



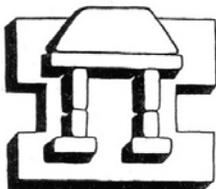
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA.

**EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE
APOYO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A
CARLOS GONZÁLEZ VELÁZQUEZ.**

**COMISIÓN DICTAMINADORA:
MTRA. LUCINA JIMÉNEZ VEGA.
DRA. IRIS XÓCHITL GALICIA MOYEDA.
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES.**



TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO.

— 2008 —



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.

QUIERO DEDICAR Y AGRADECER EL PRESENTE TRABAJO A

Mis padres, José Carlos y Eva, quienes me trajeron la mundo y han visto por mí desde entonces.

A mi esposa, Elizabeth, por toda su paciencia, dedicación y amor.

A Lucina, por guiarme en la elaboración de este reporte.

A la FES Iztacala y UNAM por mi formación profesional.

A Dios, por permitirme llegar a este momento.

A todas las personas que con sus comentarios, publicaciones, escritos y apoyos contribuyeron en la realización de este proyecto.

Y finalmente a mí mismo, por haber tomado la decisión de concluir esta aventura.

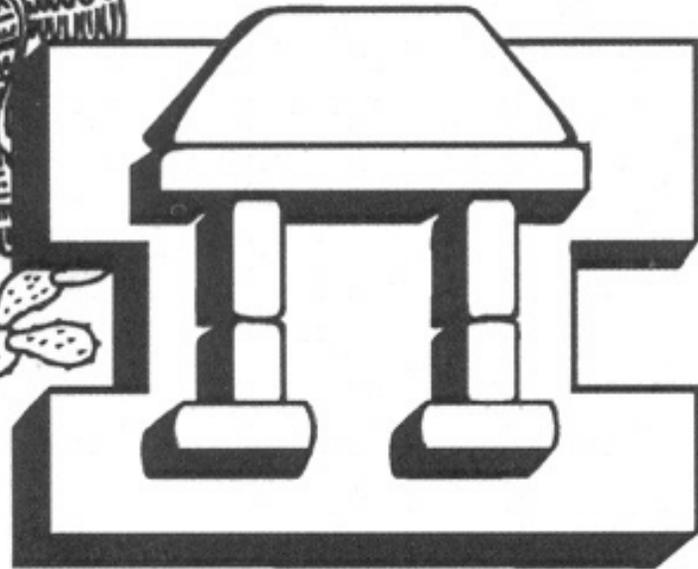
Gracias a todos.

Psic. Carlos González Velázquez.



UNAM

FESI



ÍNDICE.

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	9
a) Planteamiento de la presentación del Reporte de Trabajo Profesional	10
b) Explicación del tema seleccionado como delimitación del tópico que tratará el reporte en cuestión	11
c) Justificación social en relación al uso de la Grafología como herramienta de apoyo para la Selección del Personal	12
d) Objetivo del Reporte de Trabajo Profesional	13
1. PSICOLOGÍA E INDUSTRIA	15
1.1. Historia de la Psicología aplicada a la industria	16
1.2. Contribución de otras disciplinas a la Psicología Industrial	25
1.3. La función del Psicólogo dentro de la organización	32
2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	38
2.1. El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	38
2.2. Aplicación de pruebas psicométricas para la Selección de Personal	46
3. HISTORIA DE LA GRAFOLOGÍA	53
3.1. Desarrollo histórico de la Grafología	55
3.2. Aspectos revelantes en el estudio de la escritura.	58
3.3. La Grafología, sus campos de aplicación y su uso en el área de Recursos Humanos.	61

4. EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL . . . 66

- 4.1. El papel del Psicólogo en la Selección de Personal 69
- 4.2. Pruebas psicométricas utilizadas en el proceso de Selección de Personal de MaxiGas Natural®: Cleaver y Grafología 73
- 4.3. Ejemplos del uso de la Grafología como herramienta de apoyo para la Selección de Personal 94

5. FORMACIÓN ACADÉMICA, PRÁCTICA PROFESIONAL Y USO DE LA GRAFOLOGÍA DENTRO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS 142

- 5.1. Análisis de la formación profesional recibida y las actividades realizadas como Psicólogo de la FES Iztacala para usar la Grafología como herramienta de apoyo para la selección de personal 143

6. PROPUESTA DE CONTENIDOS PARA COMPLEMENTAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL RECIBIDA Y PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS PSICÓLOGOS DE LA F.E.S. IZTACALA EN EL USO DE PRUEBAS PROYECTIVAS 149

- 6.1. Competencias más valoradas en el sector industrial que deben considerarse en la educación profesional del Psicólogo Industrial 151
- 6.2. Propuesta uso de la Grafología y su combinación con otra técnica proyectiva: El Test de Machover 154

7. CONCLUSIONES	185
7.1 Consideraciones finales sobre el uso de la Grafología como herramienta de apoyo para la Selección de Personal	191
8. BIBLIOGRAFÍA	193

“Lo que plasmamos en el papel son nuestros propios estímulos nerviosos, provenientes del cerebro, cargados de nuestras experiencias individuales, y con ello, el reflejo de nuestra personalidad más individual.”

El presente Reporte de Trabajo Profesional, el primero en su tipo dentro de la F.E.S. Iztacala, pretende dar una aproximación práctica al conocimiento del uso de la Grafología que mide factores de la personalidad como una herramienta de apoyo para la selección de personal y que, como todo test proyectivo, puede utilizarse bien como única prueba o como coadyuvante de otras técnicas, pero siempre, como es lógico, complementada con una buena entrevista.

RESUMEN.

Podemos definir a la *Psicología Industrial* como el *campo de la ciencia en la que se aplica el estudio sistemático de los problemas de la industria según los métodos y las técnicas de la Psicología*, siendo precisamente el *Psicólogo* el encargado de *integrar, administrar y coordinar todo lo referente al elemento humano que le son necesarios a una organización*.

Considerando solamente el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, el Psicólogo Industrial ha de valerse de diversos métodos y técnicas que apoyen la decisión de contratar a una determinada persona al interior de la empresa, siendo justamente uno de estos medios la aplicación de ***la Grafología como prueba proyectiva de la personalidad*** la cual, valiéndose del análisis de la escritura, permite visualizar las características de personalidad del candidato evaluado y compararlas con las que exige el puesto vacante en la organización.

Precisamente el presente *Reporte de Trabajo Profesional* hablará sobre el uso de *la Grafología como herramienta de apoyo para la Selección de Personal* no sólo como medio para filtrar a los posibles candidatos que continuarán dentro de un proceso de selección y contratación, sino también como un método para determinar las características de personalidad de un perfil de puesto o como un sistema para detectar rasgos de deshonestidad. Resulta entonces trascendente hablar de Grafología desde la perspectiva de la Psicología como una técnica relativamente novedosa que puede servir como herramienta para la toma de decisiones, ya que si bien esta técnica ha sido aplicada, por ejemplo, por los estudiosos de Derecho en asuntos jurídicos, magistrados, bancos y policías que se apoyan en la evidencia de que cada escritura es diferente, y les han sido respaldados por la Ley los resultados del peritaje caligráfico, es entonces señal inequívoca que los Psicólogos podemos darle también a la Grafología toda una nueva perspectiva si la combinamos con otras técnicas propias de la Psicología, sólo hace falta que más estudiosos de las ciencias de la conducta apoyen y difundan los resultados de esta técnica aplicada en el campo industrial.

INTRODUCCIÓN.

El éxito de una organización depende, en gran medida, de la elección de las personas adecuadas para el correcto desarrollo de las tareas y actividades a cubrir para desempeñar eficientemente un determinado puesto de trabajo, lo cual trata entonces de saber encontrar, siempre, a las personas idóneas que aseguren el mejor funcionamiento posible de la compañía. La empresa incapaz de seleccionar atinadamente a su personal puede verse en dificultades para alcanzar sus objetivos organizacionales, y lo que es más, de no saber desarrollarse y valorar las potencialidades de sus empleados (como parte de sus activos más importantes, sin exagerar), se estará condenando al fracaso.

En efecto, los recursos humanos, así como todos los demás factores (materiales y técnicos) con que cuenta un organismo social contemporáneo, como son las empresas, deben ser considerados con la misma importancia, ya que tanto unos como otros contribuyen al buen funcionamiento y a la supervivencia de la organización. Actualmente, es común que en casi toda empresa moderna exista un *Departamento de Personal o de Recursos Humanos*, que es el área encargada de administrar todo lo referente al elemento humano (empleados, reclutamiento y selección de aspirantes, capacitación, ascensos, percepciones económicas, etc.) y, por lo tanto, una de las personas responsables de dicho departamento, en este caso *el Psicólogo*, deberá ser un profesionalista que cuente con los conocimientos necesarios en la materia, es decir, con todo lo referente a la administración de dicho recurso (Chiavenato, 1986).

Así, la necesidad de captar nuevos recursos humanos tiene diferentes causas:

- Expansión de la empresa.
- Creación de nuevos puestos.
- Organización de nuevos departamentos.
- Jubilaciones.
- Fallecimientos.

- Incapacidades laborales permanentes.
- Despidos.
- Bajas por maternidad.
- Implantación de nuevas tecnologías.
- Puesto vacante por promoción, transferencia del ocupante, etc.

El proceso mediante el cual se hace posible la introducción de recursos humanos a la empresa es a través del *Reclutamiento y Selección* de personas que tengan mayores probabilidades de ajustarse al cargo o puesto vacante, y de mantener o aumentar la eficacia y desempeño de sus tareas correspondientes.

a) Planteamiento de la presentación del Reporte de Trabajo Profesional.

Si consideramos que la *fase de Reclutamiento* es básicamente una actividad de divulgación, de llamada de atención, con la finalidad de reunir a un grupo de personas, y la *fase de Selección* como una actividad de opción, de decisión, de clasificación, que consiste en escoger de entre varios postulantes reclutados a aquel que tenga las habilidades y conocimientos necesarios que mejor se ajusten para desempeñar las funciones de un determinado puesto de trabajo, esta decisión no siempre es fácil, ya que podemos encontrarnos con candidatos que tengan condiciones similares para ocupar el cargo (escolaridad, estudios, experiencia laboral, etc), sin embargo, existe una *tercera fase, la aplicación del Test Psicológico*, que puede definirse como la *medida objetiva de un esquema de comportamiento del individuo en condiciones estandarizadas*, indicativas de sus aptitudes y características que pueden guiarnos para predecir su probable comportamiento en el futuro, en un trabajo determinado, para tomar una decisión.

Precisamente en este último punto es cuando la aplicación de la *Grafología*, definida como el *arte o técnica que tiene por objeto determinar los caracteres de personalidad de los individuos según los rasgos de su escritura*, hace su aparición

como método de ayuda para la Selección de Personal, ya que se ha comprobado que el uso de esta técnica puede llegar a proporcionar una mayor información acerca de la personalidad del candidato de una manera práctica y sencilla, ahorrando tiempo y recursos, lo cual le da cierta ventaja sobre otro tipo de pruebas psicométricas (Merani 1980).

En relación a esto último, el presente trabajo expondrá el uso de la *Grafología como herramienta de apoyo* que puede proporcionar al área de Reclutamiento y Selección de un método más completo, sencillo y rápido en la toma de decisiones para la contratación de personal, ya que se ha demostrado que al emplear el análisis grafológico junto con las otras técnicas utilizadas a lo largo del proceso ya descrito, se puede obtener de manera rápida y concisa información revelante que nos lleve al acierto o rechazo de nuestras conjeturas sobre un candidato, por lo que en este *Reporte de Trabajo Profesional* se hablará sobre los diferentes usos que se le dieron a esta técnica con las actividades realizadas por el autor dentro del área de Reclutamiento y Selección de Personal.

b) Explicación del tema seleccionado como delimitación del tópico que tratará el reporte en cuestión.

Aunque internacionalmente la Grafología está siendo ampliamente utilizada por las organizaciones en su proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, al ser una herramienta que proporciona datos acerca de la personalidad del candidato y que algunos otros instrumentos de evaluación psicométrica no consideran, en México son todavía pocas las empresas que utilizan el análisis grafológico como medio de evaluación complementaria en la toma de decisiones para la contratación de personal, esto quizás debido principalmente a la marginación que desde hace algún tiempo ha sufrido la Grafología por sus retractores al querer relacionarla con prácticas como la astrología o la adivinación (el arte de leer la mano o el té, por ejemplo), o al exponerla y considerarla como una técnica con poco soporte científico, lo cual es un error, ya que *la Grafología es*

una ciencia que tiene sustentadas sus bases en normas y categorías fijas basadas en la información reunida y clasificada sobre las formas de las letras y del análisis que a partir de sus trazos, dimensión, dirección y espacio se obtienen para brindar datos acerca del carácter y modo de ser de las personas, sin agregar o ver nada prodigioso (Merani, 1980).

De aquí que resulte interesante hablar sobre el uso de esta técnica que por sus buenos resultados obtenidos en otros campos del conocimiento (en Derecho a través de sus peritos caligráficos, por ejemplo), pueda ser considerada y empleada por los psicólogos dentro del área industrial, ya que la Grafología ha incursionado en el campo de Selección de Personal presentándose en la actualidad, dentro de nuestro país, como un método que cada día cobra mayor importancia y que se ha extendido extraordinariamente en todo el mundo debido a la profusión de datos que puede aportar sobre la capacidad, habilidad, carácter y personalidad de los evaluados.

c) Justificación social en relación al uso de la grafología como herramienta de apoyo para la selección del personal.

La Psicología aplicada a la Industria juega un papel importante dentro de la sociedad, ya que de manera profesional proporciona a las organizaciones de una estructura sobre la cual desarrollar sus actividades de una manera más eficaz en todo lo referente al personal que integra una empresa, el *Departamento de Recursos Humanos o de Personal*.

Considerando lo anterior, dado que en el proceso de Reclutamiento y Selección hay que trabajar con gente, a través del uso de la Grafología podemos estudiar no sólo la aptitud o talento de una persona para una determinada tarea, sino también sus facetas caracterológicas para desempeñar una profesión o función dentro de la estructura organizacional, además, el empleo de la Grafología para la elección

del personal ahorra tiempo, recursos materiales y problemas futuros, ya que a través de este método relativamente sencillo podemos obtener información precisa y sobre todo amplia, acerca de la personalidad del candidato que estamos analizando.

Es por ello que en el ámbito industrial globalizado son cada vez más numerosos los profesionales (criminólogos, peritos caligráficos, abogados, médicos, psiquiatras, pedagogos, asesores vocacionales y también los Psicólogos), que requieren del uso de la Grafología para confirmar o descartar los resultados obtenidos por medio de pruebas psicométricas como lo detectado durante la entrevista, ya que esta técnica permite precisamente revelar rasgos del carácter que con otro tipo de método sería difícil detectar o permitir su rápida disposición de información.

Es así como la necesidad de las empresas de rodearse de un grupo de personas, certeramente elegidas para desempeñar un trabajo o puesto acorde a su estructura, puede dar pie a hablar de Grafología en la Selección de Personal.

d) Objetivo del Reporte de Trabajo Profesional.

Finalmente, el *objetivo* del presente trabajo profesional es reportar el uso de la Grafología como herramienta de apoyo para la selección de personal y sus productos obtenidos dentro del área de Reclutamiento y Selección de la Dirección de Recursos Humanos de la empresa Consorcio Mexi Gas, S.A. de C.V., con la intención de acercar el uso de esta técnica, la Grafología, a toda aquella persona interesada en el tema, ya que como se ha dicho en nuestro país no existe aún un reconocimiento pleno de los beneficios que el análisis grafológico puede brindar al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, sin embargo, resulta interesante ver como las empresas dentro de sus procesos de selección comienzan a mostrar un interés por el uso de las pruebas proyectivas (como Machover, H.T.P., Hombre bajo la lluvia, por ejemplo) y a contratar los servicios de

psicólogos – grafólogos, ya que algunos patrones han decidido utilizar la Grafología como método para evaluar tanto a los candidatos a un puesto de trabajo, y de los resultados obtenidos tomar decisiones sobre contrataciones, como también porque ha demostrado ser útil en las personas ya incorporadas a la empresa.

Cabe señalar que independientemente de lo que en este reporte se exponga, hay que mencionar que no es conveniente que un proceso de Selección de Personal se base únicamente en la información obtenida a través del Análisis Grafológico, ya que esta técnica debe considerarse sólo como un complemento de ayuda que sirva como medio de confirmación, o rechazo, de los datos obtenidos con otras técnicas, aún cuando la historia de su aplicación ha corroborado que esta prueba coincide con los resultados de otras técnicas establecidas (Priante, 2000).

1. PSICOLOGÍA E INDUSTRIA.

El ser humano, desde sus inicios, se ha encontrado inmerso en un universo que le ha resultado confuso y complejo a simple vista; sin embargo, para su supervivencia, ha tratado de entenderlo y explicarlo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que dentro de dicho universo ocurren. La propia curiosidad del hombre ha sido un factor importante que lo ha impulsado a buscar una explicación de lo que ocurre a su alrededor, lo cual lo ha llevado a recurrir a *la utilización de la ciencia*, es decir, la descripción racional y objetiva del universo. Para poder manipular dichos fenómenos, resulta entonces necesario saber en qué y bajo qué circunstancias se producen estos para así describirlos lo más adecuadamente posible, lo cual requiere que sea de una manera objetiva, libre de nuestras percepciones inmediatas así como de nuestros prejuicios, gustos, ideas, etc. Igualmente, es requisito indispensable que dicha descripción sea racional, o lo que es lo mismo, sistemática y basada en un razonamiento lógico.

El científico percibe así lo que sucede en el universo; puede imaginar u opinar que el fenómeno que observa y registra sucede bajo ciertas circunstancias y establece explicaciones tentativas, conjeturas o suposiciones (hipótesis) y luego trata de lograr, a través de la experimentación, que tales circunstancias se repitan a fin de determinar si ocurre o no el evento en cuestión. Por ende, el proceso mediante el cual va estructurándose la ciencia no es caótico ni casual sino, por el contrario, requiere de una serie de pasos realizados de forma sistemática y cuidadosa.

Dicha serie de procedimientos constituye lo que hoy conocemos como *método científico*, el cual es la persistente aplicación de la lógica para someter a prueba nuestras impresiones, opiniones y conjeturas, las cuales, al ser claramente confirmadas, proporcionan un ladrillo más dentro del edificio del conocimiento y de la ciencia. En caso contrario, hay que buscar una nueva explicación de los hechos y someterlos otra vez a prueba (Muñoz, 1996).

Así, *el comportamiento humano* no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el universo. El hombre se da cuenta que tanto él como sus semejantes se conducen de determinada forma dentro de la diversidad de relaciones que mantienen entre ellos. La aspiración de conocer y predecir la reacción que tendrán las personas ante determinadas situaciones y la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones motivaron la creación de métodos científicos como la *Psicología*, la cual *tiene como finalidad comprender y analizar las causas del comportamiento humano* al tratar de medir las habilidades y actitudes de la gente, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc., es decir, son objeto de estudio todas aquellas manifestaciones que sirvan para explicar el por qué uno o varios individuos se conducen de cierta manera en relación al contexto que les rodea, siendo precisamente *el Psicólogo el encargado de estudiar a la conducta humana* en todas sus formas partiendo de la más sencilla hasta la más compleja, desde el simple parpadeo involuntario hasta la intrincada configuración de acciones y reacciones que puede presentar un equipo de personas dentro de un determinado ambiente (Dunnette y Kirchner, 1982).

Dado que el ser humano, en su relación con otros, se desenvuelve dentro de determinados contextos y por lo tanto su comportamiento toma diferentes direcciones y manifestaciones, resulta entonces conveniente abordar el estudio de la conducta humana dentro de los ámbitos sociales, en este caso las organizaciones, a través de un área del conocimiento diseñada específicamente para este fin: *la Psicología Industrial*.

1.1 Historia de la Psicología aplicada a la industria.

No cabe duda de que el hombre, desde tiempos inmemorables, ha especulado mucho sobre los fenómenos de naturaleza psicológica y ha tratado de definirlos en términos adaptables a la observación y a la experimentación. En razón a esto, tratar de ubicar históricamente los principios de la actividad denominada, con

propiedad, como *Psicología Industrial* podría resultar una tarea difícil, ya que existen varios autores que emplean diferentes fechas para señalar dicho comienzo; sin embargo, este autor ha considerado conveniente empezar, aunque sea de manera representativa, por el origen mismo de la Psicología como ciencia y posteriormente como ésta ha influido en el desarrollo de la actividad industrial, es decir, cuando los primeros estudiosos de la conducta humana se dieron cuenta que la clave para el desarrollo de un cuerpo de información científico en este campo era comprender, estudiar y analizar el único fenómeno directamente implicado: *el comportamiento*.

Precisamente, la descripción de la materia de Psicología como “*la ciencia que estudia el comportamiento de los organismos*” por lo general la podemos identificar con el establecimiento del primer laboratorio para el estudio de los fenómenos psicológicos, en 1881, por parte de *Wilhelm Wundt*, filósofo y psicólogo alemán *fundador de la Psicología Experimental*, quién afirmaba que los psicólogos debían investigar los procesos elementales de la conciencia humana, sus combinaciones, relaciones y sus interacciones bajo los métodos científicos de la fisiología y las prácticas de observación informal que usamos todos los días. Así, los psicólogos científicos de aquel entonces comenzaron a adoptar un enfoque sistemático dirigido a la comprensión de la conducta humana al estudiar las reacciones de los organismos ante determinadas situaciones ambientales en lugar de relacionar los evidentes signos externos con rasgos de carácter (como la fisonomía o las protuberancias de la cabeza, por ejemplo), tal y como lo hacían los pseudopsicólogos.

En relación a la conducta directamente observable, el método básico de estos primeros psicólogos, como *Ivan Pavlov*, *John Watson* y *B. Skinner*, fue el de variar o manipular sistemáticamente algún aspecto del ambiente, al provocar un *estímulo (E)* y tomar nota de los cambios correspondientes a la *reacción (R)* del organismo. Este enfoque es lo que conocemos como la *Psicología del E-R* o *Conductismo*. Las dos características más importantes de dicho enfoque psicológico fue, en

primer lugar, el énfasis puesto en una rigurosa metodología científica (en oposición a la especulación) para estudiar y explicar el comportamiento; y en segundo lugar, su preocupación por el estudio de las condiciones de los estímulos y cómo estos repercuten en la fisiología de los sujetos receptores. Ninguno de estos dos aspectos debe sorprendernos, ya que los primeros psicólogos basaron sus estudios en el campo de la fisiología y la física. De esta forma, los primeros estudiosos de la conducta humana aportaron enormes progresos al establecer la legitimidad de una ciencia del comportamiento, y al desarrollar una metodología adecuada para dicha ciencia.

Además de las conductas directamente observables, debemos considerar también a aquellos elementos que no son fácilmente accesibles pero que también forman parte del comportamiento de las personas y que se encuentran en la mente, como son las normas sociales, los principios religiosos, la ética, los valores culturales propios de su país, los miedos, deseos, impulsos y recuerdos, etc., que de alguna manera regulan la conducta de las personas para mantenerlas dentro de los cánones establecidos por el grupo y época social al que pertenecen, tal como lo plantearon *Wertheimer, Köhler y Koffka con su Psicología de la Gestalt*, la cual plantea que los fenómenos psicológicos debían ser estudiados holísticamente, es decir, aunque toma en cuenta la participación del sistema nervioso, considera importante la influencia de la experiencia inmediata, no viciada por el aprendizaje, en la cual se comprueba que no percibimos conjunto de elementos, sino *formas de sentido estructuradas*. Postulados similares planteó *Sigmund Freud con su teoría del Psicoanálisis*, al considerar que la conciencia puede abarcar mucho más que el ámbito de la conducta, ya que la armonía de la mente de la persona (Yo) podría verse afectada por la influencia o desequilibrio de los impulsos instintivos (Ello) en contraste a los valores éticos (Superyo).

La *Psicología Humanista de Maslow, Roger y Allport* llega entonces para colocarse como el punto medio entre el Conductismo y el Psicoanálisis, ya que esta corriente no se queda en lo externo de la conducta sino que busca avanzar

para descubrir su significado y la causa interna de ella, pero sin tener que postular las motivaciones inconscientes, ya que lo que le interesa es el presente inmediato, considerando al *Yo Personal* (self o sí mismo) como el verdadero autor de la conducta humana.

A partir de estas diferentes teorías, en los años setenta aparece una nueva clase de estudiosos del comportamiento humano, *los Psicólogos Cognoscitivos*, los cuales toman el principio clave del conductismo, formular preguntas precisas y realizar investigación objetiva, para explorar y comprender el funcionamiento de la psique humana, ya que para ellos el que las personas sean capaces de poder realizar dos o más procedimientos mentales complejos simultáneamente en una determinada situación sugiere que la actividad cognoscitiva humana puede ser concebida como una serie de habilidades adquiridas y modificables a lo largo del tiempo y no como la operación de una mecánica establecida.

El uso de este tipo de esquemas, además de otros similares, fue lo que permitió a los psicólogos contemporáneos el desarrollo de las distintas teorías y corrientes filosóficas que permitieron sentar las bases de una posible explicación del comportamiento humano en sus distintos contextos sociales e históricos. Así, las investigaciones hechas por los científicos de la conducta en los diferentes campos de la Psicología permitieron la aparición de métodos y técnicas que pudieran ser aplicables en las diferentes situaciones del ámbito industrial; tal es el caso del uso de la entrevista tanto de forma clínica como en su variante en el proceso de selección de personal, o la metodología para determinar y elaborar un programa de modificación de conducta comparado con el plan de capacitación de un empleado para ejercer las actividades de un determinado puesto de trabajo en base a una detección de necesidades, por ejemplo (Siegel e Irving, 1981).

Uno de los pasos más importantes en el progreso de la Psicología como ciencia para conocer y explorar mejor las causas del comportamiento humano, medir las habilidades y aptitudes o para encontrar las causas de frustración, motivación o

conflicto ante determinadas situaciones fue, primeramente, cuando en 1904 el Psicólogo inglés Charles Spearman publicó su artículo "*General Intelligence objectively determined and measured*" (*Resultados objetivos y precisos de Inteligencia General*) que sentó las bases del *análisis factorial* al calcular los coeficientes de correlación entre series de resultados de diversos tests; posteriormente, la aparición del trabajo "*Formulación de las pruebas de inteligencia*" en el año de 1905 por parte de Alfred Binet y Theodore Simon, dieron lugar a la construcción y aparición de otras pruebas psicológicas adecuadas para medir el factor "g" de inteligencia y a la composición de baterías psicométricas que permitirían medir independientemente una serie de aptitudes mentales.

Fue precisamente el uso de este tipo de conocimientos provenientes de la Psicología clínica, experimental y social, además de los métodos de otras ciencias como la Administración por ejemplo, lo que permitió que en el año de 1912 tuviera origen la publicación de la primera obra dedicada a la aplicación de la ciencia del comportamiento humano en el campo de la industria titulada *Psicología y Eficiencia de la Actividad Industrial*, escrita por Hugo Munsterberg. La eficiencia de la actividad, como según se definía en ese libro, implicaba los conceptos duales de rendimiento y productividad como una función de la contribución o esfuerzo.

A pesar de que los intereses profesionales eran bastante variados, los primeros psicólogos industriales prefirieron empezar a mostrarse más inclinados a resolver los problemas que implicaba el reclutamiento, selección y colocación de personal, siendo esta la principal característica de mayor labor psicológica aplicada en el ejército norteamericano durante la *Primera Guerra Mundial*. Es precisamente el uso afortunado de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares (el Army Alpha y Army Beta) lo que contribuyó de gran manera a que enormes empresas del sector público y privado comenzarán a familiarizarse con la utilización y eficiencia de la baterías psicométricas para resolver sus dificultades de selección y desempeño de personal en relación a un puesto, ya que a partir de

1917 se da la aparición de una serie de tests adecuados para examinar individual o colectivamente a la población civil (Gregory, 2001).

Pocos años después de terminada la primer guerra mundial, se funda la *Psychological Corporation* (Corporativo de Psicología) con el objeto de desarrollar y distribuir material psicométrico, además de proporcionar asesorías o servicios consultivos en administración de personal a organizaciones industriales y otros. Sin embargo, el punto de partida decisivo para la Psicología Industrial, digno de tomarse en cuenta, puede fecharse en el año de 1939 cuando Roethlisberger y Dickson publicaron el informe principal de los resultados obtenidos de las investigaciones hechas en la planta *Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago*, desde 1924. Dichos estudios tuvieron por objeto determinar la relación existente entre las condiciones de trabajo (como la iluminación y la temperatura, por ejemplo) y la eficiencia del trabajador dentro de sus labores manifestada por la incidencia de fatiga y/o monotonía en el trabajo.

Lo significativo de los estudios de Hawthorne estriba en el hecho de que abrieron toda una nueva era de investigación psicológica dentro de la actividad industrial, ya que antes de dichos estudios el interés del Psicólogo Industrial se ocupaba principalmente en medir las capacidades de un empleado en función al desempeño de su trabajo, es decir, su interés se había centrado en idear mejores pruebas y procedimientos de entrevista para escoger empleados más capaces, con métodos más idóneos, para entrenarlos con miras a desempeñar mejor el trabajo encomendado. Durante estos estudios, lo que al principio parecía ser un simple problema que sólo requería un breve programa de investigación, se convirtió progresivamente en uno más complejo al continuar las investigaciones a lo largo de 15 años. Estos mismos estudios fueron los responsables de manera singular de la introducción de la Psicología al ámbito organizacional, ya que después de dichos estudios el énfasis de la investigación de los problemas laborales se centró en los problemas de los grupos de trabajo, las actitudes, comunicación, la dirección y en la estructuración de las organizaciones; las

respuestas a dichos cuestionamientos suministraron métodos y soluciones abundantes además de nuevos campos de investigación. Dichas cuestiones, así como los asuntos que atañen al personal son de vital importancia para la Psicología Industrial contemporánea, de Personal y Social Industrial (Smith y Wakeley, 1987).

Durante la *Segunda Guerra Mundial*, la gran necesidad de los militares de un asesoramiento más sistematizado para la selección de personal y los procedimientos adecuados para su preparación dieron mayor ímpetu al desarrollo de la Psicología Industrial al lograrse enormes avances metodológicos en dichas áreas e incluso, un mejor refinamiento en los procedimientos de clasificación y valoración del desempeño del personal, tal y como se conocen actualmente. Además, el ritmo acelerado de los cambios ocurridos durante y después de la guerra desembocaron en la formulación de una nueva área de especialización dentro de la Psicología Industrial: *la Psicología de la Ingeniería*. Dicha área se dedica al diseño de equipos y sistemas de acuerdo a las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales; por ejemplo, el uso de computadoras y programas de software enfocados a la administración de personal como los sistemas SAP, Línea Control 2000 o Adam Ver. 6 que permiten a una sola persona, y no a varias, llevar el control administrativo y de nómina de un grupo de empleados desde el momento de su selección hasta el fin de la prestación de servicios.

El *periodo de la postguerra* es testigo de un continuo desarrollo de la Psicología Industrial en las diferentes áreas que involucra (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, dirección, etc.) ya que su avance es formalmente reconocido en el año de 1945 con el establecimiento de la *División de Psicología Industrial y de los Negocios* de la *American Psychological Association*. Dichos avances han contribuido a llevar en aumento los campos y cursos en este terreno a niveles universitarios (Smith y Wakeley, 1987).

Es así como a partir de 1912 que en los Estados Unidos comienza a aparecer el concepto de *Administración de Personal* en la forma moderna que conocemos. Si bien antes de esta fecha las funciones del Departamento de Recursos Humanos estaban reducidas sólo a la contratación, despidos y toma de tiempos (lo cual era algo directamente desarrollado por los jefes de línea), con el paso del tiempo esas mismas funciones fueron tornándose más complejas hasta verse en la necesidad de llevar registros de los movimientos y pagos de los trabajadores y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en colocar a un oficinista para que realizara todas estas tareas y fue así como surgió el primer “*especialista*” dedicado a esta área. Esta jerarquización provocó la estructuración funcional de las organizaciones trayendo consigo la creación de diferentes departamentos encaminados a coordinar y administrar las actividades de los recursos humanos auxiliando, o apoyando, a los jefes de línea de esa misma rama u otra relacionada. Si bien el objetivo de todo esto no era el usurpar las funciones de un departamento con otro sino ayudarles (aunque hubo algunos casos), la consecuencia final digna de mencionarse fue la necesidad de poner en manos de expertos esta función tan importante y dejar de improvisar en tal área. Así, para el año de 1919 ya se daban en docenas de universidades cursos sobre “administración de personal”.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros en los que se hablaba de este nuevo concepto, hizo surgir la inquietud por el mismo. Si bien para el año de 1910 el movimiento revolucionario buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la Administración de Recursos Humanos, vemos que en los movimientos previos a la *Revolución Mexicana* ya se exigía la implementación de un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo (Cananea y Río Blanco), libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo (Arias, 1996).

Es a partir de la época post-revolucionaria hasta nuestros días en que se dieron todos aquellos factores políticos, económicos y sociales que favorecieron la

creación de carreras universitarias, como la *Licenciatura en Psicología*, Derecho Laboral, Administración de Empresas, de Relaciones Industriales, etc. en las que el factor humano toma un papel de importancia para que dichas carreras sean debidamente aplicadas y ejercidas en el campo profesional que las empresas brindan para este caso (Ríos, 1996).

Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* el artículo 123, el cual habla, en términos generales, de los derechos y obligaciones a que son sujetos los patronos y trabajadores, que posteriormente daría origen a su principal médula reglamentaria: *La Ley Federal del Trabajo*. Dichos ordenamientos legales, junto con otros posteriormente surgidos, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de diversas técnicas de Administración de Personal dejando de lado las improvisaciones.

La Psicología Industrial aparece en México en 1923 con la fundación del *Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal*. El Psicólogo se inserta así en el ámbito empresarial, atendiendo los problemas de la relación obrero-patronal, de la selección, del nivel de eficiencia y de seguridad del personal, así como para optimizar el desarrollo de las organizaciones en términos de producción y condiciones diversas que se pueden hallar en una situación de trabajo (Harrsch, 1983).

Al igual que en otros campos de acción, el área de la Psicología aplicada a la industria no ha tenido que recorrer todos y cada uno de los pasos dados en otros países. En el caso de México, nuestro desarrollo industrial se ha visto caracterizado por un alto índice de crecimiento y velocidad del mismo, ya que se han aprovechando las experiencias, dificultades y soluciones de esta área hechas en otros países para aplicarlas en el nuestro mediante un intenso proceso de adecuación. De esta forma, el rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas les hizo encontrarse de manera repentina con que su estructura

organizacional no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando se requirió crear nuevos departamentos o puestos que atendieran funciones ya más especializadas, integrando con esto a un experto que estuviera al frente de éstas; por ejemplo, para el área de Producción se hizo necesario controlar el proceso de calidad de los productos, las Ventas requirieron de técnicas como la investigación de mercados, la Contabilidad ya no se limitó a sólo pagar los impuestos, y el Departamento de Personal, que exclusivamente se dedicaba a la formulación de nóminas, requirió de analistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, el tratar con el sindicato, etc. Se percibió entonces, al igual que en muchas otras partes, que la función de administrar los recursos humanos no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al seguro social, sino que cada día las relaciones con el personal se hacían más complejas y que no bastaba tener un “jefe” que pretendiera ser el amigo de todos y cada uno. Se hizo evidente que era necesario unir muchísimos conocimientos (incluso en una sola persona) para poder realizar esta función administrativa de manera correcta. Puede concluirse en este caso que la Administración de Recursos Humanos es *multidisciplinaria*, ya que requiere del concurso de múltiples habilidades y fuentes de conocimientos. Resulta entonces conveniente abordar las principales disciplinas que contribuyeron con sus técnicas y procedimientos al desarrollo y mejoramiento de esta rama de la ciencia.

1.2 Contribución de otras disciplinas a la Psicología Industrial.

Para entender mejor el lugar y naturaleza que tiene la Psicología dentro de la actividad industrial, resulta necesario ver cómo esta misma se relaciona con otras disciplinas. Para comenzar, las diferentes ciencias comparten en común ciertos métodos y técnicas de investigación, además de algunos puntos de vista o teorías, debido a que todas ellas tienen su origen dentro de la filosofía, es decir, cuando los antiguos filósofos y primeros científicos se esforzaron en comprender la

naturaleza del hombre y el universo que les rodeaba con un sólo propósito: la acumulación de conocimientos. Sin embargo, dado que la cantidad de información que se obtuvo (y sigue obteniéndose) es demasiado enorme como para almacenarla en un sólo formato o persona, se hizo evidente entonces la necesidad de segmentar y concentrar los resultados de las distintas investigaciones en diversos campos especializados, dando lugar a *la formación de las ciencias*. Es así como la Psicología, formada como una ciencia que estudia el comportamiento de los individuos, se puede apoyar en los conocimientos propios y de otras disciplinas a la vez que les sirve de soporte.

Ahora, para resumir la explicación sobre el lugar que ocupa la Psicología dentro del pilar del conocimiento, se puede mencionar que esta disciplina busca estructurarse como una ciencia básica del pensamiento, el aprendizaje, las destrezas, los motivos y, en general, la conducta del hombre, cuyas investigaciones y resultados bien puedan ser aprovechadas por otras ciencias humanas como la antropología, la sociología, la política y el derecho, de la misma manera como los conocimientos de la biología son aprovechados actualmente en la agronomía y las ciencias médicas, por ejemplo (Engle y Snellgrove, 1985). Cabe mencionar que en este reporte sólo se emplearán algunas de las relaciones más representativas e importantes de la Psicología con otras ciencias en el ámbito industrial, ya que su relación con otros campos de aplicación son muchas y también muy variadas (ver figura 1).



Figura 1. Relación de la Psicología con otras disciplinas en la Administración de Recursos Humanos.

Las contribuciones que otras ciencias aportaron a la Psicología Industrial, como parte de la Administración de Recursos Humanos, fueron las siguientes:

a) Filosofía: Como ya se dijo, la filosofía ha dotado a cada una de las diferentes ciencias de todo un *sentido de interpretar racionalmente el universo que los rodea*, dándoles una visión de como concebir y transmitir con un sentido lógico los fenómenos que en él ocurren. Por supuesto, aún cuando cada disciplina ha tenido una concepción distinta del universo que los rodea, al final se puede decir que todas llegan al mismo punto: *la explicación del comportamiento del hombre*.

b) Administración: a partir de la aparición en los Estados Unidos del movimiento llamado “Administración Científica” encabezado por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como un aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia, desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún hoy en día siguen teniendo gran validez ya que se usan principalmente para el mejoramiento de los métodos, procedimientos, sistemas, etc., que combinados de manera estrecha con los demás recursos de la organización logran aumentar notablemente el rendimiento de los mismos; entre sus aportaciones podemos mencionar *el estudio de tiempos* que consiste en dividir la tarea en sus elementos básicos para determinar el tiempo que se lleva en cada una de ellas, *el estudio de movimientos* que, junto con el anterior, permite analizar cuidadosamente los movimientos inherentes en cada operación; *los sistemas de incentivos* que consisten en inducir al trabajador a aumentar o disminuir una cierta tarea, cargo o conducta, que junto con *la valoración de tareas*, estas se hicieron necesarias para fijar las tarifas básicas de pago (por ejemplo, el pago por destajo por incremento o decremento en el nivel de productividad, los premios de puntualidad, etc.); la centralización de las funciones de reclutamiento y selección en lo que hoy se conocen como *las Áreas o Departamentos de Selección de Personal*, esto con el fin de que los capataces no seleccionaran por sí solos a su personal y por último, las bases sobre *el Adiestramiento y Capacitación del Personal* aunque de forma meramente mecánica, ya que de acuerdo al determinismo científico de su método

Taylor sostuvo que al establecer perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionando el personal idóneo para esas tareas, entrenándolo y colocándolo dentro de un sistema que lo indujera a trabajar más y mejor, mediante buenos salarios e incentivos, cesarían los problemas entre patrones y empleados al no haber más molestias entre ellos (Arias, 1996) y así nadie se atrevería a ir en contra de los resultados “científicos” obtenidos de cuidar todas estas relaciones.

c) Matemáticas: es un hecho indiscutible que la aplicación de técnicas matemáticas, de forma parcial o total, han permitido un enorme avance en los campos de la Administración de Recursos Humanos, como son los relacionados con la fijación de métodos o procedimientos alternativos que permiten su valoración y por consiguiente una ayuda en la toma de decisiones a través de la investigación de las operaciones, lo cual hace de las matemáticas algo difícil de prescindir, sin embargo, no hay que perder de vista que las técnicas matemáticas jamás podrán sustituir el criterio evaluativo de quien las administra, sobre todo en la apreciación de los aspectos humanos, ya que los modelos matemáticos jamás podrán perder su carácter meramente instrumental de puro simbolismo para que la gente maneje con más eficacia ciertas relaciones. Como aportaciones podemos mencionar el uso de *la estadística inferencial* para la toma de decisiones en recursos humanos, la aplicación de *modelos de regresión* a las curvas de salarios y valuación de puestos y por supuesto, *el uso de programas de computación* puede aplicarse aquí también con gran éxito en la programación lineal y de transportación del proceso productivo (Reyes, 1984).

d) Derecho: sobre la base de una jurisprudencia definida se forma la estructura necesaria en la que descansa y se asienta todo sistema social. Sólo es posible administrar un organismo social cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que estas les hayan sido impuestas por ley, o que deriven directamente de un convenio. Sin embargo, cabe hacer notar que aunque las normas administrativas muchas veces se sustentan directamente sobre otras jurídicas, la Administración de Recursos Humanos no se realiza únicamente por el

mero cumplimiento de derechos y obligaciones, sino que *busca estimular la cooperación espontánea, activa, precisa, entusiasta y sobre todo eficaz, de quienes forma una compañía u otro organismo social encaminado a lograr la máxima eficiencia en la coordinación de sus elementos*. Sin el cumplimiento de derechos y obligaciones la coordinación de esfuerzos resultaría imposible, ya que la realización forzada de estos dos hacen que tampoco existan los elementos suficientes para lograr la máxima eficiencia de la coordinación, fin al que la Administración de Recursos Humanos se dirige (Reyes, 1984). En el caso de México el Derecho ha plasmado, en sus diferentes ordenamientos (Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley del Infonavit, etc.), los principios fundamentales que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones se ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas con el objeto de que su actualización corra paralelamente con el desarrollo de la empresa para así mantener siempre presente los derechos y obligaciones a que son acreedores tanto las organizaciones como los individuos que en ellas laboran. Cabe mencionar que es precisamente dentro de esta disciplina, en el ámbito forense y criminológico, que se emplea la especialidad técnica conocida como *Pericia Caligráfica Judicial*, utilizada asiduamente como auxiliar de la Justicia en el estudio y cotejo de firmas o escritos, con el fin de analizar anónimos, falsificaciones, alteraciones en documentos, verificación de testamentos ológrafos, etc., cuyos resultados hechos sobre el grafismo son respetados y avalados por los Tribunales de Justicia.

e) Economía: La economía puede ser definida como la ciencia de la escasez, de como los bienes y servicios que se producen como distribuyen pueden ser aún mejor aprovechados y utilizados para generar más y mejores bienes o servicios con el menor gasto. En tanto que *la economía puede ser aplicada directamente a la producción, distribución y consumo de los bienes materiales, la administración industrial tiene como fin inmediato coordinar de manera eficiente los elementos que emplea (cosas y personas) para estructurarlos y manejarlos del modo más eficiente*, aún cuando indiscutiblemente el final también sea económico. Dentro de

este marco, salarios y trabajo juegan un papel primordial, ya que la Administración de Recursos Humanos se ha enriquecido de esta ciencia con términos como capital humano, escasez, oferta y demanda de mano de obra calificada, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, costos, inflación, y otros (Arias, 1996).

f) Sociología: Puede ser definida como la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de un grupo de personas que conviven entre sí dentro de un determinado contexto social e histórico. Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos de un fenómeno social surgen entonces sus ramas particulares, esto es, así como no hay y no puede haber una adecuada administración fuera de una sociedad, al mismo tiempo toda sociedad necesita de los medios técnicos de la administración para el correcto desarrollo de sus funciones sociales, por lo que tanto los datos sociológicos, económicos, psicológicos, etc., que se manejen en un organismo social son tan sólo uno de tantos elementos que se deben coordinar y orientar a fin de obtener resultados concretos previamente establecidos. Las aportaciones más importantes de la Sociología a la Administración de Recursos Humanos son *todo lo referente al estudio de los grupos formales e informales que existen y conviven dentro de una compañía, las técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a las preferencias de sus compañeros) así como el análisis de autoridad, burocracia, movilidad, liderazgo, etc.*

g) Moral: Dentro de la Administración de Recursos Humanos la moral se refiere a *las reglas que conducen la conducta humana en un sector determinado de su actividad y con un fin específico*, que en el caso de las organizaciones industriales se refiere a la estructuración y operación de las normas sociales que dentro de ellas se ejercen para lograr así la máxima eficacia posible de esa operación (Reyes, 1984). La moral dicta entonces las reglas supremas en que debe regirse la actividad humana, las cuales quedan inscritas como formas de disciplina de carácter normativo que entre los diferentes recursos administrativos establecen lo

que técnicamente “es posible de hacer” en lugar de lo que “no debe ponerse”. La aportación de esta ciencia ha sido *el establecimiento de políticas y procedimientos* de los diferentes departamentos o sistemas que conforman una compañía, esto es, las reglas del juego que habrán de seguir los empleados dentro de las instalaciones de la organización (hora de entrada, salida, derecho a incentivos, tiempos extras, tipo de comportamiento, prohibiciones y otras disposiciones generales).

h) Psicología: se ha dicho que la sociedad industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la gente y es por eso que esta disciplina trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar de la mejor manera a las personas dentro de las organizaciones y a su vez a la inversa, por lo que una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona (sólo hay que ver la teoría de Maslow o McGregor, por ejemplo). Si el trabajador es considerado como una especie diferente, no sujeto a las mismas esperanzas y temores de quienes dirigen la Administración de Recursos Humanos, ésta se ira al fracaso (Arias, 1996). Y es que precisamente el profesionalista que se encargue de esta área además de coordinar personas, va a administrar la actuación de estas mismas con los procedimientos, sistemas, cosas, etc. que existan dentro de la organización, por lo que necesita saber cuales son los detonantes psicológicos que le permitan tratar de influir eficazmente en la conducta de los demás en el logro de la cooperación de los individuos, ya que de ello depende en gran parte su éxito como base para la coordinación de los diferentes elementos de quienes integran un organismo social en tal forma de hacer sus acciones lo más eficientes que sea posible. En la actualidad, *la contribución de la Psicología en el área de Administración de Recursos Humanos* ha sido sumamente valiosa en los campos de *la Selección de Personal, la Capacitación y Entrenamiento, la Aplicación de Baterías Psicométricas, la Evaluación de Desempeño de los trabajadores, conceptos y modelos de actitudes y motivación, la reducción de conflictos, la orientación profesional, etc.*, por mencionar sólo algunos.

Es entonces a partir del siglo XX donde se marca la formalización y profesionalización de las ciencias administrativas de los diferentes recursos con que cuentan las organizaciones, sobre todo, la de los Recursos Humanos o de Personal. El continuo auge tecnológico e industrial a gran escala motivó que la administración y estructuración de las empresas se hiciera más compleja, lo que provocó la necesidad de crear especialistas y profesionales que se encargaran de administrar los recursos de las organizaciones, entre ellos el Psicólogo, el cual ya ocupa un lugar importante dentro de la Administración de Recursos Humanos.

