fantasía. A nivel físico ocasionalmente indica dificultades respiratorias, asma y/o alergias.

 **Punto avanzado
(desplazado
hacia
derecha)**

Individuo de mente ágil y rápida, con iniciativa. Suele pensar con rapidez: más de lo que puede actuar. Tendencia a proyectarse al futuro y a crear mentalmente los escenarios para ensayarlos en su imaginación antes de accionar. Impulsividad.

 **Punto diferido
(desplazado
hacia
izquierda)**

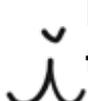
Señala al individuo de temperamento mas bien introvertido, tímido y reservado, con tendencia a la soledad. También es un indicador válido para el ingenio conservador, que se basa en experiencias previas y que se manifiesta cauteloso

frente a las innovaciones. Reflexiona muy bien antes de actuar.

 **Punto marcado** **muy**Sensualidad. Carácter fuerte. Persona de temperamento intenso y dominante, que busca marcar presencia. Es un gesto que indica tendencias materialistas, que pueden ser canalizadas de distintas formas.

 **Punto redondeado, forma circular** **en** Capacidad para el dibujo, gustos y/o habilidades estéticas en general. Frecuente en diseñadores, artistas y arquitectos. Este gesto también se relaciona con fantasías, idealizaciones y ensueños, especialmente en letra de adolescentes, donde es frecuente encontrarlo.

 **Punto en forma triangular, abierto abajo** Es un gesto relacionado a la testarudez. Persona que "se refugia" de las ideas ajenas. Si el ángulo es muy agudo y filoso, también puede indicar rasgos de enojo y violencia (pueden aparecer en forma circunstancial, como un acto defensivo).

 **Punto en forma triangular, abierto arriba** **"Gaviota"** Este gesto es común en las personas con un buen nivel de poder de creación. Dotes de ingenio y capacidad para inventar. Posibilidad de condensación de ideas y pensamientos. Fuerza vital.

LA LETRA REFLEJA "T"

ES PRINCIPALMENTE EL REFLEJO DE LA ESFERA VOLITIVA DE LAS PERSONAS

La voluntad es tenacidad, perseverancia, tesón, constancia para alcanzar los objetivos que se han propuesto.

A través de la letra "t", que es una de las llamadas reflejas, se puede conocer cómo es la voluntad propia, y la de los demás, es decir, la esfera volitiva de un individuo.

En el movimiento vertical (palo) se muestra la afirmación del Yo, el grado de energía con que la persona es capaz de afirmar su personalidad.

En el grafismo horizontal (barra) se muestra cómo es la voluntad de la persona con respecto a los obstáculos, se ve la energía y la proyección que el sujeto emplea en realizar o imponer sus pensamientos.

Al momento de analizar la letra "t" y obtener conclusiones, debe tenerse en cuenta que es preciso observar todos los grafismos y el contexto en que fue realizado el escrito. Para un correcto y completo análisis se requiere contemplar los aspectos mencionados, junto a los gestos dominantes en el texto.

"Conocer a los otros es sabiduría. Conocerse a sí mismo es sabiduría superior. Imponer su voluntad a los otros es fuerza. Imponérsela a sí mismo es fuerza superior." (Lao-Tse (565 a.C.); filósofo chino, fundador del taoísmo).

 **Palo centrado** **bien** Persona disciplinada, de voluntad equilibrada.

 **Barra derecha** **a** **la** Individuo con iniciativa, decisión.

 **Barra** **a** **la** Persona insegura, tímida o que necesita reflexionar mucho antes realizar una

- izquierda** acción.
- l* **Barra diagonal arriba** **hacia** Individuo ambicioso y polemista, al que le gusta la discusión.
- l* **Barra abajo** **hacia** Persona sugestionable.
- l* **Barra en la punta del palo** Obstinación: difícilmente cede a las ideas de los demás. Cuanto más inclinada esté la barra, pasa a terquedad y polémica.
- l* **Barra empieza con gancho a izquierda** **que** Persona que gusta imponerse y dirigir a los demás. Voluntad dominante, don de mando.
- l* **Barra gancho hacia la derecha** **con** Tenacidad, resistencia pasiva.
- ta* **Barra unida a la letra siguiente** Deseo de acaparamiento de ideas. Si termina hacia abajo, tenacidad en el orden laboral. Economía en el esfuerzo, velocidad de pensamiento.
- l* **En forma de "Golpe de sable"** Acción de defensa agresiva donde el individuo se maneja con dureza en gestos, palabras y actitudes.
- l* **En forma de "Golpe de látigo"** Caso menos duro que el anterior, pero también refleja agresividad, descaro, carácter agrio.

LA FIRMA

LA FIRMA ES COMO UNA MARCA O SELLO PERSONAL, COMO UN DISTINTIVO O ESCUDO HERÁLDICO QUE REPRESENTA AL AUTOR



Puede definirse la firma como un conjunto de gestos habituales y automatizados elegidos libremente, que plasma la estilización de la auto imagen, la auto representación de sí, y la expresión de núcleo más íntimo, privado y más real de la personalidad. En otras palabras, es la expresión del comportamiento íntimo y el nivel de auto aceptación.

La firma viene a ser como una marca o sello personal, como un distintivo o escudo heráldico que representa, que da fe de un acto, que responsabiliza ante una actitud tomada o ante un compromiso adquirido y afirma la voluntad de ser o de tener.

Firmar es confirmar la propia existencia como individuo responsable y jurídicamente apto para tomar decisiones. Es una afirmación de la personalidad ante los demás y ante sí mismo.

En la firma se imprime lo que se cree ser, o lo que se pretende crean los demás que se es.

Algunos autores definen la firma como una "biografía abreviada de su autor" (Max Pulver). Es una síntesis de la personalidad, que permite conocer mucho acerca de su dueño. Su estudio resulta fundamental para obtener una visión global acerca de un sujeto, por cuanto aporta algunos elementos que, cotejados con un texto, definen las actitudes y el comportamiento desde diferentes ángulos: el texto se muestra orientado hacia el ámbito social y profesional, mientras que la firma revela aspectos de índole más íntima o personal, revelando aquello que su autor es, y aquello que quiere ser.

Resulta interesante considerar que cuando se escribe se pretende plasmar una idea, dejar un mensaje, transmitir pensamientos, y estas acciones se orientan hacia los otros, son vías de comunicación, mientras que la firma actúa como una suerte de aceptación, conforme o aprobación que sella un documento indicando interés, conocimiento o constancia, por lo que hace las veces de identidad que referencia al "Yo" que la ha escrito.

Todo firmante intenta presentar a los demás aquella parte de sí mismo más aceptable o que vale más, e intenta camuflar u ocultar aquella parte de su ego más sensible a un ataque o que piensa que no va a gustar.

Bajo el punto de vista psicológico, con la firma se muestra la auto imagen, el concepto que se tiene de uno mismo, verdadera clave de la personalidad y de la conducta, el conjunto de experiencias que se han ido archivando en la memoria inconsciente a partir de la relación con la madre en las primeras etapas de la vida, fase oral, anal, uretral, etc., seguido del resto de impresiones de éxito, fracaso, aceptación, rechazo, etc., que se han ido produciendo a lo largo de la existencia. Se actúa en la vida de acuerdo con la clase de persona que se cree ser.

Cuando es imitada, cuestión frecuente en la infancia y la adolescencia, evidencia un deseo subyacente de emular alguna personalidad conocida; por ejemplo cuando un joven intenta producir una firma similar a la de su padre, a la de algún artista popular, o incluso a la de un amigo que admira, tratando de esa forma de hacerse con sus cualidades.

La grafología de la firma no resulta ni fácil ni simplista, sobre todo en virtud del "Principio de polivalencia del signo".

Algunos autores afirman que "es imprudente, en ausencia de otros documentos, comentar la firma a fondo, ya que su extrema condensación obliga a controlar las observaciones". Si bien el estudio de la firma puede realizarse en forma individual, es decir,

separadamente de un texto que la acompañe; la mayoría de los eruditos concuerdan que esta práctica resulta demasiado osada cuando no inobjetiva, ya que la firma por sí sola es una fuente que, dada su limitada extensión, no permite demasiados cotejamientos y queda fuera de un contexto interpretativo adecuado. También el sujeto puede haber evolucionado más de lo que indica su firma.

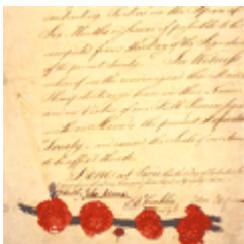
Las firmas deben estudiarse muy individualmente. Es muy difícil generalizar, porque cada una es la representación gráfica de un ser muy complejo que arrastra muchas secuelas de herencia, ambiente, educación, cultura y del devenir de la vida.

Se interpreta siguiendo una técnica similar al análisis de un escrito; es decir, se observa también su forma, presión, velocidad, inclinación, etc. para luego adentrarse en detalles más específicos.

- Es un gesto automatizado, inconsciente o semiinconsciente elegido y trazado con libertad expresiva y representativa.
- Implica y contiene el nivel, calidad y fuerza de las aspiraciones, motivaciones y ambiciones íntimas del sujeto; o sea, lo que quisiera ser o parecer, según sea la expresividad y representatividad.
- Contiene actitudes, ideales, potencialidades, recursos y proyectos que pugnan por exteriorizarse.
- Provee indicaciones de cómo utilizar el potencial identificado en el texto.
- Es una síntesis del pasado, de la relación Yo - familia, se trata de una síntesis o bosquejo autobiográfico condensado.
- Expresa, asimismo, la íntima relación del Yo ideal como contrafigura del Yo real, así como la manifestación de otros Yoes (integración o desintegración del Yo).
- Expresa traumas y situaciones que afectan al auto concepto íntimo acompañados de un proyecto vital o esperanza de futuro para su superación, compensación o sobre compensación.

LA RÚBRICA

ES LA PARTE DE UNA FIRMA QUE NO ES TEXTO; ES DECIR, TODO GESTO GRÁFICO ACCESORIO



La rúbrica, muchas veces confundida con las firmas breves o rápidas que algunas personas poseen (por ejemplo quienes autorizan órdenes o tickets, quienes firman continuamente recetas o boletas, remitos, etc.) es en realidad la parte de una firma que no es texto; es decir, todo gesto gráfico accesorio, decorativo, más cercano a un dibujo que a la propia escritura. Por lo general la rúbrica le otorga estilo y personalidad al simple texto de una firma, aunque no en todos los casos esto mejora su interpretación grafológica.