1.3 La función del Psicólogo dentro de la Organización.

Se afirma que no hay organización industrial, por pequeña que sea, en la que no se requiera de una persona que, al menos como parte de su trabajo, se haga cargo de las funciones de Administración de Recursos Humanos, esto es, el reclutamiento, selección, contratación, pago, capacitación, etc. así como todos aquellos procedimientos propios de dicha administración. Sobre este hecho, existen autores que señalan que las *funciones del Departamento de Personal* pueden tomarse en dos distintos sentidos:

a) Como *la función de un profesionalista especializado*: el cual, con conocimientos específicos, adquiridos a través de los estudios o la experiencia, se dedica a vigilar en toda la compañía el buen desarrollo y coordinación de las actividades y técnicas inherentes a la Administración de Recursos Humanos, esto como una autoridad funcional fija, o meramente como prestación de servicio provisional.

b) Como *apoyo en la labor propia de todo jefe para con sus subordinados directos*: lo cual puede ir desde ayudarlo a definir las características del puesto, reclutar y seleccionar al personal que mejor se adapte a la vacante hasta evaluar el potencial de desempeño de los empleados u organizar los eventos de capacitación a que deben asistir (Reyes, 1984).

Además de estas dos definiciones, el papel de los Psicólogos que trabajan dentro de las organizaciones industriales es *conocer las metas que persigue y busca alcanzar la compañía*. Básicamente, deben conocer las metas generales que persigue la empresa de la misma forma que cada compañía debe conocer y manejar las metas específicas de cada una de sus categorías. Del conocimiento de esas metas específicas, los psicólogos tratan de deducir y aplicar los criterios necesarios para medir la realización u obtención de las metas para así lograr y justificar su contribución, dentro de su especialidad, a los objetivos de la compañía.

Ahora, todas las organizaciones tienen *tres diferentes categorías de metas*, la primera de ellas se refiere a las metas de *producción*, precisamente porque las organizaciones se constituyen para hacer algo y ese algo debe hacerse con eficiencia y efectividad (por ejemplo, una fábrica de automóviles debe producir autos y camiones que permitan transportar personas o cosas como resultado de una necesidad). En una segunda categoría se encuentran las metas de *integración*; la compañía debe mantenerse unida bastante tiempo para poder cumplir sus objetivos y conservarse lo más posible para lograr metas futuras. En este mismo punto, aún cuando se modifiquen las reglas que definen a una industria o cambien sus puestos o trabajos particulares, salga el antiguo personal y entren nuevos miembros, las posibilidades de que sobreviva deben ser elevadas (por ejemplo, la Chrysler Corporation ya no hace Plymouths modelo 1929 ni tampoco la marca DeSoto, pero aún así sigue siendo la Chrysler Corporation que produce automóviles modernos y rentables). Por último, en la tercera categoría entran las *metas morales*, el personal de la compañía debe hallar interesantes, atractivos, estimulantes, o cuando menos, dignos de hacerse, los trabajos que tenga que hacer. Si el trabajo no es o no parece digno de hacerse, tarde o temprano dejará de ejecutarse y la producción y la integración de la organización se verán amenazadas (Arias, 1996).

Una vez que los Psicólogos Industriales tienen bien definidas las metas que persiguen estas categorías, el trabajo de estos mismos se centra en desarrollar los *criterios* que permitan determinar y evaluar la forma en que las actividades del personal de la compañía contribuyen en el avance y logro de los objetivos organizacionales. Esto lo podemos ver ejemplificado en la figura 2.

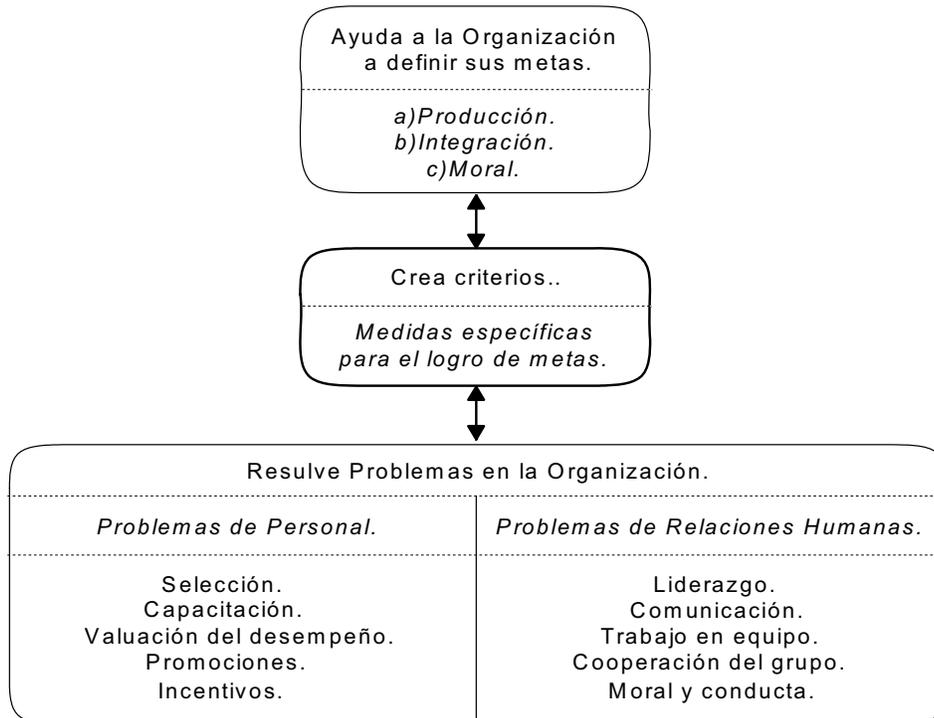


Figura 2. Las funciones del Psicólogo Industrial dentro de la Organización.

La figura anterior nos muestra de manera general el trabajo que ejecutan los Psicólogos Industriales dentro de las organizaciones y los negocios, cuya preocupación es determinar la forma en que las actividades del personal de la compañía contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Como lo indica la parte central, los psicólogos dirigen sus esfuerzos en desarrollar los *criterios* necesarios que permitan a la compañía medir y evaluar el avance de toda la organización hacia las metas, lo cual es el trabajo más importante y difícil de los psicólogos industriales (Smith y Wakeley, 1987).

De manera específica, las funciones del Psicólogo Industrial son variadas, como

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

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

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

Para lograr tal efecto, los Psicólogos Industriales deben contar con habilidades y entrenamientos específicos que les permitan afrontar los problemas originados por el personal (reclutamiento, selección, capacitación, incentivos, comunicación

organizacional, actividades recreativas, dirección del trabajo, etc.), los cuales se presentan con frecuencia y cada vez con más complejidad dentro de las organizaciones (Smith y Wakeley, 1987).

Dentro de la Selección de Personal, el Psicólogo Industrial cuenta también con el entrenamiento adecuado en el manejo de pruebas psicométricas, para que al momento de interpretar y reportar los resultados pueda relacionar, de manera objetiva y sintética, la información obtenida tanto en la entrevista como en los tests aplicados para verificar el estilo de comportamiento y capacidad psicológica de los candidatos dentro del campo de la conducta organizacional.

Además de los conocimientos sobre Psicología en el área laboral, el Psicólogo Industrial puede manejar otros puntos relacionados directamente con la gestión de personal como la administración técnica de los requerimientos legales como son la contratación, sueldos y salarios, comisiones de capacitación y de seguridad e higiene, la elaboración de nómina y otros procesos administrativos. En sí, el Psicólogo en el área de Recursos Humanos puede poseer muchos conocimientos requeridos por la empresa para conocer su fuerza laboral, con el objeto de trabajar con calidad y en un proceso de mejora continua.

El Psicólogo Industrial tiene entonces como *finalidad* lograr la máxima coordinación posible de los objetivos organizacionales, contando para ello con toda una estructura sistemática (bienes materiales como procedimientos), y a través del esfuerzo humano coordinado, que en las circunstancias sociales actuales es indispensable para que exista un verdadero bienestar social, ya que una mayoría abrumadora de la población de nuestro país (principalmente los jóvenes o adultos egresados de alguna institución o con necesidad de trabajar) se encuentran laborando en el seno de las industrias dependiendo de ellas para poder subsistir junto con sus familias.

Todo esto hace pensar que en lo futuro continuará el desarrollo y la expansión de las actividades propias de los Psicólogos interesados en el área industrial. Muchos de los objetivos importantes para la sociedad requieren, para poder lograrlos, de los conocimientos que los científicos psicólogos han aportado en el pasado y generarán más abundantemente en lo sucesivo. La mayoría, o al menos una parte de los problemas importantes de la sociedad, son de índole psicológica. La automatización cada vez más creciente del trabajo, la guerra contra la pobreza, las semanas de trabajo más cortas, los requerimientos cada vez mayores de personal técnico y administrativo que incluso cubra varias funciones de un departamento o área, así como otras más, no escapan ni escasean los problemas importantes para el campo de la Psicología Industrial.

2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Resulta entonces obvio que el éxito de toda organización, y en particular de las funciones que dentro de ella se realizan, dependen de la combinación de dos distintos elementos: *de las personas que las llevan a cabo y las dirigen junto con las cosas o bienes de que se valen para realizarlas*; sin embargo, de estas dos los Recursos Humanos revisten una mayor importancia en comparación a los Recursos Técnicos y Materiales con que cuenta una industria, ya que los primeros pueden mejorar y perfeccionar el empleo, diseño y aplicación de los segundos, lo cual no sucede a la inversa.

La supervivencia y crecimiento de una organización depende entonces, en cierta medida, de la correcta elección de las personas adecuadas para el desarrollo de las tareas de un determinado puesto de trabajo, lo cual involucra que el Psicólogo Industrial debe procurar y saber encontrar, siempre, al personal idóneo que asegure el mejor funcionamiento posible de la compañía.

2.1 El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Considerando lo anterior, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal cobra importancia al permitir la participación del Psicólogo Industrial dentro del logro de los objetivos organizacionales, ya que es precisamente el profesional encargado de hacer congeniar el esfuerzo o la actividad humana (*conocimientos, experiencias, aptitudes, habilidades, actitudes, motivación, salud, comunicación, potencialidades, etc.*) con los métodos, procedimientos y recursos materiales propios de la organización en tal forma de hacer sus funciones lo más eficientes que sea posible (Dunnette y Kirchner, 1982).

Todo este proceso de atraer e incorporar nuevos miembros a la organización, o

en su defecto promoverlos, inicia cuando en alguna área de la organización surge una *vacante* (funciones de la organización sin ningún responsable que las ejecute), y con esta la necesidad de disponer de personas calificadas para desempeñar las funciones y responsabilidades que han sido detectadas como indispensables de cubrir, para lo cual se hace necesario contar previamente con una *descripción de las características del puesto* en cuestión, esto a través de un método funcional (*como el Análisis de Puestos*) o de algún formato (*la Requisición de Personal, por ejemplo*) que nos proporcione las especificaciones de trabajo, precisas y realistas, que deberá tener el próximo ocupante del puesto, como son los *datos generales del puesto que se trata*, esto es el título del puesto (el cual puede ser de nueva creación, vacante, transferencia de personal o promoción), la ubicación del puesto en la estructura o departamento de la empresa donde se encuentra, línea de reporte o mando, el horario y jornada de trabajo, el nivel de escolaridad, edad, sexo, estado civil, y si se tratará de una contratación temporal o permanente. Debe también conocerse la *descripción específica de las funciones a desempeñar*, es decir, los años de experiencia laboral previa (ya sea en el mismo puesto o uno similar), tipo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas, las actividades a desarrollar, posible fecha de ingreso, sueldo mensual, firmas de autorización y cualquier otro dato de importancia relacionado, ya que todo esto será necesario para tener una comprensión completa del puesto.

Una vez que conocemos toda la información relacionada sobre el perfil del puesto a cubrir, se puede proceder entonces a la *fase del Reclutamiento de Personal*, que no es otra cosa que el *conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer y reunir candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización*. A partir de los datos que tengamos sobre el puesto vacante, podemos dirigir nuestras actividades en verificar que *fuentes de reclutamiento* pueden proveernos de nuevos recursos humanos, las cuales pueden ser de dos tipos:

1. Internas: estas involucran mirar hacia el interior de la empresa, en donde habrá de estudiarse, en *primera instancia*, si existe la posibilidad de que entre el personal existente pueda redistribuirse el trabajo de la vacante; de no ser así, en *segundo lugar* podemos considerar la promoción o transferencia de personal, que evaluado de manera objetiva, de muestras de poder conseguir los objetivos del puesto. Como *tercer alternativa*, podemos optar por la convocatoria interna de la vacante, con la finalidad que entre el personal existente se originen candidaturas de aspirantes que consideren poder cubrir los requisitos del puesto en cuestión, lo cual permite que el personal lo perciba como oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización. Estas opciones ofrecen la ventaja que al tratarse de personal del interior de la misma empresa, se conoce la actuación laboral que han tenido estos en el tiempo que tienen de prestar sus servicios además de conocer a la organización.

Otras fuentes internas en las que podemos apoyarnos son los *sindicatos*, que por la reglamentación del contrato colectivo, estos pueden ser una buena fuente de reclutamiento en cuanto al personal sindicalizado; tenemos también la *cartera de personal* que se integra de todas las solicitudes de aquellos candidatos que, en reclutamientos anteriores o espontáneamente, presentaron una solicitud de empleo y que de momento no pudieron ser contratados, y fueron archivadas por haber sido cubierta la vacante en cuestión. Por último queda la *recomendación del empleo a familiares y conocidos* por parte de los empleados de la organización a aquellas personas allegadas que pudieran reunir los requisitos del puesto vacante.

2. Externas: en caso de que el reclutamiento interno no pueda ser aplicado, entonces se debe recurrir al uso de fuentes externas que puedan garantizarnos la atracción de candidatos a las instalaciones de la empresa, entre las que se encuentran las *Bolsas de Trabajo* (oficinas de empleo que prestan sus servicios en forma gratuita las cuales se encargan de recibir el perfil de

nuestras vacantes, publicarlas y enviar a posibles candidatos), *Recepción directa de Solicitudes* (las cuales pueden ser hechas por solicitantes que se presentan espontáneamente y coinciden con nuestra necesidad de personal), *Instituciones Profesionales y Educativas* (escuelas educativas que puedan proporcionarnos de personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, o por lo menos con la formación y los estudios académicos mínimos requeridos por el puesto), las *Asociaciones Industriales* (organizaciones científicas, profesionales o tecnológicas que se caracterizan por contar con personal especializado, y con experiencia, en un determinado campo o actividad particular) y las *Agencias de Colocación* (empresas que facilitan personal y otros servicios, por un costo, gestionando el proceso reclutamiento y preselección de candidatos, según lo requiera la empresa).

Otros medios de reclutamiento a las que podemos acudir para promover las vacantes son las *Ferias del Empleo* (compuestas generalmente por los municipios o delegaciones políticas del estado y en ocasiones por instituciones privadas), *los anuncios* en diversos medios como boletines, periódico, radio, televisión o la puerta de la calle, los *Grupos de Intercambio* (que básicamente se trata de la reunión de los reclutadores de diversas organizaciones más o menos del mismo ramo, con la finalidad de compartir cartera y apoyarse en la canalización de candidatos para cubrir las vacantes de sus respectivas empresas) y actualmente a través de *Portales de Internet*, de paga o gratuitos, donde se pueda publicar el perfil del puesto vacante y así revisar la currícula que llegue por medio de correo electrónico.

Así, la efectividad del proceso de Reclutamiento de Personal será determinante y exitosa si se parte de una política que exija la correcta planificación del personal de la empresa para el mejor aprovechamiento de sus recursos materiales y económicos y un conocimiento amplio de las exigencias del puesto a cubrir como de las fuentes y mano de obra disponible en el mercado de trabajo. Todo esto nos

permitirá seleccionar al candidato más adecuado a las características el puesto vacante y así disminuir la rotación de personal (Stanton, 1990).

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes reclutados, se procede entonces a la *Selección de Personal*, que consiste en *decidir, elegir y contratar de entre todos los candidatos que se tienen disponibles a aquel que tenga más probabilidades de adaptarse mejor a la vacante y de desempeñarla bien*, de acuerdo a las necesidades de la organización. Resulta entonces importante que la Selección de Personal sea de lo más objetiva y se base en los métodos científicos necesarios que aseguren que la decisión de contratar a una persona sea la adecuada y no basada en la intuición, ya que existen aspectos que no pueden apreciarse a simple vista o mediante una leve investigación, como pueden ser las habilidades, cualidades, inteligencia, temperamento, personalidad, etc., los cuales requieren del empleo de una serie de pasos específicos que han formulado y perfeccionado los Psicólogos para decidir que solicitantes serán contratados.

Para poder cumplir satisfactoriamente con la responsabilidad de seleccionar, resulta entonces necesario apoyarse en técnicas lógicamente estructuradas que aseguren un alto grado de confiabilidad a la decisión tomada, lo cual se resume, como ya se dijo, con el surgimiento de una vacante, seguida esta de una requisición de personal por parte del área solicitante al Departamento de Recursos Humanos para que esta realice las acciones pertinentes, como el análisis y descripción del puesto para definir las especificaciones y características a buscar en los candidatos, la revisión del *Inventario de Recursos Humanos* para detectar si dentro de la organización existe personal que pueda cubrir la vacante; la *Valuación del Puesto*, es decir, determinar el sueldo que ganará la persona contratada por sus servicios (el cual puede determinarse a partir del presupuesto autorizado por la compañía y al comparar el mismo puesto y salario hacia el interior de la organización y contra el de otras empresas; la decisión de determinar que fuentes de reclutamiento serán utilizadas), y el uso de una buena *Solicitud de*

Empleo que pueda proporcionarnos toda la información necesaria sobre la historia laboral, personal, académica y económica de cada candidato, incluso sin tenerlo físicamente presente. Todo esto permitirá hacer una preselección de las personas que hayan sido reclutadas para ubicar que candidatos están potencialmente en posibilidad de desempeñar el puesto vacante.

Una vez cubierto todo lo anterior, en caso de que un candidato reúna los requisitos mínimos necesarios para entrar en el proceso de selección, se continúa entonces con la aplicación de la *Entrevista Inicial o Preliminar*, la cual podemos definir como el *proceso de interacción social recíproca, entre reclutador y entrevistado, cuya finalidad es la investigación y recolección de información, por lo general dentro de un lapso de tiempo determinado, que al final permita tomar una decisión*. La primera entrevista debe centrarse entonces en detectar, en el mínimo tiempo posible, todos los aspectos más ostensibles del candidato en relación a los requerimientos del puesto (por ejemplo, la apariencia física, facilidad de palabra o para relacionarse socialmente, seguridad en sí mismo, experiencia laboral previa, formación académica, conocimientos específicos en relación a la vacante, historia familiar, pretensiones económicas, proyectos a corto o largo plazo, etc.) con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta, se determina no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir.

Cabe mencionar, antes de continuar, que el proceso de entrevista puede abarcar desde una a varias, dependiendo de las políticas de la empresa, de las necesidades y de las variables de cada proceso (interno y externo). Por lo general se tienen al menos dos entrevistas. Dentro de la Administración de Recursos Humanos existen varias modalidades de entrevista, de las cuales las más empleadas en un proceso de selección son:

- **Entrevista estructurada:** Hoy en día se da más atención a este tipo como resultado a los requerimientos de igualdad de oportunidades en el empleo y de la preocupación por aumentar al máximo la validez de las decisiones de

selección. Debido a que este tipo de entrevista contiene una serie predeterminada de preguntas (con base en el análisis de puestos) es más probable que esta misma nos proporcione el tipo de información necesaria para tomar decisiones consistentes.

- **Entrevista no estructurada:** En esta el entrevistador debe ser muy cuidadoso para no influir en las respuestas del solicitante. Esta modalidad tiene la máxima libertad para definir la discusión. Plantea el uso de preguntas genéricas y abiertas, no previstas durante la plática, que permiten al solicitante expresarse libremente y con un mínimo de interrupciones. Por lo general, el entrevistador no directivo escucha con cuidado y no discute, interrumpe o cambia el tema con brusquedad. Asimismo, utiliza preguntas de seguimiento para permitir que el candidato se extienda, haga pausas en la conversación o responda con brevedad.
- **Entrevista mixta:** En la práctica, los reclutadores emplean una estrategia mixta que combina el uso de preguntas estructuradas con las no estructuradas. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos, mientras que la no estructurada añade interés a la entrevista al permitir un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- **Entrevista situacional:** Una variación de la entrevista estructurada. Con este método se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta como respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación. Es interesante que las empresas utilicen la entrevista situacional para seleccionar a nuevos graduados universitarios.
- **Entrevistas para describir comportamientos:** Si bien una entrevista de situación abarca situaciones hipotéticas, en esta se le pregunta al solicitante qué hizo en realidad para resolver una situación en un suceso real del trabajo.
- **Entrevista de grupo:** Otro tipo de entrevista supone un panel de entrevistadores que preguntan y observan a un solo candidato. En una típica entrevista de grupo, el candidato se reúne con tres a cinco entrevistadores que

preguntas por turnos. Después, los entrevistadores reúnen sus observaciones para llegar a un consenso sobre la idoneidad del candidato.

- **Entrevista de selección o final:** Para este tipo de entrevista resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, y que esta sea aplicada por el responsable directo del área donde se encuentra la vacante, para que a partir de una prueba situacional o de comportamiento el posible jefe inmediato pueda valorar las capacidades, conocimientos y habilidades de cada candidato respecto a los requerimientos del puesto, y de los resultados que obtenga llegar a una decisión final. Al Departamento de Recursos Humanos corresponde un papel de asesor en este tipo de entrevista, al comparar los resultados del área solicitante con los suyos.

El tipo de entrevista y nivel de profundidad que se aplique deberá seleccionarse en base al tipo de información a investigar y verificar, de acuerdo a las especificaciones del puesto. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de las personas adecuadas, o igualmente grave, en la contratación de personas inadecuadas para el puesto (Sánchez, 1989).

La entrevista aplicada por el Psicólogo debe tener como finalidad asegurar la disminución de rotación de personal al elegir a las personas idóneas para el puesto vacante y que auguren una buena estabilidad laboral.

Si a criterio del reclutador, o de los resultados de las entrevistas, el candidato reúne los requerimientos necesarios para seguir postulando por el puesto vacante, debe informársele a éste último sobre la naturaleza del trabajo, el horario del mismo, el salario a ofrecer, las prestaciones y todo lo relacionado, con la finalidad de establecer si el candidato también desea seguir con el proceso de selección o contratación, según sea el caso. Si existe interés por ambas partes de continuar, se pasa a la siguiente etapa, que es la *Aplicación de Test o Pruebas Psicométricas*.

2.2 Aplicación de Pruebas Psicométricas para la Selección de Personal.

Aunque las entrevistas son mucho más decisivas a la hora de seleccionar personal, *las pruebas psicométricas* constituyen un elemento de información muy útil, por una parte, para descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir y, por otra, para confirmar la información que se obtiene en la entrevista personal.

Para los Psicólogos, los tests psicométricos se aplican con la finalidad de formular pronósticos o diagnósticos, y también como medios de investigación en una multitud de situaciones. El término "*Test Mental*" fue utilizado por primera vez en 1890 por el Psicólogo norteamericano *James McKeen Cattell*, para designar la serie de exámenes psicológicos, que él mismo propuso, por los cuales se podían determinar las diferencias individuales, a nivel intelectual, de estudiantes universitarios. Este mismo término se ha venido utilizando aún hasta nuestros días, sin embargo, durante los últimos años se ha sustituido esta denominación por la de "*Test o Prueba Psicométrica*", acepción más amplia y aceptada actualmente (Gregory, 2001).

Una *Prueba Psicométrica* puede definirse entonces como el *instrumento psicológico que a partir de una muestra estándar de la conducta humana, sirve para determinar objetivamente las características físicas y psíquicas de los individuos, en diferentes momentos y contextos*. Puede ser empleado de manera individual o grupal, y desde uno solo hasta un conjunto de tests, aplicados sucesivamente, para llegar a un sólo diagnóstico (Merani, 1980). Los tests o pruebas psicológicas son herramientas que en el ámbito de los Recursos Humanos se utilizan para examinar y conocer dentro de condiciones estandarizadas la personalidad de los candidatos, evaluar sus aptitudes y observar su capacidad profesional, con la finalidad de predecir su probable comportamiento, a futuro, en un trabajo determinado.

La Prueba Psicométrica, al tratarse de un procedimiento científico de diagnóstico y medida aplicado a una persona, debe reunir como mínimo *cinco condiciones fundamentales*:

- a) **Validez:** es la capacidad de la prueba para medir y pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir, para lo cual hay que determinar su correlación con la eficacia profesional.
- b) **Confiabilidad:** es el grado de consistencia de la medida, que se verifica si la puntuación obtenida por el mismo individuo coincide varias veces al aplicarse más de una vez el mismo test, en otras formas equivalentes a la prueba o con el análisis de la estructura interna.
- c) **Estandarización:** el resultado de un test es una puntuación directa, pero no se sabe nada sobre el significado de esta a menos que se le investigue, compare y ordene con las obtenidas por la población a la que el sujeto pertenece.
- d) **Objetividad:** la calificación que obtiene el candidato en una prueba psicométrica debe estar considerablemente libre de cualquier interpretación subjetiva por parte de la persona que la califique. Otra ventaja de las pruebas con esta naturaleza es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.
- e) **Economía:** esto dependerá finalmente de la combinación de los factores anteriormente descritos más la cantidad de *tiempo* que se requiera para aplicar y calificar el test, ya que entre mayor o menor sea el tiempo que emplee de igual forma será su costo en horas laborales del evaluador.

Considerando los puntos anteriores, resulta entonces conveniente que en la aplicación, evaluación y reporte de pruebas psicométricas intervenga un Psicólogo, que por sus estudios de la conducta humana, resulta ser el más indicado para informar las características de personalidad, desempeño y potencial de desarrollo encontrados en un candidato, con el fin de que el área solicitante de personal tenga una estimación correcta de si la persona evaluada

podrá o no ajustarse bien al trabajo, ya que de otra manera difícilmente se podrá obtener el éxito pretendido.

Así, dentro de la Selección de Personal, la prueba psicométrica puede definirse como el *conjunto estandarizado de tareas diseñadas para medir las diferencias individuales en algún rasgo o comportamiento que conducen a una evaluación estadística*. Las tareas que incluyen la mayoría de los tests psicológicos se puede clasificar según su finalidad, las cuales puede ser según su *forma de realizarlas* (escrita, verbal, de manipulación u operación de objetos, o en computadora); por su *forma de administrarlas* (de manera individual o colectiva); por su *tiempo de aplicación* (se refiere a la velocidad del evaluado para responder el mayor número de preguntas posibles dentro de un cierto límite de tiempo, y donde el total de respuestas correctas no dependerá del tiempo sino de la habilidad o capacidad que posea la persona); y por el tipo de *característica a medir* (inteligencia, conocimientos, aptitudes, rendimiento, habilidad numérica, intereses o personalidad, por ejemplo).

Los principales tipos de tests que se utilizan en la Selección de Personal son:

- **Pruebas de conocimiento:** miden lo que una persona sabe como resultado de sus experiencias de aprendizaje como seminarios, cursos y lecturas. Estas pruebas son útiles en los casos de aspirantes a los cuales no se les exigen certificados de estudio o experiencia laboral previa. Muestran fundamentalmente la capacidad de aprendizaje y potencial de desarrollo de los individuos. Aquí podemos considerar *las entrevistas y tareas prácticas* que tiene por objetivo evaluar que tantos conocimientos posee, por ejemplo, un estudiante o recién egresado de algún nivel educativo en relación a una actividad específica, o de una persona que sin una formación formal, da muestras de contar con los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo.

- **Pruebas de desempeño:** miden la habilidad de los candidatos para realizar ciertos ejercicios que se suponen son parte importante del trabajo al que aspiran. Existen pruebas de desempeño para medir habilidades específicas, como la capacidad mecánica, psicomotora, de creatividad, deducción y sensorial, que al momento de la evaluación son consideradas como un hecho actual y real. Podemos mencionar aquí el uso de la *Prueba de Habilidades Técnicas de Gordon*, el *Test de Destreza en el manejo de Herramientas de Bennett* o el de *Test de Aptitudes Cognoscitivas*, por ejemplo.
- **Pruebas de inteligencia:** miden la capacidad de pensar lógicamente; a diferencia de la pruebas de desempeño, que miden algunos rasgos intelectuales específicos, las pruebas de inteligencia permiten medir la capacidad intelectual (verbal, numérica, memoria, lógica, etc) en términos amplios. Las pruebas de inteligencia son consideradas como predictores del desempeño al estar su calificación correlacionada a un criterio externo y por estar definida en función a su análisis factorial. De este tipo de pruebas podemos mencionar la de *Matrices Progresivas de Raven*, la *prueba Beta II-R*, la de *Terman Merril*, el *Test de Inteligencia de Wonderlick* o la *Escala de Inteligencia Wechsler para Adultos (WAIS)*, por mencionar algunos.
- **Pruebas de personalidad:** miden el carácter de las personas mediante preguntas relacionadas con los diferentes rasgos característicos del comportamiento tales como: temperamento, motivación, preferencias vocacionales, hábitos, actitudes, responsabilidad; liderazgo, sociabilidad, estabilidad emocional, etc. Si las pruebas de inteligencia miden lo que una persona puede lograr, las pruebas de personalidad tratan de predecir el comportamiento a futuro del evaluado en relación a los requerimientos del puesto. En una prueba de personalidad se evalúa la combinación única de características que definen a un individuo a través de escalas de calificación más directas. En esta categoría de pruebas podemos encontrar el *Sistema Gerencial Cleaver*, el *Test de Personalidad sobre Intereses y Valores de Zavic* y el *Test de 16 Factores de Personalidad (16PF)*, por ejemplo.

- **Pruebas proyectivas:** miden las necesidades, rasgos de personalidad y temperamento de un candidato a través de tareas compuestas por estímulos relativamente no estructurados en su contenido y abiertas en términos de las respuestas obtenidas, las cuales pueden proporcionarnos un reflejo o proyección de la percepción individual que la persona tiene del mundo. Este tipo de pruebas por lo general son menos obvias en su objetivo, y por lo tanto, suponen están menos sujetas a la manipulación y falsedad en los grupos de respuesta a presentar dentro de los materiales o tareas de estímulo. Suponen también que conforme la tarea se vuelve menos estructurada, es más probable que las respuestas revelen facetas importantes de la personalidad del evaluado. Suelen ser utilizadas para desechar a aquellos candidatos que dan muestras de conducta que dificultarían su integración a la cultura de la organización o al desempeño laboral a futuro. En este tipo de pruebas figuran el *Test de la Figura Humana de Karen Machover*, el *Test de Luscher*, y el *Test de Casa-Arból-Persona (H.T.P)*, y de manera cada vez mayor se impone la tendencia de las *Pruebas Grafológicas*, que a través de los resultados del análisis de la escritura han demostrado ser una herramienta confiable al permitir conocer rasgos del candidato que serían difíciles de detectar a través de otro tipo de test, como medir la tendencia de una persona a comportarse de manera deshonesto, pronosticar la probabilidad de que las personas rompan las reglas, abuse de permisos por enfermedad o llegue a consumir drogas en el trabajo, o por el contrario, sea una persona honesta, estructurada, sistemática o apegada a políticas y procedimientos de trabajo, por ejemplo.

Luego de aplicar y calificar las pruebas psicométricas apropiadas, el Departamento de Recursos Humanos debe presentar al área solicitante de personal un *Informe Final de la Entrevista*, el cual debe hacer referencia de todos los elementos recogidos a lo largo del proceso de Selección de Personal y el reporte de las conclusiones sobre lo detectado en los candidatos, incluyendo las recomendaciones y observaciones que sirvan de guía para entrevistas o

evaluaciones sucesivas que apoyen la toma de decisiones para rechazar o contratar un nuevo elemento al interior de la organización.

Así, las pruebas psicométricas tienen mucho valor si estas son aplicadas con precisión y son interpretadas correctamente. La mayoría de los Psicólogos sostienen que no debe emplearse un único test para predecir el posible éxito o fracaso de una persona en una tarea. Normalmente, una buena evaluación psicométrica consta de varias pruebas, cuyos resultados intervienen de diferente manera dependiendo la calificación final, lo cual tratará de predecir de la mejor manera el posible desempeño a futuro de los candidatos dentro del puesto vacante, y como ayuda para rechazar a los aspirantes menos experimentados.

Dependiendo del tipo de comportamientos a evaluar en relación a la vacante, ya sea a nivel operativo, administrativo o gerencial, es indispensable que las pruebas psicométricas las aplique y califique un experto, en este caso el Psicólogo, ya que la combinación de sus estudios del comportamiento humano y su conocimiento del perfil que miden los diferentes tests le permitirán formar la batería psicométrica que mejor se ajuste a lo que desea evaluar, lo que dará una técnica precisa que se prestará muy bien al análisis y la investigación objetiva, lo cual aunado a lo encontrado a través de la entrevista, por ejemplo, permitirá averiguar si la persona posee las cualidades y habilidades concretas que se están buscando.

En relación a lo anterior, el uso de la Grafología como prueba proyectiva de la personalidad ha demostrado ser una buena herramienta de apoyo en la Selección de Personal, ya que un análisis o estudio grafológico permite hacer, inicialmente, una primera selección de los candidatos más adecuados para un determinado puesto, hasta que finalmente se elabora un informe más detallado de los que a lo largo del proceso de selección se perfilan como idóneos al definirse con precisión su grado de vitalidad, visión del futuro, relación con el pasado, vinculación (o desvinculación) con los demás, el grado de integración social, nivel de ambición,

facilidad o dificultad para subordinarse a una autoridad, adaptarse a los cambios o liderar, sus posibilidades creativas, en fin, todo aquello que pueda ayudar a descartar o afirmar lo observado durante la entrevista. Resulta importante contar entonces con muestras caligráficas de los postulantes dentro de un proceso de selección, con el fin de saber de antemano acerca de los rasgos más destacados de la personalidad de los mismos (Corba, 2005).

Así, por los resultados que la Grafología ha obtenido dentro de la Selección de Personal, y que han demostrado ser altamente confiables, resulta entonces conveniente hablar sobre la historia de esta técnica y su campo de aplicación dentro de la Administración de Recursos Humanos.

3. HISTORIA DE LA GRAFOLOGIA.

El primer problema que tuvo la humanidad en relación con el uso de la información fue la forma de transmitirla, y después, el de conservarla. Para transmitirla la gente empleó primero la memoria, para lo cual se adiestraba a cierto tipo de personas que recibían este delicadísimo encargo. Así se transmitieron de generación en generación cuentos, leyendas, mitologías, sagas y otras formas narrativas. Pero la memoria es frágil, incluso la de un grupo especialmente preparado, y la transmisión de persona a persona altera el mensaje en función del número de estas y de la distancia geográfica y temporal. Debido precisamente a la levedad de la palabra hablada carecemos hoy de elementos que nos permitan conocer nuestros lejanos antecedentes y el desarrollo completo de la humanidad desde sus inicios hasta el momento presente. Así pues, la transmisión oral, tal vez a causa, además, de sus requerimientos y limitaciones (necesitaba la presencia de al menos dos personas y era claro el riesgo de la tergiversación y del olvido), hubo de ser sustituida por un método más fiable y ventajoso que permitiera fijar los mensajes en un soporte duradero con un sistema de signos de interpretación generalizada. Este método no era otro que *la escritura*.

La invención de la escritura entendida como un *sistema de signos para la representación de la palabra* es relativamente reciente en la historia de la humanidad: no anterior al milenio IV A. C.; es decir, su antigüedad no rebasa los seis mil años. Pero este hecho trascendental para la historia de la cultura no surgió de la noche a la mañana en un lugar determinado, sino que se trató, más bien, de una serie de tentativas para hallar una fórmula que permitiera dejar constancia de los hechos. Para su manifestación, *la escritura necesitaba dos elementos materiales: un soporte, donde permanecía el signo escrito, y un instrumento para trazar este signo*. Los materiales escriptóreos o soportes de la escritura se dividen en arqueológicos (duros) y paleográficos (blandos); entre los primeros, la piedra (estelas, cipos, monumentos, fachadas de templos, etcétera), la arcilla (tablillas, ostracas, etcétera), el mármol y los metales (oro y plomo

principalmente); entre los segundos, las hojas de los árboles (de donde se deriva folium 'folio', 'hoja'), la corteza (de donde liber 'libro'), el papiro, el pergamino, el papel y los materiales sintéticos (plástico, por ejemplo). Intermedias entre los materiales arqueológicos y los paleográficos se sitúan las tablillas de cera, de parte dura (el soporte) y parte blanda (la cera). La separación real y efectiva entre epigrafía y paleografía es cada vez más difusa por el hecho de que ambas estudian precisamente las escrituras antiguas, si bien, como se ha apuntado, sobre materiales distintos. Es probable que el estudio de las distintas escrituras del mundo antiguo (que podían ser desde pictográficas hasta manuscrita) plasmadas en diversos materiales como los mencionados sean los antecedentes prehistóricos de la Grafología, ya que como se ha dicho, el hecho de que los signos gráficos usados para comunicarse se conservaran intactos por mucho tiempo es precisamente lo que permitió el estudio, análisis y clasificación de los rasgos de la escritura (Martínez de Sousa, 2005).

En este sentido, existen numerosas referencias y citas antiguas que hablan sobre la inquietud de las personas por la interpretación del carácter y la personalidad a través de la forma manuscrita; por ejemplo, es sabido que ya en el año 6000 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. 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 1000 A.C. practicaban cierta forma de estudio grafológico, basando el análisis en el espesor, rigidez y flexibilidad de algunas líneas. En el año 300 A.C. *Aristóteles* y *Demetrio Faléreo*, a través de varios de sus ensayos, anticiparon que la escritura revelaba rasgos del carácter y la personalidad. En la Edad Media algunos monjes ya utilizaban el análisis grafológico. Para el año 1575 Juan Huarte de San Juan publicó su obra "*El Examen de los Ingenios para las Ciencias*", trabajo en el que se establece por primera vez una asociación entre la escritura y las características de los

individuos. Todo lo anterior podemos considerarlo entonces como los orígenes históricos de la Grafología,

3.1 Desarrollo histórico de la Grafología.

Sin embargo, podemos considerar que el inicio del estudio de la escritura de manera formal fue en el año 1622 cuando el primer libro que se conoció sobre Grafología, titulado *"Trattato come de una lettera misiva si cognoscano la natura e qualità dello scrittore"* (Tratado para conocer por una carta misiva el temperamento y las cualidades del escritor), vio la luz en la Ciudad de Carpi, Italia. Su autor fue *Camilo Baldo*, profesor italiano de Filosofía de la Universidad de Bolonia. En su obra señaló como cada persona escribe de un modo particular, y que no puede ser imitado por ninguna otra, lo cual le permite establecer el primer sistema para evaluar a sus pacientes mediante el análisis de su escritura.

En 1663 un anónimo publicó el *"Mercurio Galante"* (Mercurio Galante), una carta dirigida a cierta dama en la cual se hablaba sobre la interpretación de la escritura. *Graham*, en 1792, publicó un libro sobre la escritura, en el cual pretendía que a través del grafismo se podían reconocer la constitución del cuerpo, la voz y hasta el color de cabello u ojos, de la persona que escribe.

Lavater, animado por *Goethe*, investigó también sobre los rasgos de la escritura y comprobó sus resultados a través de sus investigaciones en *fisiognomía* (estudio sobre la forma general de la cabeza y de los rasgos del rostro, realizado con la finalidad de conocer el carácter y las inclinaciones de la persona; Merani, 1980). *Lavater* es el primero en establecer una analogía entre el lenguaje, la marcha y la escritura. Otro anónimo, en 1814, escribió sobre *"L'Art de juger de l'esprit et du caractère des hommes et des femmes sur leur écriture"* (El Arte de juzgar el espíritu y carácter de los hombres y mujeres al leer su escritura). Este libro se supone escrito por *Eduardo Hocquart*, literato belga a quién se le atribuye el mérito

de relacionar la escritura con el gesto. En 1866 *J.B. Delestre*, en su libro sobre la fisiognomía, consagró un capítulo a la escritura y esbozó toda una clasificación al relacionar la escritura con la edad, sexo, carácter e inteligencia. No obstante, estaba reservado al abate francés *Jean Hipólito Michón* (1806 -1881) el desarrollo del sistema de la Grafología actual y su vulgarización.

Michón fue un hombre de extensa cultura y de gran dinamismo intelectual. Tradujo al francés el libro de Camilo Baldo y después de haber reunido una gran cantidad de autógrafos publica en 1870, en colaboración con *Adolphe Desbarrolles*, el primer sistema completo de Grafología, bajo el título de "*Les Mystères de l'écriture*" (Los Misterios de la Escritura). El término *Grafología* fue acuñado por el quiromántico Desbarrolles en 1870, pero en realidad más adelante, Emile de Vars, en su libro "*Histoire de la Graphologie*" (Historia de la Grafología) publicado en 1874, atribuyó a Aristóteles, a *Dionisio de Halicarnaso*, a Demetrio Faléreo, al poeta *Menandro* y a otros más, frases relacionadas sobre que la escritura, a través del discurso y la concepción de esta, revelaban el carácter de las personas como expresión de sus almas.

Habiendo surgido entre Desbarrolles y Michón una discusión interminable acerca de cuál de los dos era creador de la Grafología, Michón se separó de su colaborador y en 1871, fundó la *Société de Graphologie* (Sociedad de Grafología) y el periódico "*Le Graphologie*" (La Grafología), publicando posteriormente su "*Système et Méthode Pratique de la Graphologie*" (Sistema y Método Práctico de Grafología), dando simultáneamente innumerables conferencias por toda Francia. La mayor parte de los signos gráficos hoy conocidos fueron descritos e interpretados por Michón a partir de asignar un valor fijo a los rasgos de la escritura y así estudiar el signo gráfico de forma aislada. Es así como Michón es considerado el *Primer Maestro de la Grafología*.

Años después, el francés *Juillet Crepieux-Jamin*, autor de fama universal por sus obras "*Escritura y Carácter*" y "*El Crimen en la Escritura*", coordinó los resultados

de Michón y estableció nuevas leyes para la clasificación de interpretación de los géneros, especies y modos de los movimientos gráficos. Crepieux-Jamin valoraba la escritura en su conjunto e identificó la escritura con la *mímica* (arte de imitar, representar o darse a entender por medio de los gestos, ademanes o actitudes; Merani, 1980), considerándola como una sucesión de gestos gráficos. Estableció las resultantes, según el cual “la suma de dos o más rasgos da como resultado un nuevo aspecto de la personalidad”; quitó a los signos del grafismo el valor fijo que les dio Michón y con su *Teoría de la Superioridad e Inferioridad Gráfica* (equivalente al sentido positivo y negativo de Klages) imprime a la nueva ciencia un verdadero rigor científico que le vale el título de *Segundo Maestro de la Grafología Clásica Francesa*.

Hacia el año 1900, el conocido caracterólogo y filósofo alemán *Ludwig Klages* recogió la herencia de Michón y de Crepieux-Jamin para formar su propia escuela conservando las observaciones y clasificaciones hechas por los anteriores maestros franceses, pero introduciendo en la nueva ciencia sus concepciones filosóficas sobre el antagonismo irreducible entre el alma y el espíritu. Creó el sentido positivo y negativo (equivalentes en algunos aspectos al concepto jaminiano de superioridad e inferioridad), introdujo el "ritmo" de la escritura para referirse a la armónica distribución del texto, determinó el "nivel de forma" con el que se valora la riqueza vital del escritor y otros nuevos conceptos como la "imagen anticipadora", "constricción", "liberación", etc., fácilmente apreciables en la escritura. Fundó también la *Gemeinschaft Deutschland aus Graphologie* (Sociedad Alemana de Grafología) y en sus obras "*Problems aus sie Graphologie*" (Problemas de la Grafología), "*Grundlage aus sie Wissenschaft südlichst Charakter*" (Fundamentos de la Ciencia del Carácter), "*Handschrift und Charakter*" (Escritura y Carácter), se manifestó la profundidad y el giro emocional que da a sus investigaciones. Este trabajo le valió el título de *Tercer Maestro de la Grafología* (García y Valencia, 2006).

El *Cuarto Maestro de la Grafología* fue el Dr. Max Pulver, suizo considerado

como uno de los genios más profundos de la Grafología moderna. Pulver fue el primero que introdujo el Psicoanálisis en la Grafología. Su obra *"El Simbolismo de la Escritura"* fue publicada en 1931 y de ella se han publicado en su país trece ediciones, sin que a pesar del tiempo transcurrido se haya hecho necesario introducir cambios notables en el texto ni en las ilustraciones. El mérito mayor de Pulver consistió en haber encontrado unas leyes generales de interpretación que simplificaban extraordinariamente la labor del grafólogo al crear el movimiento simbólico, en el cual estableció que el hombre se mueve entre símbolos ancestrales, los cuales quedan reflejados en las zonas de la escritura (izquierda, derecha, centro, arriba, abajo).

Según *Maurice Delamain*, expresidente de la Sociedad de Grafología Francesa, Michón fue el iniciador general, Crepieux-Jamin el ordenador, Klages el introductor de nuevos horizontes psicológicos y Pulver la reunión de sus tres predecesores. Lo anterior nos muestra que el camino que han seguido los primeros grafólogos de diferentes tiempos ha sido acertado en su mayor parte, ya que puede encontrarse un principio elemental que revaloriza todos los sistemas grafológicos descritos anteriormente: *no se contradicen entre sí*.

3.2 Aspectos revelantes en el estudio de la escritura.

Podemos resumir entonces que las principales corrientes grafológicas que existen en la actualidad para abordar la interpretación de los movimientos gráficos son: *la MÍMICA, la SIMBÓLICA y la EMOCIONAL*.

Como ya se dijo anteriormente, Michón y los primeros grafólogos de todo el mundo se basaron en la *Corriente Mímica*. La Escuela Francesa es la gran impulsora de este movimiento, y su estudio ha sido realizado con tal sistematización que ha llevado a un camino seguro para penetrar en la personalidad por sus gestos. Crepieux-Jamin, que depura y engrandece las

enseñanzas de Michón con hábil criterio científico, perfecciona sus leyes y clasifica los signos, estableciendo que la escritura se divide en *siete grupos de gestos*, a saber:

- **EL TAMAÑO O DIMENSION** implica la manera de ver las cosas, de enfocar la vida, de considerarse a sí mismo.
- **LA FORMA** evidencia aspectos de las condiciones personales: energía o suavidad, reserva o expansión, gusto o chabacanería, sexualidad, etc.
- **LA DIRECCIÓN** plasma maravillosamente la línea de nuestras conquistas personales, de nuestro estado de ánimo y es, en cierto modo, el símbolo de nuestro caminar por la vida en pro de nuestros logros personales, sociales o profesionales.
- **LA PRESIÓN** deja al descubierto muchos de nuestros fallos orgánicos, toxicomanías, fuerza, vitalidad.
- **LA VELOCIDAD** indica la agilidad de comprensión, el grado de rapidez en la asimilación intelectual.
- **LA CONTINUIDAD o COHESIÓN** traduce de qué forma el escritor aborda los contactos con los demás seres, con las cosas y con los acontecimientos, es decir, la forma cómo realiza los intercambios con el mundo exterior.
- **EL ORDEN**, la impresión de conjunto. El grado de claridad en las ideas. La forma de organizar nuestro tiempo y las posibles interferencias en los contactos con los otros.