Cabe destacar que no todas las firmas poseen rúbrica; y eso no les hace superiores o inferiores a las demás. La rúbrica es, por lo general, una proyección mucho más libre y suelta, rica en imaginación, por cuanto no responde a formas preconcebidas definidas, como sí es el caso de la letra que, aparte del estilo que pudiere presentar, esta sujeta a cierto tipo de parámetros convencionales que permiten que sea leída o interpretada por otras personas. Es comparable a un garabato o dibujo sencillo que personaliza la firma.

La rúbrica -en latín rubrum- nació de las palabras scripsit, firmavit, recognovit (escrito, firmado, reconocido) que se escribían en tinta roja como protocolo de la firma. En su simplificación fueron reduciéndose, primero con meras iniciales, hasta llegar a constituir la rúbrica.

El dibujo de la rúbrica actualmente es un elemento simbólico accesorio que habla de los mecanismos de defensa del "Yo" íntimo, la forma con que el individuo se protege del exterior.

Puede decirse que la rúbrica es la expresión de mecanismos de defensa y autoprotección, del grado de sencillez intencional y del grado de autonomía y adaptación versus la deficiente implicación en el compromiso por temor a perder la seguridad o la evasión o evitación de la vida social, la angustia, el sentimiento de culpa y la conciencia de la realidad.



Ejemplo de una firma sin rúbrica Ejemplo de una firma con rúbrica

Consideraciones de análisis:

En general, el predominio de la forma sobre el movimiento expresa la tendencia a apoyarse en factores externos, costumbres, convencionalismos, normas, reglas, métodos, criterios generales, etc. para transitar por la vida. Estos patrones pueden ser educacionales, religiosos, estéticos, científicos o de cualquier otro orden. El sujeto ve en ellos la única seguridad, por lo que trata de permanecer adicto como salvaguarda de su vida e intereses personales.

El predominio del movimiento sobre la forma o estructuración fiel de las letras, indica que el sujeto no se siente cómodo dentro de los patrones habituales de conducta y actúa rompiendo las reglas e impidiendo que las limitaciones coarten su libertad de acción y de expresión, su forma diferente de ver las cosas o de realizarlas.

Ocasionalmente se encuentran firmas e incluso rúbricas muy complicadas a base de letras muy adornadas, bucladas o llenas de lazos o de trazos tejidos en tela de araña. Generalmente estas complicaciones tienen una interpretación negativa: complicar es

enmarañar, intrigar, confundir, embrollar o enredar. Esta actitud es propia del exceso de imaginación y del deseo de amedrentar, de sorprender el ánimo y mantener a los demás en expectación. Veladamente es un modo de hacer sufrir y, por tanto, tiene un origen sádico.

HERRAMIENTA DE APOYO A RECURSOS HUMANOS: SISTEMA TCH

EL SISTEMA TCH ESTA CONCEBIDO ENTERAMENTE EN BASE A TRES PREMISAS, QUE LLAMAMOS SIGLA SRC

SRC: "Simple, Rápido, Certero"

- Simple, porque busca agilizar su trabajo, permitiéndole libertad y disponibilidad para cumplir con otras tareas también importantes.
- Rápido, porque apoyado en tecnología de última generación, esta pensado para ahorrarle uno de los elementos más valiosos actualmente: su tiempo.
- Certero, porque conscientes de la responsabilidad de quien se desempeña en recursos humanos, buscamos la excelencia y la máxima confiabilidad en los resultados.

¿QUÉ ES TCH?

TCH (Tecnología para Capital Humano) es una herramienta de apoyo para la labor en recursos humanos, aunque su utilidad se expande a todas las áreas en las que el conocimiento de las personas es un punto importante.

Se trata de un sistema de evaluación psicométrica basado en grafología científica e informática de alto nivel.

FUNDAMENTO

TCH combina los descubrimientos académicos más importantes en materia de grafoanálisis -hoy en día una carrera de nivel terciario- con la última tecnología de inteligencia artificial informática basada en web.

El resultado es una aplicación simple y eficaz, que brinda información completa y detallada en pocos minutos apoyando su trabajo.

¿QUÉ SE ANALIZA?

Al igual que en los procesos habituales de selección de personal, se evalúan muestras de los candidatos sobre los que se desean obtener conclusiones concretas.

En particular se trabaja con muestras de escritura y de dibujos, dependiendo del test oportuno.

¿CÓMO FUNCIONA?

Con la guía del sistema, se recaban datos puntuales desde de las muestras de escritura o dibujos, que son inmediatamente procesados arrojando un resultado detallado de gran calidad y profundidad.

Los informes incluyen competencias, fortalezas y debilidades, aspectos importantes de cada candidato evaluado, y una larga lista de características que definen completa y claramente el perfil del entrevistado.

PRINCIPALES VENTAJAS

- Rápida resolución de casos, con obtención del informe al instante.
- Fácil manejo, diseñado en forma intuitiva.
- Reducción notable de los costos que tienen este tipo de estudios, usualmente tercerizados.
- Sólido aporte de información confiable de gran calidad y excelente presentación.
- Disponibilidad las 24 hs. los 365 días del año, desde cualquier lugar del mundo con acceso a Internet.
- Resultados puntuales y objetivos, generados desde una base neutral.
- Flexibilidad máxima, sin necesidad de contratos y con mínimas gestiones administrativas.
- Costos accesibles, con la ventaja de invertir solamente por el consumo que necesita.
- Con el respaldo de un sistema cómodo y simple, revisado y mejorado permanentemente.

CAPITULO III
CUAL ES LA RELACION ENTRE AMBAS?

LA APLICACIÓN DE LA GRAFOLOGÍA A LOS RECURSOS HUMANOS

La siguiente encuesta es una entrevista a una autora muy respetada en España, y aunque la entrevista es al otro lado del mundo, el objetivo es el de aclarar ciertas situaciones por las que se ha visto afectada la grafología en su uso en los recursos Humanos, por lo cual no se dudo en incluir este fragmento en esta tesis.

** Cuestionario formulado por la periodista Tortajada a Francisco Viñals Carrera, Coordinador de la Especialidad de Peritaje Grafopsicológico,*

(El entrevistado es autor con M^aLuz Puente del **libro** más buscado en orientación y selección de personal: *Análisis de escritos y documentos en los servicios secretos*, Ed. Herder, Barcelona, 2003)

1. ¿Desde cuando se emplea la Grafología en Recursos Humanos, y cual es su aplicación? ¿Permiten apreciar rasgos básicos y concretos que se buscan en un candidato o ofrecen una "Fotografía" completa?

La Grafología es tan antigua como la psicología, de hecho el primer Grafólogo fue el médico y escritor español Juan Huarte de San Juan (1575), también patrón de los psicólogos.

La Grafología sirve en la primera fase de selección para descartar las cartas o cuestionarios con grafismos muy negativos (desproporciones significativas, gran desorden o confusión entre palabras y líneas, excesiva artificiosidad o complicaciones, etc.)

Normalmente se tiende al retrato de personalidad global, para no descartar a personas normales que podrían suplir alguna deficiencia por el interés o vocación y experiencia aportada al puesto, pero es cierto que tampoco se va a sugerir a un candidato muy tímido para un puesto comercial o un candidato que necesite mucho movimiento para un cargo rutinario de despacho, todo ello es detectable y debe considerarse por el perito grafólogo.

2.- Los datos del análisis grafológico ¿cómo se utilizan?, ¿cómo un filtro previo de candidatos o como complemento de otras pruebas del proceso de selección (entrevista, tests psicotécnicos...)?

Ya hemos hablado del análisis en primera fase, donde se acostumbra a realizar lo que llamamos un A,B,C, esto es, la clasificación de manuscritos en varios grupos, los aceptables, los aceptables con reservas y los no aconsejables, pero en la fase final, cada vez más se procede a una comparativa entre los resultados de la entrevista y posibles pruebas o test junto con el informe grafológico de los finalistas, en algunos casos se reúne el equipo multidisciplinar para contrastar resultados y tomar una decisión.

3.- ¿En la práctica sucede que un candidato a un puesto de trabajo que ha superado otras pruebas sea descartado por su análisis grafológico? ¿Es justo que sea así?

Hay muchos estudios correlativos entre test y grafología por lo tanto es normal la coincidencia entre ambos tipos de técnicas, ahora bien, la grafología al igual que los test proyectivos tiene la ventaja de que es difícil de falsear, existen en el mercado muchos textos, incluso cursillos de preparación para entrenarse a solucionar test, ello significa que los candidatos entrenados quedan habitualmente muy por encima de los que no se han entrenado, ésta sería una de las razones por las que, ante la divergencia de resultados, se confía en el análisis grafológico, siempre que se realice por un profesional suficientemente acreditado.

4.- ¿Qué margen de error hay en los análisis grafológicos?

Es una ciencia humana, por lo tanto no podemos hablar de un cien por cien de acierto, y no exageraríamos si habláramos de un veinte por ciento de margen para el error. La mente humana es demasiado plástica como para encasillarla, la grafología es una buena herramienta de diagnóstico, pero resultaría osado utilizarla para pronóstico.

5.- ¿Cuales son las competencias laborales que se pueden reconocer más fácilmente con la grafología, capacidad de liderazgo, de trabajo en equipo, adaptabilidad, etc? ¿Y como se reconocen, algún ejemplo concreto?

Con el retrato de personalidad que confeccionamos en un Grafoanálisis, podemos obtener la predominante de temperamento (fuerza y vitalidad para el desarrollo de la actividad, expansión) Combinación caracterológica (construcción del carácter, tipología combinada del Análisis Transaccional, Eneagrama, Heymans – Le Senne) y tipo de inteligencia (concreta, abstracta, etc.) Con ello podemos destacar si una persona reúne elementos elevados o bajos por ejemplo en Seguridad personal (escritura con firmeza, presión, eje vertical, angulosidad) Sociabilidad (escritura curvilínea, extendida o expansiva, dinámica, guirnalda), Eficiencia (rápida simplificada con equilibrio de zonas), Rebeldía (trazos en diagonal ascendente), Sumisión (curva floja, blanda, caída), manipulación (exceso de regresiones y bucles o lazos, artificios, arcada con bucle), etc.