Adicionalmente, podemos mencionar *3 grupos más*:

- **LA INCLINACIÓN** es como el termómetro de la comunicación de los sentimientos que según la dirección que siga en su caminar, demuestra como vamos hacia los otros o nos retraemos; corazón y razón se dan cita en este grupo de gestos gráficos.
- **LA FIRMA** es la marca de fábrica de nuestra personalidad, es el sello o distintivo propio, único y difícil de imitar, el emblema que nos representa ante

los demás y ante nosotros mismos, que se hace más ágil a medida que vamos madurando.

- **LA RUBRICA**, ese garabato simple y caprichoso, que no sigue ninguna norma fija y que se simplifica a medida que el individuo evoluciona personalmente, es en el que plasmamos nuestras ambiciones, el resumen de lo que buscamos en la vida.

El suizo Max Pulver, como representante de la *Corriente Simbólica*, es quien establece de una forma más exhaustiva los símbolos que se reflejan en la escritura. Identifica las *cinco zonas gráficas de la escritura*, papel o cualquier gesto gráfico de la siguiente forma: a) la **PARTE SUPERIOR** representa lo **ESPiritual**, b) la **INFERIOR** lo **MATERIAL**, c) la **IZQUIERDA** el **PASADO**, d) el **CENTRO** el **PRESENTE** y, e) la **DERECHA** el **FUTURO**; entre otros simbolismos.

Sobre la última corriente, en líneas generales puede decirse que la *Grafología Emocional o del Inconsciente*, desarrollada por Rafael Schermann y Curt A. Honroth, penetra en el subconsciente del individuo, y se basa este sistema en las modificaciones que se producen en el grafismo o en determinadas palabras clave por las deformaciones debidas a las emociones producidas en el momento de escribir; por ejemplo, no se escribe de la misma forma el nombre de una persona a la que apreciamos que el nombre de una a la que aborrecemos, lo cual se evidencia al examinar con detenimiento la intensidad de los rasgos gráficos en su diferentes componentes (Pérez, 2003).

A partir de lo anterior, lo que le da precisamente a la Grafología su *carácter científico* es que *esta disciplina posee un cuerpo sistemático de ideas con un criterio metodológico propio y estandarizado*, ya que su objeto de estudio es el análisis de la escritura humana o grafismo sin importar la cultura o idioma, de modo tal que cualquier profesional que siga rigurosamente los procedimientos previstos arribara a la misma interpretación que uno u otro grafólogo aplique a una misma persona, lo cual implica la posibilidad de realizar un estudio profundo

que comprenda la posibilidad de diagnóstico, seguimiento y pronóstico del individuo en relación con su medio (Espinoza, 2004).

Es así como a través de un estudio grafológico podemos conocer aspectos de una persona. Podemos saber, por ejemplo, si reflexiona antes de decidir o es vacilante, si su agilidad mental es lenta, normal, rápida o precipitada. Si es una persona observadora o ingenua, ordenada o desordenada, si tiene o no tiene decisión; cómo es su vitalidad física, si es impositiva o sumisa; cómo es su calidad en el trabajo, si es activa o perezosa; si es tímida, cómo es sexualmente; su grado de expansión o reserva, si es sincera. Podemos saber si es sensible, e incluso si se sobre-adaptó al medio redoblando sus esfuerzos por ser socialmente más dinámico, lo cual hablaría de la capacidad para desarrollar diferentes destrezas. La Grafología es la herramienta que permite conocer el componente personal en todos sus aspectos.

3.3 La Grafología, sus campos de aplicación y su uso en el área de Recursos Humanos.

Podemos entonces definir a la Grafología como la *técnica y arte que tiene por objeto el acercamiento científico al carácter, temperamento y personalidad de los individuos mediante el análisis e interpretación de los aspectos de “movimiento”, “espacio” y “forma” de su expresión manuscrita* (Lavallo, 2004). Por sus resultados, la técnica grafológica se emplea eficazmente en multitud de facetas profesionales, tales como:

- **Investigación histórica:** estudio de la personalidad de personajes históricos o personas ya fallecidas por medio de sus documentos manuscritos.
- **Evolución de la personalidad:** Estudio de la evolución de una persona analizando sus escritos de distintas épocas o facetas de su vida.

- **Campo pedagógico e infantil:** en la actualidad, es uno de los mejores métodos de detección de problemas en los niños, puesto que nos va a revelar aquello que el propio niño no nos quiere decir conscientemente o que incluso él desconoce de sí mismo. Posteriormente, estos trastornos detectados se pueden corregir fácilmente con el empleo de la Grafoterapia (tratamiento de enfermedades psicosomáticas). La Grafoterapia bien aplicada es un método terapéutico totalmente eficaz y natural, que se basa en potenciar las propias fuerzas vitales del individuo para el restablecimiento de su salud.
- **Campo terapéutico:** con técnicas de reeducación escriturales es posible trabajar determinados aspectos gráficos problemáticos, así como trastornos psíquicos y psicosomáticos (Grafopatología), tanto en niños como en adultos.
- **Relaciones humanas:** empresas de todo tipo, agencias matrimoniales, etc., se valen actualmente de la grafología para el estudio de los caracteres de parejas o personas que tienen que formar un equipo y trabajar juntos o convivir.
- **Ámbito forense y criminológico:** en su especialidad técnica como Pericia Caligráfica Judicial, se emplea asiduamente como auxiliar de la Justicia en el estudio y cotejo de firmas y escritos, con el fin de analizar anónimos, falsificaciones, alteraciones en documentos, verificación de testamentos ológrafos, etc.
- **Recursos Humanos:** cada vez más empresas recurren a expertos grafólogos para poder conocer mejor a los candidatos existentes para cubrir sus puestos de trabajo. Es una técnica que ahorra costos en la Selección de Personal y es mucho más rápida y certera que otras utilizadas habitualmente. La Grafología, aplicada cómo técnica auxiliar, tiene múltiples aplicaciones dentro del campo laboral:
 - Como parte de un proceso de selección ordinario.
 - Para conocer mejor el potencial humano de la organización.

- Como criterio de apoyo en los procesos de promoción, tanto a nivel horizontal como vertical.
- Como criterio de apoyo para establecer planes de carrera.
- Para formar equipos de trabajos al comparar y reunir tipos de personalidad.
- Para prever las actitudes y resistencias del personal ante cambios organizacionales importantes.

En relación al último punto, la importancia del factor humano en el mundo laboral es algo que los directivos de varias empresas tienen hoy en día muy presente. Sin dejar de lado la formación y la trayectoria profesional de cualquier candidato a un puesto de trabajo, es aún más relevante poder obtener un profundo conocimiento del carácter y de las posibilidades de desarrollo profesional, por lo que algunos patrones utilizan la Grafología para evaluar tanto a los candidatos a un puesto de trabajo, y de los resultados obtenidos tomar decisiones sobre contrataciones, como también porque ha demostrado ser útil en las personas ya incorporadas a la empresa. Los grafólogos obtienen una muestra de la escritura y después examinan características como el tamaño e inclinación de las letras, la cantidad de presión aplicada y la colocación de la escritura en la página. Con base en sus observaciones los grafólogos infieren aspectos como la personalidad, actitudes organizacionales, creatividad, integridad, madurez emocional, autoimagen, etc. Su principal ventaja estriba es que al presentar el análisis grafológico sobre los rasgos de escritura de los candidatos permite a los solicitantes de personal y jefes de área hacer consideraciones lentas, análisis, comprobaciones y cuantas observaciones sean precisas. Este procedimiento es discreto y cómodo para el evaluado y ante todo, certero en sus conclusiones al complementarlo ó compararlo con otras técnicas y resultados (Priante, 2000).

El Grafólogo considera la escritura no como lenguaje solamente, sino como una serie de actos, como un registro gráfico de nuestros gestos, de nuestros movimientos, es decir, como un filme que el propio candidato plasma gráficamente: su tipo de inteligencia, su sensibilidad, sus impulsos, sus

tendencias, sus reacciones, etc. Desde hace años se han considerado a los test psicométricos como una herramienta para detectar capacidades y habilidades personales, sin embargo, en fechas recientes, la Grafología ha incursionado en el campo de Selección de Personal presentándose en la actualidad como un método que cada día cobra mayor importancia y que se ha extendido extraordinariamente en todo el mundo debido a la profusión de datos que puede aportar sobre la capacidad, habilidad, carácter y personalidad de los evaluados. Las empresas de países desarrollados solicitan constantemente los servicios de la Grafología para el estudio de las aptitudes y de idoneidad para promocionar a puestos de trabajo calificados a sus empleados ya contratados y para seleccionar a aquellos candidatos que demandan empleo. En México cada vez más empresas se complementan con el uso de la Grafología dentro de su proceso de Selección de Personal en beneficio de la compañía y del candidato.

No obstante lo dicho, ni siquiera los grafólogos de la actualidad han logrado hasta hoy reconocer y comprender totalmente el carácter humano en su unicidad y multiplicidad, aún después de que la evaluación de diversos experimentos de control, realizados en Alemania y Estados Unidos, muestran que el porcentaje de error en los análisis grafológicos gira en torno del 12%, mientras que varias de las pruebas psicométricas utilizadas hoy día muestran errores y fallas del 30 al 40%. Con lo anterior de ningún modo se pretende erigir a la Grafología como el único método válido para la realización de pruebas psicológicas, ya que cada forma de test tiene sus propios valores para medir el comportamiento humano, y en este sentido, la Grafología debe ser considerada y usada como un procedimiento auxiliar y complementario en la Selección de Personal (Lavelle, 2004).

Para concluir, podemos decir que la Grafología tiene *tres características básicas* al aplicarla dentro de la Administración de Recursos Humanos: **1.-** Globalidad en la descripción de las facultades y aptitudes de la persona, **2.-** Rapidez sobre todo en la preselección y **3.-** Confiabilidad en cuanto a resultados.

- **Globalidad:** a través del análisis grafológico se puede descubrir el conjunto de

facultades, personalidad, temperamento, posibilidades y limitaciones del evaluado.

- **Rapidez:** este término no quiere decir que el análisis grafológico se haga de prisa, sino que cuando el grafólogo tiene experiencia puede hacer una rápida preselección, es decir, hacer una diferenciación en función de la valía intelectual personal y adecuación de actitudes de los aspirantes a determinado puesto. Esta diferenciación reduce el número de candidatos y por tanto facilita la posterior selección que puede hacer el mismo grafólogo o grupo de profesionales que intervengan. También significa rapidez y comodidad para quién se somete al análisis ya que no debe contestar a largos cuestionarios.
- **Confiabilidad:** en cuanto a la fiabilidad de los resultados, para algunos profesionales es difícil entender esta cualidad ya que estos pueden ser planteados como algo subjetivo por considerarse provenientes de una prueba psicométrica de tipo proyectiva, pero el hecho de que países como Chile, Francia, Argentina, España, Alemania, y muy escasamente México, opten por incluir un análisis grafológico en sus métodos de selección demuestra que satisface las expectativas como un recurso muy válido dentro de este proceso. En empresas como Price & Waterhouse (en Estados Unidos), CDO Consulting Group (en Chile) y BBVA Bancomer (en España) y MaxiGas Natural® (en México), ya se utiliza desde hace algún tiempo la Grafología como parte de su proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. De esta última empresa se expondrá precisamente la participación del Psicólogo y los resultados de aplicar esta técnica dentro del área de Recursos Humanos.

4. EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

En un entorno tan sumamente competitivo como el actual, donde la continua adaptación al mercado exige constantes cambios para lograr el desarrollo y crecimiento de las empresas, la correcta selección de personas capaces de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales se ha convertido en un factor clave para el éxito. La responsabilidad del reclutador de recursos humanos, en un mercado de exigencias competitivas, es la de cubrir las necesidades de la organización, no solamente con el diseño de la estructura, sino al atraer al interior de la empresa a personas con las capacidades individuales necesarias para desempeñar un puesto y motivar a todos los que integran la organización para que respondan, en forma cooperativa, a un ambiente interno y externo tanto complicado como dinámico. La habilidad del responsable de Reclutamiento y Selección dependerá de los múltiples canales de información con que cuente respecto a las capacidades reales con que debe contar el recurso más valioso: *su personal*.

Hoy es reconocido que la fuerza de las organizaciones proviene de las personas y el reto es, precisamente, formar e integrar buenos equipos de trabajo. La correcta selección del personal idóneo para cubrir las vacantes en una organización, con las responsabilidades que tales puestos conllevan, facilita el éxito de las empresas generando sinergias que abarcan tanto colectiva como individualmente todas las áreas de la organización, así como sus ciclos y momentos e integra de manera explícita, la idea empresarial global.

Precisamente se ha dicho que una de las principales contribuciones del proceso de Selección de Personal es conseguir que las personas soporten mejor y de manera más eficiente los cambios organizativos. Para esto es importante que empresas de mediano y gran tamaño cuenten con un área dedicada a la administración del recurso humano y que cuenten con los profesionistas

encargados de llevar de manera eficiente todos los procesos relacionados con la administración de dicho recurso, que en el caso de MaxiGas Natural® su Dirección de Recursos Humanos se encuentra organizada de la siguiente forma:

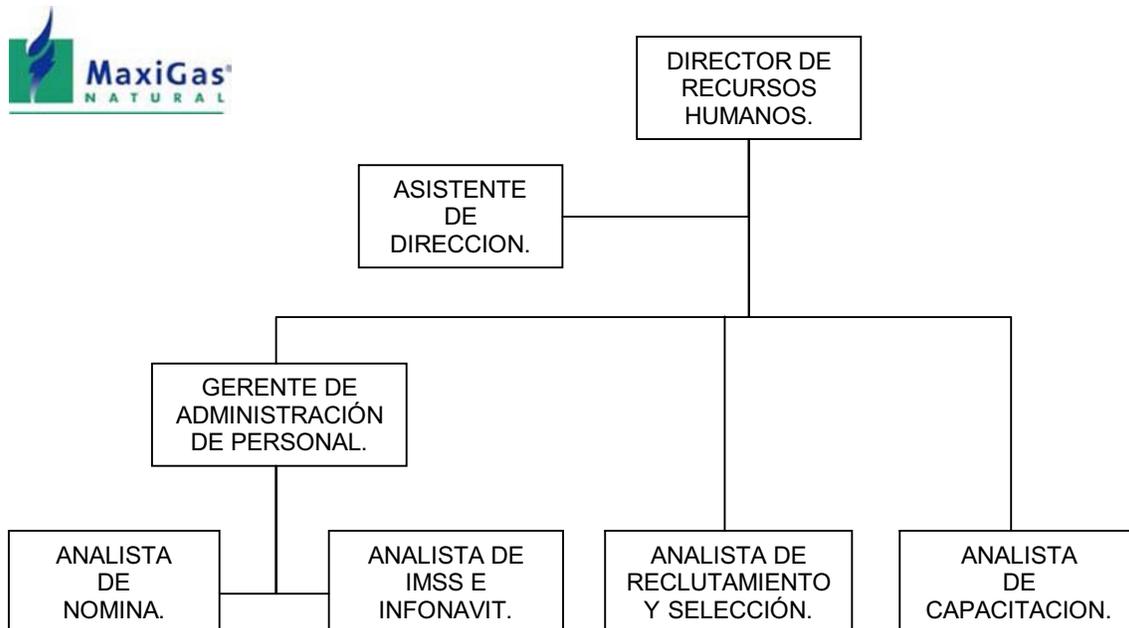


Figura 3. Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos de Consorcio Mexi Gas, S.A. de C.V. (MaxiGas Natural®).

MaxiGas Natural®, como se le conoce por su marca comercial y que se dedica a la distribución de gas natural, esta consciente que el mercado laboral de hoy día requiere de personas dinámicas, creativas, con liderazgo y habilidad de aprendizaje, capaces de proponer y enfrentar los cambios organizativos (por sólo mencionar algunas de las características que exige el medio), ya que hace unos años se pensó que eran suficientes los estudios de secundaria, luego la exigencia subió hasta requerir la formación universitaria y hoy en día, las empresas buscan no sólo un nivel de conocimiento muy especializado sino destrezas para trabajar en ambientes multiculturales y en constante transformación.

Para lograr la correcta introducción de personas con las características necesarias para realizar las funciones propias de sus puestos, además de lo mencionado anteriormente, MaxiGas Natural® cuenta dentro de su Dirección de

Recursos Humanos, desde el punto de vista administrativo, con un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal como el mencionado en el punto 2.1 de este reporte, que de manera gráfica podemos resumirlo de la siguiente manera:

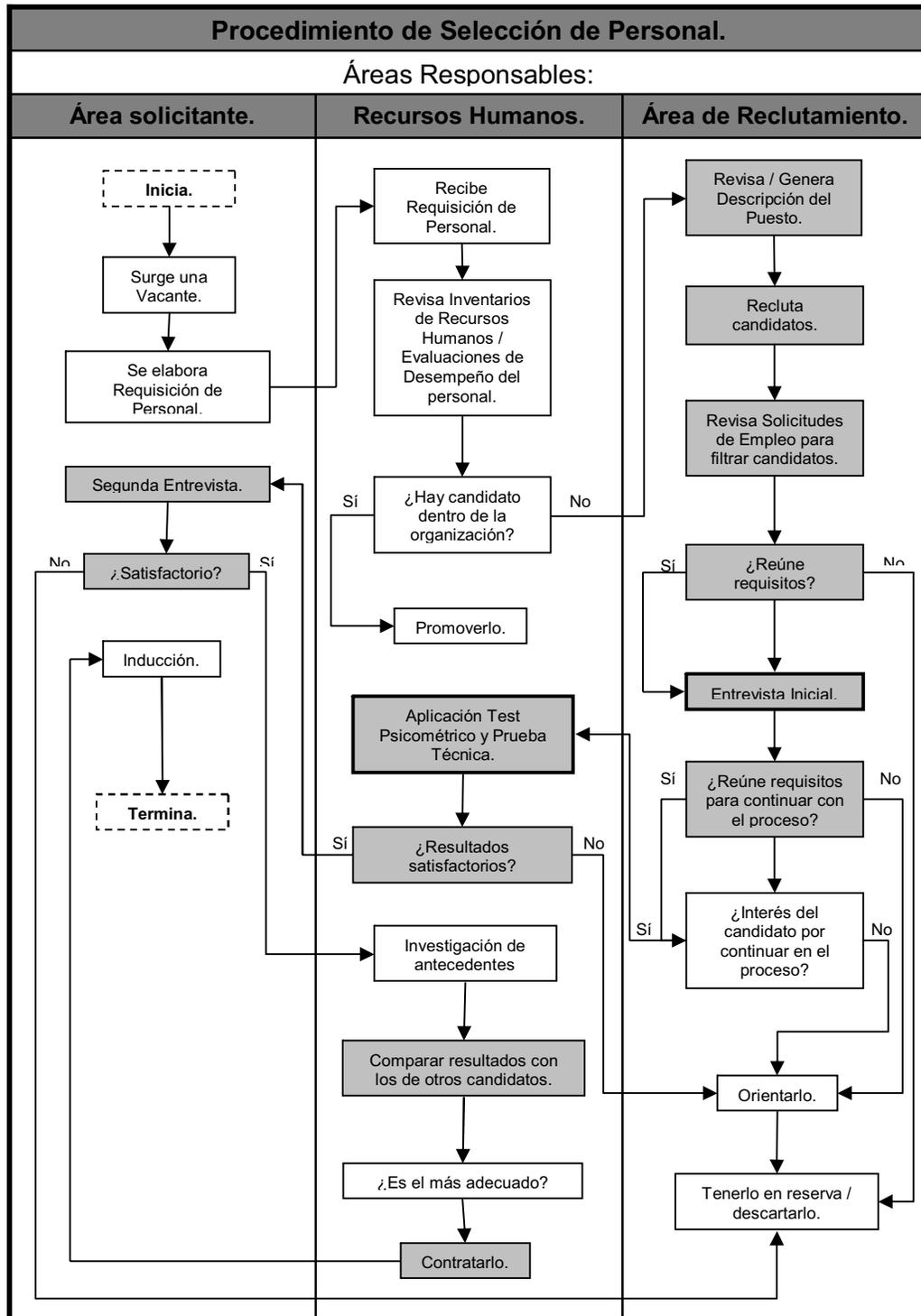


Figura 4. Ejemplo de un procedimiento de Reclutamiento y Selección.

Como se puede ver en el caso de la empresa MaxiGas Natural[®], su Dirección de Recursos Humanos cuenta con las áreas y los profesionistas indicados para hacer frente a las diferentes situaciones que se presenten en la administración de este elemento, que para el caso del Reclutamiento y Selección de Personal, uno de los responsables de llevar a buen término la introducción de nuevos empleados eficientes al interior de la empresa es precisamente el *Psicólogo* (autor del presente reporte), ya que por sus estudios sobre el comportamiento humano aplicados a la industria es considerado por la compañía el más indicado para obtener, en primera instancia, información pertinente de los candidatos por medio de la entrevista y a través de la aplicación de pruebas psicométricas, como Cleaver y Grafología, que permitan evaluar sus capacidades y características personales que apoyen la toma de decisiones para una contratación.

4.1 El papel del Psicólogo en la Selección de Personal.

Se ha dicho que la función del Psicólogo dentro del área de recursos humanos de una empresa es la de asegurar que los candidatos que proponga a las áreas solicitantes de personal sean los idóneos para cubrir los puestos vacantes que esta tenga, y para lograr tal fin debe apoyarse en un procedimiento cuyo punto medular del proceso de selección se encuentre basado en el uso de la *entrevista* y la aplicación de las *pruebas psicológicas* como *herramientas principales de su labor*, ya que el apoyo de estas dos técnicas permite al Psicólogo Industrial establecer las correspondencias entre el campo específico del puesto vacante a cubrir y el nivel en el que un candidato puede operarlo (análisis de currículo y psicometría) de manera científica y objetiva.

Así, el proceso de selección más común donde el Psicólogo participa y toma decisiones para llegar a la contratación de nuevo personal sigue los siguientes pasos, de los cuales destacan en particular los incisos “e”, “f” y “g”:

- a) Al momento de recibir la Requisición de Personal por parte de la Dirección de Recursos Humanos, el psicólogo es responsable de revisar o generar la descripción del puesto necesaria para publicarla en las fuentes de reclutamiento que decida emplear y para saber con exactitud las habilidades y conocimientos que debe buscar en el próximo ocupante del puesto.
- b) Los candidatos responden a la publicación de la vacante, envían su C.V. o llenan una solicitud preliminar (etapa de reclutamiento).
- c) El psicólogo es responsable de identificar a aquellos que poseen el perfil deseado y rechazar a los que no lo cumplen casi instantáneamente.
- d) Los candidatos que pasan la etapa de reclutamiento llenan una solicitud formal de la empresa con el propósito de proporcionar información completa sobre su historia personal, familiar, educativa y laboral.
- e) ***El psicólogo se encarga de realizar las primeras entrevistas necesarias.***
- f) ***En el lapso entre una y otra entrevista, el psicólogo debe decidir que candidatos pasan por la aplicación de las pruebas psicométricas, con el fin de ampliar y confirmar la información que proporcionaron.***
- g) ***El psicólogo aplica, interpreta, compara y reporta los resultados de las pruebas psicométricas de los candidatos viables a las áreas correspondientes.***
- h) Con base en los resultados obtenidos a través de la entrevista y las pruebas psicométricas, el psicólogo presenta a las áreas solicitantes de personal a los candidatos considerados como viables para contratación para una segunda entrevista y posible decisión de contratación.
- i) Para la contratación del candidato, el psicólogo apoya en la toma de decisión procurando elegir y recomendar, junto con el área solicitante, a la persona idónea para cubrir la vacante con base en los resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso de selección.

Como psicólogos industriales, podemos ver que el proceso de la *entrevista* es importante por ser precisamente la técnica que nos permite, en primera instancia, filtrar de entre un cúmulo de aspirantes a aquellos que de primera vista parecen

tener el potencial de conocimientos y habilidades que buscamos en un futuro empleado, y al abordar el historial del candidato (personal, académica y laboral) a través de ello podemos obtener una aproximación sobre el desarrollo de sus destrezas y aptitudes que de otra manera sería difícil detectar, por lo que al aplicarles las *pruebas psicométricas* estas nos permiten verificar la información obtenida por medio de la entrevista, (dependiendo del tipo de evaluación que se haga; inteligencia, desempeño o en el caso de las proyectivas, el tipo de personalidad), y con el soporte científico de estas dos, darle a las decisiones que tomemos un carácter objetivo dentro del proceso de selección de personal.

En el caso de MaxiGas Natural[®], su Director de Recursos Humanos considera que en cualquier organización, de tamaño mediano en adelante, es sano contar con un especialista que pueda aplicar tanto la entrevista como las pruebas psicométricas necesarias que permitan obtener información adecuada para llegar a un buen proceso de selección, por lo que ve importante contar entre su personal con un psicólogo dedicado al área de recursos humanos que se asegure de llevar a bien la entrevista laboral y que sepa exactamente analizar los tests que requieren de interpretación, como puede ser el mismo Cleaver, el Machover o la Grafología, los cuales por su naturaleza proyectiva de la personalidad a su parecer son los menos fáciles de conocer y manejar pero también los más valiosos para no quedarse con una interpretación o impresión primaria derivada de sólo usar la primera de estas técnicas.

Si bien el objetivo del psicólogo dentro del proceso de selección debe ser lograr hacer una buena entrevista donde se evidencien elementos adicionales que se puedan verificar a través de la correcta interpretación de los resultados obtenidos por medio de los tests que decida aplicar, lo que le da entonces realmente razón a las pruebas psicométricas aplicadas a la industria (entre ellas las proyectivas y de personalidad) es definitivamente *la sensibilidad y objetividad de quien las interpreta*, que en este caso el psicólogo, por su formación profesional en el estudio del comportamiento humano, cuenta con la habilidad de poder interpretar

e integrar los resultados en conjunto, es decir, observar, analizar, clasificar y comparar los resultados tanto de la entrevista como de los tests para formar una sola opinión, y por tanto tener una aproximación al estilo de trabajo, valores, intereses, personalidad y forma de conducirse del evaluado dentro de la organización, entendiendo que en los resultados de cualquier prueba o técnica, al ser interpretativas, puede haber un margen de error, una falla, una parte de emoción que se traslade, pero independientemente de ello al trabajar con todas las herramientas en conjunto es mucho más fácil y más certero tener información que ayude a la toma de decisiones como se puede observar en un principio al detectar y eliminar a la gente que no es sano o conveniente integrar a la organización, ya que el psicólogo industrial debe estar siempre encaminado a buscar gente orientada hacia el trabajo, al logro de metas, a dar resultados, a ponerse la camiseta, a apoyar, y que no sea conflictiva, de bajo rendimiento laboral, indiscreta o deshonesto (en cualquiera de los sentidos, no sólo en robar cosas materiales sino información confidencial).

Es precisamente esa objetividad, sensibilidad y capacidad de síntesis al momento de interpretar los resultados de una prueba psicométrica por lo que es relevante destacar el papel del psicólogo industrial dentro de la selección de personal, ya que es precisamente su capacidad humana de relacionar la información obtenida tanto en la entrevista como en los tests dentro del campo de la conducta organizacional lo que le da ventaja sobre cualquier otro especialista o dispositivo electrónico o analógico dirigido a esta actividad, ya que si comparamos la aplicación de las pruebas psicológicas por medio de computadoras o materiales impresos que de manera mecánica, de acuerdo a lo contenido en sus plantillas y que pueden ir desde dar un simple "I.Q. Alto, Medio o Bajo" hasta un reporte de varias hojas, éstos arrojan una interpretación fija sin ningún tipo de análisis, sin aportar o relacionar nada adicional con la entrevista laboral; o por otro lado los profesionistas dedicados a la administración de recursos humanos, como puede ser un contador, un administrador de empresas o un abogado por ejemplo, los cuales, por el tipo de formación educativa que reciben, optan por utilizar la

entrevista como único medio para seleccionar candidatos, tomando sólo en cuenta la información que se les presenta a través de la solicitud de empleo o currículum vitae, sin ningún tipo de valoración que les de una aproximación psicológica que verifique el estilo de comportamiento y capacidad psicológica de los candidatos.

Como se puede observar, la labor del psicólogo dentro del proceso de reclutamiento y selección es más que esencial. A lo largo de esta función en nuestro trabajo recae la responsabilidad de analizar, recomendar y contratar al personal que debe, con su desempeño, impulsar el buen funcionamiento de una organización.

Por todo lo anterior, hay que mencionar que no resulta recomendable usar a la entrevista como única técnica de selección, de ser posible hay que complementarla con el uso de *pruebas psicométricas* porque como ya se dijo, lo que una proporciona la otra lo complementa, no hay que olvidar que los resultados de los tests psicológicos son una proyección de la personalidad del candidato. En este sentido, la importancia de la aplicación de las pruebas psicológicas en la actualidad es el mismo que ha prevalecido desde su creación: evaluar el comportamiento, las capacidades mentales y otras características personales con el objeto de ayudar en los juicios, predicciones y decisiones de las personas.

4.2 Pruebas psicométricas utilizadas en el proceso de Selección de Personal de MaxiGas Natural®: Cleaver y Grafología.

La aplicación de las pruebas psicométricas es fundamental dentro del proceso de selección de personal que se lleva a cabo después de aprobar la etapa de reclutamiento de aspirantes y presentar una entrevista exitosa. La intención de estas es obtener un perfil global e integral del candidato debido a que incluye información sobre el estilo de trabajo, valores, intereses y personalidad.

En forma más específica, las pruebas psicométricas son utilizadas por el psicólogo dentro del área industrial con el objetivo principal de detectar a los candidatos que además de contar con los conocimientos y experiencia necesarias, tienen las habilidades sociales y personales para ocupar la vacante, es decir, al elegir el mejor perfil pretenden determinar las conductas que podrían presentarse en el futuro, después de compararlas gráficamente, que mejor cubran las necesidades del puesto vacante. Con esto podemos decir que los tests psicológicos miden de forma objetiva y estandarizada varios de los aspectos del comportamiento humano y dentro del ambiente laboral su intención no es la de calificar la inteligencia o forma de comportarse de una persona, sino colocar el perfil adecuado en el puesto correcto.

Actualmente, las pruebas psicométricas que más se aplican en la industria buscan analizar los siguientes cuatro aspectos:

1. **Percepción:** se espera que los aspirantes resuelvan problemas de forma visual al distinguir de entre un grupo de figuras y formas la que no corresponde con el concepto del conjunto. Incluye habilidades como capacidad de visión, intuición, análisis y lógica.
2. **Razonamiento abstracto:** como su nombre lo indica, se trata de resolver problemas de mayor complejidad en las que se analiza la capacidad de memoria, juicio, generalización, capacidad de aprendizaje, síntesis, vocabulario o velocidad motriz, por mencionar algunos ejemplos.
3. **Personalidad:** es necesario aclarar que aquí no existen las respuestas correctas o incorrectas. Lo que se toma en cuenta en este tipo de prueba es que los resultados que se obtengan sean los más adecuados para el puesto. Por medio del cuestionario que se aplica se pueden evidenciar valores como el grado de dinamismo de las personas, capacidad para interactuar con el resto de la gente, organización, planificación, proactividad, responsabilidad, autonomía, grado de constancia y cumplimiento, así como grado de estabilidad emocional, motivación, organización, cultura, juicio social y autoestima.

4. **Proyección del temperamento:** a través de tareas compuestas por estímulos relativamente no estructurados en su contenido y abiertas en términos de las respuestas obtenidas, este tipo de prueba pueden proporcionarnos un reflejo o proyección de la percepción individual que la persona tiene del mundo. Debido a que este tipo de pruebas por lo general son menos obvias en su objetivo, y por lo tanto, se supone están menos sujetas a la manipulación y falsedad es más probable que las respuestas revelen facetas importantes de la personalidad del evaluado, como medir la tendencia de una persona a comportarse de manera estructurada, honesta, sistemática o apegada a políticas y procedimientos de trabajo o por el contrario, pronosticar la probabilidad de querer romper las reglas, abuse de permisos por enfermedad, sea una persona deshonesto o llegue a consumir drogas en el trabajo, por ejemplo.

Precisamente en estas últimas categorías es donde podemos ubicar los dos tipos de prueba psicométrica, de personalidad y proyectiva, que actualmente están teniendo más uso en la industria y donde el Psicólogo interviene para la selección de personal: Cleaver y Grafología.

A) Sistema Gerencial Cleaver.

El Sistema Gerencial Cleaver es una técnica administrativa, tomada de la Psicología, que está orientada a obtener información de las personas y los puestos de una organización para mejorar la dirección y manejo de los recursos humanos, es decir, determinar cual es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar esto con la características sobresalientes del empleado en su comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que puedan influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa.

En las organizaciones modernas, la prueba del Cleaver es un instrumento muy valioso en el que su funcionalidad y éxito estriba en proporcionar un modelo de

comportamiento estandarizado que nos refleja y predice la conducta del individuo en condiciones normales, bajo presión y cuales pueden ser las principales debilidades del individuo (factores motivacionales para su desempeño), y un perfil general de desarrollo a corto y largo plazo, lo cual permite garantizar o cuando menos aminorar el error en la selección de candidatos en varios puestos o para el mismo puesto, de acuerdo a las necesidades del usuario, condiciones de sus responsabilidades y capacidad de acción.

Como ejemplo actual sobre el uso de los dos tipos de pruebas psicológicas mencionados, MaxiGas Natural[®] cuenta dentro de su proceso de selección de personal, en primera instancia, con el uso del *Sistema Gerencial Cleaver* por ser el tipo de test de la personalidad que evidencia a través de sus resultados el *tipo de comportamiento* de la persona evaluada por medio de la exposición de gráficos que miden las *cuatro dimensiones del comportamiento* en el mundo laboral:

1. **Empuje (D)** para cumplir a pesar de la oposición. Es la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, aceptando retos, superando problemas y teniendo iniciativa. Este factor refleja el interés en los elementos de producción, el alcance de objetivos y la capacidad de dirección de grupos.
2. **Influencia (I)** sobre la gente para que actúe positivamente. Es la habilidad de relacionarse con la gente y motivarla, o persuadirla, para que realice la actuación deseada. Este factor refleja el interés en el elemento humano, su motivación y la necesidad de relacionarse con grupos de personas.
3. **Constancia (S)** para un desempeño uniforme. Es la capacidad para realizar trabajos de manera estable, continua y rutinaria, que no requiere cambios. Este factor refleja las condiciones intrínsecas de la personalidad que denotan el interés por actividades extralaborales, inquietudes y manera de conducirse en el ámbito de trabajo, cualidades creativas.

4. **Cumplimiento (C)** de las reglas para evitar errores. Es la habilidad de desarrollar trabajos, respetar normas, estándares y procedimientos establecidos. Este factor refleja la capacidad de concentración, tenacidad, planeación, organización, percepción de objetivos y sistemas de calidad.

En esta prueba la forma de comportarse es definida como la *respuesta del individuo al ambiente*, específicamente el ambiente *de trabajo*, midiendo de manera simultánea la percepción que la persona tiene de sí misma en relación al puesto que desempeña(rá) a través de las *tres gráficas del comportamiento*:

- *El Estilo Natural o Latente (L)*, el cual surge espontáneamente cuando el evaluado no está pensando en cómo responder.
- *El Estilo Proyectado o Máscara (M)*, el cual es el comportamiento que uno desea que la gente vea y,
- *El Estilo Observado o Total (T)*, que es una mezcla de los dos estilos anteriores, clarificando así las diferencias existentes entre el puesto y el ocupante del mismo.

Los conceptos de comportamiento observable mencionados anteriormente utilizan las investigaciones de *W.M. Marston* presentadas en *Emotions of Normal People* (Emociones de la Gente Normal), en el año de 1928, para describir el comportamiento de los individuos así como también el requerido en los diferentes puestos de las empresas. Marston fue un psicólogo que en lugar de examinar la conducta psicótica o neurótica para encontrar sus causas, observó las conductas manifestadas por los individuos “normales” y estas investigaciones le permitieron desarrollar un modelo de comportamiento humano que es de gran utilidad debido a su calidad descriptiva.

Marston sostenía que cualquier *ambiente* podría ser percibido como *favorable* (el cual se caracteriza por la colaboración, abundancia de recursos, estabilidad y seguridad) o *antagónico* (descrito como desafiante, impredecible, arriesgado y

hostil). Las *respuestas* de los individuos a cualquiera de los ambientes pueden ser de dos maneras: *activa* (hacerle algo a la situación) o *pasiva* (evitando la situación o permitiéndole actuar sobre el individuo). Así, las investigaciones de Marston permitieron establecer toda una base teórica para describir las diferentes respuestas de los individuos en términos que nos permiten entender lo que de otra manera sería un fenómeno complejísimo e incomprensible: el comportamiento de las personas (ver figura 5).

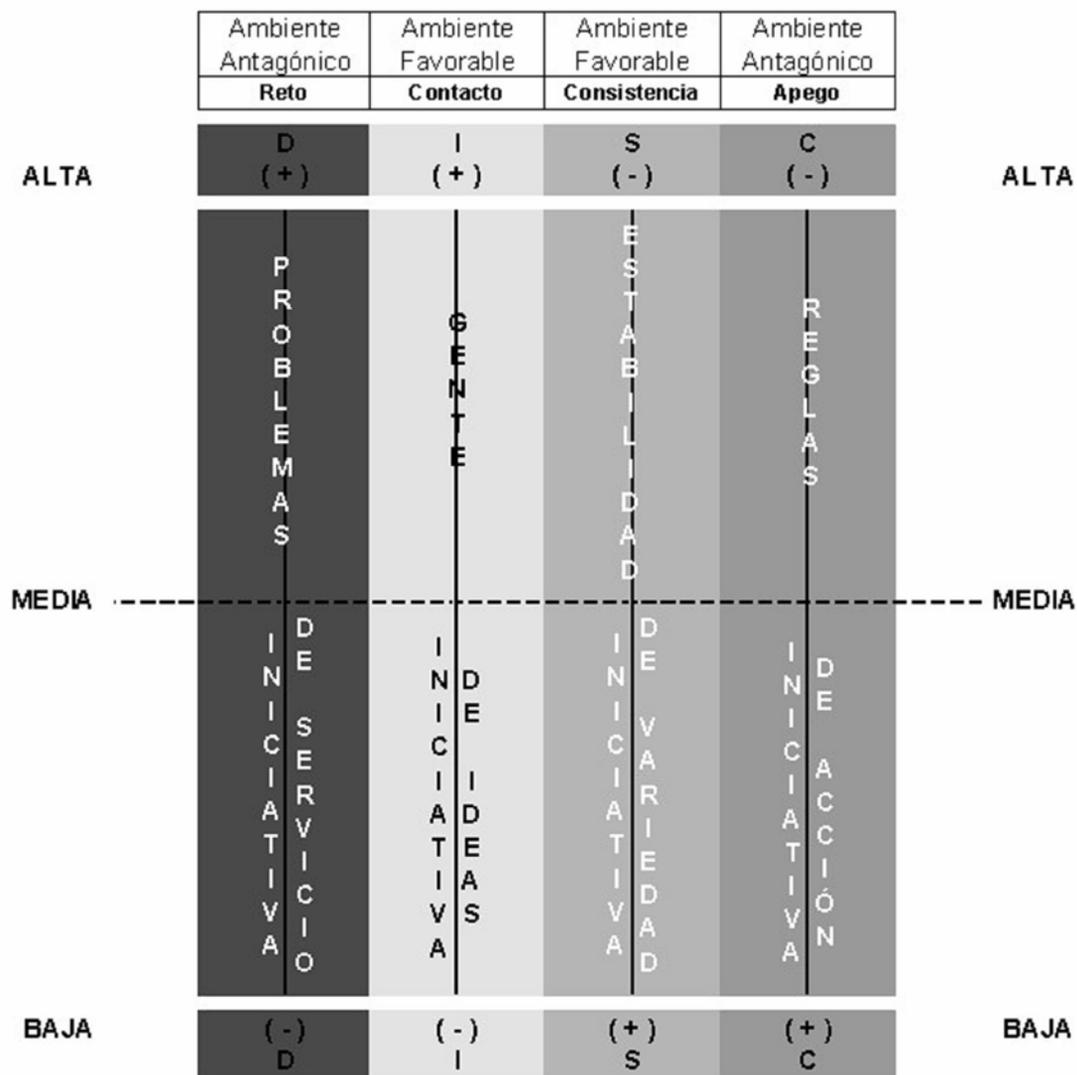


Figura 5. Marston menciona que la gente exhibe cuatro indicadores de conducta (DISC) en diferentes grados de intensidad; un ambiente (+) es una respuesta activa (ALTA D e I, BAJA S y C), mientras que un ambiente (-) es una respuesta pasiva (BAJA D e I, ALTA S y C).

La prueba de Cleaver toma este nombre para el año de 1960 (González, 1999) cuando las investigaciones y repertorios conductuales desarrollados por Marston son aplicados en la Reading Tube Co., interesada en realizar estudios acerca de la percepción de los empleados y la compatibilidad con el comportamiento de trabajo, con el estudio que fundamento el usó de las dos técnicas desarrolladas por *J. P. Cleaver*, en Princenton, Nueva Jersey: *Job DISCRIPTION* (DISCRIPTION del Puesto) y *Self DISCRIPTION* (Auto DISCRIPTION).

La forma de obtener el estilo de comportamiento hacia el trabajo de un candidato es a través de aplicar el formato de Self DISCRIPTION (compuesto de 24 grupos de 4 palabras descriptivas cada uno) en el cual debe señalar cual es la combinación dual de descripciones de comportamiento que más y menos los identifican en cada grupo. Una vez hecho esto, a través de la plantilla de calificación se suman las marcas que coinciden con las letras D, I, S y C de cada columna para obtener las puntuaciones de M, L y T, y para su interpretación se toman los factores más altos y bajos de cada gráfica cuya combinación darán una aproximación a las características de personalidad del evaluado. El enfoque de este estudio es tan semántico como psicológico, la técnica entre otras cosas se concentra en presentar un vocabulario adecuado para hablar con la gente acerca de la gente, para describir a la gente, a nosotros mismos o a otros logrando una igualdad entre las personas y las palabras.

El uso de la técnica Cleaver proporciona a la organización lo siguiente:

- Rapidez en su aplicación y calificación gráfica (15 minutos en promedio).
- Selección de Personal.
- Descripciones del puesto (requerimientos).
- Capacitación (plan de entrenamiento especificado).
- Planeación (cuadros de reemplazo) del personal.
- Reubicación (promoción o transferencia) del personal.
- Apoyo e integración de grupos de trabajo.
- Flujo y canales de comunicación.

- Motivación de personal.
- Áreas de oportunidad y desarrollo del personal.

Para su validación en México, la técnica Cleaver ha llevado a cabo algunos estudios apoyándose en otras técnicas que permiten correlacionar los resultados y verificar la confiabilidad; estos apoyos han incluido el uso de otros tests psicométricos generalizando con ello un 90% de precisión en sus resultados.

Como estudiosos de la conducta humana, nuestro interés en el uso de la prueba de Cleaver debe ser el *resultado del comportamiento* y de su análisis y orientación, el impacto que éste tiene sobre el desempeño del puesto que en un proceso de selección de personal sea el punto de partida que permita tomar decisiones para aceptar o rechazar a un candidato por su porcentaje de compatibilidad en relación a las características que exige el puesto:

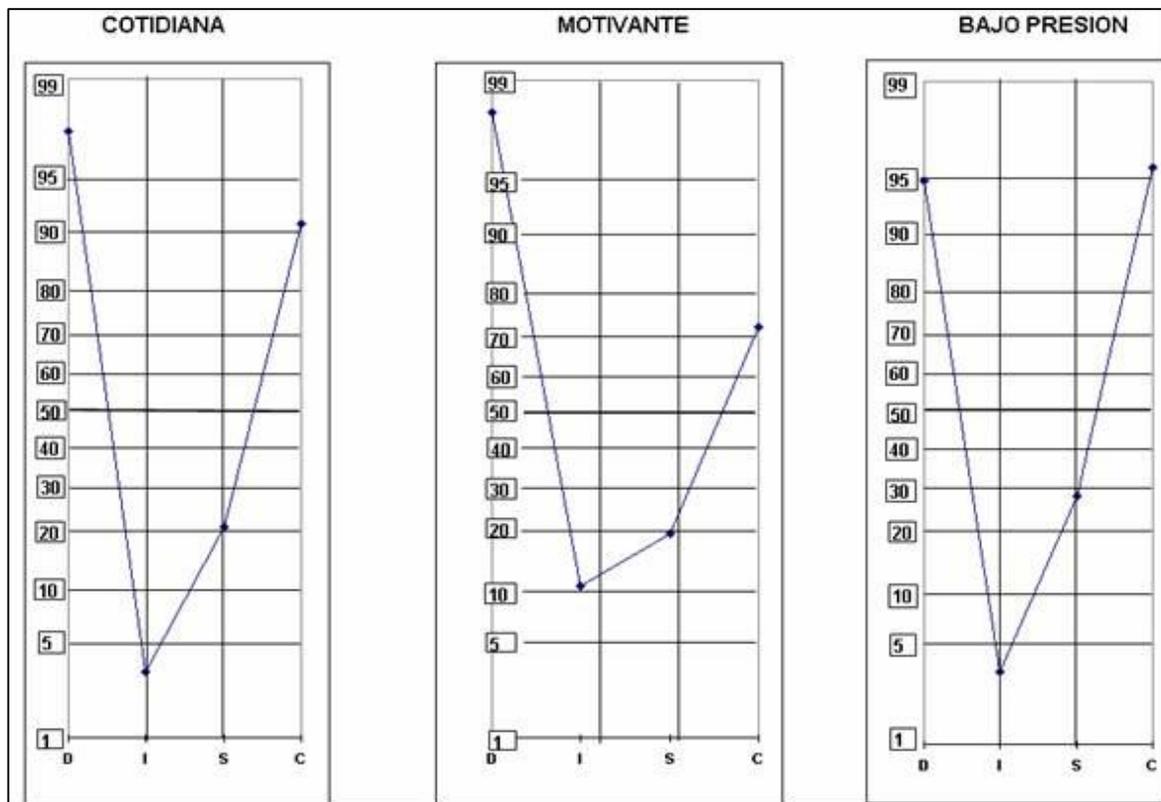
- Capacidad de análisis.
- Alcance y eficiencia en la toma de decisiones.
- Estilo de Comunicación,
- Creatividad e innovación.
- Manejo de conflictos.
- Liderazgo.
- Tolerancia a la rutina y trabajo a detalle.
- Planeación a mediano y corto plazo.

El uso del Sistema Gerencial Cleaver no es ni jamás deberá ser considerado exclusivamente como el único medio para la selección de personal. Si se usa en lo absoluto, antes de contratar a un candidato se debe verificar que la interpretación que se obtenga sea pertinente en cuanto a la visión de información que puede proporcionar. Es por eso que hay que apoyar el uso de esta técnica con otra que pueda corroborar los rasgos de temperamento y carácter que esta prueba no puede ofrecer y que a su vez valide los resultados que Cleaver manifiesta, como puede ser la aplicación de pruebas proyectivas como la Grafología.

Figura 6. Formatos utilizados en el Sistema Gerencial Cleaver.

REGISTRO: <input type="text"/>	NOMBRE: Ricardo Zamarripa Chávez	IMPRESA
FECHA: <input type="text"/>	PUESTO SOLICITADO: Director de Ventas.	SELF DESCRIPTION
	ESCOLARIDAD: Licenciado en Administración.	

CUESTIONARIO DE AUTODESCRIPCION PERSONAL											
LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO, COLOQUE EL NUMERO 1 (UNO) BAJO LA COLUMNA "M" PROXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MEJOR LO DESCRIBA COLOQUE EL NUMERO 1 (UNO) BAJO LA COLUMNA "L" JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGURESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO LA COLUMNA "M" Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO LA COLUMNA "L" EN CADA SERIE. GRACIAS.											
	M	L		M	L		M	L		M	L
1) PERSUASIVO	1		1) FUERZA DE VOLUNTAD			1) OBEDIENTE	1		1) AVENTURERO		
2) GENTE			2) MENTE ABIERTA	1		2) QUIQUILLOSO			2) RECEPTIVO	1	
3) HUMILDE		1	3) COMPLACIENTE		1	3) INCONQUISTABLE			3) CONFIAL		
4) ORIGINAL			4) ANIMOSO			4) JUGUETON		1	4) MODERADO		1
5) AGRESIVO	1		5) CONFIADO		1	5) RESPETUOSO			5) INDOLENTE		
6) ALMA DE LA FIESTA		1	6) SIMPATIZADOR			6) EMPRENDEDOR	1		6) ESTETA		
7) COMODINO			7) TOLERANTE			7) OPTIMISTA			7) YGOFOSO	1	
8) TEMEROSO			8) AFIRMATIVO	1		8) SERVICIAL		1	8) SOCIABLE		1
9) AGRADABLE			9) EQUANIME			9) VALIENTE	1		9) PARLANCHIN		1
10) TEMEROSO DIOS			10) PRECISO	1		10) INSPIRADOR			10) CONTROLADO		
11) TENAZ	1		11) NERVIOSO		1	11) SUMISO		1	11) CONVENCIONAL		
12) ATRACTIVO		1	12) JOVIAL			12) TIMIDO			12) DECISIVO	1	
13) CAUTELOSO			13) DISCIPLINADO	1		13) ADAPTABLE			13) COHIBIDO		1
14) DETERMINADO	1		14) GENEROSO			14) DISPUTADOR	1		14) EXACTO		
15) CONVINCENTE			15) ANIMOSO		1	15) INDIFFERENTE			15) FRANCO	1	
16) BONACHON		1	16) PERSISTENTE			16) SANGRE LIVIANA		1	16) BUEN COMPAÑERO		
17) DOCIL			17) COMPETITIVO	1		17) AMIGUERO		1	17) DIPLOMATICO		
18) ATREVIDO	1		18) ALEGRE			18) PACIENTE			18) AUDAZ	1	
19) LEAL			19) CONSIDERADO		1	19) CONFIANZA EN SI MI	1		19) REFINADO		
20) ENCANTADOR		1	20) ARMONIOSO			20) MESURADO PHABLAR			20) SATISFECHO		1
21) DISPUESTO	1		21) ADMIRABLE			21) CONFORME		1	21) INQUIETO		
22) DESEOSO		1	22) BONDADOSO			22) CONFIABLE			22) POPULAR		1
23) CONSEQUENTE			23) RESIGNADO		1	23) PACIFICO			23) BUEN YECINO		
24) ENTUSIASTA			24) CARACTER FIRME	1		24) POSITIVO	1		24) DEVOTO	1	



EJEMPLO REPORTE RESULTADOS CLEAVER.

Nombre: *“Ricardo Zamarripa Chávez”.*
Puesto solicitado: *Director de Ventas.*
Fecha Evaluación: *19 de Octubre, 2006.*

La información que aquí se presenta, es el resultado de la prueba Cleaver que fue administrada al “Sr. Zamarrita”. Debido a que se está considerando el resultado de una prueba y a que existen condiciones reales de trabajo que pueden cambiar e influir en el comportamiento de las personas, deberán tomarse estos resultados como una aproximación de la manera como puede responder y comportarse en el puesto y empresa.

Características sobresalientes:

El “Sr. Zamarrita” muestra un alto grado de agresividad y empuje que le permiten buscar y aceptar nuevos retos. Puede lograr sus objetivos a través de la gente, ya que por un lado posee un liderazgo nato y por el otro, tiene la capacidad de ser persuasivo, por lo que puede infundir confianza y respeto en los demás, motivándolos a lograr los resultados. Su planificación y organización en el trabajo además de su practicidad y madurez en la toma de decisiones, le permitirán buscar soluciones reales a los problemas en los cuales se hayan evaluado los riesgos que se puedan afrontar. Con tendencia a ser creativo en la búsqueda de soluciones y mostrar apertura para escuchar las ideas de los demás, incorporando aquellas ideas que le parezcan prácticas e innovadoras.

Posibles limitaciones:

Bajo presión puede imponerse a la gente o ser exageradamente persuasivo lo que podría generar demasiada presión en los demás. Puede tener dificultad para concentrarse en los detalles, tiende a impacientarse con el trabajo rutinario, puede ser directo al criticar y buscar errores, puede confiar demasiado en las personas y terminar haciendo él las cosas.

Motivación interna:

Busca oportunidad de avanzar a través de sus logros y resultados. Desea obtener reconocimiento público y social, así como recompensas económicas para mantener su ritmo de vida. Quiere tener un alcance amplio de trabajo y una visión general del negocio. Necesita gente que le ayude con el trabajo de detalle.

Motivación externa:

Necesita tareas difíciles y compromisos negociados de igual a igual. Necesita conocer los resultados de sus acciones. Requiere hacer énfasis en la utilidad de la empresa. Necesita controlar su desempeño por proyectos. Necesita realizarse exámenes médicos anuales. Necesita ser evaluado por resultados. Necesita identificarse con la empresa. Debido a su alto nivel de exigencia personal, puede ejercer demasiada presión en sus colaboradores, por lo que será necesario que comprenda a la gente que no tenga el mismo ritmo de trabajo que él.

Conclusiones:

De acuerdo a los resultados de la prueba Cleaver, se considera que el señor “Ricardo Zamarrita” muestra características personales que pueden favorecerlo para desempeñarse como Director de Ventas. Puede ejercer liderazgo y se orienta a resultados. Debido a que procura tener un panorama general del negocio y de sus objetivos, puede planificar su trabajo y tomar decisiones maduras (evaluando riesgos) y prácticas que le permitan lograr los objetivos establecidos.

B) Grafología.

Reconocida como ciencia desde 1871, la Grafología se ocupa del estudio e interpretación de los grafismos: todo símbolo que sea dibujado o trazado usando la mano. El grafismo más comúnmente utilizado en el estudio grafológico es la *letra* (incluidos los *números*) por ser el elemento más rico en información y el más estudiado, aunque también se analizan la *firma* y *rúbrica*, los *dibujos* y los *garabatos*. A través de su análisis, la escritura revela la personalidad de su autor, su carácter, sus emociones y otros diversos factores de distinta relevancia.

Como toda ciencia, la Grafología presenta un sólido y claro fundamento: *el cerebro*, el cuál es el órgano que se ocupa de la coordinación motora, incluyendo la motricidad fina, dentro de la cual se encuentra la habilidad de la escritura.

La Grafología se basa en el hecho de que la escritura manuscrita es el registro de una serie de movimientos que, realizados por la mano, se plasman gráficamente en un soporte que generalmente es el papel. Estos movimientos responden a las órdenes que emanan del cerebro, órgano principal del sistema nervioso. En este trayecto cerebro - mano, hay otros elementos que influyen en la escritura: médula espinal, músculos, huesos, tendones, nervios y también vasos sanguíneos que dependen de los movimientos del corazón y de los pulmones. Confluyen también el procesamiento de los estímulos provenientes de los sentidos (la vista, el oído, el gusto, el tacto y el olfato) y su información; incluyendo lo inherente a la memoria. Además de esto, hay factores que intervienen en la escritura, como el estado de ánimo, emociones, temperatura, etc. Estos grafismos son entonces los que revelan los estados más profundos de la psiquis.

La escritura es entonces, desde el punto de vista neurológico, el resultado de la conexión de varias áreas del cerebro con la neocorteza, sobre todo las asociativas, ya que la mano (la extremidad prensil normalmente empleada para escribir) cuenta con una proporción mayor de representación cortical en el cerebro que cualquier otra parte o sistema del cuerpo. Los trazos son entonces mudos

testigos de la actividad cerebral de su autor, de modo similar a un encefalograma.

Desde el punto de vista caracterológico, el acto de escribir constituye una manifestación del funcionamiento psíquico, ya que cuando se realizan los movimientos voluntarios e involuntarios al momento de trazar los grafismos, todos los músculos ejecutan la orden que a través del sistema nervioso imparte el cerebro, y es justamente en la escritura manuscrita resultante plasmada en papel donde se imprimen y revelan las tendencias conscientes e inconscientes que hay en la psiquis del autor, específicamente a través de las huellas dejadas por el brazo y la mano durante el acto escritural. La Grafología permite reconocer las trazas de estos mismos patrones al tomar la escritura como un todo y a partir del análisis de tales elementos tangibles pasar al consciente el significado inconsciente de los grafismos de quien escribe, revelando así las características elementales del psiquismo del ser humano (García y Valencia, 2006).

La escritura es una característica peculiar de cada persona, única e inimitable, que se va forjando progresivamente desde las primeras muestras de caligrafía hechas en la escuela y aún después de llegar a la edad adulta. La letra irá cambiando en función de nuestros gustos eligiendo rasgos de otras escrituras, generalmente de personas queridas o admiradas. Otras más surgirán espontáneamente en diferentes etapas de la vida, pero siempre los rasgos que se irán incorporando a la escritura serán acordes con la personalidad del autor.

Todos proyectamos en nuestra escritura las aptitudes intelectuales y vitales, formas y comportamiento, capacidades, actitudes con los demás, maneras de comunicarnos con el entorno, etc. La Grafología tiene como misión, precisamente, la detección de todos los parámetros psicológicos de la personalidad utilizando como única herramienta nuestra forma de escribir. De esta manera, se puede lograr un certero análisis psicológico de cualquier sujeto sin necesidad de conocerle personalmente, e incluso habiendo ya fallecido, puesto que cualquier carta que dispongamos de dicha persona nos valdrá para un estudio grafológico.

Así, la Grafología se encarga de estudiar los aspectos psicológicos de la persona, mediante el estudio y análisis pormenorizado de su escritura manuscrita. Se trata de una ciencia que cuenta con un conjunto de conocimientos organizados derivados de descubrimientos comprobados efectuados en su campo a los cuales se les puede aplicar el concepto de *Estructura*. Una estructura esta conformada por partes y unidades más pequeñas, cada una de las cuales tiene un valor singular y a la vez interdependiente respecto a los otros elementos que conforman la estructura completa o sistema (Álvarez, 2005).

En nuestro caso aplicando dicho concepto al campo de la Grafología Científica podemos considerarla como un cuerpo sistemático de ideas, con un criterio metodológico propio y estandarizado, compuesto de aspectos, subcategorías, signos gráficos aislados, variados y numerosos que en su conjunto constituyen el sistema grafológico, los cuales se encuentran clasificados y agrupados de manera particular para guiar al grafólogo al análisis de la partes de un escrito, y una vez terminado el estudio, ya de manera general por la interconexión de las diferentes partes de los trazos analizados se esté en posibilidad de un diagnóstico, seguimiento y pronóstico del individuo en relación con su medio, ya que no hay que olvidar que la suma de dos o más rasgos individuales dan como resultado un nuevo aspecto general de la personalidad, sin importar la cultura o idioma.

Son varias las estructuras, aspectos y subaspectos que se pueden considerar al momento de interpretar un escrito, pero de acuerdo con Priante (2000), al realizar el análisis de la escritura deben considerarse por lo menos *ocho estructuras o aspectos gráficos*, como son:

1. **Tamaño (dimensión).** Se trata de establecer el tamaño de las letras (grandes, pequeñas, normales) y por tanto del grafismo en general. Este aspecto de dimensión guarda relación con el nivel de autoestima del sujeto y la necesidad de expansión de las tendencias así como la proyección y realización de las mismas, ya sea a nivel intelectual, social, afectivo o profesional.

2. **Forma.** Se refiere a la estructura general de la escritura, por ejemplo tenemos escrituras caligráficas, imprentas, complicadas. En términos generales informa del comportamiento cultural, ético, moral. En la forma se aprecia la capacidad de adaptación del individuo, su enfoque o visión, ya sea tradicionalista, conservadora o más abierta y personal. Apertura y firmeza de criterios. También se percibe la rigidez o suavidad en la manifestación, actitudes y trato, el tipo de relación tanto social y afectiva como laboral.
3. **Dirección.** Es la línea geométrica que siguen las líneas. Cuando la dirección de las líneas guarda la horizontalidad, suben o descienden esto se vincula con los distintos estados de ánimo como el grado de estabilidad, no solo anímica del sujeto, sino también en lo que se refiere a la consistencia de criterios, objetivos, voluntad, optimismo, fatiga o depresión que puede experimentar un individuo.
4. **Presión.** Se refiere a la intensidad con que el autor realiza el grafismo sobre el papel. A través de la presión ejercida se percibe la fuerza energética, la seguridad, la firmeza, la decisión, el impulso, la agresividad, la sensualidad, grado de salud o enfermedad del evaluado. Cabe señalar que no es aconsejable realizar análisis de grafismos fotocopiados, puesto que la presión real es prácticamente inapreciable.
5. **Velocidad.** Informa del grado de rapidez o lentitud en las reacciones de un individuo ante las distintas situaciones que se le plantean. La interpretación grafológica de velocidad es la agilidad mental, la capacidad de reacción o respuesta y la continuidad en el ritmo. Así existen escrituras rápidas, que se manifiestan por la simplificación de sus trazos y formas, o lentas; por ejemplo escrituras con muchos adornos o redondeces.
6. **Continuidad (cohesión).** Se relaciona con el grado de unión o separación de las letras en cada palabra conforme avanza el grafismo en el papel. Esto se

utiliza para establecer la existencia o no de intuición, deducción lógica, reflexión, modo de razonamiento, enfoque, disciplina y continuidad en cuanto a ideas, realizaciones, actitudes y sentimientos. Este factor nos permiten conocer también el grado de constancia y regularidad de un individuo en su actividad, vida afectiva y pensamientos.

7. **Orden.** Se refiere al sistema de planificación y ordenamiento del texto al momento de escribir y avanzar en la hoja de papel. Se observan los márgenes, la distancia entre renglón y renglón, entre palabra y palabra, entre letra y letra. Este componente permite evaluar el grado de claridad mental, concentración, forma de enfoque, orden interno, capacidad de organización y planificación de un sujeto.

8. **Inclinación.** Se refiere al nivel de ángulo o inclinación vertical, hacia la derecha o hacia la izquierda que forman las letras en la parte inferior o superior con la línea de la base. Este componente permite interpretar en qué medida la persona se relaciona con las demás, valorar la lealtad en cualquier faceta así como la disposición para la comunicación en cualquier plano ya sea intelectual, social, profesional, o afectivo. Participa también la emotividad, principalmente el control de la misma. También es factible averiguar la visión de futuro, actividad y regularidad, así como el nivel de iniciativa del evaluado.

Adicionalmente se pueden analizar *dos elementos más*:

9. **La Firma.** Es un resumen de la personalidad, la más íntima y por tanto, la más auténtica. Su situación con respecto al texto (cerca o lejos, a la izquierda, derecha o centro, o de plano ausente) es un índice más del grado de integración social y la dependencia o no del grupo. La firma puede ser considerada como la manifestación de lo que deseamos ser o de cómo queremos que nos vean los demás o simplemente la huella dactilar que nos diferencia de los demás.

10. La Rúbrica. Es un dibujo que se realiza de forma libre simbolizando los mecanismos psicológicos de defensa con los que el sujeto trata de proteger el "yo" íntimo, representado por la firma. Es normal, por tanto, que a medida que el individuo evoluciona personalmente, la rúbrica se vaya simplificando de forma progresiva. La rúbrica es el rasgo de accesorio a la firma que le da un toque personal e individual de tal importancia que a veces suele rectificar o ratificar el estudio grafológico de ella.

Estos aspectos y sus correspondientes subcategorías conforman el *Ambiente Gráfico*, que puede ser *positivo o negativo*. Será *positivo* cuando los movimientos gráficos que se observen obedezcan a su propio ritmo, tengan un orden, continuidad, proporción y equilibrio constante, es decir, cuando reflejen armonía, equilibrio y espontaneidad a lo largo de todo el escrito, y será *negativo* cuando todos o casi todos los aspectos de movimientos gráficos sean arrítmicos e inarmónicos, es decir, desordenados, desproporcionados, poco legibles, choque un renglón con otro, contra los márgenes, las letras o se observe desprolijidad en el grafismo (dificultades en la capacidad para organizarse). Previo a realizar un análisis grafológico debemos evaluar si la escritura con la que vamos a trabajar es armónica o inarmónica (Espinoza, 2004).

Un aspecto que no debemos olvidar en el análisis grafológico es el uso, por lo general, de una *hoja en blanco*, la cual de manera simbólica *representa al ambiente*, y el *texto* (considerando como se encuentre éste organizado) *representa como la persona se comporta y vive en su vida cotidiana* con ese ambiente, es decir, analizaremos como esa persona se ubica en el espacio, su actitud de expansión o retracción, como es su comportamiento frente a lo que le plantea el mundo exterior, su vida de relación, si es de abarcar mucho o poco; *la firma* simbolizará lo individual, lo que en realidad la persona es. Por otro lado, si predomina lo escrito antes que el espacio en blanco se tratará de una persona que tiene una actitud activa frente al medio, si predomina el blanco significa que la persona es introvertida, más mental. Además tomaremos en cuenta la impresión

que nos causa cuando la observamos, ya sea de agrado o desagrado (lo que se llama apercpción). Generalmente cuando la personalidad esta en equilibrio la sensación que uno tiene frente a la letra es positiva. En cambio cuando la sensación interna frente a una letra es de rechazo o desagrado probablemente se trate de una persona con algún tipo de conflicto importante. Esto lo podemos verificar cuando colocamos el escrito a una distancia determinada y visualizamos básicamente la presencia o no de las características mencionadas.

Cada uno de los aspectos mencionados serán importantes variables para el análisis grafológico, ya que cada uno de ellos nos brindará importantes conceptos sobre la personalidad de quien escribió.

Es así como a través de un estudio grafológico podemos conocer aspectos de una persona. Podemos saber, por ejemplo, si reflexiona antes de decidir o es vacilante, si su agilidad mental es lenta, normal, rápida o precipitada. Si es una persona observadora o ingenua, ordenada o desordenada, si tiene o no tiene decisión; cómo es su vitalidad física, si es impositiva o sumisa; cómo es su calidad en el trabajo, si es activa o perezosa; si es tímida, cómo es sexualmente; su grado de expansión o reserva, si es sincera. Podemos saber si es sensible, e incluso si se sobre-adaptó al medio redoblando sus esfuerzos por ser socialmente más dinámico, lo cual hablaría de la capacidad para desarrollar diferentes destrezas. La Grafología es la herramienta que permite conocer el componente personal en todos sus aspectos.

Naturalmente, dependiendo del material de estudio con que se cuente, el análisis de personalidad será más o menos profundo y extenso. Es preferible siempre con cartas o cualquier texto que haya sido realizado para que sea leído por otra persona, debiendo figurar además la firma habitual de su autor.

Podemos decir entonces que *la Grafología es una ciencia proyectiva*, mediante la cual se investiga, estudia y analizan los gestos gráficos o rasgos de una persona y de esta manera se van descifrando distintas facetas de su personalidad. Puede

considerarse como una disciplina científica de carácter auxiliar de otras ciencias como la Psicología, la Medicina, el Derecho, la Psiquiatría y la Pedagogía. La Grafología también ha demostrado ser aplicable y útil a nivel empresarial.

Dentro del campo de la Psicología, varios autores consideran a la Grafología como una *Técnica Proyectiva Gráfica* que se popularizó a fines del siglo XX junto con otros tests de este tipo (la prueba de Machover, H.T.P. u Hombre bajo la lluvia, por ejemplo) con el objeto de estudiar y analizar la escritura o grafismo humanos con el fin de describir la personalidad de un individuo al determinar las características generales de su carácter y temperamento, diagnosticar acerca de su equilibrio mental y fisiológico, la naturaleza de sus emociones, tipo de inteligencia, aptitudes profesionales y en general el grado de salud - enfermedad del que escribe.

La faceta laboral de la Psicología también se ve reforzada por la Grafología en diversas aplicaciones, una de las cuales es precisamente dentro del área de recursos humanos de las empresas, ya que por medio del uso de la Grafología como herramienta de apoyo para la selección de personal se puede dar a cada individuo el lugar que mejor corresponde a su capacidad, temperamento, carácter, etc., al tener un conocimiento previo de las personas con las cuales se ha de tener una reunión o entrevista de trabajo.

En efecto, un análisis grafológico de la solicitud de empleo o del currículum escrito a mano permite hacer una primera selección de los más adecuados para un determinado puesto ya que precisamente este tipo de documentos son los primeros en llegar a nuestras manos; posteriormente a los candidatos que pasen de manera exitosa la primera etapa de selección se les pedirá que redacten algún escrito para ser analizado y finalmente elaborar un informe más detallado de los candidatos que por sus características personales detectadas a lo largo del proceso de selección se perfilan como idóneos en relación a las características funcionales del puesto vacante.

La Selección de Personal basada en el apoyo de la Grafología ha demostrado que el uso de esta técnica permite ahorrar tiempos y costos, preseleccionando o seleccionando a los candidatos que cumplen con requisitos específicos, con máxima eficacia y precisión. Cada día más empresas vanguardistas eligen la Grafología para sus selecciones afinando aún más sus aciertos, y motivadas por sus notorios beneficios:

- Ser rápida y específica (su aplicación es de 15 minutos en promedio).
- Reducción de los costos de selección (horas - hombre).
- Minimización real del tiempo de selección (con el entrenamiento adecuado, la decisión de quién continúa en el proceso puede tomarse de 5 a 10 minutos).
- Gran precisión en la detección de cualidades y capacidades específicas.
- Eficiencia en el proceso de selección de personal acorde al puesto.
- Imposibilidad de falsear la información por parte del entrevistado.
- Ahorros a largo plazo gracias a la eficacia en las selecciones.
- Elevadísimo índice de satisfacción en ambas partes: empleado - empleador.

La Grafología orientada a la selección y al recurso humano, permite observar en detalle:

- Capacidad de acción, dinamismo e iniciativa.
- Capacidad de trabajo bajo presión, frustración.
- Niveles de creatividad, autonomía.
- Equilibrio emocional y aspecto humano.
- Motivación y objetivos.
- Capacidad para el trato con el público y en el ámbito social.
- Capacidad para el trabajo grupal o en equipo,
- Facilidad y nivel para relacionarse.
- Reacción frente a la autoridad.
- Niveles de responsabilidad y compromiso.

Además del currículum vitae y de la solicitud de empleo, el método de prueba mayormente utilizado para el análisis de un escrito firmado es la aplicación de una serie de dibujos y tests complementarios, que pueden ir desde escribir una carta de 10 a 15 líneas hasta redactar toda una historia relacionada con algún dibujo y vivencia del que escribe. Los datos que se pueden obtener una vez aplicado el análisis grafológico son:

1. Perfil ampliado de las cualidades específicas más destacadas de los candidatos preseleccionados o seleccionados.
2. Nivel de estabilidad emocional, confiabilidad, de responsabilidad y cumplimiento.
3. Resistencia al trabajo exigente y al estrés.
4. Puntos fuertes en los que se destaca así como factores negativos e inaptitudes.
5. Aptitudes y capacidades a nivel general.
6. Informe de los mejores postulantes de acuerdo a los requisitos.
7. Informe simplificado de cada candidato entrevistado.
8. Informe de candidatos que cumplen o no con las expectativas del puesto.

El informe laboral basado en Grafología es muy similar al informe de aptitudes, teniendo la particularidad de proporcionar un enfoque empresarial que enfatiza los aspectos de interés de acuerdo al perfil de la vacante solicitada.

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

La Grafología laboral utilizada como herramienta de apoyo para la selección de personal debe entenderse entonces como una aplicación especial que a partir de

su teoría y técnica, se especializa en determinar, a partir del análisis de una escritura, cuál es el candidato más apto para el puesto vacante dentro de la compañía, es decir, aquel que reúne las mejores condiciones técnicas y de personalidad. En términos específicos diríamos, la armonía entre perfil de puesto y de personalidad del candidato y empresa.

Pero la Grafología no sólo permite seleccionar, sino que hace posible mediante análisis periódicos de la escritura del personal la adecuada redistribución del mismo en el organigrama de la empresa. Puede ser utilizada para formar equipos de trabajo al identificar las características de personalidad tanto del jefe como de sus subordinados; para determinar el perfil de puesto que se requiere para contratar personal, para detectar rasgos de deshonestidad en puestos sensibles o para rechazar candidatos que no es sano tener en el interior de la organización, por ejemplo.

Es por esto que la segunda prueba psicométrica que la empresa MaxiGas Natural® emplea dentro de su proceso de selección de personal es la *Grafología*, que por sus resultados al determinar el carácter de los individuos según los rasgos de su escritura, ha permitido mejorar y hacer más eficiente la integración de nuevos elementos hacia el interior de la organización, por lo que resulta interesante exponer algunos ejemplos sobre el uso de esta técnica dentro del área de Recursos Humanos de esta empresa.

Cabe mencionar que el tipo de estudio grafológico puede variar mucho de acuerdo a las necesidades de la empresa y a las características de la selección pertinente.

4.3 Ejemplos del uso de la Grafología como herramienta de apoyo para la Selección de Personal.

Grafología es un término general que se aplica a todas las formas y sistemas de análisis de la escritura. Se deriva del griego *graphé*, que significa "escritura" y de *lógos*, que significa "tratado o estudio de", lo cual la define como el arte o técnica que tiene por objeto determinar el carácter y la personalidad de los individuos según los rasgos de su escritura o grafismo (Merani, 1980) sin importar el idioma o cultura, esto a partir del análisis detallado de todas aquellas estructuras o referencias frente a las cuales se evalúa si un parámetro dado (tamaño, forma, inclinación, etc.) responde a valores normativos preestablecidos. Con base en los fundamentos de esta ciencia, podemos decir que 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.

Se ha mencionado que la faceta laboral de la Psicología se ha visto reforzada por la Grafología a través de diversas aplicaciones, la primera de las cuales es precisamente la Selección de Personal. Dentro de Recursos Humanos, el uso de la Grafología como herramienta de apoyo para la elección de nuevos integrantes puede considerarse como una aplicación práctica que a partir de su teoría y técnica se especializa en determinar, por medio del análisis de la escritura (una historia hecha a mano, la solicitud de empleo o el currículum vitae), cual es el postulante más apto que reúne las condiciones técnicas y de temperamento que mejor se ajustan a un determinado puesto. En términos específicos diríamos que se trata de detectar la armonía entre el perfil de puesto y la personalidad del entrevistado, que no es otra cosa que seleccionar a la persona que resulte ser el candidato más capacitado para ocupar el puesto que la empresa necesita cubrir. Si hacemos la elección correcta entre solicitante y la compañía, para la organización representará la integración de un nuevo miembro que contribuirá al cumplimiento de sus objetivos y crecimiento como empresa, mientras que para el

nuevo empleado representará un lugar ideal para buscar su realización personal y profesional (Lavalle, 2004).

En efecto, el análisis grafológico de un historia escrita a mano (solicitada como prueba psicológica proyectiva, por ejemplo) permite hacer una primera selección de los solicitantes más adecuados para un determinado puesto al analizar los diferentes componentes o estructuras que conforman el escrito, y a partir de lo detectado elaborar un informe más detallado de los candidatos que a lo largo del proceso de selección se perfilan como idóneos. Por sus resultados obtenidos dentro de la selección de personal, la aplicación de la técnica grafológica ha permitido que la certidumbre que ofrecen los test gráficos proyectivos sea total y confiable, porque con su aplicación sabemos qué siente y piensa una persona, cómo son sus reacciones, e incluso permite darnos cuenta si está o no enfermo física y mentalmente.

En relación a lo anterior, MaxiGas Natural® consideró el uso de la *Técnica del Análisis Grafológico* como *método complementario* para su proceso de selección de personal, lo cual ha resultado ser una alternativa tanto válida como valiosa por los resultados que aporta, ya que de acuerdo a la experiencia vivida por esta empresa con el uso de otras pruebas psicométricas como Raven, Wondelick, Moss, Terman y Psicosoft (batería de exámenes psicológicos computarizados), aunque estas daban información interesante de acuerdo a lo que podían medir fueron vistas como “demasiado cuadradas”, manipulables y que no terminaban de dar un indicativo sobre la personalidad del candidato, aún cuando fuera empleada la Técnica de Cleaver como test para este fin, por lo que la Dirección de Recursos Humanos decidió incluir pruebas de tipo proyectivo, la Grafología, que junto con la prueba de Machover permiten obtener mucha información adicional que sirve de guía para complementar y tener una visión sobre la personalidad de un futuro empleado. Por los resultados obtenidos, se consideró que tener estos dos últimos tipos de tests era suficiente para una evaluación integral de los candidatos.

Considerando sólo la técnica del análisis grafológico, los aspectos esenciales para el uso de la Grafología como herramienta de apoyo para la selección de personal, de acuerdo con Lavalle (2004), requieren los dos puntos siguientes:

a) Requerimientos de un escrito, que consiste en recibir el mínimo material necesario para la realización de un buen estudio grafológico, lo cual se integra de:

- Cualquier escrito que contenga por lo menos de diez a quince líneas manuscritas (preferiblemente originales) y, en ningún caso fotocopias, fax o material escaneado, puesto que se pierde bastante información (movimiento, presión, instrumento de escritura, etc.).
- Como información adicional sería conocer la edad, el sexo y el nivel de escolaridad de la persona evaluada, así como la indicación de la mano que utiliza para escribir (no es lo mismo un diestro que un zurdo, ya que el segundo suele atravesar su mano sobre lo que escribe conforme avanza en la hoja), por lo que desconocer este dato puede llevar a una mala interpretación sobre los aspectos de inclinación, dirección, forma, etc. y lo que su significado conlleva.
- Inducir al evaluado a que incluya algunos números dentro del texto, lo cual se puede lograr al pedirle que escriba la fecha o la hora de inicio y término de aplicación de la prueba, por ejemplo.
- Es preferible que el escrito incluya al final la firma de la persona en cuestión, si esto no fuera posible, necesitaremos una firma extraída de cualquier otro documento disponible (Xandró, 1998).

Sin embargo, hay que tener muy presente que estos son los requisitos mínimos indispensables para la realización de un análisis grafológico correcto, pero cuanta más información dispongamos mejor podremos precisar aspectos concretos. El tipo de información adicional que podamos necesitar para elaborar un análisis

grafológico, vendrá determinado en función de la utilidad que vaya a dársele al mismo.

Una vez que los candidatos han terminado el escrito solicitado, del material recibido se selecciona en primer término aquellos candidatos que se consideren “positivos” en cuanto a que presentan una escritura proporcionada, clara, legible, con buenas formas, trazos plenos (sin desviaciones ni retoques) y con buena presentación entre algunos de aquellas escrituras que se cataloguen como “negativas”, por ejemplo las que presentan desproporciones importantes en cuanto al tamaño de las letras, altura, anchura, que son ilegibles o de lectura difícil, por presentar trazos extraños, complicados o por observar choques entre renglón y renglón. El análisis de estos elementos nos advierten la posibilidad de que exista en la persona analizada algún conflicto importante.

Posteriormente se debe tratar de determinar el grado de salud o enfermedad del que escribe, ya que como beneficio adicional en un análisis grafológico podemos detectar la presencia de patología orgánica y psicológica (cuadros de depresión, estrés, neurosis graves que pueden afectar el desempeño del candidato elegido). Una vez realizada esta primera selección, se comienza a evaluar las correspondencias entre la aptitud técnica y psicológica del postulante con respecto al puesto vacante, tomando en consideración de manera conjunta el currículum vitae y lo obtenido durante la entrevista para así integrar en un solo reporte el nivel de experiencia y conocimientos específicos que el candidato posee, de acuerdo al siguiente punto.

b) La información que nos brinda el estudio o análisis grafológico, que se refiere a obtener y reportar la totalidad de la persona a partir del análisis de los distintos elementos que conformaron su escritura y que como sabemos es un reflejo de su personalidad, es decir, su temperamento, madurez, inteligencia, voluntad, moral y aún con mayor exactitud el modo de ser, el carácter, lo que el

individuo ha llegado a conseguir gracias a su esfuerzo. En este segundo punto la Grafología nos permite obtener información sobre los siguientes aspectos:

- *Conocimiento de la personalidad integral del evaluado* que se podrá observar a través del análisis de las categorías y subcategorías que deben evaluarse en toda letra (la presión ejercida al escribir, el tamaño de la letra, la velocidad con que se escribe, el grado de inclinación, etc.). El correcto análisis de los diferentes factores que integran un escrito aportará importantes revelaciones sobre el temperamento de una persona, como son: movilidad, constancia, irritabilidad, autodomínio, inhibiciones.
- *Capacidad de atención, precisión y concentración*, aspectos específicos que se buscan analizando el punto sobre la "i" (en relación de cómo este se ubica sobre la letra) y de la misma forma en los signos de puntuación: comas, puntos en los signos de admiración, puntos suspensivos, etc.
- *Grado de estabilidad emocional* que se observa en la relación de las mayúsculas con las minúsculas, la dirección de las líneas en cada renglón, inclinación de la escritura, tamaños excesivamente grandes, etc.
- *Rasgos de honestidad*, en especial si el puesto a cubrir incluye manejo de dinero o información confidencial, que se ve reflejado en las letras "s" y "p" por la modalidad del cierre de los óvalos.
- *Tipo de voluntad*; cualidades como son la concentración, la fuerza de voluntad, la decisión de rendimiento, la persistencia, el dinamismo y la iniciativa a partir del análisis de la letra "t" y "r". La primera parte para determinar el potencial volitivo y la segunda en lo que se refiere al manejo de las energías del individuo. Indicios: un determinado tamaño de la escritura, verticalidad, tendencia de inclinación hacia la izquierda, regularidad, líneas ascendentes.

- *Inteligencia*: presencia de claridad en el razonamiento, deducción, intuición, así como otros tipos: teórica - práctica, científica, humanística, etc., dotes de captación, observación y combinación, la memoria, la imaginación y la capacidad de aprendizaje y juicio. Indicios: escritura muy individual y a menudo pequeña, buen ritmo de escritura, con simplificaciones de la palabra al escribirla.
- *Modalidad de adaptación*, la cual se deduce a partir del estudio de la forma en que en el interior de una palabra se enlaza cada letra.
- *Rendimiento*: se deberá observar por un lado que no aparezcan elementos negativos tales como signos de negligencia, apatía, fatiga, distracción, pereza, etc. Luego el nivel de energía que se deduce del análisis de la presión ejercida sobre el papel al momento de escribir.
- *Capacidad de Organización*: se conoce a través del manejo que la persona realiza en el espacio de la hoja, como distribuye en ella su escritura, el grado de legibilidad, distancia entre renglones, entre palabras, tratamientos que da a los márgenes, etc.
- *Grado de Responsabilidad*: para lo cual veremos si la escritura está o no ordenada, puntuación correcta donde debe ir, colocación de la barra horizontal en la letra "t".

Como podemos ver, una correcta evaluación grafológica puede constituir un valioso instrumento que agregado a los métodos usuales de selección de personal permite destacar preponderantemente los atributos de personalidad, temperamento o carácter de un candidato respecto a un puesto de trabajo, además de permitir hacer una lectura del estado de salud no solo psicológico sino también orgánico del mismo.

Para que la Grafología pueda ser empleada como herramienta de apoyo para la selección de personal, debemos considerar en primer lugar el tipo de comportamientos que esperamos tenga el candidato a contratar a partir de la descripción de las actividades del puesto vacante, las cuales serán determinantes para la buena ejecución de dicho puesto, por lo que al realizar el análisis de los diferentes elementos impresos en un escrito debemos tratar de detectar la presencia de factores de la personalidad como los anteriormente expuestos ya que estos serán indicativos sobre el tipo de carácter que posee el candidato evaluado y como responde a las exigencias del medio ambiente, tanto de manera personal como laboral, ya que no hay que olvidar que en la forma de organizar el texto se incluye al mismo tiempo toda una serie de rasgos particulares que evidencian nuestra forma de ser, de comportarnos ante los demás, de responder a las circunstancias que nos demanda el medio donde nos desenvolvemos, el nivel de educación y claridad mental, etc.

Dependiendo del puesto que se trate el tipo de componentes de la personalidad será diferente, ya que no podemos generalizar un solo repertorio de conducta para todos los puestos ya que algunos requerirán de la atención a detalles, trabajo rutinario y mantenerse en un solo lugar la mayor parte del tiempo (como pueden ser los puestos del tipo operativo y algunos administrativos) mientras que otros requerirán de movilidad constante, planeación y toma de decisiones ante diversas situaciones (como suele ocurrir con los puestos de supervisión, jefatura o ventas). De no tener claro que tipo de comportamientos necesitamos detectar en los candidatos, corremos el riesgo de hacer una mala selección que se reflejaría en costos tanto administrativos como operativos.

Tomemos como ejemplo la necesidad de MaxiGas Natural por contratar a un Subcoordinador para el área de Mantenimiento, puesto para el cual se piden como características profesionales los que se indican en el siguiente cuadro comparativo donde se exponen los resultados obtenidos a través del análisis grafológico en dos de los candidatos considerados como viables para contratación:

Nota Importante: Los nombres de todos los candidatos examinados que aparecen en los ejemplos mostrados a lo largo de este reporte fueron cambiados para proteger la identidad de los mismos.

Ejemplo 1: Utilización de la Técnica Grafológica para obtener las características de personalidad en relación a los requerimientos del puesto vacante.

	Perfil del Puesto Subcoordinador de Mantenimiento.	Perfil de “Juana Pérez López” (Candidata contratada).	Perfil de “Luis Herrero del Campo”.
Escolaridad:	<ul style="list-style-type: none"> Técnico Universitario en Mantenimiento Industrial o Licenciatura en Ingeniería Industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> Técnico Universitario en Mantenimiento Industrial BTS. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero Civil.
Edad:	<ul style="list-style-type: none"> De 23 a 26 años. 	<ul style="list-style-type: none"> 24 años. 	<ul style="list-style-type: none"> 26 años.
Sexo:	<ul style="list-style-type: none"> Indistinto. 	<ul style="list-style-type: none"> Femenino. 	<ul style="list-style-type: none"> Masculino.
Estado Civil:	<ul style="list-style-type: none"> Indistinto. 	<ul style="list-style-type: none"> Soltera. 	<ul style="list-style-type: none"> Casado.
Experiencia laboral:	<ul style="list-style-type: none"> De 2 a 3 años como coordinador administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 años como coordinadora administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> 3 años como coordinador de proyectos.
Cualidades requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> Atención a detalles. Trabajo rutinario. Apego a procedimientos. Solución de problemas. Honestidad. Trabajo en equipo. Organización y planeación de actividades. Capacidad para relacionarse. Discreción en el manejo de información. Toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención a detalles. Trabajo rutinario. Seguimiento de procedimientos y sistemas. Solución de problemas. Honestidad. Trabajo en equipo. Organización, análisis, planeación y precisión de actividades. Capacidad para relacionarse. Discreta en el manejo de información. Toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención a detalles que le interesan. Necesidad de variedad de situaciones para innovar soluciones. Seguimiento de procedimientos y sistemas. Solución de problemas basados en la experiencia previa. Honestidad. Trabajo en equipo. Organización y análisis de actividades. Capacidad para relacionarse. Discreción en el manejo de información.

Estos datos de comparación pudieron ser obtenidos a través de aplicar la técnica del análisis grafológico a los dos candidatos considerados para contratación, donde por medio de la organización de toda su escritura se pudieron determinar las aptitudes intelectuales y vitales, formas y comportamientos, capacidades, actitudes con los demás, manera de comunicarse con el entorno, etc., propias de su personalidad respecto a la vacante, como se muestra en el respectivo reporte y de manera gráfica con el escrito de cada uno de ellos, a continuación, que sirvieron para tomar la decisión de la persona a contratar:

Figura 7.- Escrito elaborado por "Juana Pérez López".

↑ Margén superior pequeño.-
 Naturaleza, familiaridad.

Juana Pérez López
 24 años
 Soltera
 BTS

Tipo de Temperamento: Linfático - sanguíneo.
 Busca estabilidad y exactitud en lo que hace y su ambiente; encuentra los detalles y son manuales, emotividad, cordialidad y buen carácter.

*Ambiente Positivo
 (Equilibrado y Armónico).

Tamaño de la letra: 3mm promedio.

Sangría en primera línea de cada párrafo.-
 Persona respetuosa de normas sociales.

← Nací el 10 de noviembre de 1984 en la Ciudad de México, mis padres se llaman **Raúl Pérez** y **Lupita López**. • Tengo dos hermanas **Ana y Claudia**.

Primer palote prolongado hacia la izquierda.- Apego a la familia y valores.

← Soy una persona segura de **mi misma** gracias a la vida que lleve como hija única de mi padre y por los conocimientos que me han transmitido mis padres.

Línea recta (entre 0 y 10 grados).- Procede de manera estructurada para mantener estabilidad.

Bloques.- Planeación (inicio X, término de las cosas). Metódica, Estructurada.

← Me gusta el trabajo y la dedicación que se necesita para cumplir los proyectos a futuro que tengo contemplados.

Liga letras por arriba.- Persona analítica, que infiere, busca soluciones funcionales, prácticas y creativas.

← Durante mi infancia y mi adolescencia viví en un ambiente de adultos que me ayudaron a madurar rápidamente y de manera efectiva.

Punto final donde debe.- Persona de detalle, coloca acentos, puntos y comas donde deben ir.

← Sin embargo, sentí que había momentos en los que me sentí sola por la ausencia de hermanos de mi misma edad. Pero he sabido salir adelante y aprender de la experiencia.

← Por otra parte, me gusta mucho viajar y conocer nuevos países así como nuevas culturas.

Pie de letra cerrado.- Completa Tareas.

← Finalmente, en un futuro quiero llevar a cabo mi **ingeniería industrial** en el sistema mexicano como satisfacción propia. Así como seguir aprendiendo y especializarme en otras materias de profesión.

Mantiene respecto hacia los demás.

← Margén pequeño.- Economía, aprovechamiento de los recursos.

*Letras en texto mantienen mismo tamaño.- Persona estructurada y rutinaria.



Ubicación de firma en parte central.- Trabajo en equipo.

*Puntos sobre letra "i", barra horizontal letras "i" y curva letra "i" centrados.- Persona creativa.

*Formas redondeadas en letras "a" y "o" y arcos en letra "m".- Persona amable y sociable.

EJEMPLO DE UN REPORTE GRAFOLÓGICO.

Nombre del Evaluado: "Juana Pérez López".
Máximo Grado de Estudios: Estudios Técnico Universitario BTS.
Estado Civil: Soltera.
Edad: 24 años.

Puesto: Subcoordinador Mantenimiento.
Ubicación: Dirección de Operación y Mantenimiento.
Mano con la que escribe: Derecha.
Tiempo de ejecución: 10 minutos.

ANÁLISIS GRAFOLÓGICO.

CONCEPTO.	CARACTERÍSTICA.	DESCRIPCIÓN.
1. Tipo de Ambiente Gráfico.		
2. Dimensión de la escritura.		
3. Forma gráfica de la escritura.		
4. Dirección de la líneas.		
5. Velocidad.		
6. Presión (tonalidad de los trazos).		
7. Inclinação.		
8. Continuidad (cohesión).		
9. Orden.		
10. Características de la Firma / Rúbrica.		
11. Análisis de las letras.		
12. Tipo de temperamento.		
13. Otras observaciones.		

RESUMEN.

Estilo personal.

"Juana Pérez" es una persona de carácter flexible que en la ejecución de sus actividades tiende a hacerlo de manera rápida y concisa poniendo atención a los detalles. Tiene una voluntad fuerte y firme para hacer frente a los problemas con creatividad y dinamismo canalizando su empeño de acuerdo a lo que marcan los estándares y procedimientos para así evitar errores que puedan comprometer su posición, logros obtenidos y la confianza de las personas a las que admira. Es atenta y respetuosa en sus relaciones con los demás de una manera honesta y recta.

Aplomo natural, seguridad en sí misma, claridad en sus ideas y la prudencia es lo que le permiten tener un buen enfoque panorámico de las cuestiones que aborda buscando darle el máximo aprovechamiento a los recursos de que dispone. Los recursos económicos y materiales no son cosas que le atraigan ya que los valores familiares inculcados tienen gran influencia en ella. Es prudente, discreta y reservada en sus relaciones sociales, por lo que no dará la información más que la necesaria.

Es cuidadosa, controlada y elogia méritos de otros, es seguidora de las personas que ve como triunfadores. Puede trabajar tanto en equipo como individualmente de una manera metódica y reflexiva, adaptándose a las circunstancias para someterse o imponerse según convenga de acuerdo a sus principios. Lucha por mejorar sin dejar su naturaleza cordial y afable. Buen autoconcepto de sí misma y los valores familiares para tener una buena aceptación en la sociedad.

Busca también un desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional en el área de su especialización que le permitan lograr cierta independencia.

Estilo de trabajo.

Rectitud, honestidad, concentración en lo que piensa. Deseos de adquirir y enriquecerse de experiencia y conocimientos. Concentración, economía de los recursos, atención, memoria. Honorabilidad, persistencia, nobleza, firmeza de carácter. Canalización de las energías para el cumplimiento de tareas con el mínimo de errores al dedicarles un tiempo prudente. Procesos razonados y ejecución cuidadosa como rutinaria.

Seguimiento de lineamientos de manera creativa para el cumplimiento de las tareas. Persona controlada, prudente, reflexiva, razonadora, decidida y con iniciativa. Disciplina, emotividad, cordialidad y buen carácter. Busca estabilidad y exactitud en lo que hace y su ambiente. Encuentra los detalles y gusta de los trabajos manuales.

Conclusiones.

Dado que esta posición requiere de capacidades de organización, precisión, atención a detalles y toma de decisiones, "Juana Pérez" por sus características de personalidad puede ser considerarse como una administradora capaz de desempeñar las actividades relacionadas con el puesto de una manera precisa, ordenada, apegada a políticas, procedimientos e instrucciones directas por parte de sus superiores; capaz de tomar las decisiones que se requieran tanto en los recursos materiales, técnicos y humanos que estén a su alcance y con mantenimiento de la confidencialidad de la información.

Figura 8.- Escrito elaborado por "Luis Herrero del Campo".

↑ Márgen Superior amplio.- Persona que mantiene cierto distanciamiento con los demás.
 Ing. **Luis Herrero del Campo.**
 Edad **26 años** * Letra en texto pequeña: minuciosa, atento al detalle.
 Estado civil: **Casado.**
 Estudios: **Licenciatura**
 Tamaño de la letra: de 1.5 a 2mm promedio.
 *Ambiente positivo.- Letras inclinadas a la derecha unicamente.
 Tipo de Temperamento: Nervioso - linfático. Busca estabilidad y exactitud en lo que hace y su ambiente; encuentra los detalles. Prefiere ambientes sin muchos cambios. Toma decisiones y las aplica a través de otros. Sensible a las circunstancias del entorno.