6.- ¿ Está muy extendido el uso de la grafología en Selección de Personal? ¿Tiene muchos consultores de recursos humanos que solicitan vuestros servicios?

Cada vez se utiliza más, pero también cabe decir que es una técnica bastante selecta, normalmente se utiliza con cierta discreción sobre todo en lo referente a altos cargos donde las garantías de confidencialidad deben ser absolutas y al propio tiempo no puede molestar al candidato con pruebas psicotécnicas.

7.- ¿Que ventajas y/o diferencias existen entre la grafología y los tests de personalidad?

La Grafología adopta una metodología de tipo clínico, con la ventaja primero de no tener al examinado delante, con la consiguiente situación tensa que le pudiera producir, por otra parte refleja no solo aspectos de tipo mental sino también psicofísico y caracterológico, es por ello que reúne tantas especialidades: Grafología médica, Grafología evolutiva, Grafopatología, Grafología

judicial, Grafología social, etc. y entre los titulados que se especializan en grafología tenemos a médicos, psicólogos, antropólogos, criminólogos, directores de recursos humanos, miembros de la policía científica, etc.

8. - ¿Es posible “disfrazar” la personalidad, modificando la escritura para que dé una mejor imagen de uno mismo?. Por ejemplo, cambiar la inclinación o la rúbrica de la firma....

La escritura forzada es detectable y una de las razones por las que existe la especialidad de Pericia Caligráfica o Grafística que deriva también de la Grafología. Una cosa es intentar hacer un currículum o carta de presentación ordenada, limpia sin tachones, pero otra es modificar la propia escritura. Si realmente la persona no ha cambiado los trazos, se observarán los frenazos, las irregularidades propias de un imitador, no de un auténtico autor.

9.- Tengo entendido que la Grafología se usa mucho en Europa continental, especialmente en Francia, y, en cambio, en el Reino Unido y los Estados Unidos casi no se emplea. ¿Es así? ¿Por qué?

Efectivamente, la Grafología se utiliza mucho en Francia para selección de personal, en Italia para orientación familiar (Alemania e Italia son pioneras en la Grafología Universitaria), en España cada vez se utiliza también más en Recursos Humanos igual que en otros países europeos (también en España la Grafología se estudia en la Universidad, en este caso a nivel de postgraduados). En los países anglosajones ha costado más su introducción, ya que su desarrollo es propio de Europa, eso no significa que actualmente se estén poniendo al día, la Academia Británica de Grafología está realizando verdaderos esfuerzos y su reconocimiento oficial ha significado un impulso decisivo para la aceptación americana, sin dejar de recordar que en EEUU cada Departamento de Estado tiene su propio Gabinete Grafológico

La aplicación de la técnica grafológica en selección de personal está adquiriendo cada vez más aceptación en la empresa, como complemento a otros sistemas selectivos tradicionales, como puedan ser el currículum y la entrevista. Su ventaja: sin lugar a dudas, la rapidez. La sistemática grafológica aplicada en selección permite un criba rápida de currícula, o bien cartas de presentación, manuscritos, cuando estamos hablando de miles de ellos, que sería imposible alcanzar mediante otras pruebas selectivas de descarte.

Partiendo de un perfil psicológico de la persona que buscamos para adecuar a un puesto, se elabora lo que llamamos un **Profesiograma grafológico**: Las características psicológicas, de carácter, de aptitudes y actitudes, que buscamos, se convierten en características grafológicas. Así se busca el perfil grafológico que necesitamos.

Hay que tener siempre en cuenta el puesto de trabajo que se desea cubrir.

A saber si:

Si se trata de un trabajo con máquinas o con personas.

Si se trata de un puesto directivo o subordinado.

Si se requiere disponibilidad para viajar.

Si se requiere determinada fuerza física o trabajar en una u otra postura.

Si es un puesto cara al público, como imagen de la empresa, o no.

Si se va a valorar más la cantidad o la calidad del trabajo.

Datos estos, ya aparte de las funciones específicas a realizar en el puesto.

Vamos a ver ahora, los puestos fundamentales de trabajo que podemos encontrar en un organigrama empresarial, y deduciremos de ellos las características psicológicas y las grafológicas de ellas derivadas, con el fin de trazar el perfil del profesional ideal para el puesto.

A la hora de buscar un perfil profesional es indispensable saber si estamos buscando en él características de directivo o, por el contrario, de un puesto subordinado.

El **perfil psicológico del directivo** sería el siguiente:

Objetividad y sentido de la justicia.

Dotes de mando

Inteligencia

Dinamismo.

Visión de futuro y capacidad de planificación.

Capacidad de comunicación.

Diplomacia.

Empatía.