Margen en forma de arco.- Persona que aún esta madurando.
 Líneas de texto ascendentes.- Busca reconocimiento, logros resultados, determinación.
 *Inclinación de letra "L" a la derecha.- Va hacia el futuro.
 *Punto sobre letra "i" y curva superior letra "t" inclinada a la derecha.- Capacidad Intelectual.
 Apertura de letra "a", "u" y "b" muy abiertas a la derecha.- Persona muy abierta para hablar (+ y -).
 *Letra vibrante.- Líneas verticales de la letras van hacia la izquierda y a la derecha.- Persona nerviosa orientada hacia los retos.
 Letras de diferentes tamaños en la misma palabra haciendose pequeñas.- Busca el logro de metas sin ser distraído.
 Pie de letra "g" enroscado hasta parte media.- Puede lograr tareas dependiendo el interés que le ponga.
 *Espacio entre líneas acortándose mientras avanza el texto.- Energía para iniciar proyectos pero requiere mantener interés para terminarlos.
 Mantiene respeto hacia los demás.
 Errores gramaticales (falta de acentos, puntos u ortografía).- Nivel intelectual promedio, puede dejar pasar algunos detalles (ver palabras dentro de círculos).

Margen derecho irregular.- Incentidumbre por el futuro, sobre como debe actuar.

Ubicación de firma en parte central.- Trabajo en equipo.

EJEMPLO DE UN REPORTE GRAFOLÓGICO.

Nombre del Evaluado: "Luis Herrero del Campo".
Máximo Grado de Estudios: Ingeniería Civil.
Estado Civil: Casado.
Edad: 26 años.

Puesto: Subcoordinador Mantenimiento.
Ubicación: Dirección de Operación y Mantenimiento.
Mano con la que escribe: Derecha.
Tiempo de ejecución: 12 minutos.

ANÁLISIS GRAFOLÓGICO.

CONCEPTO.	CARACTERÍSTICA.	DESCRIPCIÓN.
1. Tipo de Ambiente Gráfico.		
2. Dimensión de la escritura.		
3. Forma gráfica de la escritura.		
4. Dirección de la líneas.		
5. Velocidad.		
6. Presión (tonalidad de los trazos).		
7. Inclinação.		
8. Continuidad (cohesión).		
9. Orden.		
10. Características de la Firma / Rúbrica.		
11. Análisis de las letras:		
12. Tipo de temperamento.		
13. Otras observaciones.		

RESUMEN.

Estilo personal.

"Luis Herrero" es una persona que muestra tener un dinamismo para moverse en diferentes situaciones y que busca la innovación en sus actividades de una manera lógica y ordenada para dar una buena ejecución a sus acciones y decisiones. Es alguien que prefiere visualizar y planear bien sus proyectos antes de tomar una decisión para no exponer su posición o logros.

Esta tendencia de manejarse más en el plano de las ideas denota organización y análisis, ya que al manejar un nivel de incertidumbre sobre lo que le depara el futuro quiere prever como adaptarse a las circunstancias que le exija el medio de una manera segura por lo que puede llegar a requerir de la ayuda de otros para completar sus proyectos.

Es una persona que prefiere mantener su independencia, pero también gusta o prefiere ser dirigido. En su relación con los demás muestra tener un carácter abierto y de acceso fácil, pero guardando las distancias sobre lo que habla y con quién.

Pide muchas exigencias a la vida, tanto de manera personal (íntima) como profesional. Tiene una visión recta y honesta de actuar al manejar los recursos materiales como económicos de una manera lógica y razonada.

Estilo de trabajo.

Asimilación intelectual, analítico, observador de los detalles que considera importantes, planeación, idealización. Subordinación, prudencia al actuar, humildad, propia de los realizadores que gustan o prefieren ser también dirigidos. Confianza en sí mismo y su inteligencia para superar obstáculos, prefiere moverse más en el plano de las ideas y puede requerir ayuda para concretarlas. Canalización de las energías e ideas para cumplir con las tareas con un mínimo de errores. Se basa más en sus experiencias pasadas como guía de como actuar en el futuro, sobre todo si han sido efectivas o son importantes para él.

Conclusiones.

"Luis Herrero" es una persona que denota preferir moverse en ambientes sin muchos cambios y mantener una cierta rutina de operación. Debido a su necesidad de estar informado sobre las diferentes circunstancias que prevalecen en una determinada situación puede ser lento en la toma de decisiones si no dispone de toda la información necesaria para poder decidir como actuar. Aunque también muestra tener iniciativa y empuje para iniciar sus proyectos, puede también dejarse influenciar por las exigencias del medio e ir perdiendo el interés y dinamismo para llevarlas a cabo llegando a perder la atención y detalle en las cosas que dejen de interesarle, por lo que requerirá el apoyo de otras personas para terminarlas, en especial si se requiere una rápida respuesta de parte de él.

En resumen, dentro de la Selección de Personal un profesionalista, en este caso el psicólogo, entrenado en el manejo de esta técnica es capaz de reconocer en la escritura de un candidato:

- *Factores relacionados con el carácter en sentido estricto*, como son: confiabilidad, formalidad, discreción, credibilidad (todos ellos factores que el grafólogo reconoce por la impresión general que ofrece la escritura y, en los casos negativos por detalles que se presentan con cierta regularidad como son ilegibilidad, descuido, exagerado énfasis inicial, enrollamientos).
- *El comportamiento frente a los colaboradores* tiene una importancia decisiva para muchos cargos. La buena disposición al contacto con los demás, las cualidades de liderazgo, las aptitudes organizativas y el sentido de responsabilidad se expresan, entre otras formas, a través de la dirección del movimiento de la escritura, la presión, la amplitud o estrechez, el tamaño, las ligaduras o la estructuración del escrito.
- *Las cualidades en el trabajo*, como son la buena disposición para emprender una tarea, la aplicación, el sentido de cumplimiento con las obligaciones, el trabajo metódico y la conciencia de la meta.
- *La capacidad de desarrollo* de una persona en su puesto profesional, identificada con la ambición y la capacidad de actualización o ascenso, se expresa grafológicamente en los rasgos superiores de la “t”, el tamaño, las formas ascendentes, las grandes diferencias de longitud, la inclinación hacia la derecha, la regularidad y las líneas ascendentes de las letras y el texto.

Así, en una prueba grafológica se analiza no sólo uno sino la suma de varios elementos gráficos que al verlos en conjunto permiten llegar a una sola interpretación de la personalidad que posee un candidato, por ejemplo, cuanto mas legible es la letra mayor claridad de ideas posee el postulante, la letra que no

se entiende nos da cuenta de aspectos que no están claros en la persona. Las manchas de tinta pueden verse como zonas de congestión o acumulación de energías, lo cual puede relacionarse con un estado de estrés o alguna dolencia física a determinar. Por ello es importante que el elemento que se utilice para escribir este en buen estado. La desprolijidad en el grafismo se relaciona con dificultades en la capacidad de organizarse que posee el individuo. No deberían observarse en la escritura choques de letras entre el renglón de arriba y el renglón de abajo, la presencia de choques se relaciona con conflictos psicológicos.

Las letras reflejas (la "i" por ejemplo) como ya se dijo son las que revelan aspectos específicos de la personalidad. Dentro de estas cobra especial interés la letra "M" que refleja la autoestima, en el sentido de cómo la persona se percibe a sí mismo, en relación a su familia y a la sociedad. Se analizan también el resto de las letras mayúsculas, pero solo las que indican características del Yo de la persona analizada, como por ejemplo la letra "D", la cual puede llegar a evidenciar rasgos de deshonestidad si se observan nudos en la parte superior.

En las letras minúsculas se analizan los óvalos de las letras "a", "o", "d", "b" y "g", los cuales son indicadores de modalidades de la vida emocional del individuo según la forma de abrirlos o cerrarlos reflejan la manera en que el escribiente se comunica con los demás. Entre las letras minúsculas se encuentran la "t" y la "r" que simbolizan el comportamiento volitivo (cantidad y calidad para avanzar y lograr metas), la letra "g" y la "j" nos reflejará la sexualidad, mientras que la "S", simbolizará la conciencia moral. La presencia de pequeños puntos en el escrito, puestos de manera excesiva en lugares donde la escritura debe ser continua y no debería haber, es un rasgo distintivo de deshonestidad, por ejemplo.

El análisis del rasgo inicial y el rasgo final del texto o una letra en particular que repite movimientos especiales constantemente (gestos tipo) ofrece también información interesante, el primero simboliza el nacimiento de un impulso, el arranque de una acción por parte de quien escribe (la parte inconsciente) que

evidenciará la manera en que la persona aborda su entorno para adaptarse a él, mientras que el rasgo final representa el modo en que la persona arriba a sus objetivos o metas (la parte consciente, y por lo tanto la más real).

El estudio de los números del 0 al 9 simbolizan la relación que el individuo tiene con el dinero y lo material, dependiendo su tamaño en relación a las letras. La firma, como ya se mencionó está relacionada con la identidad de quien escribe, dependiendo de su ubicación con el texto. La rúbrica es el remate de la firma, que puede o no estar presente.

Todos los aspectos mencionados anteriormente son sólo algunos de los varios elementos que se analizan en un escrito, por lo que no hay que olvidar que para conocer y manejar de una manera más amplia los conceptos que la técnica grafológica requiere es importante contar con una preparación más profesional en este campo para llevarla a la práctica correctamente.

Como ya se dijo, los rasgos de personalidad que se detecten a través del análisis grafológico no serán de mucha utilidad si desconocemos para que tipo de trabajo necesitamos reconocerlos, es decir, no podemos generalizar el tipo de rasgos de personalidad aquí mencionados para todos los puestos y todas las personas ya que para cada posición de trabajo los rasgos de temperamento pueden ser muy diferentes unos de otros, por ejemplo, si llega un candidato del tipo *linfático* (persona dependiente, que busca estabilidad y exactitud en lo que hace y su ambiente; gusta de los detalles y trabajos manuales) y otro del tipo *bilioso* (persona que busca tener el control de todas las cosas para no verse en tensión, lógico, analítico y buen estratega) su contratación dependerá del tipo de puesto para el que se requiera, si el postulante tendrá que ver con aspectos de seguridad lo preferible sería el bilioso que el linfático, sin duda, porque para esta posición se necesita de un persona ruda, determinante, tajante, impositiva y todos los demás rasgos que un bilioso puede mostrar, mientras que el linfático estaría enfocado más bien para trabajos del tipo rutinario, además de ser el tipo de

persona que se protege con otros y a veces difícilmente llega a tomar decisiones por ser más bien seguidores; si se trata entonces de un trabajo de rutina, de dependencia, seguramente la mejor opción será contratar a un linfático. Si no contamos con una buena descripción del perfil del puesto vacante, el cual no debemos olvidar debe aportarnos el tipo de operaciones, habilidades, conocimientos y actitudes que requiere la vacante para ser operada, el resultado será no poder identificar los rasgos de personalidad necesarios para que exista una buena armonía entre el nuevo empleado y el puesto para que el que fue contratado, lo cual repercutirá en el índice de rotación del personal.

Entonces no importa si es un *sanguíneo* (gente de personalidad emotiva, carismática, dulces, que gustan de ser vistos, pero también cambiantes, sin compromisos que los aten), si es un *nervioso* (persona orientada a la tarea, hogareña, que trabaja con valores pero de carácter cambiante), si es un linfático o si es un bilioso no importa, la personalidad del postulante que se contrate se recomienda que sea acorde a las exigencias operativas del puesto.

Independientemente de las características del puesto lo que si hay que buscar es que el candidato no sea una individuo que su personalidad este demostrando que va a ser un conflicto para la empresa, es decir, detectar esos rasgos del temperamento que de inmediato anulan cualquier otra condición, por ejemplo los rasgos de deshonestidad con apego a cosas materiales, que la persona no cumpla normas o sea alguien dispersa que desperdicia continuamente el tiempo suyo o de los demás; el detectar este tipo de características negativas, no importando ya mucho el perfil que se trate, son el tipo de detalles que como reclutadores nos deben definir que personas no es conveniente que sigan adelante en el proceso de selección.

Es precisamente todo lo anterior lo que le da a la Grafología su valor como prueba proyectiva de la personalidad, y por lo confiabilidad de los resultados que su aplicación ha demostrado en el área de Recursos Humanos el que sea

considerada por las empresas como una herramienta de apoyo complementario para la selección de personal.

Sin embargo, la técnica grafológica no debe ser considerada como la única prueba psicométrica que se aplique para la selección de personal, ya que como se ha dicho esta es una de las muchas otras técnicas utilizadas para poder filtrar y decidir cual es el mejor candidato que se adapta a las exigencias del puesto, por lo que los resultados obtenidos a través del análisis grafológico deben estar acompañados y ser comparados con otra técnica proyectiva, que en el caso de MaxiGas® Natural se trata del Sistema Gerencial Cleaver, test que por la forma de combinar los diferentes factores que maneja ofrece una visión del tipo de personalidad que un candidato posee tanto de manera personal como para el trabajo, lo cual permite reforzar o rechazar lo obtenido tanto en la entrevista como a través del reporte grafológico.

Como ejemplo se muestran y analizan los textos obtenidos de dos candidatos que postularon para un puesto dentro de la empresa MaxiGas Natural® y que servirán para ejemplificar varios de los conceptos aquí mencionados.

Ejemplo 2: Utilización de la Técnica Grafológica y del Sistema Gerencia Cleaver como herramientas de apoyo para la elección de candidato a contratar.

PUESTO:		ABOGADO CORPORATIVO.	
Competencias requeridas para desempeñar el puesto.	Perfil requerido:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Derecho Laboral, Mercantil o Civil, deseable diplomado o especialidad. • Edad: de 30 a 35 años. • Sexo: Femenino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado Civil: Indistinto. • Experiencia Laboral: de 3 a 4 años en despacho jurídicos o como abogado corporativo. 	
	Cualidades requeridas:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo para abordar diferentes situaciones. • Atención a detalles. • Negociador. • Analítico. • Solución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Discreción en el manejo de información. • Toma de decisiones. • Apego a sistemas y procedimientos. • Habilidad para las relaciones sociales. 	
Candidatos:	“Merced Cecilia Calmas Rápido”.	“Martha Alavés de Calle”.	
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none"> • 6.3 años como Abogada Civil y Mercantil en sus últimos 2 empleos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5.4 años actualmente como abogada independiente y 5.7 años como Abogada Civil y Mercantil en sus penúltimos 2 empleos. 	
Información particular.	Datos personales:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciada en Derecho con Especialidad en Comercio Internacional. • Edad: 30 años. • Estado Civil: Soltera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciada en Derecho con Diplomado en Correduría Pública. • Edad: 35 años. • Estado Civil: Casada. 	

Reporte Resultados:	“Merced Cecilia Calmas Rápido”.	“Martha Alavés de Calle”.
Resumen Estilo Laboral / Personal.	•Estilo de trabajo: Solucionador - Expeditador Dinamismo para enfrentar las situaciones que se le presenten de manera lógica y creativa buscando soluciones que se apeguen a sistemas y procedimientos establecidos para poder soportar las decisiones que tome. Tiende a analizar los hechos y a atender los detalles de los mismos. Habilidad para relacionarse con la gente.	•Estilo de trabajo: Organizador - Administrativo Dinamismo para abordar diferentes situaciones, dispuesta a tomar riesgos e incluso ignorar niveles jerárquicos con tal de lograr los objetivos requeridos. Muestra tener confianza en sí misma para actuar de manera individual en cualquier situación que se le presente y que le permita alcanzar un estatus profesional así como el reconocimiento de sus logros obtenidos.
Recomendaciones adicionales.	Esta persona estará muy consciente en evitar errores o problemas que pongan en peligro su posición o logros alcanzados.	Tiene habilidad para relacionarse con la gente, pero será reacia a ceder a su punto de vista además de ser individualista y que su opinión y manera de actuar sea la que prevalezca.

Observaciones Finales:		
Conclusiones.	• Candidata contratada. Los resultados de sus exámenes muestran un mejor acoplamiento a los requerimientos del puesto y mayor estabilidad laboral para integrarse a una empresa.	•Candidata rechazada. Además de los resultados obtenidos en sus exámenes psicométricos, a pesar de su estabilidad se observa una tendencia a ser individualista, que los demás sigan su paso además de buscar una superación profesional de manera independiente y mayores ingresos.

Prueba:	“Merced Cecilia Calmas Rápido”.		“Martha Alavés de Calle”.	
	Rasgo.	Interpretación.	Rasgo.	Interpretación.
Grafología.	Letra de 2.5 mm. promedio.	Persona minuciosa, detallista	Letra de 3 mm. promedio.	Escritura de tamaño normal. Convencionalismo.
	Letra primordial y completamente redonda.	Persona sociable, amable en su forma de ser y con los demás.	Letra primordial y completamente redonda.	Persona sociable, amable en su forma de ser y con los demás.
	Líneas horizontales texto en forma recta a lo largo del escrito.	Constancia en los propósitos y en la conducta. Prudencia.	Líneas horizontales texto en forma recta y descendente a lo largo del escrito.	Signos de fatiga o depresión por la persistencia de sus actos, escepticismo ante los eventos que se le presentan.
	Barra horizontal letra "t" arriba de parte media de palote.	Persona analítica que revisa y comprueba hechos.	Barra horizontal de letra "t" baja y en forma de lanza invadiendo siguiente letra, de igual forma letra "r".	Impaciencia, dominación las acciones de los demás. Ocultamiento de las malas intenciones.
	Letras ligadas por arriba y abajo.	Al realizar tareas muestra intuición y lógica en lo que hace.	Letras desligadas siguiendo modelo tipográfico.	Independencia, emotividad, idealismo.
	Pie en letras "g", "j" e "y".	Inicia tareas pero al final de las mismas puede requerir de un empujón.	Puntos sobre letra "i" y "j" diferentes cada vez que aparecen	Creatividad y mente crítica que puede rayar en la fantasía. Su iniciativa se puede ver contrastada por la lentitud para actuar si no tiene toda la información.
	Márgen izquierdo que se reduce de arriba hacia abajo.	Aprovechamiento de los recursos, exige mucho de sí misma y de los demás.	Márgen izquierdo que se amplía de arriba hacia abajo.	En el avance progresivo hacia las metas puede sobrepasarse el presupuesto, esfuerzo o dedicación.
	Letra "a" ligeramente abierta hacia la derecha por arriba.	Mantiene cierta apertura hacia la gente, manejo confidencial de la información.	Letra "a" ligeramente abierta hacia la derecha por arriba.	Mantiene cierta apertura hacia la gente, incisiva al comunicarse con los demás y en el manejo confidencial de la información.

Grafología.	Márgen superior pequeño.	Señal de fáciles contactos, proximidad con los demás, confianza.	Márgen superior pequeño.	Señal de fáciles contactos, cierta proximidad con los demás.
	Primer márgen superior izquierdo amplio.	Iniciativa, empuje y confianza en el porvenir.	Primer márgen superior izquierdo amplio.	Iniciativa, empuje y confianza en el porvenir.
	Espaciado amplio entre líneas.	Capacidad para hacer varios proyectos de manera continua.	Espaciado pequeño entre líneas.	Memoria, atención, concentración en los hechos.
	Cresta en letra "h" y "f".	Inteligencia clara y juicio recto. Más razón que corazón.	Letra "d" y "f"	Sólo confía en sí misma, control; fondo de eficiencia activa que usa a costa de otros.
	Firma con coquillas.	Le interesa ser vista como una persona agradable, femenina y seductora.	Letra vibrante.	Personalidad nerviosa, necesidad de estar en cada actividad e informada de todo.
	Firma cerca de texto y al centro.	Capacidad para trabajar tanto en equipo como individualmente. Requiere del soporte de un jefe.	Firma cerca de texto, envuelta y a la derecha alejándose del centro.	Evidencia de cordialidad y facilidad para relacionarse, pero guardando las distancias.
	Signos de puntuación y ortografía correctos.	Atención a los detalles. Autocontrol en las expresiones e ideas.	Signos de puntos donde no debe ir.	indican mala intención y la tendencia a los actos deshonestos.

Prueba:.	“Merced Cecilia Calmas Rápido”.		“Martha Alavés de Calle”.	
	Combinación.	Interpretación.	Combinación.	Interpretación.
Cleaver.	D sobre S	Empuje, dinamismo para enfrentar diferentes situaciones.	D sobre S	Empuje, dinamismo para enfrentar diferentes situaciones.
	D sobre I	Creatividad para dar soluciones prácticas como originales.	D sobre C	Individualidad para actuar de manera directa llegando a tomar riesgos e incluso ignorar niveles jerárquicos.
	C sobre S	Evitar riesgos que comprometan su persona o posición.	I sobre S	Habilidad para relacionarse socialmente.
	C sobre I	Apego a políticas, procedimientos o sistemas establecidos para soportar las decisiones que tome.	I sobre C	Confianza en sí misma para actuar ante cualquier situación.
	S sobre I	Perfeccionismo y concentración en los detalles y en el trabajo.		
	I sobre S	Habilidad para relacionarse socialmente.		

A continuación se muestran los textos proporcionados por ambas candidatas para su análisis así como los gráficos obtenidos por cada una de ellas en la prueba de Cleaver. Cada una de estas imágenes contiene los comentarios correspondientes, los cuales figuran en las últimas dos tablas mostradas, que permitieron hacer la selección de la candidata a contratar para la vacante ofertada. Como se puede ver, lo que una prueba da la otra lo afirma o complementa.

Figura 9.- Escrito elaborado por “Merced Cecilia Calmas Rápido”.

Merced Cecilia Calmas Rápido.
 30 años
 Soltera
 Licenciatura en Derecho

Personalidad Linfática - Sanguínea.

Letra primordial y completamente redonda. Persona sociable, amable en su forma de ser y con los demás.

Signos de puntuación y ortografía correctos. Atención a los detalles. Autocontrol en las expresiones e ideas.

Letra de 2.5 mm. promedio. Persona minuciosa, detallista.

Primer margen superior izquierdo amplio. Iniciativa empuje y confianza en el porvenir.

Márgen superior pequeño. Señal de fáciles contactos, proximidad con los demás, confianza.

Líneas horizontales texto en forma recta a lo largo del escrito. Constancia en los propósitos e en la conducta. Prudencia.

Nací en la Ciudad de México, D.F. el día 22 de octubre de 1975 dentro de una gran familia, conformada por mi padre Rodolfo Abreu Tapia y mi madre María del Carmen Ruiz Sánchez H. Luz, soy la menor de tres hermanos, el mayor es Rodolfo Ruiz Sánchez y el 2º Julio César Palma Ruiz Sánchez. Recuerdo desde siempre haber convivido dentro de un ambiente de respeto, amor y trabajo.

Pie en letras "g", "j" e "y". Inicia tareas pero al final de las mismas puede requerir de un empujón.

Letra "a" ligeramente abierta hacia la derecha por arriba. Mantiene cierta apertura hacia la gente, manejo confidencial de la información.

Espaciado amplio entre líneas. Capacidad para hacer varios proyectos de manera continua.

Letras ligadas por arriba y abajo. Al realizar tareas muestra intuición y lógica en lo que hace.

Barra horizontal letra "t" arriba de parte media de palote. Persona analítica que revisa y comprueba hechos.

Inteligencia clara y juicio recto. Más razón que corazón.

Cresta en letra "h" y "t".

Márgen izquierdo que se reduce de arriba hacia abajo. Aprovechamiento de los recursos, exige mucho de sí misma y de los demás.

Firma cerca de texto y al centro. Capacidad para trabajar tanto en equipo como individualmente. Requiere del soporte de un jefe.

*Letras con coquillas. Le interesa ser vista como una persona agradable, femenina y seductora.

*Nota: la greca indica que el texto original estaba compuesto de dos hojas, por lo que aquí sólo se muestra la primera y última parte de las mismas para su análisis.

Figura 10.- Escrito elaborado por "Martha Alavés de la Calle".

Martha Alavés de la Calle

Casada
35 años
Abogada

Personalidad Nerviosa- Linfática.

Nací en la Ciudad de México, Distrito Federal el día quince de Diciembre de 1972, hija de Alavés de la Calle, por parte de mi padre tengo 2 hermanos.

Crecí en un ambiente tranquilo, estable, al cargo de mi madre. Siempre fui una persona muy brillante desde la primera infancia. La Universidad, obteniendo buenos o excelentes calificaciones.

Trabaje durante mi estancia para apoyar a mi familia. Me detengo en mis planes profesionales por cuestiones económicas.

es distinto a otros. Nunca jamás dejes de aprender. Te permite conocer y relacionarte con mucha gente.

Barra horizontal de letra "l" baja y en forma de larza invadiendo siguiente letra, de igual forma letra "r". Impaciencia, dominación las acciones de los demás. Ocultamiento de las malas intenciones.

Firma cerca de texto, envuelta y a la derecha alejándose del centro. Evidencia de cordialidad y facilidad para relacionarse, pero guardando las distancias.

Márgen superior pequeño. Señal de fáciles contactos, cierta proximidad con los demás.

Letra primordial y completamente redonda. Persona sociable, amable en su forma de ser y con los demás.

Letra de 3 mm. promedio. Escritura de tamaño normal. Convencionalismo.

Primer márgen superior izquierdo amplio. Iniciativa, empuje y confianza en el porvenir.

Letras desligadas siguiendo modelo tipográfico. Independencia, emotividad, idealismo.

Líneas horizontales texto en forma recta y descendente a lo largo del escrito. Signos de fatiga o depresión por la persistencia de sus actos, escepticismo ante los eventos que se le presentan.

Espaciado pequeño entre líneas. Memoria, atención, concentración en los hechos.

Runtos sobre letra "i" y "j" diferentes cada vez que aparecen. Creatividad y mente crítica que puede rayar en la fantasía. Su iniciativa se puede ver contrastada por la tentitud para actuar si no tiene toda la información.

Letra "d" entreabierto por abajo a la derecha y "r" con cresta corta. Sólo confía en sí misma/control. Hay un fondo de eficiencia activa que se usa a costa de otros.

Letra vibrante. Personalidad nerviosa, necesidad de estar en cada actividad e informada de todo.

Letra "a" ligeramente abierta hacia la derecha por arriba. Mantiene cierta apertura hacia la gente, incisiva al comunicarse con los demás y en el manejo confidencial de la información.

***Signos de puntos donde no debe ir. indican mala intención y la tendencia a los actos deshonestos.**

*Nota: la greca indica que el texto original estaba compuesto de dos hojas, por lo que aquí sólo se muestra la primera y última parte de las mismas para su análisis.

Figura 11.- Prueba de Cleaver aplicada a “Merced Cecilia Calmas Rápido”.

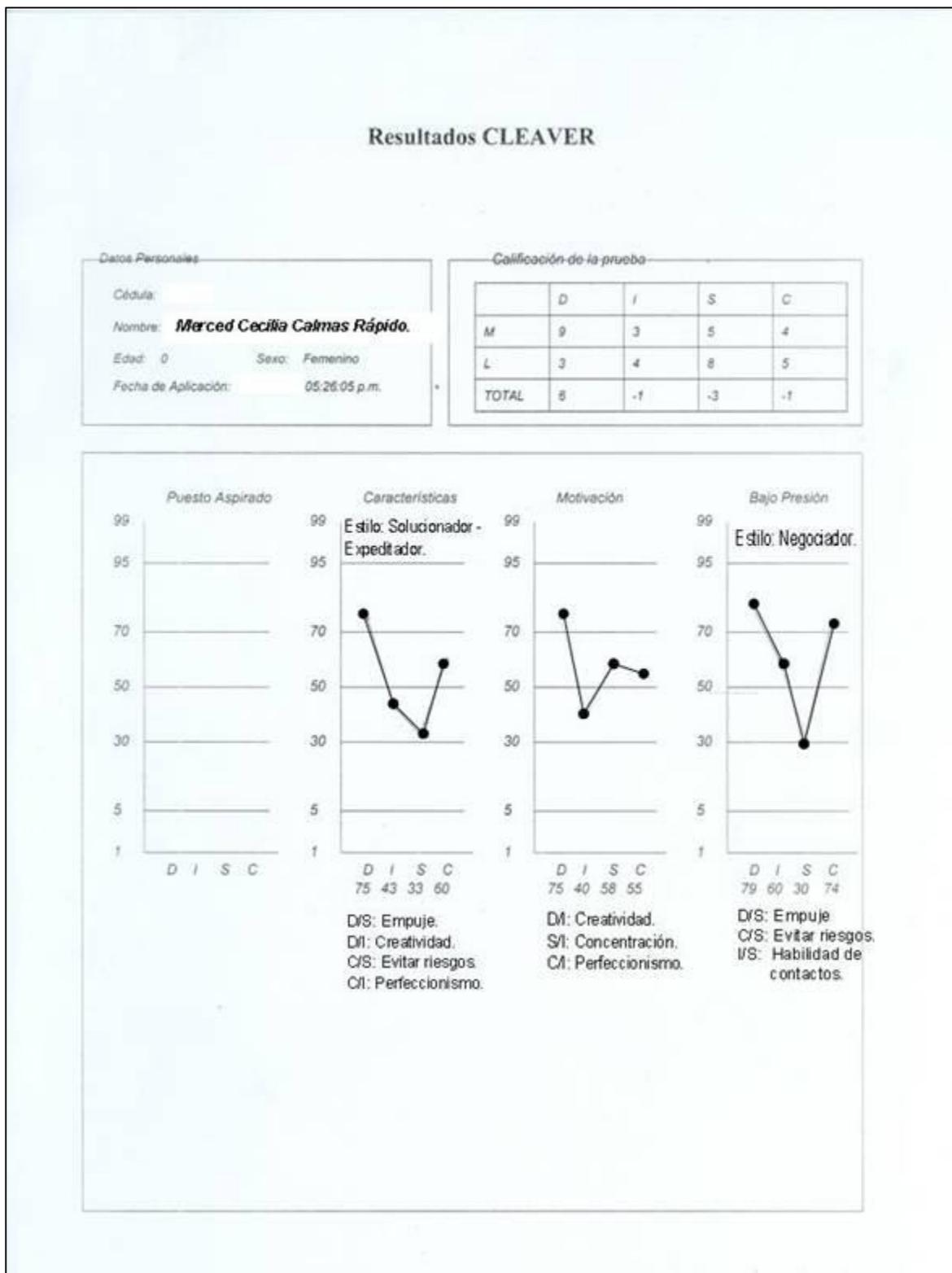
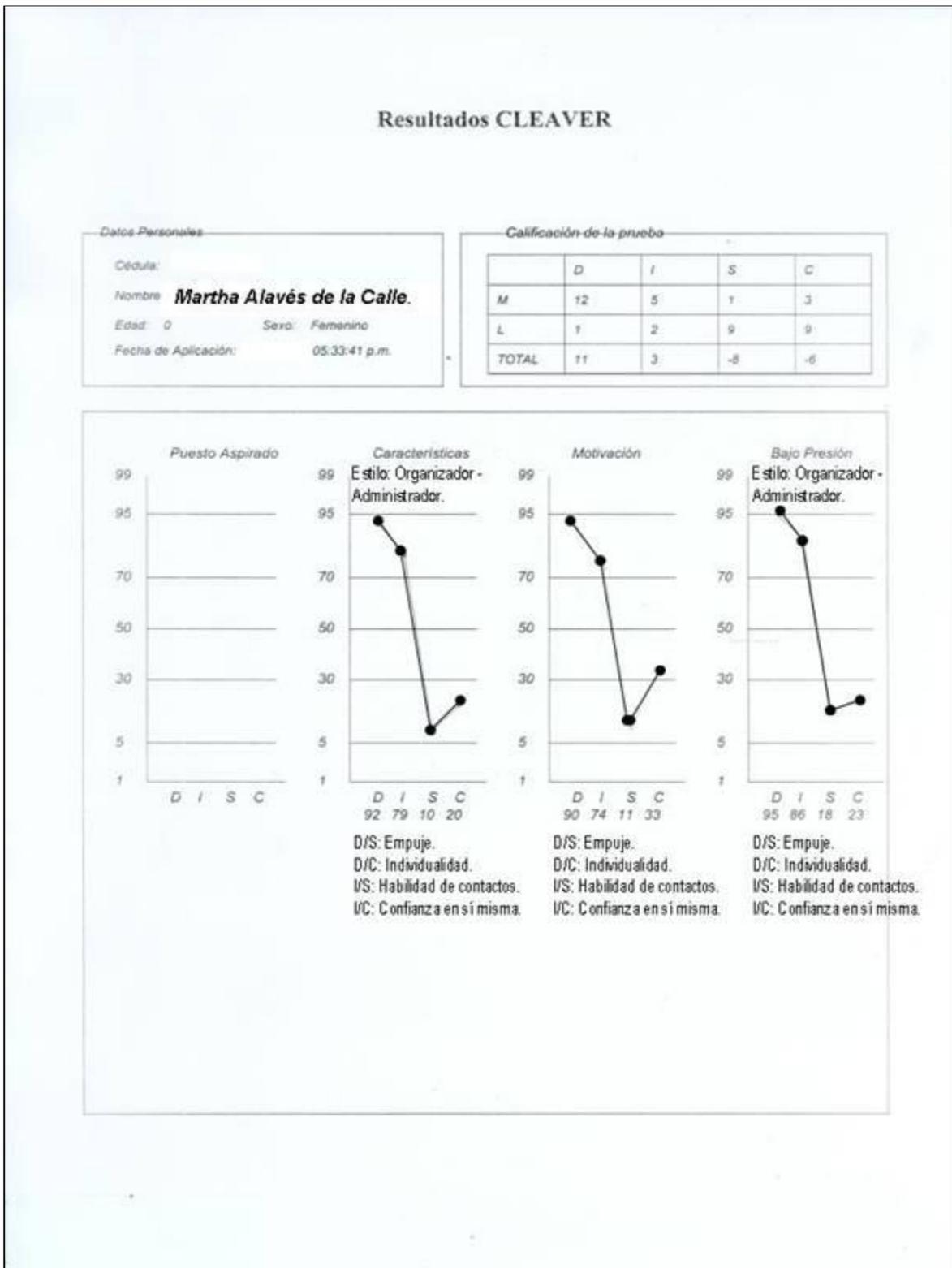


Figura 12.- Prueba de Cleaver aplicada a “Martha Alavés de la Calle”.



Como podemos ver, la Grafología es una técnica que detecta factores personales y que, como todo test proyectivo, puede utilizarse bien como única prueba o como coadyuvante de otras, pero como siempre, complementada con una buena entrevista.

Sin embargo, independientemente de lo que cualquier test o técnica de entrevista pueda ofrecer para lograr la mejor selección de personal, todo empresario sabe que más allá de las óptimas aptitudes que un sujeto pueda presentar para desempeñarse en un determinado puesto o cargo, debe ser ante todo digno de confianza. Hoy en día, casi todas las organizaciones en algún momento de su existencia han sufrido algún tipo de pérdida a consecuencia de algún *acto ilícito o de deshonestidad*. Fraudes contables, robos, hurtos, espionaje industrial, estafas, falsificaciones, son sólo algunas de las múltiples posibilidades de delitos que toda empresa puede sufrir de parte de alguno de sus empleados y que le generan pérdidas en su rentabilidad. Por lo que, en las organizaciones, el principal interés está encaminado a desarrollar sistemas de control interno que les permitan prevenir e impedir estos actos.

Ahora bien, para hablar de *deshonestidad* primero debemos tener en claro de qué se trata, ya que hoy en día la deshonestidad se presenta bajo infinitas vestimentas. Si bien apropiarse de bienes ajenos es deshonestidad, también lo es el no respetar la palabra prometida, mentir, engañar, traicionar, estafar, descargar las responsabilidades propias sobre las espaldas de los demás, explotar al prójimo o incurrir en abusos de cualquier índole. Así, cuando hablamos de deshonestidad nos referimos también a las diferentes formas de engaño consciente, como la *mentira*, acto que también encontraremos incluido en la estafa, la calumnia o la injuria y en donde el mecanismo es siempre el mismo: *engañar al otro en beneficio propio*. Tanto se puede mentir a través del *ocultamiento*, como del *falseamiento*. La diferencia se basa en que el que utiliza el ocultamiento no da toda la información que tiene en conocimiento, es decir, no dice todo lo que sabe en realidad y si bien no está faltando a la verdad, la está ocultando, en cambio el que

falsea no sólo no dice lo que sabe, sino que brinda una información tanto falsa como real (Doyharzábal, 2006).

Para poder evaluar entonces la honestidad de un sujeto, es necesario tener en claro que su accionar responde al estímulo del mundo que lo rodea y que cuando la deshonestidad se ha convertido en su modo de vida, es porque ha desarrollado intereses y motivaciones desviadas. De modo que la motivación es la que lo determina a actuar y es algo que éste tiene dentro de sí, en su fuero íntimo, ya que si bien la finalidad del acto es lo que satisface la necesidad (apoderarse – engañar – mentir), es necesario que exista una motivación que lo impulse a esa actuación, las cuales pueden ser diversas.

Es aquí donde la Grafología puede colaborar con su conocimiento y posibilidades a través del estudio del gesto gráfico, identificando entre muchas otras cosas, rasgos y patologías de la personalidad, carácter, estados anímicos, sentimientos, tendencias, conductas, motivaciones, capacidades y aptitudes; permitiendo prever a la hora de considerar el contratar personal, que el mismo no sólo sea el profesionalmente más capacitado posible, sino también el más honesto.

Algunos de los rasgos característicos que la gente con tendencia a la deshonestidad llega a mostrar en sus escritos son:

- **La extrema diferencia entre firma y escritura**, es indicadora de las dificultades que presenta el sujeto para adaptarse e integrarse a la sociedad. La insatisfacción, la inconstancia en la conducta. La máscara que se impone para mostrarse ante los demás.
- **La escritura ilegible**, señalará la insinceridad, la tendencia a rodear las cosas con un halo de misterio, la necesidad de intrigar o de hacer dudar, la falta de sentido moral que lo conduce a huir de las responsabilidades.
- **La escritura demasiado perfecta**, tan bien elaborada en tamaño, forma y línea que parece ser hecha con algún dispositivo, es característico de las

personas que se cubren tras un velo de amabilidad buscando impresionar a los demás para llevarlos hacia donde ellos quieren u obtener información precisa de algo llegando incluso a falsificar firmas o documentos.

- **Las letras poco claras, equívocas**, indicarán el descuido de la verdad – siendo su interpretación semejante a las anteriormente mencionadas – El sujeto tiende a equivocar para favorecerse, con la intención de engañar.
- **Los márgenes ocupados con texto**, demostrarán la tendencia a la tergiversación de los valores y el desorden, siendo a su vez un síntoma del poco respeto que el sujeto posee hacia lo que le pertenece a otros.
- **El borde superior que se desplaza excesivamente hacia abajo**, señalará la falta de sociabilidad y el materialismo.
- **Un margen izquierdo en reducción progresiva**, evidenciará la organización defectuosa del sujeto, el egoísmo, el egocentrismo, la codicia, la tendencia a no cumplir las promesas hechas. Será a su vez un reforzador de avaricia o de apatía.
- **Los finales de mayúsculas prolongados hacia abajo**, señalarán el materialismo.
- **La velocidad lenta**, reflejará el disimulo, la insinceridad, la auto ocultación y la holgazanería. Acompañada con *una presión floja, pastosa, blanda y dirección descendente*, señalará un sujeto fácilmente influenciado por el ambiente circundante.
- **La velocidad retardada**, será un índice de freno, que reduce la espontaneidad.
- **Letras con borrones o llenas de tinta**: Pereza. Inestabilidad. Renunciar ante las dificultades.
- **Los retoques o correcciones**, se presentarán en ocasiones, por la interferencia de la actividad inconsciente donde los impulsos o contenidos frustrantes o de culpabilidad, casi siempre reprimidos, bloquearán la intención consciente.
- **Las mayúsculas en lugar de minúsculas**, serán el reflejo de la falta de discriminación ética, de la oposición a las normas, de la tendencia a engañar y

la locuacidad empleada con el fin de engañar, siendo común en los estafadores.

- **Los óvalos con bucles internos**, reflejarán la tendencia a acaparar, la insinceridad, la actuación interesada y la habilidad para aprovecharse de los otros.
- **Los puntos innecesarios que se presentan en grupos**, de acuerdo a las restantes características gráficas, serán indicadores de la predisposición al robo o al hurto.
- **Los puntos suspensivos o los dos puntos frecuentes**, señalarán la mentira por omisión y el temor a ser descubierto.
- **Los números más grandes que las letras**, indican el afán de riqueza, la avaricia y el sentido de propiedad y posesión de bienes.
- **Los números ubicados en forma desordenada, acompañados de otros signos de deshonestidad**, revelarán la tendencia a falsear, a deformar la verdad y a mentir. Señalando a su vez la falta de claridad en el juicio de valores.

Todos y cada uno de estos gestos son solamente algunos de los muchos otros existentes que combinados entre sí con otros elementos evidentes en el grafismo nos permitirán identificar la tendencia a la deshonestidad en un candidato.

Lo anterior es posible porque hay que recordar que la escritura es el acto resultante de un complejo proceso psicofisiológico que refleja la organización del Sistema Nervioso Central y los aspectos conscientes e inconscientes de la psiquis de quien escribe. Está asociada al desarrollo intelectual del individuo y a su capacidad lingüística que son de hecho, la imagen de su evolución psicológica y de personalidad que intervienen en la particular interpretación que hace el sujeto respecto a los estímulos internos y externos que recibe, con lo cual el modo en que éstos influyen en sus estados de ánimo incidirán consecuentemente en la realización de formas gráficas particulares, siendo el Sistema Nervioso Central el que recibe, reconoce e integra las señales del ambiente exterior y de otras partes del organismo, y el equilibrio bioquímico del cerebro el que predispone a

reaccionar de maneras variables, transmitiendo la intensidad y frecuencia del movimiento escritural conforme las condiciones y sus estados de excitación e inhibición, ocasionando rasgos específicos que permitirán establecer las causas que los originan.

No hay que olvidar que los rasgos señalados en este apartado no son los únicos ni los determinantes para decir que una persona tiene tendencias a la deshonestidad, siempre deberá tenerse en cuenta que no existen signos aislados y que el análisis de la escritura debe efectuarse interpretando las características generales y particulares que se hallen presentes en el texto de un candidato.

Veamos a continuación el escrito de un candidato que postuló para un puesto dentro de MaxiGas Natural® con la intención de ejemplificar algunos de los elementos mencionados sobre este tema.

Ejemplo 3: La Grafología como herramienta de apoyo para la selección de personal al identificar rasgos de deshonestidad.

PUESTO:		SUPERVISOR DE CONSTRUCCIÓN.
Competencias requeridas para desempeñar el puesto.	Perfil requerido:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería Civil, Arquitectura o de Obra, deseable especialidad en costos de la construcción. • Edad: de 30 a 35 años. • Sexo: Masculino. • Estado Civil: Indistinto. • Experiencia Laboral: de 3 a 4 años como responsable o supervisor de obras en construcción, control de almacenes, materiales y presupuestos. 	
Competencias requeridas para desempeñar el puesto.	Cualidades requeridas:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo para abordar diferentes situaciones. • Atención a detalles. • Negociador. • Analítico. • Creatividad para la solución de problemas. • Honestidad. • Discreción en el manejo de información. • Toma de decisiones. • Habilidad para el manejo de personal. • Apego a sistemas y procedimientos. • Habilidad numérica. 	
Candidato:		“RODOLFO SALSERA FUERTES”.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none"> • 2.7 años distribuidos entre 9 empleos desde Junio 2004 a Mayo 2006, con un promedio de estabilidad laboral de 1 a 2 meses en la mayoría de ellos y después 5, 7 y 10 meses. 	
Información particular.	Datos personales:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Arquitectura titulado. • Edad: 33 años. • Estado Civil: Casado.. 	

Reporte:	Resultados Psicometría.
Resumen Estilo Laboral / Personal.	<ul style="list-style-type: none"> Busca estabilidad y exactitud en lo que hace y su ambiente; encuentra los detalles y es manual; simpatía, cordialidad y buen carácter. Prefiere los ambientes sin muchos cambios, las tareas rutinarias, la seguridad de su puesto por encima de cualquier otro valor. Perfeccionismo al tomar sus decisiones basadas hechos conocidos y apegarse a sistemas establecidos. Creatividad para enfrentar problemas que requieran de análisis y originalidad. Apertura social positiva, manteniendo la discreción de las acciones. Concentración para moverse con moderación y cuidado en las diferentes situaciones que se le presentan manteniendo su distancia para ver el panorama y tratar de decidir como actuar. Trato suave y cordial para lograr que otros trabajen por él. Necesidad de un jefe que lo apoye. Conveniencia de ser dirigido para no recibir responsabilidades y tener quién lo auxilie. Deseos de ser visto como alguien más confiable y capaz, inteligente.
Observaciones adicionales.	<ul style="list-style-type: none"> Apego al pasado, a las costumbres con que vive, falta de juicio crítico, educación y de cortesía, exige mucho de la vida. Escape de la realidad a través de la fantasía. Deficiencia en la apreciación de los valores. Inestabilidad afectiva y dificultades de adaptación. Falta de discriminación ética, oposición a las normas y locuacidad empleada con el fin de engañar, lo cual indican la predisposición a la negligencia, al descuido, la falsedad en las afirmaciones, y a la desaparición por una mala actuación. Interés económico y material. El optimismo inicial con que empieza un trabajo es poco firme y duradero que decae ante la dificultad y el obstáculo al momento de realizar las tareas. Dificultad para terminarlas. Indicio de olvidos, descuidos y distracciones. Variabilidad de carácter e imprecisión en la ejecución de tareas. También es sugestionable, con tendencia a la réplica ya que le asustan los cambios.

Observaciones Finales:	
Conclusiones.	<ul style="list-style-type: none"> Candidato rechazado. Su comportamiento frente a lo que le plantea el mundo exterior esta centrado en usa sola perspectiva, lo cual significa que la persona es más introvertida, más mental. Tendencia a interpretar de manera deformada la realidad, viéndola no tal cual es sino de acuerdo a sus ideas y deseos. Esta falta de control en los impulsos, puede ir del detallismo al descuido, del ahorro al despilfarro, lo cual es un indicador de la falta de valores o tendencia al desequilibrio que se refleja en la pereza y falta de interés en hacer mejor su trabajo. Predisposición al robo o al hurto. <p>Debido a que el puesto requiere el manejo de inventarios de almacén, presupuestos e información confidencial no es recomendable este candidato, ya que si la presión llega a ser alta puede descuidar el desarrollo del mismo y ante la justificación del trabajo buscar excusas, quizás por eso su inestabilidad laboral. Puede llegar a cometer abusos en le presupuesto o gastos innecesarios.</p>

***Nota:** en los cuadros marcados con color, a continuación, se indican los rasgos de deshonestidad que se detectaron en el candidato y que la Grafología ha podido determinar a través de sus diversos estudios, los cuales en otro tipo de prueba serían difíciles de detectar.

Pruebas.	"RODOLFO SALSERA FUERTES".	
	Rasgo.	Interpretación.
Grafología.	Tipo de Personalidad: Linfático - Sanguíneo.	Busca estabilidad y exactitud en lo que hace y su ambiente; encuentra los detalles y son manuales; simpatía, cordialidad y buen carácter. También es sugestionable, con tendencia a la réplica.
	Texto escrito en hoja horizontal.	Su comportamiento frente a lo que le plantea el mundo exterior esta centrado en usa sola perspectiva, lo cual significa que la persona es más introvertida, más mental.
	Primeras líneas ascendentes pero conforme avanza el texto caen.	Optimismo inicial poco firme y duradero que decae ante la dificultad y el obstáculo al momento de realizar las tareas. Dificultad para terminarlas.
	Mayúsculas grandes e infladas.	Tendencia a interpretar de manera deformada la realidad, viéndola no tal cual es sino de acuerdo a sus ideas y deseos.
	Letra invertida (hacia la izquierda).	Prefiere los ambientes sin muchos cambios, las tareas rutinarias, ya que les asustan los cambios, la seguridad de su puesto por encima de cualquier otro valor. Apego material.
	Palabras separadas entre sí con escritura pausada.	Deseos imperiosos de solucionar sus problemas y ver claro en sus decisiones.
	Letra que va de pequeña a grande.	Falta de control en los impulsos, puede ir del detallismo al descuido, del ahorro al despilfarro.
	Letras minúsculas en lugar de mayúsculas donde no deberían ir.	Indicador de la falta de valores o tendencia al desequilibrio.

Grafología.	Letras mayúsculas en lugar de minúsculas donde no deberían ir.	Falta de discriminación ética, de la oposición a las normas y la locuacidad empleada con el fin de engañar.
	Márgen superior amplio.	Distanciamiento, introversión.
	Márgen lateral izquierdo reduciéndose.	Deseos de corregir decisiones y acciones anteriores.
	Márgen lateral derecho amplio en hoja 1 e irregular en hoja 2.	Inestabilidad afectiva y las dificultades de adaptación.
	Barra horizontal en letra "t" y "f" pequeña y bajo la línea media de palote básico.	Conveniencia de ser dirigido para no recibir responsabilidades y tener quién lo auxilie.
	Punto superior letra "i" ausente y cuando aparece elevada.	Indicio de olvidos, descuidos y distracciones, rechazo a la autoridad y a la rebelión contra el conformismo.
	Letra "F" inflada en parte alta.	Escape de la realidad a través de la fantasía.
	Letras mayúsculas "A", "L" y "M".	Apego al pasado, a las costumbres con que vive, exige mucho de la vida.
	Letras minúsculas "r", "g".	Trato suave y cordial para lograr que otros trabajen por él. Pereza. Necesidad de un jefe que lo apoye.
	Letra "a" abierta por la derecha y "o" cerradas, igual en óvalos letras "p" y "g".	Apertura social positiva, manteniendo la discreción de las acciones.
	Letra "T" extraña.	Variabilidad de carácter e imprecisión en la ejecución de tareas.
	Letra "e" extraña.	Descuido, pereza, falta de interés en hacer mejor su trabajo.
	Firma separada del texto.	Prefiere mantener su distancia para sentirse seguro.
	Firma en parte central, enrejada y ascendente.	Control de las acciones y las expresiones, manteniendo su distancia para ver el panorama y tratar de decidir como actuar.
	Letras mayúsculas de firma infladas y vibrantes.	Deseos de ser visto como alguien más confiable y capaz, inteligente.
	Letras omitidas acompañadas de ejecución lenta.	Indican la predisposición a la negligencia, al descuido y a la desaparición por una mala actuación.
	Presencia de puntos donde no deben ir.	Indicador de la predisposición al robo o al hurto.
	Palabras que van separadas las escribe muy juntas.	Falta de educación y de cortesía. Tendencia a ocupar el tiempo y el espacio de los demás. Deficiencia en la apreciación de los valores. Falta de juicio crítico y la falsedad en las afirmaciones.
Palabras con faltas de ortografía.	Falta de compromiso con la educación y normas sociales. Predisposición a la negligencia o al descuido.	
Números grandes.	Interés económico y material.	
Cleaver.	Combinación.	Interpretación.
	D sobre l	Creatividad para enfrentar problemas que requieran de análisis y originalidad.
	S sobre l	Concentración para moverse con moderación y cuidado en las diferentes situaciones que se le presentan.
	C sobre l	Perfeccionismo al tomar decisiones basadas hechos conocidos y apegarse a sistemas establecidos.

Como lo podemos ver, aunque los resultados del Sistema Gerencial Cleaver mostraron que el candidato podía ser, por su estilo laboral, la persona idónea para ocupar la vacante, a través de la Técnica Grafológica se revelaron datos que no sólo confirmaron lo detectado a través de la prueba de Cleaver, sino además aquellos rasgos de personalidad que no están disponibles a simple vista y que sólo es posible acceder a ellos a través de la proyección de la personalidad.

A continuación se muestra el texto que se obtuvo del candidato analizado:

Figura 13a.- Escrito elaborado por "Rodolfo Salsera Fuertes" (parte frontal).

Ricardo Salsera Fuertes
33 años.
Licenciado en Arquitectura

Me considera una persona con ganas de jugar y a jugar.

Cuento yo con trabajos por cuenta propia dirigidos para no recibir merced responsabilidades.

de una empresa, también una persona sana sin vicios como

mente hobibe de mi sociedad también establece una armonía en

hoy día Palabras con faltas de ortografía.

el hoyo Falta de compromiso con la educación y normas sociales.

respetamos desconfianza a la negligencia o al

para el so más preciado mi hijo, considero además ser

parte de una familia entusiasta y emprendedora en donde

nos apoyamos y compartimos esos momentos de felicidad y

a su vez de tristezas, bueno también me considero una

Letras mayúsculas "A", "L" y "M". Apego al pasado, a las costumbres con que vive, exige mucho de la vida.

*** Números grandes. Interés económico y material.**

Margén superior amplio. Distanciamiento, introversión.

Tipo de Personalidad: Linfático - Sanguíneo. Busca estabilidad y exactitud en lo que hace. También es sugestionable, con tendencia a la réplica.

Palabras separadas entre sí con escritura pausada. Deseos imperiosos de solucionar sus problemas y ver claro en sus decisiones.

Texto escrito en hoja horizontal. Centrado en usa sola perspectiva, persona más introversa, más mental.

Mayúsculas grandes e infladas. Tendencia a interpretar de manera deformada la realidad, viéndola no tal cual es sino de acuerdo a sus ideas y deseos.

Letra que va de pequeña a grande. Falta de control en los impulsos, puede ir del detallismo al descuido, del ahorro al despilfarrar.

Presencia de 66 puntos donde no deben ir a lo largo del texto. Indicador de la predisposición al robo o al hurto.

Margén lateral derecho amplio en hoja 1 e irregular en hoja 2. Inestabilidad afectiva y las dificultades de adaptación.

Letra invertida (hacia la izquierda). Prefiere los ambientes sin muchos cambios, la seguridad que le dé su puesto. Apego material.

Primeras líneas ascendentes pero conforme avanza el texto caen. Optimismo inicial poco firme y duradero que decae ante la dificultad

Margén lateral izquierdo reducidos. Deseos de corregir decisiones y acciones anteriores.

Figura 13b.- Escrito elaborado por "Rodolfo Salsera Fuertes" (parte trasera).

Margen superior amplio. Distanciamiento, introversión. Margen lateral izquierdo reducidos. Deseos de corregir decisiones y acciones anteriores.

Margen lateral derecho amplio en hoja 1 e irregular en hoja 2. Inestabilidad afectiva y las dificultades de adaptación.

Letras mayúsculas en lugar de minúsculas donde no deberían ir. Falta de discriminación ética y la locuacidad empleada con el fin de enañar.

Letra "e" extraña. Descuido, pereza, falta de interés en hacer mejor su trabajo.

Letra "T" extraña. Variabilidad de carácter e imprecisión en la ejecución de tareas.

Palabras que van separadas las escribe muy juntas. Falta de juicio crítico y la falsedad en las afirmaciones. Descompuso, así mismo pudo aprender más, no gusto construir con mis propios menos las cosas y no dependo directamente de otros personas. blanca crea que eso es todo.

Letras minúsculas de firma infladas y vibrantes. Deseos de ser visto como alguien más confiable y capaz, inteligente.

Letras "r", "g". Trato suave y cordial para lograr que otros trabajen por él. Pereza. Necesidad de un jefe que lo apoye.

Letras omitidas acompañadas de ejecución lenta. Predisposición a la negligencia, al descuido y a la desaparición por una mala adaptación.

Letra "F" inflada en parte alta. Escape de la realidad a través de la fantasía.

Letra "a" abierta por la derecha y "o" cerradas, igual en óvalos letras "p" y "g". Apertura social positiva, manteniendo la discreción de las acciones.

Firma en parte central, enrejada y ascendente. Control de las acciones y las expresiones, manteniendo su distancia para ver el panorama y tratar de decidir como actuar.

Primeras líneas ascendentes pero conforme avanza el texto caen. Optimismo inicial poco firme y duradero que decae ante la dificultad.

Letras minúsculas en lugar de mayúsculas donde no deberían ir. Indicador de la falta de valores o tendencia al desequilibrio.

Firma separada del texto. Prefiere mantener su distancia para sentirse seguro.

Letras minúsculas en lugar de mayúsculas donde no deberían ir. Indicador de la falta de valores o tendencia al desequilibrio.

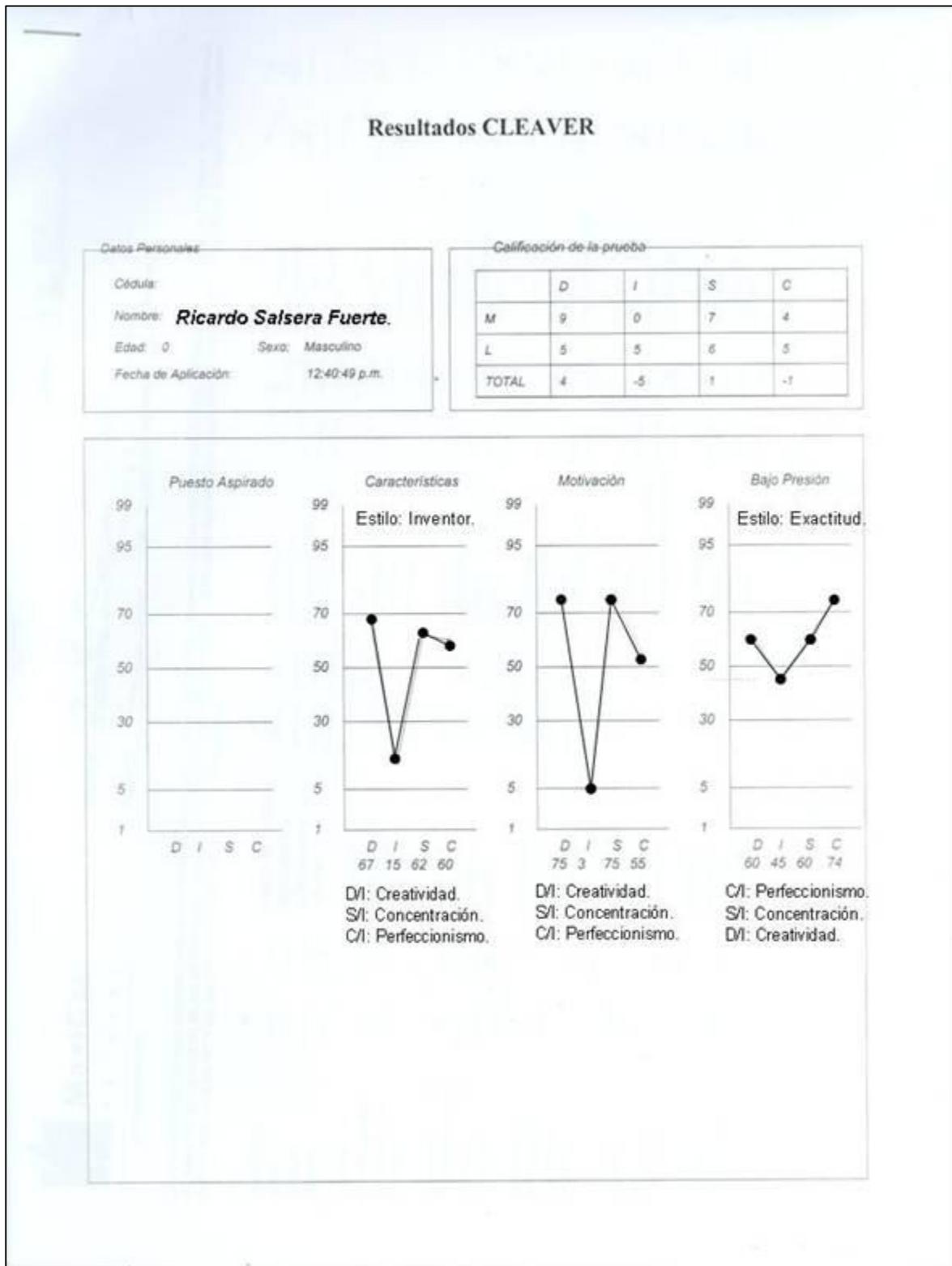
Firma en parte central, enrejada y ascendente. Control de las acciones y las expresiones, manteniendo su distancia para ver el panorama y tratar de decidir como actuar.

Punto superior letra "r" ausente y cuando aparece elevada. Indicio de olvidos, descuidos y distracciones

Ricardo Salsera Fuertes

Persona Social y Respetoso de los demás, con carácter ante la problemática y solución a los problemas además de poder siempre poder a los demás la negligencia, al descuido y a la desaparición por una mala adaptación con portado una Salsera por lo demás me gusta el deporte fútbol a que entresimo lo que me gusta resolver problemas de la realidad a través de algo que afirmaciones descompuso, así mismo pudo aprender más, no gusto construir con mis propios menos las cosas y no dependo directamente de otros personas. blanca crea que eso es todo.

Figura 14.- Prueba de Cleaver aplicada a “Rodolfo Salsera Fuertes”.



Por razones como lo anterior, desde siempre el hombre ha buscado a través de diferentes métodos de investigación una herramienta eficaz que le permita acceder al conocimiento del psiquismo humano. Múltiples y variadas son las herramientas que se implementan en la actualidad para investigarlo, para conocer sus motivaciones y e indagar sobre las particularidades de su conducta.

En el marco de la empresa actual, existen muchas técnicas para hacer una buena selección de personal; test psicológicos, pruebas de rendimiento específicas, técnicas de entrevista, etc., sin embargo, en el caso de las evaluaciones psicométricas, sabemos que cuando un candidato ha efectuado varias veces el mismo test en diferentes empresas puede sentir la tentación de cambiar las respuestas, en función de los resultados que haya obtenido anteriormente.

Esto puede observarse en el caso de ciertas pruebas de inteligencia (como Raven, Therman o Wonderlick, por ejemplo) en el que los candidatos al momento de enfrentarse a los diferentes reactivos del test responden “demasiado bien” y “muy rápido” en relación a los requerimientos de la prueba, ya sea por verdadera capacidad intelectual o por conocer el resultado de los mismos (lo cual no debe extrañarnos al vivir en una época donde la tecnología actual puede darle a cualquiera el acceso a cierta información), por lo que de haber presentado anteriormente las mismas valoraciones, incluidas las proyectivas (como el Test de Machover, Hombre bajo la lluvia o H.T.P.), los postulantes pueden buscar de alguna manera “adaptarse” a las mismas y tratar de manipularlas para arrojar un mejor resultado que les garantice continuar en el proceso de selección.

Lo anterior no quiere decir que las pruebas psicológicas sean fácilmente manipulables o que no sean confiables en los resultados que arrojan, afortunadamente también existen tests psicométricos que difícilmente podrían ser alterados como es el caso del Sistema Gerencial Cleaver por ejemplo, el cual, por la forma en que están constituido sus 96 reactivos (y a partir de la combinación de

estos la variedad de perfiles personales que pueden resultar), evidenciaría cuando un candidato trata de modificar su resultado al no estar limitado a la obtención de un puntaje correlacionado a un percentil para definir si el candidato tiene una capacidad inferior, media o alta.

De igual forma, las pruebas proyectivas de personalidad, como la Grafología, son altamente confiables, independientemente del tipo de reactivo que se use, por la simple razón de que cada candidato es único en sí mismo, ya que este tipo de prueba no admite datos y baremos cerrados, lo cual hace que sea complicado que una persona trate de manipularla ya que lo que responde en la hoja es una proyección de su personalidad y la experiencia vívida en relación a su entorno. No hay que olvidar que el sólo hecho de escribir o trazar algo obedece a un proceso muy complejo, en el cual intervienen varios sistemas sensomotores que parten del córtex cerebral, por lo que modificar algo tan personal e íntimo no es tan simple como a primera vista pudiera parecer. Evidentemente, en nuestra escritura siempre reflejamos una parte de nosotros, que es consciente, pero también otra, que es más bien inconsciente. En consecuencia, aunque nos propongamos modificar la parte consciente, siempre proyectaremos -lo queramos o no- la inconsciente. De ahí que los factores de personalidad revelados por nuestra letra, si son medidos y valorados por un profesional, resultan altamente fiables.

Otra ventaja de la Grafología es que al tratarse de una técnica cuya aplicación requiere únicamente de la letra manuscrita del candidato y su firma en una hoja en blanco, este material se puede obtener rápidamente a la vez que se le realiza la primera entrevista y mejor aún cuando el resultado de las otras pruebas aplicadas no esta disponible, ya sea por error de ejecución o por intentar manipularla. Por tanto, no consiste en baterías de tests, ni requiere pagar desplazamientos, ni rellenar largos y complicados cuestionarios, con la consiguiente pérdida de tiempo.

Revisemos el siguiente escrito de un candidato que postuló para un puesto dentro de MaxiGas Natural® para ejemplificar lo mencionado sobre este tema.

Ejemplo 4: La Grafología como herramienta de apoyo para la selección de personal cuando la prueba de Cleaver pudo haber sido manipulada o mal ejecutada.

PUESTO:		EJECUTIVO DE CAJA Y ATENCIÓN A CLIENTES.
Competencias requeridas para desempeñar el puesto.	Perfil requerido:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato o carrera técnica terminada; licenciatura trunca. • Edad: de 24 a 26 años. • Sexo: Indistinto. • Estado Civil: Indistinto. • Experiencia Laboral: mínimo de un año desempeñando actividades administrativas o de estabilidad laboral, deseable experiencia como cajero y atención a clientes. 	
Competencias requeridas para desempeñar el puesto.	Cualidades requeridas:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de captura de información. • Atención al público. • Manejo de efectivo. • Atención a detalles. • Honestidad. • Manejo confidencial de la información de los clientes. • Solución de quejas de los clientes. • Apego a sistemas y procedimientos. • Dinamismo para abordar diferentes situaciones. 	
Candidato:	“ELOY RIEGA HUERTAS”.	
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none"> • 7 meses en su último empleo como cajero y atención a clientes en tienda de autoservicio; 1.2 años en penúltimo empleo como encuestador de campo y 3.3 años en su antepenúltimo empleo como ayudante general (los últimos 6 meses de este mismo empleo como auxiliar administrativo - mensajero). 	
Información particular.	Datos personales:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato Tecnológico terminado. • Edad: 25 años. • Estado Civil: Soltero. 	
Reporte:	Resultados Psicometría.	
Resumen Estilo Laboral / Personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de sí mismo, prudencia, serenidad. Simpatía, bondad, adaptabilidad. Concentración, atención. Persona cordial que guarda las distancias. Observación, análisis, detallismo. Naturalidad, necesidad de contacto y comunicación. Deseos de saber, afecto sociable moderado, se interesa pero sin apasionamiento por lo que hace y lo rodea. Preocupación, deseos de ver solucionados sus problemas y ver claro en sus decisiones. 	
Observaciones adicionales.	<ul style="list-style-type: none"> • La persona se siente inferior al medio donde se desenvuelve, inquietud por la opinión de los otros. Individualismo, inseguridad en la propia capacidad, exageradas reservas y prudencias que le llevan a abortar decisiones. Trata de alguna manera ocultar esa inferioridad que siente actuando a través de otros. Existe conflicto entre lo personal y lo profesional. Distanciamiento de los demás, trata de dar una imagen que dista de ser. Se sobrepasan los presupuestos o lo que se marca en dinero, esfuerzo y dedicación. Indicios de descuidos y olvidos. Falta de compromiso con la educación y normas sociales. Predisposición a la negligencia. Dispersión del pensamiento, desgaste imaginativo innecesario. Falta de calidad en la ejecución de un trabajo. Indicador de la predisposición al robo o al hurto. 	
Observaciones Finales:		
Conclusiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Candidato rechazado. El candidato no posee las cualidades requeridas para el puesto, ya que se denota una personalidad inestable, poco creativa, y es alguien a quien no le gusta complicarse la vida ante los problemas que se le presentan. Es el ser al que todo le afecta profundamente. Necesita movimiento constante y es incapaz de hacer una labor repetitiva. Es una persona que para proyectar capacidad es hábil para tomar decisiones rápidas que son ejecutadas por otros. Impredecible e inconstante. Se van con quien los trate bien, no aceptan la agresividad y prefiere la tranquilidad. Necesitará tiempo para adaptarse a situaciones nuevas. Indiscreción, confiado de los demás, necesidad de hablar sobre sus cosas. Tendencia al robo de información, recusos económicos o materiales. 	

***Nota:** A continuación, en los cuadros marcados con color se indican los rasgos de deshonestidad que se detectaron en el candidato y que la Grafología ha podido determinar a través de sus diversos estudios, los cuales en otro tipo de prueba serían difíciles de detectar así como los resultados e interpretación obtenidos con el Sistema Gerencial Cleaver.

Pruebas.	"ELOY RIEGA HUERTAS".	
Grafológica.	Rasgo.	Interpretación.
	Tipo de Personalidad: Nervioso - Linfático.	Inestable, verborragico, no le gusta complicarse la vida. Personalidad hábil, toma decisiones rápidas que son ejecutadas por otros. Es el ser al que todo le afecta profundamente. Necesita movimiento constante y es incapaz de hacer una labor repetitiva. Impredecible e inconstante. Se van con quien los trate bien, no aceptan la agresividad y aman la tranquilidad. Necesitan tiempo para adaptarse a situaciones nuevas.
	Márgen superior pequeño.	Naturalidad, necesidad de contacto y comunicación.
	Márgen lateral izquierdo ensanchándose.	Se sobrepasan los presupuestos o lo que se marca en dinero, esfuerzo y dedicación.
	Espacio amplio entre texto y primeras dos líneas.	Distanciamiento de los demás, dice una cosa pero piensa otra.
	Escritura progresiva leve.	Deseos de saber, afecto sociable moderado, se interesa pero sin pasión por lo que hace y lo rodea.
	Líneas rectas.	Dominio de sí mismo, prudencia, serenidad.
	Letra curva.	Simpatía, bondad, adaptabilidad.
	Letra pequeña.	Observación, análisis, detallismo.
	Palabras espaciadas.	Dispersión del pensamiento, preocupación, deseos de ver solucionados sus problemas y ver claro en sus decisiones.
	Espacio entre líneas condensado.	Concentración, atención.
	Letra "a" y "o" y punto sobre letra "i" que se presenta abierto a la derecha (parece una "C").	Indiscreción, confiado, necesidad de hablar sobre sus cosas.
	Punto sobre letra "i" a la derecha de palote y abierta (parece una letra "C"). También es ausente.	Persona que se interesa pero sin pasión en lo que hace y lo rodea. Indicio de descuidos y olvidos.
	Letras "D", "M" y "A" destacadas.	La persona se siente inferior al medio donde se desenvuelve. Trata de alguna manera ocultar esa inferioridad que siente. Subvaloración de sí mismo, inquietud por la opinión de los otros. Existe conflicto entre lo personal y lo profesional.
	Firma hacia la izquierda.	Individualismo, inseguridad en la propia capacidad, exageradas reservas y prudencias que le llevan a abortar decisiones.
	Firma cerca de texto.	Persona cordial que guarda las distancias.
	Ausencia de mayúsculas o punto final donde debería ir.	Predisposición a la negligencia o al descuido.
	Mezcla mayúsculas y minúsculas.	Falta de compromiso con la educación y las normas sociales.
	Barra superior horizontal en letra "F" separada del palote e igual en letra "T" apareciendo además como mayúscula donde no debería ir.	Dispersión del pensamiento, desgaste imaginativo innecesario.
	Descuidos ortográficos y falta de punto donde van.	Falta de calidad en la ejecución de un trabajo, desgaste imaginativo innecesario.
Presencia de puntos donde no deben de ir.	Indicador de la predisposición al robo o al hurto.	
Cleaver.	Combinación.	Interpretación.
	Los cuatro puntos DISC en gráfica "Características (T)" se encuentran arriba de la línea media (más del 50%).	No es posible obtener una interpretación del estilo laboral total del candidato, lo cual indica que la prueba trato de ser manipulada, fue mal ejecutada o el candidato es muy maduro ⁽¹⁾ .
	En gráfica "Motivación (M)" se obtuvieron las siguientes combinaciones:	
	S sobre I.	Concentración, control y paciencia. Tiende a moverse en las situaciones con moderación y cuidado.
S sobre C.	Persistencia, tiende a tomar un ritmo de trabajo y apearse a el con miras a un objetivo.	

Cleaver.	D sobre I.	Creatividad, se sentirá retado por problemas que requieran esfuerzos de análisis y originalidad. Será crítico y llano con la gente.
	D sobre C.	Individualidad, es una persona fuerte que toma un aposición y lucha por mantenerla. Está dispuesto a tomar riesgos e incluso ignorar niveles jerárquicos.
	En gráfica "Bajo Presión (L)" se obtuvieron las siguientes combinaciones:	
	I sobre S.	Habilidad de contactos, busca a la gente con entusiasmo y chispa buscando ganárselos a través de la persuasión y acercamiento emotivo.
	I sobre D.	Buena voluntad, tiende a comportarse en una forma equilibrada, simpática y cordial.
	C sobre S.	Evitar riesgos y problemas que pongan en peligro la posición alcanzada. La tensión puede ser particularmente evidente si esta bajo presión por obtener resultados.
	C sobre D.	Adaptabilidad, tiende a actuar de forma cuidadosa y conservadora apegándose a sistemas y procedimientos establecidos, los cuales estará dispuesto a transigir con el objeto de lograr su objetivo.
	Si comparamos los puntos DISC entre las gráficas de "Motivación (M)" y "Bajo Presión (L)", veremos que estas se contraponen:	
	S sobre I.	I sobre S.
	S sobre C.	C sobre S.
	D sobre I.	I sobre D.
	D sobre C.	C sobre D.
	ya que la figura de una es el reflejo inverso de la otra para cada una de las posiciones DISC, haciendo que estos mismos no puedan tomar partido por una sola dirección o tendencia en la gráfica "Características (T)" y de ahí la forma obtenida en esta misma, lo cual indica que la prueba trato de ser manipulada o fue mal ejecutada por el candidato ⁽¹⁾ .	

⁽¹⁾ Manual de Interpretación Sistema Gerencial Cleaver.

Como se puede observar, por medio de los resultados obtenidos tanto en la prueba de Cleaver como a través de la Análisis Grafológico se pudo determinar que el candidato se trata de una persona investigadora que puede llegar a concentrarse para hacer trabajo de detalle con cierto grado de persistencia, pero que también es dado a relacionarse con los demás al grado de ser indiscreto por su necesidad de ganarse a la gente y al creer en la buena fe de los otros. Además, por la forma en que se graficaron los puntajes en la prueba de Cleaver, los resultados del mismo evaluado dieron la oportunidad de mostrar como la Técnica Grafológica puede apoyar al Sistema Gerencial Cleaver en caso de que éste último tratara de ser manipulado o fuera mal ejecutado, ya que como se ha dicho, a través del grafismo resulta más difícil tratar de manipular una proyección de nuestra personalidad debido a que al momento de escribir plasmamos en el papel la parte consciente e inconsciente más arraigada de nuestra personalidad. Veamos a continuación el texto y prueba de Cleaver obtenidos de este candidato.

Figura 15.- Escrito elaborado por "Eloy Riega Huertas".

25 años Soltero Letra curva. Simpatía, bondad, adaptabilidad.

Letra pequeña (2.5 mm promedio). Observación, análisis, detallismo.

Escritura progresiva leve. Deseos de saber, afecto sociable moderado, se interesa pero sin pasión por lo que hace y lo rodea.

Tipo de Personalidad: Nervioso - Linfático.

Bachillareto Terminado

↑ Espacio amplio entre texto y primeras dos líneas. Distanciamiento de los demás, dice una cosa pero piensa otra.

↑ Márgen superior pequeño. Naturalidad, necesidad de contacto y comunicación.

Eloy Riega Huertas

Nací el 30 de marzo de 1982 en la Ciudad de México. Soy el primogénito de la familia. Mi padre es Alfredo Rivas y mi madre María de Lourdes Hernández. Soy el mayor de un único hombre. Viví hasta los 5 años en un domicilio en el Distrito Federal. Después me cambié a mi actual domicilio en Ecatepec de Morelos. Dónde cursé el kinder en una escuela cercana a mi domicilio. Después que terminé el kinder pasé a primaria con los señores Hank González donde cursé mis seis años de primaria donde conocí varios amigos con los que en la actualidad tengo contacto. Fue una etapa muy interesante donde aprendí muchas cosas. Secundaria Margarita Meza de el D.F. en la que gustaba a moderado donde cursé 3 años de secundaria. Fue una etapa importante por que en ella me han ayudado a ser un mejor hombre. Después ingresé a la preparatoria #1 donde estuve muchos años. Sobre todo a Velázquez. En esta escuela pasé 3 años de mi vida donde me esforcé mucho para aprobar todas las materias en el último semestre. Traté de ayudar a mi familia y de solucionar algunos problemas económicos. Los cuales en la actualidad se han visto mejorados y en la actualidad busco un empleo en el que pueda ir superando personal y económicamente.

↓ Descuidos ortográficos y falta de punto donde van. Falta de calidad en la ejecución de un trabajo, desgaste imaginativo innecesario.

↓ Letra "a" y "o" y punto sobre letra "i" que se presenta abierto a la derecha (parece una "C"). Indiscreción, confiado, necesidad de hablar sobre sus cosas.

↓ Barra superior horizontal en letra "F" separada del palote e igual en letra "T" apareciendo además como mayúscula donde no debería ir. Dispersión del pensamiento, desgaste imaginativo innecesario.

↓ (*) Ausencia de mayúsculas o punto final donde debería ir. Predisposición a la negligencia o al descuido.

↓ Presencia de 19 puntos donde no deben de ir. Indicador de la predisposición al robo o al hurto.

↓ Palabras espaciadas (dos "m" promedio) al largo del texto. Dispersión del pensamiento, preocupación, deseos de ver solucionados sus problemas y ver claro en sus decisiones.

↓ Punto sobre letra "i" a la derecha de palote y también es ausente. Persona que se interesa pero sin pasión en lo que hace y lo rodea. Indicio de descuidos y olvidos.

↓ Letras "D", "M" y "A" destacadas. La persona se siente inferior al medio donde se desenvuelve. Trata de alguna manera ocultar esa interioridad que siente. Inquietud por la opinión de los otros. Existe conflicto entre lo personal y lo profesional.

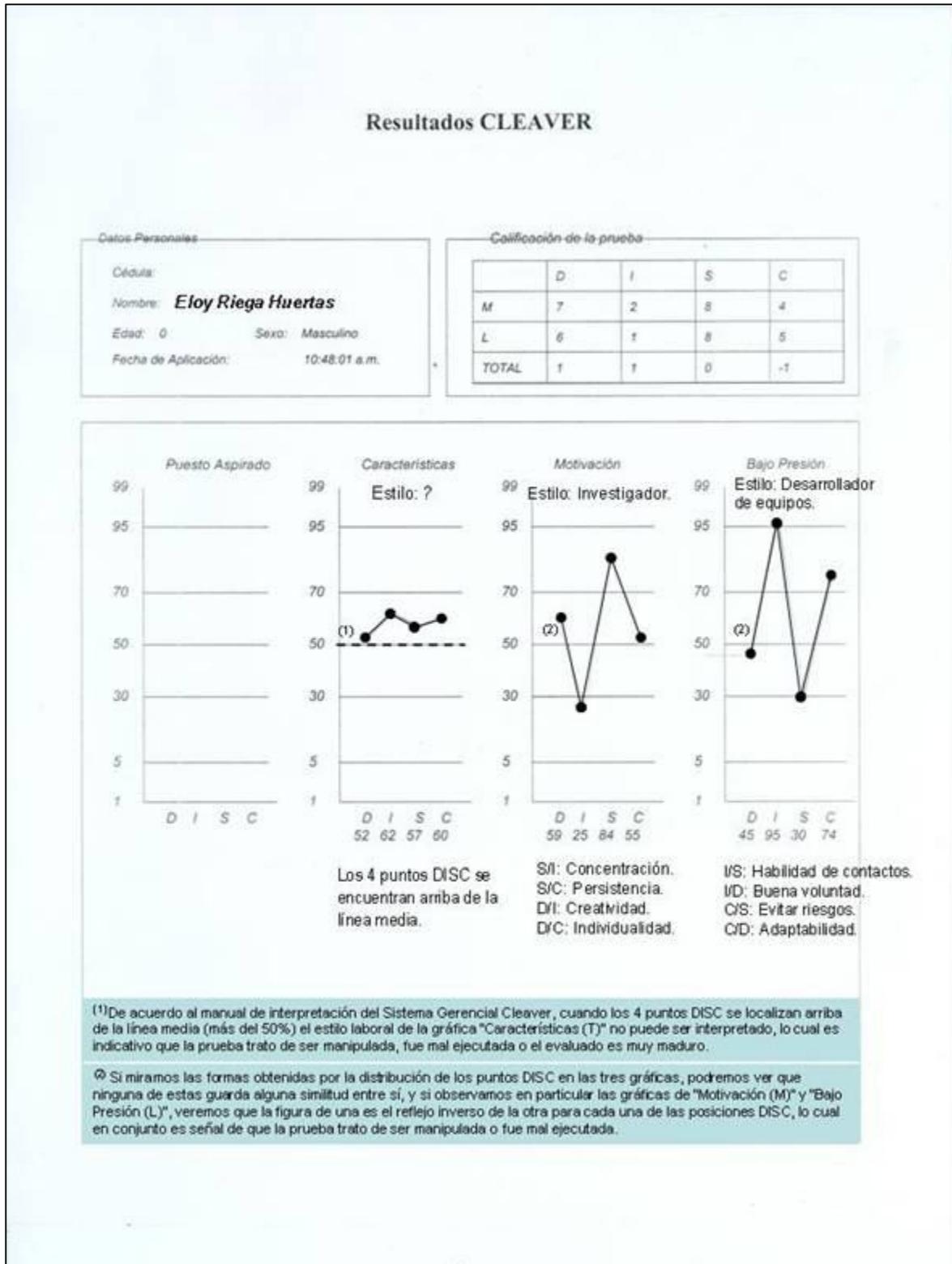
↓ Firma hacia la izquierda. Individualismo, inseguridad en la propia capacidad, exageradas reservas y prudencias que le llevan a abortar decisiones.

↓ Firma cerca de texto. Persona cordial que guarda las distancias.

↓ Líneas rectas. Dominio de sí mismo, prudencia, seriedad.

↓ Márgen lateral izquierdo ensanchándose. Se sobrepasan los presupuestos o lo que se marca en dinero, esfuerzo y dedicación.

Figura 16.- Prueba de Cleaver aplicada a “Eloy Riega Huertas”.



Sin embargo, no hay que olvidar que al momento de realizar un test, cualquiera que este sea, existe la correlación de dos elementos que serán determinantes para la obtención de óptimos resultados que reflejen lo más posible la personalidad de un candidato a contratar:

- **La persona** que resuelve el test posee un temperamento, un carácter, unos genes, un sistema nervioso, un género y una edad que determinan por sí mismas una forma de ser.
- **La situación** en la que se escribe, como los factores ambientales, sociales, escolares, familiares, culturales e incluso los estados de ánimo transitorios, determinarán el resultado de la escritura o de la prueba psicométrica.

La combinación de estos dos elementos es lo que nos proporcionará de manera tangible y observable el material que deberemos analizar, por lo que es muy importante que al momento de presentar el informe de las pruebas psicológicas aplicadas estas deben estar orientadas, sin predisponer ni sugerir, para elegir al candidato más idóneo por sus características personales en relación al puesto vacante, y no al más listo ni más virtuoso.

Estos son algunos ejemplos que muestran lo que la técnica grafológica puede hacer en la selección de personal al utilizarla como herramienta de apoyo complementaria de los demás métodos empleados en este proceso, pero los alcances de la Grafología aplicada a la industria no están limitados sólo a este tipo de tarea, sirve además, como ya se dijo, para formar equipos de trabajo, para redistribuir al personal en puestos más acordes a su personalidad, para conocer mejor el potencial humano de la organización, tanto vertical como horizontalmente e incluso para determinar el perfil de puesto que se requiere para contratar personal, como lo veremos a continuación.

Ejemplo 5: Utilización de la Técnica Grafológica y Cleaver para la definición de perfiles de puesto que apoyen el reclutamiento y selección de candidatos.

Cierta empresa ubicada en el Distrito Federal dedicada a la comercialización de servicios decidió emplear la técnica grafológica con la finalidad de determinar el tipo de personalidad que sería la idónea para poder contratar personal eficaz en los puestos de Vendedores, Promotores y Brigadistas que requería la empresa, y aunque se contaba con la descripción del perfil de puesto de las vacantes mencionadas el área de Recursos Humanos vio la necesidad de contar con un método que apoyara al proceso de selección de forma más dinámica y confiable que además le permitiera disminuir los índices de rotación de estos puestos.

Para lograr lo anterior, el área de Recursos Humanos de dicha empresa procedió de la siguiente manera:

1. Se solicitó a los jefes de las unidades de negocio del área de Comercialización y Clientela enviaran al área de Recursos Humanos a sus cuatro mejores vendedores, los cuatro mejores promotores y a los cuatro mejores brigadistas para evaluación psicométrica. La selección de estos mismos debía estar soportada también por los supervisores de área y los líderes de proyecto para así dar una mayor validez a las elecciones hechas.
2. Una vez que los cuatro mejores ocupantes de cada puesto se presentaron, se les aplicó únicamente la prueba de Cleaver, con sus debidas instrucciones, y un test grafológico, el cual consistió en que los participantes escribieran en una hoja tamaño la historia de su elección. Se les pidió además incluyeran en el encabezado de la hoja datos personales como su nombre completo, edad, estado civil y máximo grado de estudios; de manera adicional el puesto que ocupaban, su fecha de ingreso y el día de aplicación de la prueba.

3. Una vez que todos los participantes terminaron, el área de Recursos Humanos recolectó el material de las pruebas aplicadas para su calificación e interpretación y se agruparon de acuerdo a cada tipo de puesto para controlar así la revisión y comparación de los resultados.
4. Para dar validez a los resultados encontrados, se pidió al responsable general de las unidades de negocio participar en la revisión de los datos obtenidos, ya que esta persona mantenía contacto directo con los participantes o de manera indirecta a través de los comentarios hechos en algún momento por los líderes de proyecto, por lo que el podía testificar si lo encontrado era o no correcto.
5. Una vez validados los resultados, se establecieron las características de personalidad que se debía procurar detectar en los próximos candidatos a contratar. Los mismos datos también fueron aprovechados por el responsable general de las unidades de negocio para hacer cambios de puesto entre el personal ya existente.

Los resultados obtenidos fueron sorprendentes, ya que se observó que los signos gráficos que expusieron y compartían los vendedores, promotores y brigadistas que participaron en este proyecto eran muy similares entre sí, aún cuando estos trabajaran en zonas diferentes, ya que el tipo de estilo de trabajo que mostraron en la prueba de Cleaver y los rasgos de escritura que evidenciaron tuvieron características en común que permitieron realizar los perfiles de puesto que a continuación se describen, los cuales se convirtieron en una herramienta de apoyo para la selección de personal, ya que a partir de las características de personalidad extraídas de esta muestra sería posible detectar a aquellos candidatos que se ajustaran más y mejor a los requerimientos de los puestos de esta área de la empresa. Esto es una evidencia de lo que la Técnica Grafológica puede contribuir dentro del área de Recursos Humanos.

**Perfiles de Puesto Vendedores, Promotores y Brigadistas.
Área de Comercialización y Clientela.**

Características Generales (Ideales).		
<u>Vendedor.</u>	<u>Promotor.</u>	<u>Brigadista.</u>
<p>Edad: De 23 a 45 años.</p> <p>Escolaridad: Bachillerato ó Carrera Técnica terminados.</p> <p>Estado Civil: Casado.</p> <p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Experiencia: Por lo menos de un año dedicado a la venta de productos (de preferencia en cambaceo).</p> <p>Principal actividad: Es la persona que esta logrando obtener el mayor número de contratos al servicio de gas natural que ofrecemos, logrando un compromiso de instalación y el pago de la instalación por aceptar los beneficios que reconoce después de mostrárselos.</p>	<p>Edad: De 20 a 35 años.</p> <p>Escolaridad: Bachillerato ó Carrera Técnica terminados.</p> <p>Estado Civil: Casado.</p> <p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Experiencia: Por lo menos de un año en atención al público, manejo y control de personas.</p> <p>Principal actividad: Es la persona que Da soporte al módulo de Comunicación Vecinal en la orientación del público interesado, o con dudas acerca del servicio de gas natural. Canaliza a los posibles compradores del servicio a un vendedor y/o soluciona problemas con respecto a la instalación.</p>	<p>Edad: De 23 a 38 años.</p> <p>Escolaridad: Bachillerato ó Carrera Técnica terminados.</p> <p>Estado Civil: Soltero o Unión Libre.</p> <p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Experiencia: Por lo menos de un año en atención al público.</p> <p>Principal actividad: Es la persona que tiene el primer acercamiento hacia la población que deseamos penetrar, para informarles acerca de la introducción del servicio, sus características y de los beneficios del gas natural. Se dedica a tocar de puerta en puerta para orientar a la población.</p>
Perfil General del Puesto (Ideales).		
<p>Orientado a resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empuje. • Determinación. • Entusiasmo y gusto por las ventas. • Interés profesional por las ventas. • Dedicado. • Necesidad de ingresos económicos seguros y estables. • Logro de objetivos. <p>Apego a logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acatamiento y seguimiento de normas y procedimientos. • Metódico. • Cumplimiento de metas. <p>Actitud positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trato cortés y amable hacia los demás. • Facilidad de palabra y para relacionarse con la gente. • Apertura de carácter. • Energía y resistencia para laborar en diferentes ambientes sin problemas. • Proactivo. • Acepte retos. <p>Otras características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de horario. 	<p>Orientado a la administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizado. • Metódico. • Rutinario. • Resolución de problemas o conflictos en base a experiencias previas. • Manejo de actividades para el cumplimiento de objetivos. <p>Apego a controles administrativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control y seguimiento de procesos, procedimientos y personas. • Trabajo en equipo. • Orientador. • Manejo de conflictos. • Manejo del estrés. <p>Actitud cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de cooperación. • Adaptabilidad a los cambios. • Versatilidad. • Tolerancia a la frustración. • Energía y resistencia para laborar al aire libre sin problemas y en lugares fijos. • Trato cortés y amable al atender y dirigir a la gente. <p>Otras características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de horario. 	<p>Orientado a seguir instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rutinario. • Dependiente de recibir instrucciones precisas que seguir. • Metódico. • Constante. • Cumplimiento de actividades. <p>Apego a procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acatamiento y seguimiento de normas y procedimientos. • Seguir instrucciones detalladas. • Trabajo rutinario sin muchos cambios. <p>Actitud de constancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trato cortés y amable hacia los demás. • Empatía. • Facilidad de palabra y para relacionarse con la gente. • Energía y resistencia para laborar en ambientes sin muchos cambios. <p>Otras características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de horario.

Estilo de trabajo:
**Dependiente / Proactivo.
(Nervioso-Sanguíneo)**

Estilo de trabajo:
**Estructurado / Cumplimiento.
(Linfático-Nervioso)**

Estilo de trabajo:
**Rutinario / Constante
(Linfático-Sanguíneo)**

Como podemos observar, un análisis grafológico con orientación laboral nos permite obtener valiosa información de las condiciones de aptitud y personalidad de un candidato respecto a un puesto de trabajo, además de permitir hacer una lectura del estado de salud no solo psicológico sino también orgánico.

Debido a estas características, la Grafología permite ahorrar tiempo, dinero y problemas futuros para las organizaciones y es por ello que en el ámbito industrial son cada vez son más numerosos los directores de área que solicitan la colaboración del grafólogo para confirmar los resultados de las pruebas aplicadas, ya que la Grafología permite revelar disposiciones del carácter que otro tipo de pruebas no son tan eficaces, o por lo menos accesibles. Sin embargo en nuestro país no existe aún un reconocimiento pleno de los beneficios que el análisis grafológico puede brindar al proceso de reclutamiento y selección ya que en México la Grafología es una ciencia que está en pañales, con apenas 50 años de vida (Muñoz, 2002), pero por los resultados obtenidos en sus diferentes áreas de aplicación las empresas comienzan a considerar ya a la Técnica Grafológica como un método confiable en sus procesos de selección de personal.

Cabe mencionar que los aspectos y ejemplos mencionados en este reporte son solo algunos de los más representativos que se usan en el análisis grafológico, por lo que no deben tomarse como los únicos, ya que cabe mencionar que la ciencia grafológica va aumentando y extendiendo las estructuras que integran cada uno de sus elementos de análisis en función a las diferentes experiencias que se presentan a los grafólogos dedicados a la selección de personal, y aunque existen parámetros de donde partir no hay que olvidar que la escritura de cada persona es única e irreplicable.

Como muestra de como en México las empresas de diferentes giros comienzan a considerar a la Grafología como un método confiable para la selección de personal, se incluyen algunos anuncios de empleo que solicitan profesionistas con estudios en el manejo de esta técnica y de la Licenciatura en Psicología, los cuales pueden ir desde recién egresados hasta gente con experiencia laboral.

5. FORMACIÓN ACADÉMICA, PRÁCTICA PROFESIONAL Y USO DE LA GRAFOLOGÍA DENTRO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Aún cuando se ha dicho que existe un desfase entre los planes educativos, las necesidades sociales y los esquemas de tipo empresarial, esto no implica que el panorama y ejercicio profesional para los psicólogos sea tortuoso o muy complicado para poder desempeñarse dentro de alguna de las diferentes áreas de intervención de la Psicología, ya sea en el área clínica, educativa, experimental o industrial.

A pesar de las posibles limitaciones que el sistema educativo actual pueda tener durante nuestra formación profesional, existen elementos en la Educación Superior recibida (y quizás desde mucho antes) que debemos valorar y considerar para poder responder a las necesidades que nos exige el mercado laboral y social, como son las habilidades de *observar, analizar, identificar, agrupar, clasificar, relacionar, comparar, diagnosticar, sistematizar*, así como otras más, que la curricula de la F.E.S. Iztacala nos aporta, las cuales en nuestra persona van formando *competencias profesionales* en términos de reunir a todas éstas como un *conocimiento tácito*.

Este constructo, de acuerdo con Castro (2004), podemos considerarlo como algo independiente de la inteligencia académica o general y que se encuentra directamente relacionado con la habilidad de cada persona, con base en sus propias capacidades y experiencias, requeridas para resolver problemas específicos y concretos de la vida diaria. En suma, se puede decir que el éxito en la vida (*inteligencia exitosa*) es el resultado de la aplicación de habilidades analíticas (*inteligencia general*), la resolución de situaciones concretas (*inteligencia práctica*) y una dosis de creatividad (*inteligencia creativa*).

5.1 Análisis de la formación profesional recibida y las actividades realizadas como Psicólogo de la FES Iztacala para usar la Grafología como herramienta de apoyo para la selección de personal.

Si vemos lo anterior desde la perspectiva del plan de estudios de la F.E.S. Iztacala, dicha curricula pretende que los alumnos de la carrera de Psicología adquirieran las habilidades y destrezas metodológicas necesarias que les permitan afrontar los problemas o fenómenos de su práctica concreta, evitando por consiguiente que el estudiante repita textos o las opiniones de los profesores sin tener una conciencia crítica del conocimiento adquirido.