Ahora habría que convertir este perfil psicológico en un **perfil grafológico**:

- Grafología de la objetividad y el sentido de la justicia: márgenes ordenados, dirección recta de las líneas y verticalidad en las letras, travesaños de la t y la A centrados, tamaño normal, cohesión agrupada y firma centrada.
- Grafología de las dotes de mando: escritura sobrealzada, mayúsculas grandes, barras de la t altas (aunque sin rebasar el palote), presión firme y más acentuada en los trazos verticales, escritura de la firma con mayor tamaño que el texto.
- Grafología de la inteligencia: originalidad en la forma, escritura rápida, ligados frecuentes en zonas altas, presión firme, puntos de las ies en forma de acento o ligados a la letra siguiente.
- Grafología del dinamismo: escritura rápida, inclinada hacia la derecha, ligada o agrupada, margen derecho pequeño o inexistente, presión firme, firma situada a la derecha del texto.

- Grafología de la visión de futuro y la planificación: formas simplificadas, inclinación a la derecha, rapidez del trazo, margen derecho pequeño o inexistente, margen izquierdo grande o creciente, firma a la derecha del texto y rubricada antes que firmada.
- Grafología de la capacidad comunicativa: óvalos ligeramente abiertos a la derecha, escritura inclinada a la derecha, ligada o agrupada, margen derecho pequeño.
- Grafología de la diplomacia: escritura curva o con rasgos filiformes, óvalos cerrados, firma centrada e ilegible.
- Grafología de la empatía: escritura curva, inclinación variable con oscilaciones, óvalos ligeramente abiertos a la derecha y firma a la derecha.

En cuanto a **tipos temperamentales**, la combinación adecuada para un puesto directivo sería:

- Bilioso sanguíneo
- Bilioso nervioso

El jefe o directivo requiere la sobriedad, firmeza y el carácter reflexivo y equilibrado del bilioso, si bien, dependiendo del cargo de jefatura, en algunos casos podría ser precisa la capacidad comunicativa, negociadora y conciliadora de un temperamento sanguíneo, o bien la adaptabilidad y sensibilidad del nervioso.

Después de analizar al jefe, detengámonos en los distintos **puestos subordinados** que podemos encontrar, generalmente, en un organigrama de empresa:

- **Comerciales**
- **Administrativos**
- **Técnicos**
- **Creativos**

1- Comerciales:

Perfil psicológico del comercial.

- Dotes de comunicación: facilidad de palabra, buena dicción y capacidad para convencer, para llegar al otro y venderse como imagen de lo que representa.
- Dinamismo: actividad, disposición para los viajes, para los continuos cambios, para afrontar retos.
- Sociabilidad: facilidad de contacto suave, extroversión.
- Iniciativa: visión y proyección de futuro, creatividad para aportar ideas nuevas.
- Inteligencia: buena memoria para rostros y nombres, claridad de ideas.
- Ambición (aún moderada): ganas de subir, de superarse a sí mismo cada nuevo reto, espíritu competitivo.
- Vitalidad: persona saludable, capaz de exponerse a constantes cambios consecuentes de viajes, como pueden ser la alimentación, climatologías, horarios, etc.
- Grafología de las dotes de comunicación: óvalos ligeramente abiertos a la derecha, escritura inclinada a la derecha, ligada o agrupada, margen derecho pequeño.
- Grafología del dinamismo: escritura rápida, inclinada hacia la derecha, ligada o agrupada, margen derecho pequeño o inexistente, presión firme, firma situada a la derecha del texto.
- Grafología de la sociabilidad: escritura curvilínea con óvalos ligeramente abiertos a la derecha, inclinación a la derecha y margen derecho muy pequeño o ausente.
- Grafología de la iniciativa: originalidad en la forma, inclinación a la derecha, cohesión agrupada o ligada, finales de letra prolongados.

- Grafología de la inteligencia: originalidad en la forma, escritura rápida, ligados frecuentes en zonas altas, presión firme, puntos de las ies en forma de acento o ligados a la letra siguiente.
- Grafología de la ambición: tamaño grande, forma angulosa o semiangulosa, presión firme, pies o jambas prolongados.
- Grafología de la vitalidad: presión normal o firme, ausente de debilitamientos, rotos o torsiones.

Si de **temperamentos** hablamos, las combinaciones idóneas para el comercial ideal serían:

Nervioso (extravertido) – Linfático

Sanguíneo – Linfático

El carácter carismático del sanguíneo y la sensibilidad y capacidad de contacto del nervioso (en su faceta extravertida), unidas a la constancia y perseverancia del linfático, constituyen la imagen del profesional de ventas. Tal vez la primera combinación sería más adecuada para el comercial independiente, que trabaja con autonomía, y la segunda, se adecuaría más al ejercicio de un trabajo en equipo.

2- Administrativos:

Perfil psicológico del administrativo:

- Capacidad de orden y organización.
- Inteligencia.
- Constancia y regularidad en el trabajo.
- Agilidad mental.
- Visión de futuro. Planificación.
- Capacidad de análisis.
- Facilidad de relación y negociación.