Bajo un esquema de enseñanza denominado "*Modular*" (**Módulo Teórico**, que representa la situación de la enseñanza verbal; **Módulo Experimental**, donde se pretende establecer repertorios metodológicos, y **Módulo Aplicado**, dirigido a repertorios tecnológicos y de solución de problemas) dicho esquema se planeó para tratar de organizar en el estudiante un aprendizaje más activo al incorporarlo en seminarios, sesiones de consulta y discusiones grupales que permitieran así su mayor intervención en el proceso de enseñanza – aprendizaje con base en los objetivos profesionales de la carrera de Psicología relacionados con los factores humanos y sus distintas problemáticas: funciones de detección, desarrollo, rehabilitación, planeación, prevención e investigación (Foro de Evaluación Curricular de la carrera de Psicología de la ENEP Iztacala, 1989).

Desde una perspectiva personal, las habilidades particulares adquiridas a través del plan de estudios de la F.E.S. Iztacala (observar, analizar, identificar, agrupar, clasificar, relacionar, comparar, diagnosticar, sistematizar, así como otras más) fueron la base de mi desarrollo profesional para poder desempeñarme dentro del ámbito industrial, ya que a pesar de no haber recibido una educación más amplia en los temas relacionados con esta área de la Psicología, el contar con estas habilidades me permitió discernir en los temas y conocimientos necesarios para

poder ejercer en este campo del sector privado, y en el caso particular de la aplicación de Pruebas Psicométricas, a pesar de que raramente se imparten en clase, fueron estas mismas habilidades las que me permitieron superar la calificación, interpretación y reporte de las mismas, resultado del desarrollo de destrezas metodológicas.

Si bien el plan educativo de la F.E.S. Iztacala se encuentra dirigido a desarrollar en sus estudiantes las habilidades y conocimientos requeridos dentro de un determinado sector laboral al momento de egresar o a través del tiempo en el ejercicio de su profesión, en el caso personal de mi carrera profesional las necesidades del ámbito industrial dentro del área de recursos humanos me llevaron a utilizar la Grafología como una herramienta de apoyo para la selección de personal, lo cual derivó precisamente a que las condiciones del mercado laboral fueron cambiando y dando apertura a nuevas formas de conocimiento y evaluación, como es el caso de ésta y otras técnicas del tipo proyectivo como medio para acceder a los rasgos de carácter y temperamento de un candidato, es decir, a su personalidad.

Como podemos ver, la relación ciencia – sociedad se hace nuevamente presente, cuya demanda de nuevas formas de aproximarse a un entendimiento del temperamento de las personas, en este caso por medio de la Grafología, hace posible destacar la participación del Psicólogo que por su formación profesional en el comportamiento humano, se encuentra mucho más familiarizado que los profesionistas de otras carreras con los métodos y entrenamiento necesarios para considerar a esta técnica un medio fructífero y gratificador para resolver algunos de los difíciles problemas que las áreas de Recursos Humanos y Administración de Personal tienen que enfrentar continuamente.

Para poder valorar el proceso de análisis e interpretación que la Grafología aporta al ser aplicada por el Psicólogo como herramienta de apoyo para la selección de personal, es necesario primeramente remitirse a reflexionar sobre el

objeto de estudio de ambas ciencias: *la escritura como expresión de la psique del individuo.*

La Técnica Grafológica, con más de 130 años de estudios científicos sobre las escrituras de diferentes personas y lugares a través de las épocas, en las cuales han participado Psicólogos, psiquiatras, médicos, abogados, fisiólogos y filósofos, entre otros profesionales, gestaron la construcción de un instrumento que goza actualmente de gran reputación y validez en varias partes del mundo, incluido México, y que hoy día comienza a verse como algo no exclusivo del campo de aplicación de los profesionistas de Derecho y Criminalística, ya que su aplicación puede extenderse más allá de los tribunales y juzgados al ser llevada al a otros campos como el pedagógico, forense, terapéutico o al ámbito industrial, específicamente en la selección de personal.

Recordemos que para la Grafología, la escritura es un acto complejo compuesto por una serie de oscilaciones rítmicas que son consecuencia de un proceso que implica un elevado compromiso neurofisiológico, que va desde la corteza cerebral (área sensoriomotora, área de Wernicke) pasando por la médula espinal, con la participación de los músculos del brazo, antebrazo y mano, además de la coordinación con la vista y los pensamientos devenidos conscientes que se estampan en la hoja mientras se escribe. El sustrato neurofisiológico a la base del acto explica sólidamente por qué la escritura es casi imposible de falsear; y también por qué es un acto complejo, pues implica no sólo un elevado compromiso corporal, sino además un proceso de aprendizaje previo (establecido en la escuela) como a su vez distintos factores de maduración psicobiológica.

En este sentido, se puede aseverar que *la escritura es un acto voluntario, automático y también una proyección de la psique de quien escribe.*

Para nuestra profesión, la escritura cobra valor cuando ésta se constituye en razón gráfica o acto psíquico, es decir, desde el momento en que el escribir tiene

intención: comunicar algo a alguien o estampar pensamientos sobre algo o nosotros mismos. Del modo habitual y acostumbrado las personas se focalizan entonces en el análisis del contenido manifiesto al igual como se acostumbra con el discurso oral. Se evalúa el mensaje escrito del escribiente como expresión de pensamientos devenidos conscientes, caracterizado por una coherencia argumentativa que da como resultado la hilación de un discurso con lógica consciente.

Este mensaje muestra las representaciones – metas del escribir, es decir, la intencionalidad por la cual se escribe lo que se escribe, un discurso en el que se evidencia explícitamente lo que se quiere comunicar al otro, que son las ideas y pensamientos.

En este sentido, hay que destacar que la Grafología aplicada a la selección de personal implica el seguimiento de normas y procedimientos de los diferentes aspectos gráficos mencionados en los capítulos 3 y 4 de este reporte por el hecho de que la persona manifiesta en la hoja donde escribe algo tangible, rasgos que el Psicólogo analiza e interpreta de manera medible y observable para poder interpretarlos psicológicamente de acuerdo a los conceptos definidos por la Grafología y apoyados por la Psicología dentro del ámbito industrial por medio de las técnicas de entrevista laboral, metodologías que una vez que se combinan permiten diagnosticar un tipo de temperamento, personalidad y forma de ser de la persona evaluada respecto a los requisitos exigidos por un puesto de trabajo.

El Análisis Grafológico podemos verlo entonces como un procedimiento fino que permite obtener una aproximación de la personalidad del individuo para conocer si es alguien que es capaz de seguir reglas, es analítico, sistemático, prudente, o si por el contrario puede ser problemático, indiscreto, deshonesto, poco atento a los detalles, etc., en relación a los requerimientos de un puesto, lo cual es posible determinar a través de la conjunción de varios rasgos gráficos y no a partir de uno

sólo, lo cual es muy importante no perder de vista para así evitar malas interpretaciones que nos lleven a cometer errores de apreciación y evaluación.

La relación entre la Grafología y la Psicología la podemos ubicar entonces en el hecho de que ambas ciencias son disciplinas que poseen un cuerpo sistemático de ideas con un criterio metodológico propio y estandarizado, ya que tanto la manifestación de rasgos gráficos como de comportamiento son el resultado de experiencias previas, tanto a nivel personal como educativo de modo tal que cualquier profesional que siga rigurosamente los procedimientos previstos por ambas ciencias arribará a la misma interpretación que uno u otro Psicólogo (o Grafólogo) aplique a una misma persona, lo cual implica la posibilidad de realizar un estudio profundo que comprenda la posibilidad de diagnóstico, seguimiento y pronóstico del individuo en relación con su medio.

Por lo anterior es importante destacar el papel profesional del Psicólogo en el uso de la Grafología por los estudios que éste desarrolla a lo largo de su formación y carrera profesional sobre el comportamiento humano, ya que a diferencia de otros profesionistas (contadores, administradores o abogados), los cuales en mi opinión personal sólo siguen la metodología marcada por la Técnica Grafológica de manera *inductiva*, es decir, repitiendo mecánicamente lo establecido por un manual sin una clara relación de los diferentes elementos gráficos e incluso llegando a considerar un sólo aspecto como determinante para definir un tipo de comportamiento o conclusión sin tomar en cuenta ningún otro factor psicológico relevante, lo cual no debe ocurrir con el Psicólogo que de manera *deductiva* analiza, agrupa, sintetiza, compara, observa, clasifica y considera todos los elementos de un escrito para llegar a un diagnóstico, y aunado a éste una aproximación que apoye la razón de un determinado comportamiento que dentro del ámbito laboral sea un indicador de éxito o fracaso de una persona para desempeñar las funciones y responsabilidades requeridas por un puesto de trabajo.

La escritura por tanto, proyecta un contenido de personalidad latente que es lo que el Análisis Grafológico estudia e interpreta psicológicamente.

Resulta entonces importante destacar la importancia que tiene la curricula de la F.E.S. Iztacala para la formación de futuros profesionistas en el campo del comportamiento humano en el sentido de dotar a sus egresados de las herramientas básicas para poder enfrentarse al mundo laboral una vez que egresan y que estén interesados en utilizar la Técnica Grafológica, ya sea en el área clínica, industrial, educativa, social, jurídica o experimental, por lo que de manera independiente o laborando para alguna empresa, debe existir en cada uno de nosotros la suficiente motivación para formarse por sí mismos, en otra escuela o en alguna institución privada en aquellos temas que estén relacionados con el área de ejercicio profesional elegido así como con aquellos necesarios para responder a la solución de las exigencias sociales, de manera crítica como responsable.

En este sentido, la capacitación en diversas áreas como temas y el desarrollo de nuestro potencial humano son actividades esenciales que para el sector empresarial han venido a cubrir el vacío que deja el sistema educativo al no dar una respuesta oportuna a los cambios y necesidades de la sociedad.

6. PROPUESTA DE CONTENIDOS PARA COMPLEMENTAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL RECIBIDA Y PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS PSICÓLOGOS DE LA F.E.S IZTACALA EN EL USO DE PRUEBAS PROYECTIVAS.

Aún cuando a lo largo y ancho del territorio nacional se han instalado diversas escuelas e instituciones para cubrir, aparentemente, la demanda de profesionistas, la realidad nos dice que esto en lugar de beneficiar y dar empleo a una generación de egresados lo único que ha logrado es una mala distribución y empleo de la mano de obra instruida disponible, lo cual ha traído como consecuencia una sobredemanda de profesionales que hace abaratar tanto puestos como sueldos (eso sin mencionar la condición económica del país).

Además de la instituciones públicas (subsidiadas de alguna manera por el gobierno), existen escuelas privadas (creadas por grupos de empresarios) cuya finalidad es garantizar a sus alumnos que con sólo sustentar el nombre de tales instituciones privadas se pueda asegurar su colocación en un puesto dentro de una buena compañía. Esto origina la competencia entre los diferentes profesionales de las diversas carreras y escuelas, ya que al existir pocas plazas dentro de las compañías y tantos solicitantes para las mismas, se hace indispensable contar con cierta gama de conocimientos que garanticen la obtención de algún empleo, conocimientos que muchas veces (y más en la época actual) hacen que en una licenciatura se deban aprender y manejar tanto asignaturas propias del curriculum como de otras materias que se relacionen con otras disciplinas (aunque sea sólo una parte). Basta ver, por ejemplo, al Psicólogo que además de llevar la parte operativa de la administración de recursos humanos (contratación, selección ó capacitación de personal, reportes psicométricos, trato con los empleados o el sindicato), en ocasiones deba manejar también la parte administrativa de los mismos (movimientos del seguro social, inscripción en la

nómina de la organización, manejo de sueldos y salarios, control de incidencias, evaluación del clima laboral), mientras que por el contrario un contador o administrador de empresas al conocer más de esos aspectos administrativos sólo tiene que desarrollar la parte operativa, lo cual los hace más cotizables en comparación con un Psicólogo. La educación se vuelve entonces, un negocio.

Con este último ejemplo no se intenta desvalorizar o desalentar la importancia de la carrera de Psicología, aún cuando este autor sólo ha querido mostrar, aunque sea mínimamente, un panorama de la situación actual a la que se enfrentan en estos momentos los Psicólogos en comparación con otras carreras; por el contrario, la aplicación de la Psicología como profesión dentro del campo industrial permite a sus profesionales poseer e incluso desarrollar, hasta cierto grado, determinadas habilidades específicas, esto es, un Psicólogo debe ser considerado como un investigador, y por consiguiente, debe ser un experto en las técnicas de evaluación que incluye tanto las pruebas psicológicas, de desempeño como las de detección de necesidades. Debe saber además como preparar métodos y procedimientos para evaluar los resultados obtenidos dentro del terreno general del comportamiento industrial que le permitan tomar decisiones sobre sus investigaciones. De la misma forma, se podrían agregar otras habilidades a esta lista las cuales involucran la aplicación de técnicas provenientes de otras licenciaturas (manejo de sistemas de remuneración, participación de utilidades, encuestas de salarios, prestaciones, sistemas de incentivos, relaciones laborales, comunicación interna y otros) lo cual se convierte en valor agregado para los Psicólogos y les permite desempeñarse en otras actividades relacionadas con la administración de recursos humanos e incluso llegar a aplicarse con éxito en otras áreas de la compañía o de manera independiente.

Resulta entonces conveniente conocer, aunque sea de manera general, cuales son el tipo de conocimientos y destrezas que los Psicólogos interesados en desempeñarse dentro del área industrial deben dominar en la actualidad, y posiblemente, a futuro.

6.1 Competencias más valoradas en el sector industrial que deben considerarse en la educación profesional del Psicólogo industrial.

Considerando lo anterior, las destrezas que pueden ser señaladas como las más valoradas por los empresarios interesados en contar con Psicólogos dentro de su área de Recursos Humanos, de acuerdo con Gómez (2001), son:

- Manejo de técnicas de entrevista para la selección de personal.
- Desarrollo de fuentes y técnicas de reclutamiento.
- ***Administración, diagnóstico y redacción de informes empleando diferentes tipos de pruebas psicométricas y proyectivas para la selección de personal.***
- ***La evaluación de personal con técnicas psicométricas y proyectivas.***
- La elaboración de perfiles de puestos.
- Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.).
- Desarrollo y seguimiento de programas para capacitación e inducción de personal.
- La creación y manejo de presentaciones orales.
- Comunicación sistemática de la tarea profesional con tablas y gráficos.
- Desarrollo y manejo de programas para la evaluación del desempeño de personal.
- El trabajo en equipos interdisciplinarios.
- Manejo del idioma inglés para lectura de textos o conversación.
- Las tareas de prevención de riesgos y accidentes laborales.
- El manejo de paquetes informáticos.
- Habilidades administrativas para el manejo de controles, procedimientos, formatos, presupuestos, indicadores, servicios y proveedores propios del área de recursos humanos.
- El conocimiento de investigaciones empíricas en el área de la Psicología del Trabajo, o Psicología Organizacional.

Y de manera mas reciente:

- Administración y manejo de nóminas e impuestos.
- Cálculo de finiquitos y liquidaciones.
- Manejo de tabuladores de sueldos, salarios, compensaciones y beneficios.
- Manejo de relaciones con sindicatos, atención de demandas, indicadores de rotación y ausentismo de personal.
- Elaboración de contratos y manejo de expedientes de personal, además de otras tareas de administración de recursos humanos.

Esta es una breve lista de las competencias que un estudiante de la carrera de Psicología puede llegar a requerir al momento de egresar de la carrera.

Todos los anteriores son conocimientos y habilidades que en la actualidad el mercado laboral requiere que un profesionista conozca para lograr obtener un empleo dentro del área laboral, particularmente en recursos humanos, sin embargo, el conocer teóricamente dichos aspectos no es suficiente, ya que desde mi experiencia personal puedo comentar que es muy común que los estudiantes de las diferentes carreras salgan de las escuelas con la cabeza llenas de teorías, pero sin saber exactamente cómo y qué hacer con ellas ya en la práctica profesional.

No se desdeña con esto la importancia de la teoría, simplemente se hace hincapié en una fundamentación originada en la aplicación de los conocimientos adquiridos, lo cual puede lograrse a partir de establecer convenios de prácticas profesionales con empresas interesadas en contar con becarios que apoyen en las tareas administrativas y operativas diarias, lo cual a su vez repercutirá en los futuros Psicólogos al permitirles comenzar a adquirir experiencia en las áreas o temas de su interés al llevar a la acción los diferentes principios adquiridos en la escuela o fuera de esta.

La práctica se vuelve entonces, criterio de verdad.

Debe instituirse entonces, como parte integral de la formación de futuros profesionistas, el fortalecimiento de un diálogo e intercambio de información entre las autoridades educativas a nivel nacional e institucional con los representantes de las organizaciones, a fin de conjuntar esfuerzos y evitar el divorcio de la teoría y práctica en la actualidad (Arias, 1996).

Si reconocemos el valor que tiene entonces para los empresarios el que los Psicólogos que laboren dentro de sus áreas de recursos humanos dominen el tema de la administración, calificación, interpretación y reporte de las pruebas psicométricas como las proyectivas, en el caso de estas últimas y para efectos de este reporte cabe destacar el uso de la Grafología, para la cuál el poder emplear los principios señalados en su metodología, ya sea desde dentro o fuera de la escuela, permite a sus practicantes entrenar y dominar los rasgos distintivos que el análisis grafológico requiere para su correcta interpretación, y a través de su práctica fomentar la validez que esta técnica va ganando cada vez más dentro del sector empresarial, la cual en México va siendo más reconocida por los extraordinarios resultados que ha mostrado dentro de la industria por sus diversas aplicaciones (como las señalados en el capítulo 4 de este reporte) y teniendo a los Psicólogos como principales actores, los cuales han generado novedosas propuestas para utilizar esta técnica con otros tests proyectivos que por sus características de aplicación e interpretación refuerzan y validan lo detectado tanto en el análisis grafológico como en la entrevista laboral.

Sin embargo, como toda técnica de evaluación, la Grafología, al depender precisamente de la experiencia del Psicólogo que la aplique, hace que no sea entonces del todo infalible, por lo que es recomendable apoyarla con el estudio y dominio de otro tipo de test proyectivo que permita al profesional que la aplique validar o contrastar los datos obtenidos a través de esta, y en este caso se hace la propuesta de utilizar otra técnica que por sus excelentes resultados obtenidos dentro de empresas de diferentes giros comerciales permite descubrir con relativa

o igual facilidad los aspectos caracterológicos siempre importantes en la selección y promoción de personal, como a continuación se expone.

6.2 Propuesta uso de la Grafología y su combinación con otra técnica proyectiva: El Test de Machover.

Todo profesional en Selección de Personal ha tenido, en más de una ocasión, la sensación de que al efectuar la entrevista correspondiente al candidato elegido, previa a la aplicación de las pruebas específicas de apoyo, hay algo en su personalidad que no llega a captar pero que intuye puede dificultar la total integración del candidato a la empresa, como madurez, integridad, tipo de ambición, nivel de rendimiento, agresividad.

En el caso de la empresa MaxiGas Natural[®], su experiencia en el uso del Sistema Gerencial Cleaver y la Técnica Grafológica les ha enseñado lo importante que resulta tener de manera inmediata el resultado de estas pruebas proyectivas en donde se revela el motivo de su desconfianza, pero en ocasiones ha resultado que estas dos pruebas fundamentales para su proceso de selección se contraponen, ya que mientras una prueba dice que el candidato es de una forma la otra lo contradice, por lo que se llegó a la conclusión de que es recomendable contar con un tercer método que permita al área de Reclutamiento y Selección de Personal confirmar de manera más integral la forma en que una persona se relaciona con su medio al evidenciar su tipo de personalidad, sus valores así como su estilo de trabajo, la cual también debe estar basada en la localización de todos aquellos signos de alerta que han sido comprobados por otros autores desde hace tiempo atrás como indicadores de conductas indeseables dentro del ámbito organizacional. En este caso nos referimos a la utilización del test de *Dibujo de la Figura Humana* de Karen Machover.

A. Descripción general del Test de Machover.

El Test de Dibujo de la Figura Humana (DFH) o de Machover es una prueba gráfica que consiste en la realización, como su nombre lo dice, de hacer un dibujo a lápiz de dos figuras humanas completas, de sexos opuestos, cada una de ellas en una hoja tamaño carta. El análisis de cada dibujo permite determinar especialmente aspectos de la personalidad del evaluado en relación con su autoconcepto, a su imagen corporal y su estado emocional actual respecto a como vive y se comporta en el ambiente que lo rodea.

Como lo plantea Karen Machover (1974), la personalidad no se desarrolla en el vacío sino a través de los movimientos, sentimientos y pensamientos que de manera particular y única se originan dentro un cuerpo específico, es decir, cada uno de nosotros tiene una percepción y experiencia particular de entender y asimilar el mundo que nos rodea. A través de la orientación que le proporcionó la teoría psicoanalítica, Machover sugirió que la *inclusión, exclusión y características de cada parte del cuerpo*, junto con la *ubicación, simetría, organización, tamaño y otros rasgos de todo el dibujo* indicaban la autoimagen, los conflictos, deseos, temores y percepciones del mundo que tiene dentro de sí un individuo y que pueden ser proyectados de manera inconsciente al exterior a través del grafismo.

Para establecer la metodología que hoy día se utiliza para la aplicación del DFH, Machover señaló una serie de principios y contenidos estructurales de interpretación a los que llegó y que se fueron formulando paulatinamente a partir del estudio de determinados rasgos de los dibujos y comparándolos con la historia clínica del individuo examinado, con datos complementarios de otros tests e ideas psiquiátricas y psicológicas. Examinando los protocolos de los sujetos que presentaban un rasgo específico se consiguió averiguar y determinar el significado que el grafismo en cuestión tenía para cada individuo. Este minucioso estudio clínico le permitió elaborar un sistema de interpretación bastante completo, el cual en la actualidad sigue vigente y el cual se ha ido ajustando de acuerdo a rigurosas

normas de validación clínica, según sea el caso, y a las nuevas aportaciones de otros investigadores que han enriquecido esta obra.

A grandes rasgos se puede decir que el DFH es una prueba de fácil aplicación donde se pide a la(s) persona(s) que se va(n) a examinar que dibuje(n) una pareja humana, sin dar ningún dato de sexo, edad, estado, etc. y sin límites de tiempo, lo cual facilita el desempeño de los evaluados ante la prueba. Cuando los individuos tratan de dibujar, deben resolver diferentes problemas buscando un modelo a su alcance, ya sea empezando por la persona misma o alguien de más valor y peso psicológico, interviniendo entonces en este proceso de selección *tres mecanismos defensivos: la introyección, la identificación y la proyección*.

De acuerdo con el Dr. Juan A. Portuondo (citado en Vels, 1994) cuando un individuo intenta resolver el problema contenido en la orden "dibuje una persona", se ve obligado a dibujar partiendo de algunas fuentes. Las figuras externas son demasiado variadas en sus atributos corporales y no se prestan por sí mismas para una representación espontánea, total y objetiva de una persona. En algún momento entra en un proceso de selección que implica una *identificación* a través de la proyección y la introyección. El individuo debe dibujar conscientemente y sin duda inconscientemente, su sistema total de valores psíquicos. El cuerpo, o el Yo, es el punto de referencia más familiar en cualquier actividad. En el curso del desarrollo del dibujo se llegan a asociar las distintas sensaciones, percepciones y emociones de ciertos órganos corporales. La asociación que estos últimos establecen junto con la percepción de la imagen del cuerpo, conforme ésta se ha desarrollado con base en la experiencia personal de cada quien, de algún modo debe guiar al individuo que dibuja una estructura específica y el contenido de la hechura de una "persona".

Podemos ver entonces que el DFH es una *prueba expresiva*, ya que con esta técnica se le pide al individuo se manifieste de una manera directa mediante la realización de un grafismo. Es una *técnica proyectiva*, ya que es un método de

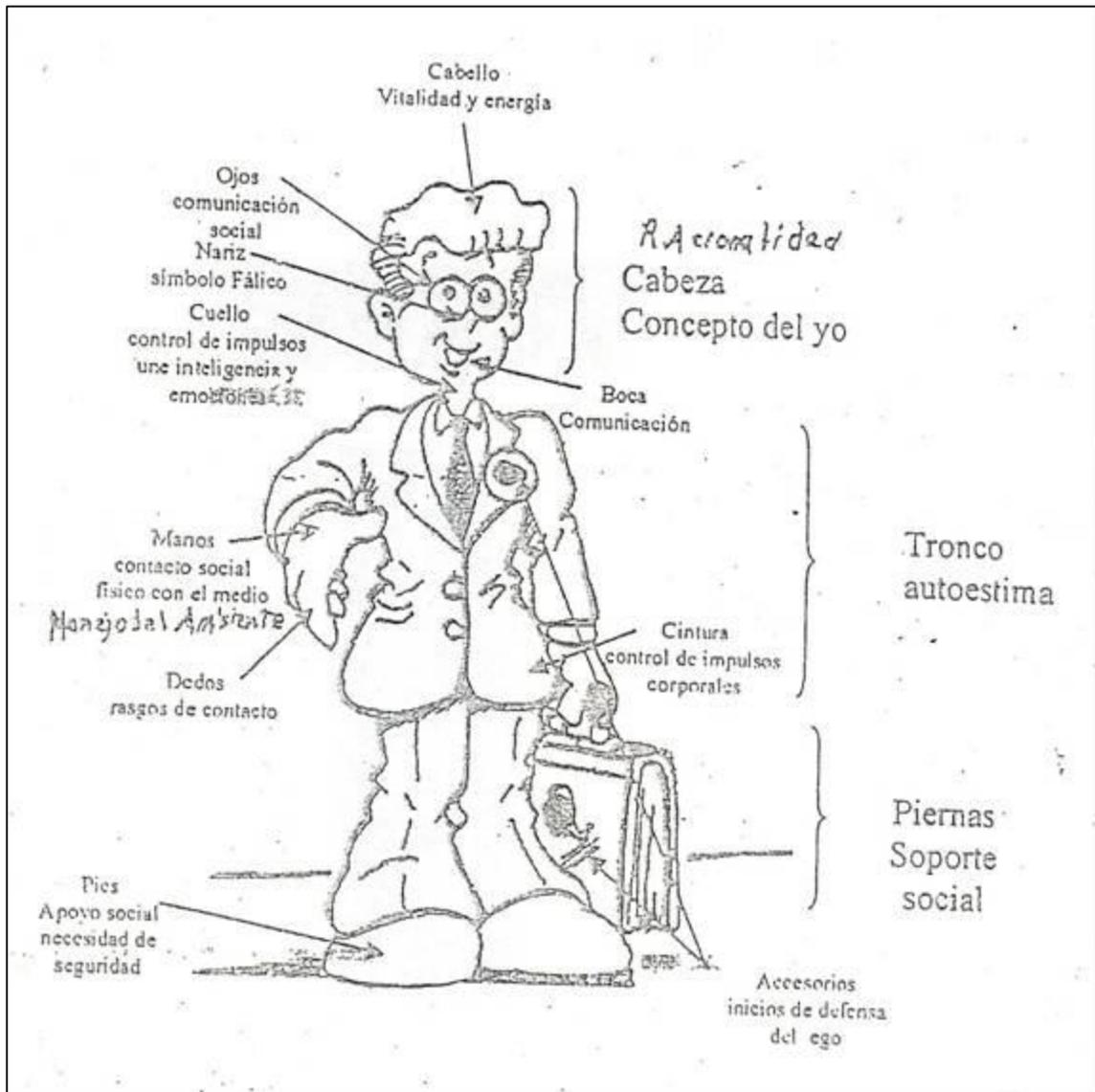
estudio de la personalidad cuyo carácter esencial reside en que evoca del individuo lo que es en distintos modos la expresión de su modo personal y de los procesos de su personalidad. La expresión de muchas necesidades sólo puede hacerse mediante alguna actividad nueva para el sujeto, de tipo creador, que indica en forma indirecta los mismos conflictos que están embargando al individuo mismo que los crea, por lo que se puede decir que en toda actividad creadora, en este caso el dibujo de figuras humanas, lleva de manera intrínseca el sello específico de los conflictos y necesidades que presionan al sujeto que esta creando, a proyectar los repertorios conductuales de su persona. La experiencia vasta y concentrada en dibujos de la figura humana indica una conexión íntima entre la figura dibujada y la personalidad del individuo que hace el dibujo.

En el DFH encontramos entonces una manifestación de la organización de todo el modelo del cuerpo, el cual se ha desarrollado a través de la experiencia del individuo y que sufre cambios por enfermedades físicas o mentales, por frustraciones, o por alteraciones de adaptación que éste mismo sufra. Así por ejemplo encontramos que individuos que han sido privados de movimiento o contacto con el mundo exterior, debido a sus enfermedades físicas o mentales, suelen proyectar una forma de expresión elaborada con su fantasía interior o bien regresen a una figura burda, vacía y vegetativa. Así mismo puede decirse que cada órgano tiene un significado emocional específico como lo ha demostrado la medicina psicosomática.

Así, partiendo del postulado de Karen Machover (Portuondo, 1984) y de otros autores, al momento de interpretar el DFH se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros: *secuencia, tamaño, ubicación presión, trazo, detalles, simetría, emplazamiento y movimiento*. A la vez, ver la relación existente entre las partes del dibujo: *cabeza, manos, piernas, hombros, brazos, cuello, etc, y su significado*. La interpretación final es el resumen de los rasgos mas importantes del examinado, aportados por la prueba, que son los rasgos que nos indican las características mas relevantes que componen la dinámica de su personalidad. Lo

único que nos concretamos a decir es el resultado de la relación de dichos componentes.

Figura 17.- Principales aspectos a considerar en la interpretación del Test de Dibujo de la Figura Humana de Karen Machover.



Como podemos ver, cuando a un individuo se le pide que dibuje una persona completa, este se no escapa a los impulsos, ansiedades, conflictos y compensaciones característicos de ese individuo. De alguna manera, la figura dibujada es la persona misma, y la hoja corresponde al medio ambiente donde se

desenvuelve. Dibujar la figura humana es para el evaluado una situación que implica la proyección de sí mismo en el conjunto de los significados y actitudes del cuerpo que han llegado a quedar representados en la imagen de éste.

El tamaño de la figura, el sitio en que se la ubica en la hoja, la rapidez del movimiento gráfico, la presión, la firmeza y la variabilidad del trazo empleado, la sucesión de las partes dibujadas, el porte, el uso del fondo o de los efectos de la base, la extensión de los brazos hacia el cuerpo o en dirección opuesta, la espontaneidad o la rigidez, si la figura está dibujada de perfil o de frente, todo esto hace parte de la presentación del individuo. En el análisis también se da importancia a otros aspectos como las proporciones de las partes del cuerpo, los rasgos incompletos, los detalles, los refuerzos, los borrones y cambios de líneas, el grado de simetría, la representación de la línea media y, sobre todo, la disposición de ánimo expresada en la cara o en la postura del dibujo.

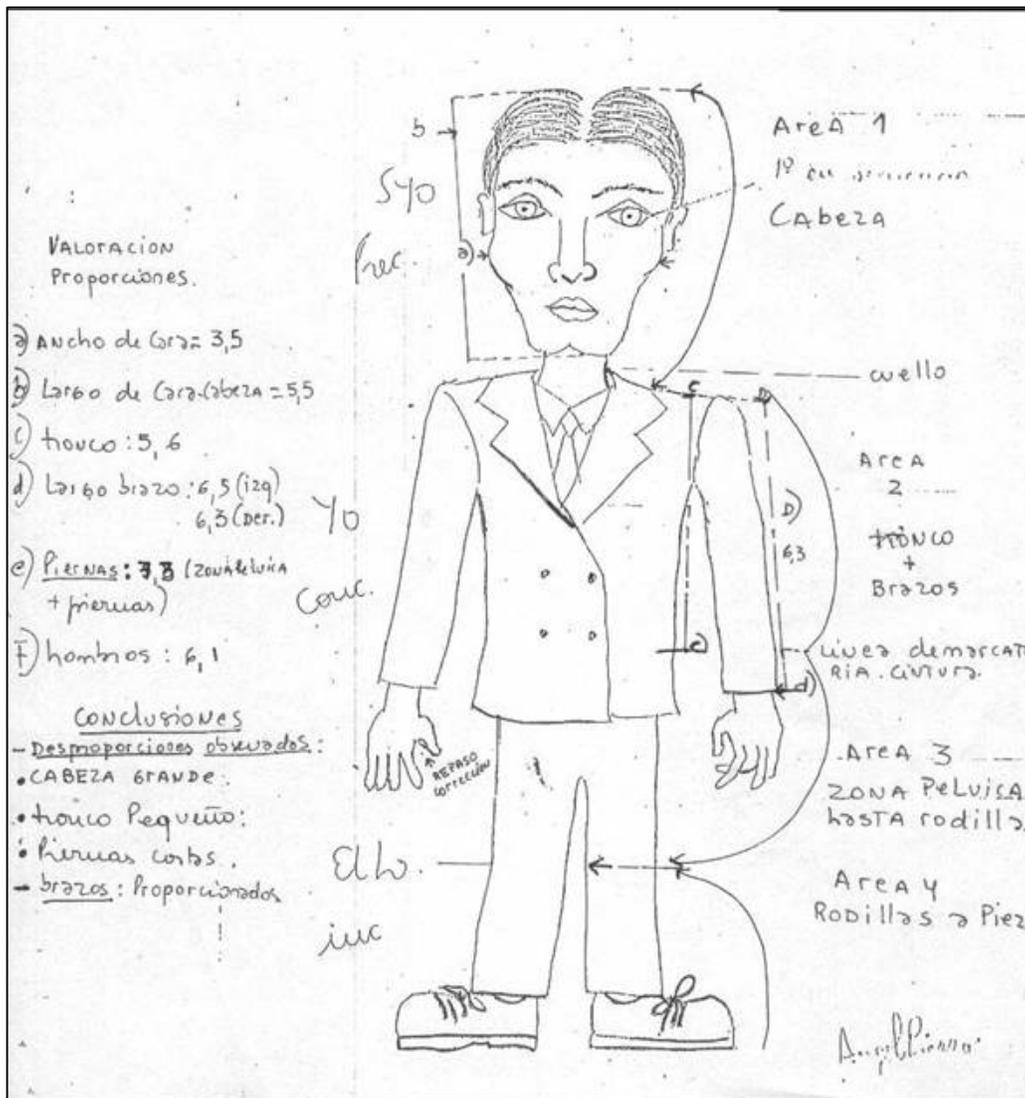
Por lo anterior, cada vez que una persona grafica una figura humana podemos suponer que está haciendo una proyección de su propio Yo, en el que confluyen:

- Experiencias personales y sus representaciones psíquicas.
- Imágenes de estereotipo social y cultural que tienen un mayor o menor peso para el individuo.
- Aceptación o no de su etapa vital.
- Identificación y asunción del propio sexo.
- El grado de estabilidad y dominio de sí mismo.
- La figura dibujada debe asemejarse en sus atributos e imagen al sujeto mismo, es ante ella como deberíamos poder decir, es igual a él o ella.

Como en otras pruebas proyectivas (Test del Árbol, H.T.P, Hombre bajo la Lluvia, Test de Rorschach, Grafología, etc.), cada zona de las figuras dibujadas corresponde a un determinado aspecto psicológico de la personalidad. En el caso del DFH, las principales zonas son las siguientes:

1. Zona de la **cabeza**, de la cara y rasgos faciales que corresponden, simbólicamente, al modo como el sujeto realiza sus contactos sociales. La cabeza simboliza al Yo consciente y controlado. El modo como la persona trata el dibujo de la cabeza nos informa sobre sus relaciones sociales y sobre el control de sí mismo.
2. Zona de los **brazos**, de las **piernas** y de los **pies**, que representan los órganos de movimiento, de acción y de contacto. A través del modo como el sujeto dibuja estas partes del cuerpo en ambas figuras, podremos deducir el modo como el sujeto se enfrenta con su entorno y la organización emotiva de su comportamiento.
3. El **tronco**, los **hombros**, el **pecho** y las **caderas**, que se identifican como el "almacén de los instintos". Los dibujos de esta zona nos informan sobre los conflictos afectivo - instintivos a través de los accidentes o anomalías que presentan los DFH en esta zona.
4. La forma de tratar o dibujar los detalles correspondientes al **vestido**, traduce la importancia que el sujeto concede a su rol exterior y la forma como cuida las apariencias.
5. Finalmente, los aspectos estructurales, el **tamaño**, la **ubicación**, la **posición**, la **simetría**, las **proporciones**, la **sucesión de las líneas** y la **actitud** de las figuras y sus diferentes partes del cuerpo, en su conjunto nos facilitan indicios sobre el equilibrio general de la personalidad y sobre la modalidad de la conducta.
6. Son importantes **indicios de inadaptación**, de **falta de cohesión en los elemento del dibujo**, en los propósitos o en los actos, por conflictos interiores, los **sombreados**, las **borraduras** o **tachaduras**, los **debilitamientos**, la exagerada **insistencia de los retoques en ciertas zonas** del rostro o del cuerpo, las **anomalías en ciertas áreas** y entre otros más signos, **las acusadas diferencias** entre el DFH del hombre y el de la mujer en el dibujo de la pareja. La reunión de varios de estos signos en la misma prueba es siempre sintomático.

Figura 18.- Ejemplo de valoración de un DFH.



En lo que se refiere a la **secuencia** que debe seguir la realización del dibujo, el orden esperable a observar en la realización de la figura humana por el sujeto deberá ser el siguiente: *contorno de cabeza, facciones del rostro (ojos, nariz boca etc.), cuello, hombros, tronco, brazos, manos, extremidades inferiores y pies*. Por último cualquier otro detalle que se utilice como fondo (un sol, nubes, aves, casas, árboles, etc.) Cualquier cambio en la secuencia indicará alguna perturbación psicológica u orgánica de menor a mayor conflicto que habrá que diagnosticar con el resto del análisis y demás técnicas.

Con respecto al **tamaño del dibujo en la hoja de papel** consideraremos uno grande cuando sobrepase los dos tercios del espacio de que se dispone y pequeño cuando no rebase una cuarta parte del mismo. La variable “tamaño” nos indica la manera de reaccionar a las presiones ambientales, con agresividad cuando el tamaño es excesivo y con pasividad cuando es pequeño. Los dibujos pequeños tienen que ver con una pobre imagen de sí mismo, con sentimientos de inferioridad y retraimiento. Los grandes sienten afán de protagonismo, de demostrar alguna cosa, se muestran excesivamente vanidosos.

El **emplazamiento o colocación** de los dibujos se rige por el siguiente criterio:

- Hacia *arriba* se interpreta que la persona esta en el mundo de la fantasía.
- Al centro lo ubica en la realidad, en lo firme y concreto.
- Hacia la *izquierda* tenemos tendencia al recuerdo, a lo pasado, a nuestra más tierna infancia, sería la zona regresiva.
- Por el contrario, la *derecha* indica el futuro, una mirada al horizonte, a nuestro destino.
- Dibujar en el mismo *borde inferior* de la hoja indicaría fuertes tendencias depresivas o una excesiva dependencia.
- Unos de los *indicadores más importantes de conflictos* emocionales en la proyección de dibujos son **el uso del sombreado y las borraduras**, por este motivo es importante su valoración cuando se presentan.

De igual modo, los DFH ayudan a detectar **tendencias delictivas** de algunos desadaptados sociales donde la propensión al robo es una de las más estudiadas. Basado en la experiencia de varios investigadores, podemos considerar como posible predisposición al hurto (material o de información), los siguientes signos:

- Sombreado o borrado remarcado de cuello o manos.
- Ocultar las manos detrás del cuerpo o dentro de los bolsillos de la ropa.
- Omisión del cuerpo, de los brazos, manos y del cuello.
- Cabeza pequeña, manos grandes con dedos en punta.

- Presencia de bolsos, maletines, cajas o cualquier objeto donde pueda ser introducido algo.
- Manos con más de cinco dedos.
- Presencia de caminos, drenajes, puertas, autos o cualquier otro elemento que sugiera una posible ruta de escape.
- DFH cuidadosamente o muy bien elaborado además de orientada a la parte baja de la hoja (zona instintiva, necesidad de recursos materiales).
- Presencia de objetos materiales (autos, aviones, empresas, dinero, etc.) alrededor del dibujo orientado en parte baja de hoja.
- Líneas temblorosas (posible tendencia al alcohol o drogas, si no es que a alguna enfermedad).

Es así como los DFH, al ser una imagen natural proyectada del propio cuerpo, nos ofrece una vía fácil para que en los dibujos de las figuras humanas, queden plasmadas nuestras tendencias inconscientes, nuestras necesidades físicas más desarrolladas y nuestros conflictos (Vels, 1994).

Sin embargo, es importante mencionar que se puede llegar a incurrir en el error de interpretar los signos del DFH de manera aislada, uno por uno, o dando mayor importancia a uno o dos rasgos en particular sin tener en cuenta el conjunto como si la personalidad de cada sujeto fuese una especie de "rompecabezas" que se pudiera unir por piezas, por lo que quien llegue a consultar el significado de cada signo para salir con un diagnóstico "express", sin considerar la figura total, el sexo del evaluado, la edad, el estado civil, el nivel de inteligencia, el nivel socioeconómico y las circunstancias que rodean la vida del sujeto en el momento de la prueba e ignorando, además, las circunstancias en las que realizó el DFH, estará realizando un procedimiento absurdo que puede conducir a graves errores de apreciación e interpretación.

Dentro de la selección y promoción de personal como Psicólogos tenemos la obligación de registrar en el expediente de cada caso que evaluemos datos tan

importantes como el C.I. (cociente intelectual) que por medio de otras pruebas nos proporciona el candidato, edad, estado civil, estudios realizados, máximo nivel escolar alcanzado, tiempo de permanencia en cada empresa, aficiones al margen de la profesión, etc. Todo esto nos permite tener una información más o menos amplia sobre las circunstancias que rodean la vida del sujeto que, generalmente, se amplía con la técnica de la entrevista. Conviene, a la hora de interpretar los DFH, tener en cuenta lo que puede haber en cada dibujo achacable a un aprendizaje previo, a un dominio artístico de la tarea y separarlo de lo que sea exclusivamente expresivo de la personalidad del individuo evaluado.

Como podemos ver, una vez que hemos valorado e interpretado las diferentes partes que componen el dibujo de una “persona”, los DFH reflejan los estados físicos, psíquicos y mentales con la misma intimidad con que lo puede hacer la escritura, los gestos o cualquier movimiento expresivo del cuerpo.

Así, los métodos proyectivos permiten explorar las motivaciones internas del individuo que de otras formas no podrían expresarse y poner al descubierto determinantes profundas y quizá inconscientes de la expresión de la personalidad, que difícilmente se manifestarían en la comunicación directa. Sin duda se puede dar por sentado que toda actividad creadora lleva el sello específico de los conflictos y necesidades que ejercen presión sobre el individuo que los crea.

Dentro del amplio campo de los tests proyectivos gráficos, donde podemos ver al Análisis Grafológico como uno de los mejores, el Test de Dibujo de la Figura Humana puede considerarse también como uno de los más útiles, a condición, claro está, que la formación del Psicólogo que aplique esta prueba tenga la adecuada experiencia y dominio de la misma.

La forma en que el test del DFH y la Grafología se unen es precisamente a la hora de pedir al evaluado escribir una historia.

B. Relación del Test de DFH y la Grafología.

Anteriormente se ha mencionado, de manera general, cuales son los elementos claves que debemos tener en cuenta a la hora de interpretar los diferentes componentes que conforman el dibujo de una figura humana, pero hasta este momento no se ha mencionado un factor que tiene un gran valor dentro de la ejecución de este tipo de prueba, y que se refiere precisamente a la elaboración de una historia escrita, por medio de la cual forzamos al evaluado a elegir de entre sus imágenes y vivencias, aquellas que tienen mayor fuerza emocional y mejor representan sus estados interiores.

La motivación en las historias, que viene indicado por el comportamiento del protagonista principal y por sus necesidades orgánicas o psíquicas primordiales, suele ser un indicador del tipo de necesidades que gravitan en cada individuo y el estado de satisfacción o insatisfacción en que se encuentran estas necesidades. Dentro de las narraciones, quedan frecuentemente reflejadas cuales son las necesidades más apremiantes (económicas, profesionales, morales o de reconocimiento, amorosas, etc.) y con ellas el área donde se plantean los problemas que abruman o no al evaluado.

Un aspecto interesante a tener en cuenta en el análisis de los relatos o historias que escribe un individuo, ya sea en el Test de DFH o en otros tests proyectivos gráficos, es lo que en Grafología llamamos "*palabras afectivas o reflejas*", que afectan varios aspectos de la onda gráfica por estar cargadas de contenido emocional de la persona que escribe.

Estas "*palabras reflejas*" se reconocen en el texto escrito por su especial fisonomía, por haberse producido en las mismas algún aumento o disminución brusca de tamaño o ciertas alteraciones o anomalías, como pueden ser, "*retoques*", "*tachaduras*", "*distorsiones*", "*sacudidas*", etc.

Estos "actos fallidos", en el sentido freudiano, o *lapsus calami escritural* de acuerdo con Schermann (citado en Xandró, 1989), suelen traducir situaciones emocionales reflejas que se relacionan, inconscientemente, con el significado especial que tiene para el sujeto la palabra alterada. En algunos casos, es la expresión de un estado de fatiga, de indisposición, de distracción o de sobreexcitación, que da lugar al encuentro de dos intenciones o impulsos contrarios, uno consciente y el otro inconsciente, en cuyo caso la fuerza inconsciente perturba la intención consciente y se produce el "acto fallido", el error, que da lugar a la tachadura de una palabra que deja la frase fuera de sentido, al retoque, a la sacudida, a pequeños temblores de alguna letra, a los cortes involuntarios de las palabras, a la atrofia o añadidos infortunados de ciertas letras, a los puntos innecesarios a pequeños trazos que cortan las letras o las seccionan inconscientemente, etc.

Cuando observamos un empequeñecimiento brusco de ciertas palabras, estas, son producto de un acto reflejo fallido, en el que el significado de la palabra ha rozado en el inconsciente con un complejo de cualquier tipo, es decir, un sentimiento inconsciente de malestar, el recuerdo archivado de una experiencia dolorosa, un complejo de culpabilidad, etc. Cuando se produce un engrandecimiento súbito de las palabras, éstas representan una reacción refleja inconsciente de agrado, es decir, representan algo que alegra y estimula las vivencias internas.

Siempre es conveniente observar el lugar del texto y el momento de la historia en que se producen las alteraciones en las palabras, ya sea por tachaduras o retoques, por disminución brusca del tamaño, por variaciones bruscas en la dirección de la línea, en la inclinación de las letras en las palabras, por cortes o detenciones en la cohesión, por la colocación de puntos innecesarios, añadidos, etc. Cualquier accidente gráfico puede ser un buen indicador emocional, los cuales pueden ser descubiertos a través de la aplicación de la metodología que se sigue dentro del análisis grafológico.

En resumen, interpretar las historias o relatos que se hacen sobre las figuras dibujadas, es todo un arte que requiere amplios conocimientos y experiencia. Y lo mismo habría que decir con respecto a los fallos, errores, equivocaciones, los énfasis o mermas en ciertas palabras o los accidentes de cualquier tipo observados en la onda gráfica.

Sin embargo, hay que hacer la observación de que no siempre la persona examinada presenta en su historia sobre las figuras dibujadas una proyección clara y veraz de sus problemas internos, de sus áreas de conflicto. Muchas veces, en sus relatos nos llegan a describir (y de hecho puede ser así) lo contrario de lo que realmente está viviendo. Puede presentarnos una pareja humana muy feliz y amorosa, cuando en realidad, lo que se desprende de los DFH y de nuestra exploración en la entrevista, es que la vida sentimental del sujeto está frustrada, es problemática o conflictiva.