Profesiograma grafológico del administrativo:

- Grafología del orden: Buena impresión de conjunto, legibilidad, escritura limpia de forma redondeada, márgenes ordenados.
- Grafología de la inteligencia: originalidad en la forma, escritura rápida, ligados frecuentes en zonas altas, presión firme, puntos de las ies en forma de acento o ligados a la letra siguiente.
- Grafología de la constancia: formas cuidadas, escritura pausada, presión firme; en general, regularidad dentro de todos los ordenes gráficos.
- Grafología de la agilidad mental: formas simplificadas, escritura rápida, cohesión ligada. Suelen aparecer ligados en la zona alta y puntos de las ies en forma de acento.
- Grafología de la visión de futuro y la planificación: formas simplificadas, inclinación a la derecha, rapidez del trazo, margen derecho pequeño o inexistente, margen izquierdo grande o creciente, firma a la derecha del texto y rubricada antes que firmada.
- Grafología de la capacidad analítica: tamaño pequeño, en ocasiones decreciente, formas simplificadas, presión firme.
- Grafología de la disposición a las relaciones y a la negociación: formas curvas, inclinación a la derecha, óvalos abiertos hacia la derecha y finales de letra proyectados también a la derecha, margen derecho pequeño o ausente.

Las **combinaciones temperamentales** idóneas para los puestos administrativos son:

Nervioso – Linfático

Bilioso – Linfático

Linfático – Bilioso

El complemento linfático favorece en el área administrativa dada su adaptación a la rutina, a los horarios, y a su carácter acomodaticio que garantizan una continuidad en el trabajo.

Dependiendo del puesto de que se trate, será preferible una gestión administrativa más variada o dinámica, o una gestión más monótona. Para el primer caso es preferible la primera de las combinaciones señaladas, nervioso – linfático, dado que el tipo nervioso añade el componente dinámico; y para el segundo caso, se preferirá la combinación bilioso – linfático, más propio para tareas continuas y rutinarias.

Es preciso señalar que la combinación bilioso – linfático, con dominante bilioso, es más apropiada para puestos con posibilidades de promoción, y en cambio, la constituida por linfático – bilioso, con dominante linfático, es más propicia para puestos estáticos, dado el carácter acomodaticio del tipo linfático.

3- Técnicos:

Perfil psicológico del técnico:

- Capacidad de planificación: en producción es fundamental el cumplimiento de plazos. Realizar las tareas en el tiempo precisado necesita de una planificación y capacidad de organización estrictas
- Dotes de observación: capacidad de ver el detalle.
- Creatividad: imaginación para aportar nuevas ideas al producto.
- Constancia: perseverancia en la realización de la tarea.
- Precisión: capacidad de ir al detalle. Perfeccionismo.
- Iniciativa y decisión: facilidad para encontrar soluciones a problemas que se originen sobre la marcha. Improvisación.

Profesiograma grafológico del técnico:

- Grafología la planificación: formas simplificadas, inclinación a la derecha, rapidez del trazo, margen derecho pequeño o inexistente, margen izquierdo grande o creciente, firma a la derecha del texto y rubricada antes que firmada.

- Grafología de las dotes de observación: tamaño pequeño, en ocasiones decreciente, formas simplificadas, velocidad pausada o lenta, presión firme, puntos de las ies situados de forma precisa sobre el palote.
- Grafología de la creatividad: escritura personalizada y curvilínea, bucles y sobrealzados en crestas o hampas de la d, ligados en la zona alta, presión ligera.
- Grafología de la constancia: formas cuidadas, escritura pausada, presión firme; en general, regularidad dentro de todos los ordenes gráficos.
- Grafología de la precisión: tamaño pequeño, formas simplificadas, presión firme, velocidad pausada o lenta, puntos de las ies situados adecuadamente sobre el palote, orden en general.
- Grafología de la iniciativa: originalidad en la forma, inclinación a la derecha, cohesión agrupada o ligada, finales de letra prolongados.

Las **preferencias temperamentales** para el área técnica o de producción son las siguientes:

Bilioso – Sanguíneo

Bilioso – Nervioso

Bilioso - Linfático

Como vemos es esencial en puestos técnicos el equilibrio, la sobriedad y la precisión del tipo bilioso, sea cual sea el subdominante, y dependiendo éste del tipo de puesto al que queramos adaptarnos.

4- Creativos:

Perfil psicológico del creativo:

- Creatividad: a diferencia del administrativo y el técnico, el creativo no admite rutinas ni sometimiento a horarios, sino exige libertad para dejar volar su imaginación y para dejar entrar a la inspiración de la mente.
- Iniciativa y decisión.
- Dotes de observación.
- Agilidad mental.
- Apertura de criterios.

Profesiograma grafológico del creativo:

- Grafología de la creatividad: escritura personalizada y curvilínea, bucles y sobrealzados en crestas o hampas de la d, ligados en la zona alta, presión ligera.
- Grafología de la iniciativa y decisión: originalidad en la forma, inclinación a la derecha, cohesión agrupada o ligada, finales de letra prolongados.
- Grafología de las dotes de observación: tamaño pequeño, en ocasiones decreciente, formas simplificadas, velocidad pausada o lenta, presión firme, puntos de las ies situados de forma precisa sobre el palote.
- Grafología de la agilidad mental: formas simplificadas, escritura rápida, cohesión ligada. Suelen aparecer ligados en la zona alta y puntos de las ies en forma de acento.
- Grafología de la apertura de criterios: escritura curvilínea, vertical o ligeramente inclinada a la derecha, con óvalos abiertos hacia la zona derecha.

Las **combinaciones temperamentales** adecuadas para áreas creativas, como pueden ser publicidad o marketing, son las siguientes:

Nervioso (extravertido) – Sanguíneo

Nervioso (extravertido) – Bilioso

En esta área es indispensable contar con la sensibilidad, intuición, creatividad y dinamismo del tipo nervioso, bien con un subdominante sanguíneo para puestos que exijan un cierto nivel de contacto social o negociación, bien con un complemento bilioso para los publicistas bohemios e independientes.

Conclusión

No trato con esta tesis de convencer a los lectores de que el proceso de reclutamiento y selección debe de ser a fuerzas, a través de (sola y únicamente) la grafología, lo que trato de explicar con mi tesis, es que la grafología es una herramienta necesaria para encontrar las personas idóneas para los puestos.

En México, muy pocas empresas utilizan este sistema, aunque en los últimos años se ha venido incrementando su participación en el proceso de contratación.

El análisis de la escritura de un individuo es tan revelador que muchas empresas se sirven de él para seleccionar a sus trabajadores.

Con la indiscutible competencia que existe hoy en día, los jefes de personal se ven obligados a elegir entre cientos de personas para un solo cargo, arriesgándose a acertar o no en la contratación de personal.

La grafología hoy por hoy se esta convirtiendo en una herramienta efectiva a la hora de determinar rasgos de la personalidad del individuo, así como sus miedos y actitudes que pueden ser fundamentales a la hora de contratar a una persona.

Por ello es necesario que además de un buen currículum, las empresas soliciten un manuscrito al aspirante para valorar su capacidad de redacción, reacción y síntesis. En la selección de personal la grafología es muy útil para detectar tendencias antisociales, para detectar la capacidad o incapacidad en un puesto de mando o responsabilidad, esto, de la mano de un experto en el tema, en caso de que haya cierta urgencia, se agiliza notablemente la toma de decisiones.

La grafología no es una ciencia adivinatoria ni predice el futuro, es una alternativa para el conocimiento del individuo a través del acto de escribir. Hoy en día los manuscritos se han dejado de lado y han sido reemplazados por computadoras y medios electrónicos que ocultan entre circuitos el poder de la escritura, olvidando que a través de una sencilla hoja de papel y un bolígrafo hay una herramienta útil que devela cosas maravillosas.

El pueblo más antiguo que ha existido en la historia de la humanidad es el sumerio y hace unos 6.000 años afirmaban que la escritura es "*Un regalo de los dioses*". Así lo asumió también el primer grafólogo del que se tiene conocimiento: Camilo Baldi quien en 1622 escribió un libro titulado *Tratado sobre cómo de una carta se conocen la naturaleza y las cualidades del escribiente*.

Un dato curioso del emperador Augusto que cuentan los historiadores es que no separaba las letras y que si lo que quería escribir no le cabía en una sola línea, amontonaba las palabras hasta terminar la idea y luego si cambiaba a la siguiente. En ese momento de la historia nadie se percató que de ahí se podían extraer rasgos de su personalidad y que seguramente un experto grafólogo de nuestro tiempo habría concluido mucho al respecto.

La grafología no es una ciencia exacta como las matemáticas, pero se puede deducir muchas cosas a través de la letra de las personas por ejemplo si la persona que se entrevista, presiona tanto el papel que se alcanza a notar un relieve en el respaldo de la hoja o incluso al tacto, esto nos dice que estamos frente a una persona enérgica y de carácter fuerte.

Si la presión es baja y los trazos limpios y concluidos muy posiblemente la persona tiene una energía media y un carácter equilibrado, algunos parámetros que se deben tener en cuenta cuando se analice la letra de una persona son:

- La forma
- La presión
- La rapidez
- El orden
- Los signos
- El tamaño
- La forma.

El ideal es que el análisis se realice en condiciones normales, puesto que la escritura puede plasmar el estado de ánimo actual y esto acarrea una lectura errónea del escrito.

Si el escribiente tiene buena velocidad revela que tiene capacidad de reacción, creatividad, y agilidad mental. Esto no quiere decir que la

escritura lenta sea mala, más bien denota una persona reflexiva, pausada y prudente, puntos que analizará un experto grafólogo de manera individual y de manera más concreta.

El departamento de recursos humanos de una multinacional que necesitaba emplear una persona con alto grado de responsabilidad rechazó a un candidato porque descubrió que en su firma la rúbrica tachaba las letras del nombre e interpretó que le faltaba seguridad y confianza en sí mismo.

Lo importante es aplicar alternativas diferentes y efectivas a la hora de elegir el personal que será de vital importancia para la empresa. Analizar todo, puesto que de esto dependen el éxito, un mejor desempeño y crecimiento para la institución y así generar más y mejores recursos.

La grafología es uno de los métodos utilizados por los psicólogos, jefes de personal y recursos humanos que ha surtido mayor efecto positivo, sin dejar de mencionar que en el campo personal es una herramienta efectiva para poder entender y valorar a las personas que nos rodean.

Bibliografía

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL TRILLAS
MEXICO 1979
- INFORMACION RECOPIADA EN INTERNET
UNIVERSIDAD DE INGENIEROS DE MADRID
ACTUALIZACIONES DESDE 1995.
- INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL
DE LA ADMINISTRACION
IDELBERTO CHIAVENATO

www.grafologico.com

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/moor/pineda_w_am/capitulo1.pdf

<http://www.grafologialaboral.com.ar>