Puede que no sea la intención del examinado ocultarnos lo que podría ser algún dato perjudicial para su personalidad, sino que tal vez haya querido expresar en su relato lo que él desearía que fuese su vida matrimonial o sentimental (mecanismo de defensa destinado a disminuir la ansiedad). Por lo que, en casos de duda, conviene aclarar los interrogantes, sea con el Grafología, con otros tests o con la técnica de la entrevista.

Lo anterior es posible valorarlo en razón de que tanto el DFH como la Técnica Grafológica, al usar grafismos, cuya base esencial es la carga psicológica que aplicamos a los mismos, guardan entre si elementos de interpretación similares, como los siguientes:

- La **ubicación** de los trazos gráficos (figura humana o letras) en la página: al centro, en la parte superior, a la izquierda, en la derecha o en la zona inferior).
- El **tamaño** que los dibujos o las letras guardan entre sí (grandes, medianas, reducidas, unos grafismos más grandes que otros).
- La **presión y sucesión** que se ejerce sobre las líneas de los grafismos.

- La **velocidad** de los movimientos (rápidos, pausados, lentos).
- La **dirección** que siguen los rasgos gráficos.
- La **solidez y estructura** de los trazados.
- Las **proporciones** de las partes del cuerpo o de las letras.
- Las **distorsiones, borraduras, sombreados o roturas** hechos en los trazos tanto del DFH como en las letras o palabras el escrito.
- La **concentración de la atención** del sujeto para la estructuración y secuencia tanto del dibujo como de las ideas anotadas en el texto.
- La **actitud y posición** tanto de las figuras como del texto (en movimiento, en estado pasivo o inmóviles, inclinadas, verticales, en posición invertida, sobre una base sólida o en posición flotante).
- La **espontaneidad o rigidez** con que se percibe fue hecho el dibujo o el escrito.
- La **tendencia a omitir detalles** en los DFH, por ejemplo, los ojos sin pupilas, la falta de dedos en las manos, la dificultad para dibujar ciertas partes del cuerpo o dejar débiles unas zonas y otras reforzadas, etc., o dentro del escrito las **rayaduras, tachaduras, o desconexión** de una idea con otra, continuidad de las líneas etc.
- La **identificación de indicios** que sugieran problemas de adaptación, cohesión de las ideas, tendencias delictivas u **otros detalles** importantes a considerar dentro del DFH como en el escrito, como pueden ser los detalles del vestido u otros grafismos del texto colocados como elementos de fondo.
- La **comparación** de una figura y otra en los DFH o el total de líneas hechas en cada una de las historias. Por ejemplo, más grande y detallada la figura o texto del propio sexo o viceversa. ¿Cuál de las figuras o historias se realizó primero, la del propio sexo o la del sexo opuesto?. Lo normal es que se dibuje primero la figura del propio sexo y del mismo modo, la historia correspondiente. Si se hace al revés, puede haber cierta inconformidad con el propio sexo. Las figuras o historias pueden ser de tamaño aproximado, estar una de frente y la otra de lado o de espaldas, los trazos del texto de cada historia para diferentes lados, los márgenes desiguales, las letras más cuidadas en un texto que en otro, etc.

Lo anterior lo podemos ver de manera resumida al enfocar dicho análisis sobre las distintas zonas gráficas (aportadas por la escuela simbólica de Pulver), que simbolizan el tiempo y el espacio de cualquier gesto gráfico tanto del DFH como de la escritura, si consideramos el siguiente esquema:

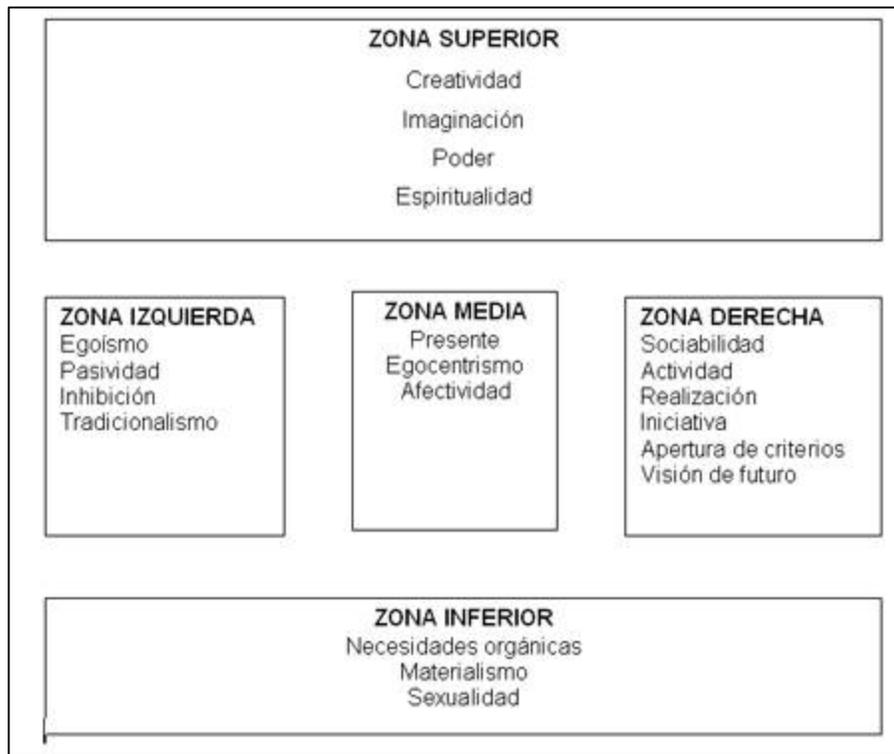


Figura 19.-Aspectos simbólicos y su significado aplicables para el análisis tanto del dibujo de la figura humana como de la escritura.

Como se puede deducir a partir de la figura anterior, las reglas de la Grafología son, en gran medida, aplicables al dibujo, dado que la forma en que el sujeto utiliza un lápiz y traza puntos, rectas y curvas, es reveladora de su psicomotricidad y por tanto, de sus disposiciones afectivas.

En los trazos el dibujo hay que distinguir la amplitud y la fuerza. Las líneas trazadas con movimiento amplio y que ocupan buena parte de la página indican una gran expansión vital y una fácil extraversion de las tendencias. Por el contrario, si el movimiento es restringido, con líneas curvas, puede deducirse una

inhibición de la expansión vital y una fuerte tendencia a replegarse en sí mismo.

Como el supuesto básico, verificado repetidamente por la experiencia clínica, consiste en que la figura humana esta íntimamente relacionada con los primeros impulsos, ansiedades, conflictos y compensaciones, características del propio individuo y que en cierto sentido, la persona dibujada es ella misma tomada como modelo y el papel donde dibuja corresponde al medio ambiente, el Psicólogo que analice el dibujo debe tratar de extraer del producto gráfico lo que en este ha puesto el examinado, para lo cual es necesario hacer un análisis de los aspectos estructurales, grafológicos y de contenido del dibujo.

C. Inclusión del Test de Machover como método adicional para la proyección de la personalidad dentro de la selección de personal.

Karen Machover tomó de la Grafología importantes orientaciones, entre ellas la de afirmar que todo DFH es una proyección del propio sujeto y el espacio que circunda a los DFH es una representación del medio ambiente. El Test de Dibujo de la Figura Humana debe mucho a la Grafología, pero también es cierto que Machover se dio cuenta pronto que no en todos los casos se podían aplicar las mismas interpretaciones ya que no es lo mismo la representación mental de un grafismo que la representación del propio cuerpo. Ambas cosas difieren en su origen y tienen distintas formas de organizarse en la mente imaginativa para convertirse en ejecución gráfica (Vels 1994).

La razón para lo anterior se encuentra en el hecho de que la escritura se inicia con un aprendizaje en el que las letras parten de un modelo elaborado que llega a cada uno de nosotros ya socializado en sus aspectos básicos (forma, espacio y movimiento) que, con el tiempo, cada escritor va acomodando las formas, el espacio y el movimiento gráfico de las letras a su peculiar gusto y manera de ser, evidenciando, más claramente que otras pruebas proyectivas, los aspectos caracterológicos normales.

En cambio, en el test del DFH se parte de las vivencias libres e internas del individuo y no de algún modelo escolar que medie un tipo particular de aprendizaje que lleve a plasmar, de manera automática o semiautomática, la representación mental que la persona tenga del objeto a dibujar. Por esta razón es más fácil determinar, por medio de la escritura, el carácter, nivel de madurez de la inteligencia y la facultad de poder expresarse a través de los grafismos, que juzgar la madurez de carácter y el nivel de inteligencia y habilidad de expresión, a través de los DFH o de cualquier otra prueba de lápiz y papel.

Sin embargo, salvo en el caso de dibujantes, pintores, escultores, etc., que pueden partir de algún modelo estructural previo, más o menos socializado o convencional, en la mayor parte de casos, cada DFH es una proyección de nuestros contenidos inconscientes en donde liberamos, sin darnos cuenta, la expansión de nuestras tendencias más primitivas, los conflictos internos y muchas de nuestras pulsiones inconscientes, más o menos dormidas, reprimidas o bloqueadas.

La interpretación del DFH se basa entonces sobre la hipótesis de que la figura trazada se relaciona con el individuo que dibuja con la misma intimidad característica del porte de esa misma persona, de su escritura o de cualesquiera otros de sus movimientos expresivos (Vels, 1994).

Considerando todo lo anterior, aún cuando se puede afirmar que los resultados del test de DFH han sido siempre muy satisfactorios y orientadores, esto no puede ser aplicable al 100% de todos los casos, por lo que es recomendable utilizar otras pruebas proyectivas para cotejar los resultados, en este caso, la Grafología.

La razón que puedo dar para lo anterior es que a través de la aplicación conjunta de ambas técnicas es posible detectar y discernir aquellos aspectos de la personalidad que a través de otro tipo de pruebas psicológicas, e incluso la entrevista, sería difícil de detectar, como son los rasgos de deshonestidad, ya que

existe evidencia de que hay individuos que son capaces de aparentar, tomando sólo el análisis de su escritura, ser personas aptas para adaptarse a los requerimientos que exige un determinado puesto de trabajo por evidenciar signos gráficos que pueden sustentar dicha conjetura (líneas rectas que suben, letra bien elaborada, respeto de los márgenes, palabras bien delimitadas y con el espacio suficiente, etc.), pero posteriormente son estas mismas personas las que caen en actos de deshonestidad y es cuando el evaluador se da cuenta de que debió cotejar los resultados de esta técnica proyectiva con otra más del mismo tipo, como el DFH, que como se ha dicho, expone la forma en que el evaluado vive sus impulsos, ansiedades, conflictos y compensaciones, características del propio individuo, en relación al medio ambiente donde se desenvuelve.

A continuación se muestra un ejemplo donde se utilizaron Grafología y DFH como herramientas de apoyo para el filtrado de candidatos dentro de un proceso de selección de personal. Este material es importante de presentar debido a que en esta candidata en particular se detectaron, tanto a través del Análisis Grafológico como del DFH, rasgos de deshonestidad que pudieron haber afectado las operaciones de la empresa.

Por los resultados obtenidos por medio de la prueba de Cleaver y en apariencia por los signos gráficos de su escrito (líneas rectas ascendentes, letra caligráfica curva y bien elaborada, párrafo encuadrado, respecto de los márgenes, etc.), se hubiera pensado que la persona evaluada era candidata idónea para ocupar la vacante disponible, pero el contar con el apoyo de la prueba del DFH permitió verificar lo obtenido con el Análisis Grafológico al identificar signos de alerta determinantes para poder rechazar la contratación de esta candidata, que fue lo sucedido en este caso.

Lo siguiente es una muestra del grafismo y factores de análisis que al ser comparados evidenciaron el tipo de personalidad de la candidata así como sus tendencias en relación al medio, para mostrar al lector interesado en el uso y

manejo de estos tests como el empleo de ambas técnicas proyectivas permitió la detección de rasgos de la personalidad para la contratación de personal.

Nota Importante: El nombre de la candidata examinada en este ejemplo fue cambiado para proteger la identidad de la misma.

Ejemplo 6: Uso del Test de Machover como método de apoyo para el análisis de la personalidad dentro de la selección de personal.

PUESTO:		ATENCIÓN AL CLIENTE - CAJERA.
Competencias requeridas para desempeñar el puesto.	Perfil requerido:	
	<ul style="list-style-type: none"> Bachillerato terminado o licenciatura económico - administrativa trunca. Edad de 24 a 30 años. Sexo: Femenino. 	<ul style="list-style-type: none"> Estado Civil: Indistinto. Experiencia laboral de 1 a 2 años en actividades administrativas como cajera en bancos, centros comerciales u otros.
	Cualidades requeridas:	
	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de programas de cómputo. Atención a clientes. Capacidad para negociar. Atención a detalles. 	<ul style="list-style-type: none"> Honestidad en el manejo de efectivo. Discreción en el manejo de información. Seguimiento de normas y procedimientos. Solución de problemas.
Candidata:		Sandra Cosecha de la Huerta.
Experiencia Laboral:	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente, y en su penúltimo empleo, estuvo 2 meses como organizadora de eventos y atención a clientes, anteriormente 5 meses como gerente de sucursal de una caja de ahorro popular y 2.9 años como ejecutiva de servicio. 	
Información particular.	Datos personales:	
	<ul style="list-style-type: none"> Licenciada trunca en Relaciones Internacionales y Comercio Exterior (9° cuatrimestre). Edad: 24 años. Estado Civil: Madre soltera. 	
Reporte:		Resultados Psicometría.
Resumen Estilo Laboral / Personal.	La candidata muestra tendencias para enfrentar las situaciones que se le presenten de manera lógica y creativa buscando soluciones que se apeguen a sistemas y procedimientos establecidos para poder soportar las decisiones que tome. Tiende a analizar los hechos y a atender los detalles de los mismos basados en la experiencia previa. Con la gente mantiene sólo el contacto necesario.	
Recomendaciones adicionales.	Esta persona requiere de un jefe que supervise sus actividades y la apoye en los momentos críticos. Hay que hacerle ver que se requiere de ella una actitud más preactiva.	
Observaciones Finales:		
Conclusiones.	<ul style="list-style-type: none"> <u>Candidata Rechazada.</u> Los resultados de sus exámenes muestran además una tendencia a cometer actos deshonestos que podrían afectar las operaciones de la empresa. También hay que señalar que esta persona sólo pondría atención en los detalles de su interés y experiencia, falta de vitalidad y actitud poco afirmativa, baja capacidad de negociación al atender al cliente. 	

RESUMEN GRÁFICO DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA.

CLEAVER.	GRAFOLÓGIA.	MACHOVER.
+ Viable.	+ / - Ambivalencia.	- No Viable.

Diagnóstico: Candidata Rechazada.

Figura 20a.- Cleaver elaborado por “Sandra Cosecha de la Huerta”.

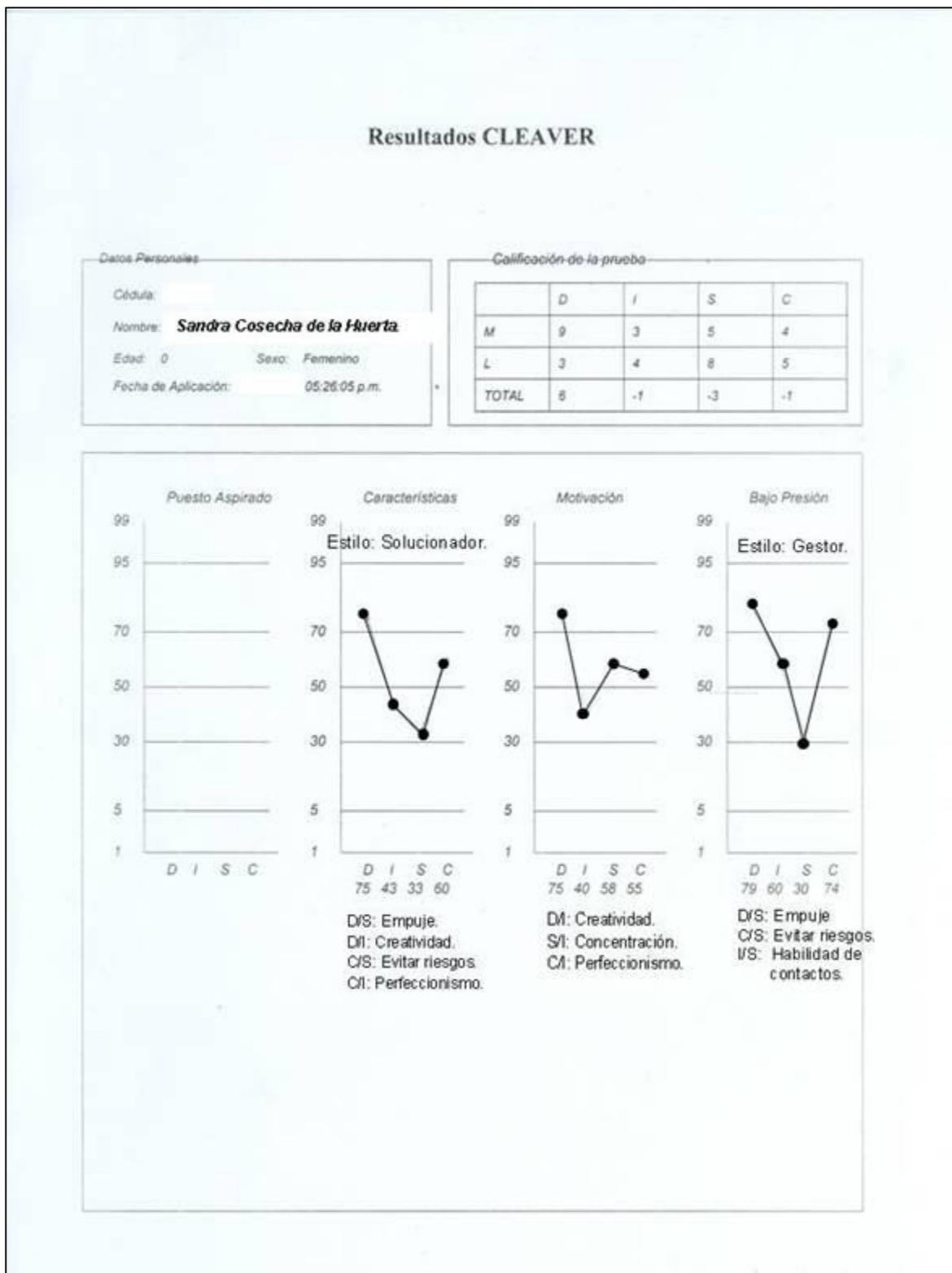


Figura 20b.- Primer escrito elaborado por "Sandra Cosecha de la Huerta".

Escrito Figura 1.

El margen superior es amplio, el izquierdo se puede considerar normal mientras que el derecho en general se va ensanchando. El único párrafo escrito se puede observar encuadrado. Se observa también una sangría al iniciar el texto.

Ambiente Gráfico Positivo. Se nota armonía y moderación en los trazos de la escritura, puntuación gramatical correcta con un simbolismo central en las letras.

Letra del tipo caligráfica, de formas curvas y angulosas en algunas letras como la "m", "n" o "r", simplificada y elegante.

La dimensión de la escritura es pequeña (2- mm. en promedio) manteniendo uniformidad en las letras. En horizontal la escritura es estrecha; la separación entre las líneas es condensada mientras que el que hay entre las palabras se observa normal.

Se observan líneas rectas con una dirección ascendente.

Por el tipo de letra caligráfica, las letras se observan desligadas y compensadas entre sí. Los oválos de las letras "a", "d", "b", "d", "g" y "p" se observan cerrados.

Los palotes de las letras "g", "j", "f" y "p" prolongados en parte baja. Punto sobre letra "i" con posición variable o ausente, barra lateral letra "i" en parte media, letra "d" y "r" del tipo caligráfico, letra "s" con curva superior comprimida hacia la inferior.

Se observa que la inclinación de las letras mantienen un ángulo recto.

Se observa que al escribir la letra fue bien cuidada, como si fuera casi hecha "a máquina".

En ocasiones el punto sobre letra "i" es ausente.

Al iniciar el escrito la letra "E" se observa con coquillas.

La velocidad del texto es medida. Ocupa un solo párrafo de 15 líneas.

La presión del trazo también es medurado, firme e impulsada en sentido vertical.

Firma ausente.

Tipo de Personalidad:
Linfático - bilioso.

Figura 20c.- Segundo escrito elaborado por "Sandra Cosecha de la Huerta".

Escrito Figura 2.

El margen superior es más amplio comparado con texto de figura (1), el izquierdo se puede considerar normal al igual que el derecho. El único párrafo escrito se puede observar encuadrado. Se observa también una sangría al iniciar el texto mas pequeña comparada con texto de figura (1).

Ambiente Gráfico Positivo. Se nota armonía y moderación en los trazos de la escritura, puntuación gramatical correcta con un simbolismo central en las letras.

Letra del tipo caligráfica, de formas curvas y angulosas en algunas letras como la "m", "n" o "r", simplificada y elegante.

La dimensión de la escritura es normal (3 mm. en promedio) pero más grande que en texto figura (1), manteniendo uniformidad en las letras. En horizontal la escritura es ancha, la separación entre las líneas es espaciosa mientras que el que hay entre las palabras se observa normal.

Se observan líneas rectas con una dirección ascendente.

Por el tipo de letra caligráfica, las letras se observan desiguales y compensadas entre sí, con ligaduras entre las letras en algunas palabras. Los oválos de las letras "a", "o", "b", "d", "g" y "p" se observan cerrados.

Se observa que la inclinación de las letras mantienen un ángulo recto.

Los palotes de las letras "g", "j", "f" y "p" prolongados en parte baja, Punto sobre letra "i" con posición variable o ausente, barra lateral letra "l" en parte media, letra "d" y "r" del tipo caligráfico, letra "s" con curva superior comprimada hacia la inferior.

La velocidad del texto es medida. Ocupa un solo párrafo de 9 líneas.

La presión del trazo también es medida, firme e impulsada en sentido vertical.

Firma ausente.

Tipo de Personalidad:
Linfático - bilioso.

Se observa que al escribir la letra fue bien cuidada, como si fuera casi hecha "a máquina".

En ocasiones el punto sobre letra "i" es ausente.

Se observa que algunas letras llegan a encimarse sobre otras (*).

Al iniciar el texto la letra "E" es hecha de forma convencional y cuadrada.

Figura 20d.- Primer DFH elaborado por “Sandra Cosecha de la Huerta”.

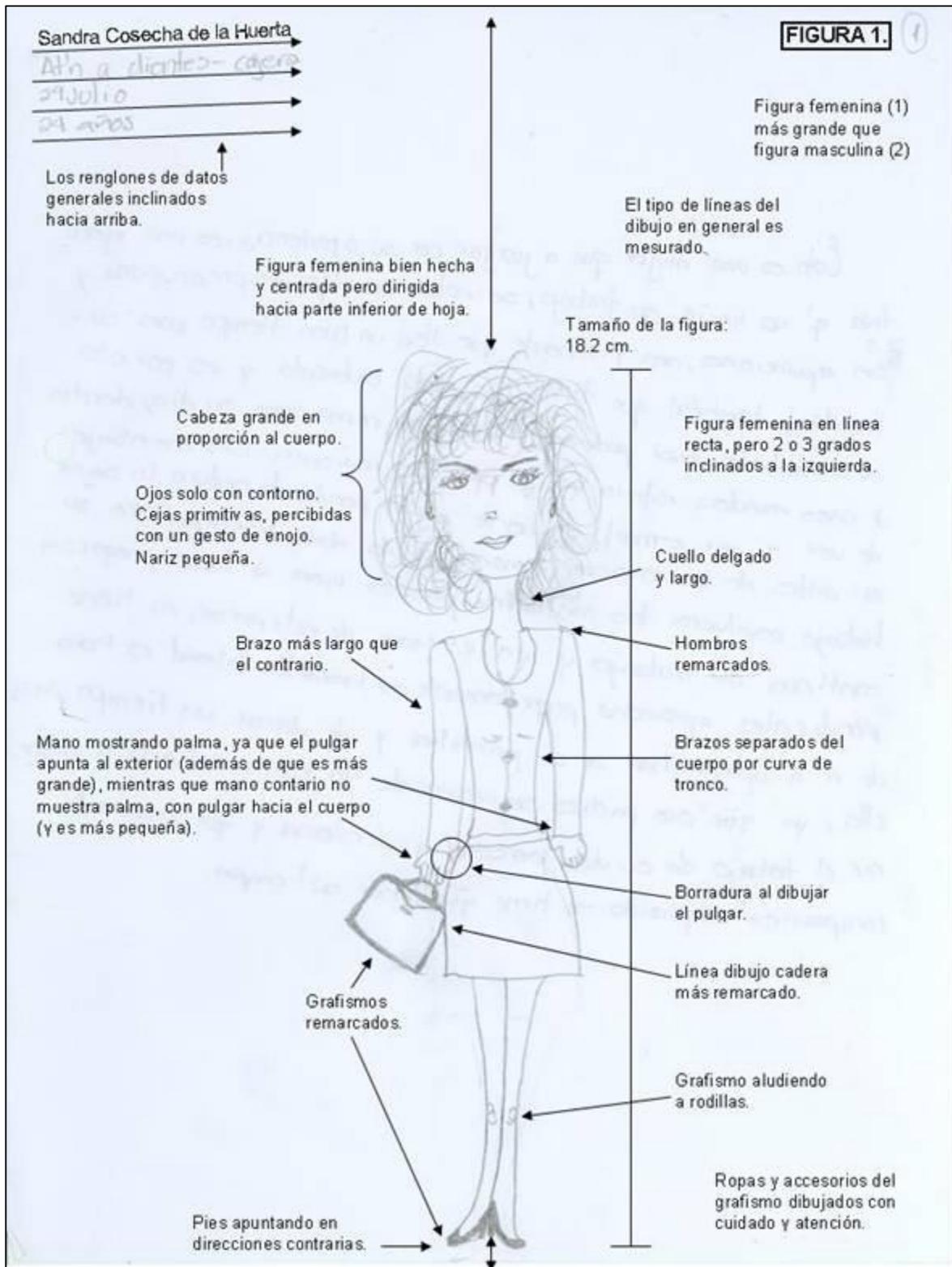
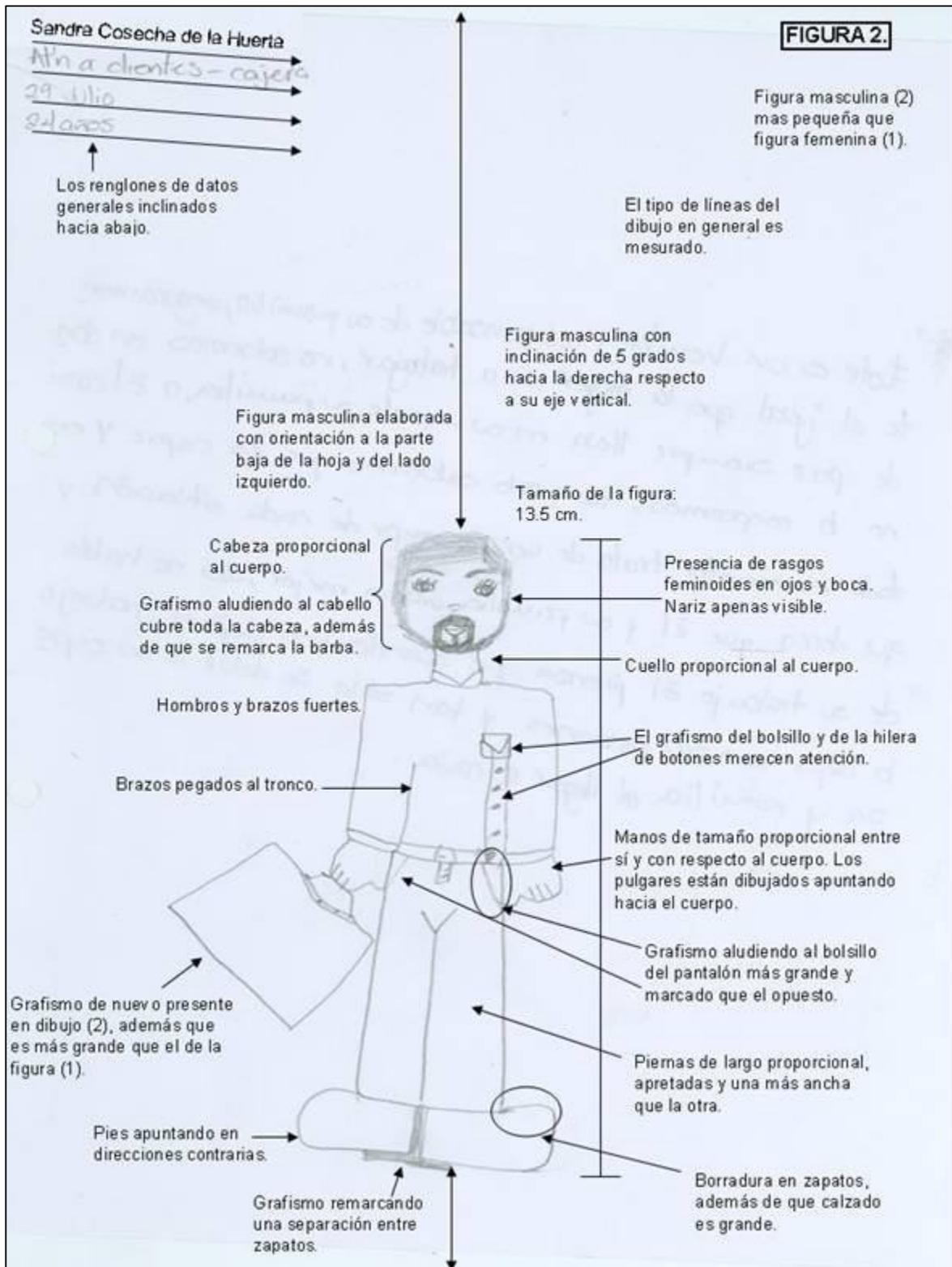


Figura 20e.- Segundo DFH elaborado por "Sandra Cosecha de la Huerta".



Análisis Grafológico de las historias de los DFH escritas por “Sandra Cosecha de la Huerta”.

COMPONENTES ESTRUCTURALES.	DIBUJO UNO.	DIBUJO DOS.	CONCLUSIONES.
	RASGO.	RASGO.	
Tipo de Ambiente Gráfico.	Positivo. Se nota armonía y moderación en los trazos de la escritura, puntuación gramatical correcta con un simbolismo central en las letras.	Positivo. Se nota armonía y moderación en los trazos de la escritura, puntuación gramatical correcta con un simbolismo central en las letras.	Busca el buen manejo y control de su entorno.
Dimensión de la escritura.	Pequeña (2 mm. en promedio) manteniendo uniformidad en las letras. En horizontal la escritura es estrecha; la separación entre las líneas es condensada mientras que el que hay entre las palabras se observa normal.	Normal (3 mm. en promedio) pero más grande que en texto figura (1), manteniendo uniformidad en las letras. En horizontal la escritura es ancha; la separación entre las líneas es espaciosa mientras que el que hay entre las palabras se observa normal.	Capacidad de análisis y observación en las tareas que le son asignadas, pero sin visión crítica de estos o de los demás eventos que ocurren a su alrededor, ya que considera que es tarea de otros. Requiere de alguien que supervise su trabajo.
Forma gráfica de la escritura.	Letra del tipo caligráfica, de formas curvas y angulosas en algunas letras como la "m", "n" o "r", simplificada y elegante.	Letra del tipo caligráfica, de formas curvas y angulosas en algunas letras como la "m", "n" o "r", simplificada y elegante.	Actitudes de cortesía y amabilidad al relacionarse con los demás y para actuar de manera práctica en alguna actividad una vez que ha comprendido el problema que cae dentro de su campo de experiencia.
Dirección de las líneas.	Se observan líneas rectas con una dirección ascendente.	Se observan líneas rectas con una dirección ascendente.	Equilibrio y empuje para actuar de manera decisiva y confiable teniendo un objetivo en mente.
Velocidad.	Mesurada. El texto ocupa un solo párrafo de 15 líneas.	Mesurada. El texto ocupa un solo párrafo de 9 líneas.	Toma las cosas con el dinamismo necesario para emprenderlas, pero conforme avanza la situación va tomándolo la calma debida.
Presión (tonalidad de los trazos).	Mesurado, firme e impulsada en sentido vertical.	Mesurado, firme e impulsada en sentido vertical.	Capacidad para adaptarse con decisión y precisión a las situaciones que así lo requieran.
Inclinación.	Se observa que las letras mantienen un ángulo recto.	Se observa que las letras mantienen un ángulo recto.	Controla afectivo de las emociones para actuar de manera objetiva y razonada, dependiendo sus intereses.
Continuidad (cohesión).	Por el tipo de letra caligráfica, las letras se observan desligadas y compensadas entre sí. Los óvalos de las letras "a", "o", "b", "d", "g" y "p" se observan cerrados.	Por el tipo de letra caligráfica, las letras se observan desligadas y compensadas entre sí, con ligaduras entre las letras en algunas palabras. Los óvalos de las letras "a", "o", "b", "d", "g" y "p" se observan cerrados.	Emotividad e independencia mezcladas en la búsqueda y solución de problemas, tomados con la debida serenidad. Prudencia al comunicar las acciones o decisiones que tomará para no arriesgar su posición o persona.
Orden.	El margen superior es amplio, el izquierdo se puede considerar normal mientras que el derecho en general se va ensanchando. El único párrafo escrito se puede observar encuadrado. Se observa también una sangría al iniciar el texto.	El margen superior es más amplio comparado con texto de figura (1), el izquierdo se puede considerar normal al igual que el derecho. El único párrafo escrito se puede observar encuadrado. Se observa también una sangría al iniciar el texto mas pequeña comparada con texto de figura (1).	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. Falsa generosidad. Interés por ser vista como alguien que sigue normas y procedimientos.
Características de la Firma / Rúbrica.	Ausente.	Ausente.	Sin compromiso con lo que escrito, posible falta de autenticidad entre lo que siente, piensa y vive. Oculta algo, deshonestidad.

Análisis de las letras "d", "g", "j", "i", "t", "f", "r", "s", presentes en el texto.	Los palotes de las letras "g", "j", "f" y "p" prolongados en parte baja, Punto sobre letra "i" con posición variable o ausente, barra lateral letra "t" en parte media, letra "d" y "r" del tipo caligráfico, letra "s" con curva superior comprimida hacia la inferior.	Los palotes de las letras "g", "j", "f" y "p" prolongados en parte baja, Punto sobre letra "i" con posición variable o ausente, barra lateral letra "t" en parte media, letra "r" caligráfica, letra "s" con curva superior comprimida hacia la inferior,	Hace referencia a necesidades de tipo material (dinero o información), imprecisión o falta de atención en la ejecución de las tareas o procesos intelectuales, por lo que requiere de una persona con la que pueda someterse o imponerse, según convenga a sus intereses, pensamiento cuadrado, genio explosivo que puede cambiar inesperadamente; planes ocultos que no se manifiestan con la debida claridad. Codicia, preocupaciones del tipo económico.
Tipo de temperamento.	Linfático - bilioso.	Linfático - bilioso.	Personalidad tranquila, paciente, apacible, que no se altera fácilmente y a quien no le gusta complicarse la vida, necesita tiempo para adaptarse a situaciones nuevas. No es su gusto discutir. Prefiere estar con quien la trate o en donde se encuentre bien. Persona planeadora, lógica, analítica, responsables, que busca ser un buen proveedor. Busca tener todo en estabilidad y control en lo que hace y su ambiente, lógica, analítica, busca estrategias para no verse en tensión.
Otras observaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que al escribir la letra fue bien cuidada, como si fuera hecha "a máquina". - En ocasiones el punto sobre letra "i" es ausente. - Al iniciar el escrito la letra "E" se observa con coquillas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que al escribir la letra fue bien cuidada, como si fuera hecha "a máquina". - En ocasiones el punto sobre letra "i" es ausente. - Se observa que algunas letras llegan a encimarse sobre otras. - Al iniciar el texto la letra "E" es hecha de forma convencional y cuadrada. 	<p>Deseos de ser vista y agradar a los demás, sin llamar mucho la atención. Acercamiento a las personas que según sus observaciones e intelecto sirven a sus intereses, para obtener información o incluso la protejan. Falsa generosidad. Oculta algo, deshonestidad.</p>

***Nota:** Los cuadros marcados con color amarillo y naranja, tanto en el esquema anterior como en el siguiente, señalan los rasgos considerados como determinantes dentro del análisis de la escritura como del DFH.

Análisis de los DFH elaborados por "Sandra Cosecha de la Huerta".

COMPONENTES ESTRUCTURALES.	DIBUJO UNO.	DIBUJO DOS.	CONCLUSIONES.
	RASGO.	RASGO.	
Figuras Humanas dibujadas en primer y segundo lugar.	Figura femenina de cuerpo completo acorde a su propio sexo y edad.	Figura masculina de cuerpo completo.	Tendencia a destacar la importancia del rol de la mujer sobre la del hombre y el papel que la primera desempeña en la sociedad.
Postura o movimiento presentes en las figuras.	No presenta movimiento, mas bien rigidez y un ligero curvado hacia el lado izquierdo de la hoja. Se aprecia cierto adelanto de la cabeza respecto al cuerpo.	No presenta movimiento, mas bien rigidez. El dibujo (2) se encuentra inclinado de izquierda a derecha.	Pasividad, aversión a todo esfuerzo extra. No gusta de moverse en órbitas distintas a las que le son habituales y mucho menos enfrentarse con empuje contra aquello que puede perjudicar la posición o logros alcanzados.
Simetría.	Se observa simetría en la figura, a excepción de brazo que esta del lado izquierdo de la hoja que es más largo que el otro.	Se observa simetría en la figura.	La figura femenina carga con las presiones o situaciones necesarias para salir adelante, esperando tener sólo el apoyo que considere necesario de la figura masculina más cercana o importante.

Tamaño.	18 cm.	13.5 cm.	Tendencia a destacar los propios valores, el propio rango e importancia, desestimando los valores masculinos.
Posición del dibujo en la hoja.	Figura femenina dibujada de frente y al centro en parte inferior de hoja, cerca de borde.	Figura masculina dibujada de frente y al centro en parte inferior de hoja, cerca de borde, con una inclinación de unos 5 grados hacia la derecha.	Dado que ambas figuras se ubican en los mismos puntos de referencia dados, habla de una tendencia materialista, trabajar de manera individualista y con dependencia a buscar el apoyo que considere necesario de la figura masculina más cercana o importante.
Tipo de línea.	La calidad de la línea en general es tenue, con algunos reforzamientos en diferentes zonas del cuerpo. Las líneas en general son curvas.	La calidad de la línea en general es tenue, con algunos reforzamientos en diferentes zonas del cuerpo. Las líneas son rectas y angulosas en tronco, brazos y piernas; curvas en puntas de los pies.	Busca ambientes sin muchos cambios ni conflictos que la presionen y que no expongan su posición y logros alcanzados en el trabajo y con los demás. Puede actuar con iniciativa y decisión en los terrenos que ya conoce.
Dirección del trazo.	Se puede observar que la dirección del trazo fue de arriba hacia abajo.	Se puede observar que la dirección del trazo fue de arriba hacia abajo.	Deseos de tener los recursos necesarios para ser más independiente.
Indicadores de conflicto: borraduras, sombreados, transparencias, omisiones o distorsiones.	Se observa sombreado reforzado en grafismo de maletín y en zapatos. Borradura de dedo pulgar de brazo lado izquierdo de la hoja que en dibujo apunta hacia el exterior.	Se observa un sombreado entre los talones de los pies. También una transparencia en bolsillo de camisa con cinta de botones colocados justo debajo de este. Borradura en curva de dedos en zapato del lado derecho de la hoja.	Se observan varios signos de alerta, como la reforzamiento del dibujo de maletín, borradura y mala ubicación del pulgar (palma hacia afuera) mano del lado izquierdo de la hoja en figura femenina, la bolsa de la camisa y la mala ubicación de los botones en dibujo masculino, además de reforzamiento en zapatos en ambas figuras.
ASPECTOS GRÁFICOS DEL DIBUJO.	DIBUJO UNO.	DIBUJO DOS.	CONCLUSIONES.
	RASGO.	RASGO.	
Cabeza.	Cabeza grande en proporción al cuerpo, que es delgado.	Acorde al tamaño del cuerpo.	Necesidad de liberarse de temor a sentirse inferior con relación al otro sexo. Aspiraciones intelectuales.
Cabello.	Destacado.	Normal.	Deseo de ser atractiva y agradar, de atraer la atención hacia ella, seduciendo y cautivando.
Expresión facial.	De cierto enojo, mirando hacia abajo.	Da la impresión de sonreír y estar alegre	Necesidad imperiosa de destacar en lo social, familiar o profesional. La persona puede ejercer su actividad queriendo poner orden, aclarar y decidir las cosas, imponiendo sus deseos o su autoridad de modo individualista.
Boca y labios.	Boca con labios carnosos, apretada, apenas sonríe.	Boca con labios carnosos, sonriente	Inclinación fervorosa hacia los placeres físicos, deseos de posesión y de ostentación material que le proporcione un acceso a los primeros.
Quijada.	Normal.	Normal, con acentuación en dibujo de barba.	Suaviza su actitud al tomar contacto con los demás. La voluntad puede ser fuerte, pero adaptativa cuando lo considera necesario.
Ojos y ceja.	Ojos con contorno acentuado sin pupilas, cejas pobladas un poco encorvadas hacia centro de zona "T" de la frente.	Contornos de ojos normal pero con pestañas y cejas más finas y cuidadas. Sin pupila ojo lado derecho de la hoja, no así del lado contrario.	Se limita a contemplar las cosas sin emplear un sentido crítico o discriminación objetiva. Dificultades de atención para concentrarse en los objetivos a lograr.
Oreja.	Ocultas por cabello.	No visibles. Ocultas por extensión del cabello hasta quijada uniéndose con barba.	Prefiere escucharse a sí misma para no verse influenciada por los comentarios externos.

Nariz.	Pequeña.	Pequeña.	Miedo a perder el control y dominio de las situaciones y terrenos ya ganados, e incluso a ser descubierta generándole la pérdida de confianza tanto de sí misma como los demás.
Cuello.	Delgado y un poco estirado respecto al tronco.	Proporcional a cuerpo. Remarcado en sus líneas.	Deseo de sentirse dependiente, protegida y revalorizada a través del varón.
Tronco.	Delgado con curvas en los extremos.	Delgado y cuadrado.	Acentuación de la naturaleza femenina respecto a la masculina.
Senos.	Apenas visibles.	No aplica.	No llamar la atención hasta cierto punto o problemas con la figura materna.
Hombros.	Esperados en figura femenina. Hombro del lado izquierdo de hoja más caído que el otro, también se observa que la línea del trazo es más gruesa.	Amplios y fuertes.	Control de hostilidad e impulsos agresivos. El en caso del dibujo femenino, signo de alerta al estar el hombro del lado izquierdo de la hoja más abajo que el contrario, y más aún cuando se observan tres signos más, brazo más largo, mano más grande con la palma de frente y un maletín sombreado, como si cargará algo pesado.
Brazos.	Leve separación del cuerpo, apenas visible por las curvas laterales del tronco del cuerpo para dar una imagen de delgadez. Brazo ubicado en lado izquierdo de la hoja es más largo respecto al otro. Se observa cierto grosor de los mismos, comparados con físico delgado del resto del cuerpo.	Pegados a cuerpo. Fuertes.	El contacto social es de reserva, de espera o de retraimiento. Señal de alerta: brazo más largo con mano más grande con la palma de frente y un maletín sombreado, como si cargará algo pesado. Indicativo de ambición, avaricia, deseo de acaparar dinero, bienes, popularidad o atenciones especiales. Intenta controlar la situación interna o resistir pasivamente las presiones del exterior.
Manos y dedos.	Tamaño esperado para figura femenina. Mano ubicada en lado izquierdo de la hoja es más grande respecto al otro y con dedos más largos. El pulgar se dibujo hacia el exterior mientras que el de mano contraria esta dirigida al cuerpo.	Manos grandes y dedos pequeños. Pulgares de ambas manos dirigidos y pegados hacia el cuerpo.	Señal de alerta: mano más grande con la palma de frente y un maletín sombreado. Acción referidas a todo cuanto puede hacerse con las manos: manipular objetos, relacionarse con otras personas, pegar, castigar, matar o apropiarse de algo.
Cintura y zona periférica.	Sólo se trazó un par de líneas para diferenciar saco de falda. Línea de cadera ubicada en lado izquierdo de la hoja, cerca del maletín que carga, se observa reforzada.	Sólo se trazó una par de líneas para hacer alusión aun cinturón.	Control mediano de los impulsos y necesidades afectivas como intelectuales y para darles su justo valor. Alerta: cadera remarcada en uno de los lados indica necesidad de apoyo para cargar o enfrentar algo.
Piernas.	Delgadas, de tamaño proporcional al cuerpo. Juntas e inmóviles.	Juntas e inmóviles, fuertes y proporcionales a cuerpo.	Control o represión, más o menos rígido, de tensiones emocionales internas.
Pies y dedos.	Se observa dibujo de zapatillas de tacón pequeños, acorde a la figura. Apuntan hacia izquierda y derecha.	Se observan pies de calzado grande, en forma redondeada con talones levemente separados y apuntando hacia derecha e izquierda.	Delicadeza y agilidad para moverse, sensibilidad, feminidad. Indicadores de tendencias dominantes y autoritarias más o menos suavizadas. Apuntar en diferente dirección indica existencia de conflictos respecto a la realidad exterior (no saber a donde ir). Alerta: Los pies grandes se han observado en delinquentes de ambos sexos, en este caso, alguien tiene que responder por lo que se haga.
Articulaciones o Indicaciones anatómicas (generalidades).	Se observa dibujo que alude a articulación de las rodillas.	Ninguna dibujada.	Indica que la figura femenina es mas ágil para moverse y dominante que la figura masculina.

Ropas (énfasis en botones, bolsillos corbata, zapatos, soberos, etc.).	Traje sastre cuidado en su elaboración, sin mucho énfasis.	Bolsa lado izquierdo de la hoja más pequeña que la de lado contrario. Los botones de camisa se encuentran de lado, invadiendo "cinturón", bolsillo en camisa extraño.	La persona confía en su capacidad de seducción y en la influencia que puede ejercer sobre el sexo opuesto. Alerta: los botones bajo el bolsillo de la camisa suelen ser indicador de mantener una cierta seguridad económica. Bolsillos de desigual tamaño deseos de ocultar o camuflajear algo.
Otros grafismos adicionales o de fondo.	Presencia de maletín sombreado en mano ubicada del lado izquierdo de hoja.	Maletín mas grande que en figura femenina.	Alerta: un maletín sombreado en una figura y más grande en otra son indicios de actos de deshonestidad si se relaciona con otros signos que apoyen este punto.

Como lo podemos ver, el uso de pruebas proyectivas como la Grafología y el DFH por parte del Psicólogo encargado de la selección de personal permitieron la exploración y detección de los rasgos relevantes sobre la personalidad de la candidata evaluada, lo cual fue posible gracias a:

1. La **experiencia** lograda por el evaluador al poner en práctica las metodologías señaladas para cada una de estas técnicas.
2. El uso de **habilidades** como observar, analizar, identificar, agrupar, clasificar, relacionar, comparar, diagnosticar, sistematizar, etc. para poder reunir, reportar y comparar en unos cuantos informes una aproximación sobre la personalidad de los candidatos interesados en ser contratados para una vacante.

La combinación de estos dos factores es lo que permite al Psicólogo Industrial poder realizar el análisis fino de los rasgos gráficos proporcionados por una persona mejor que cualquier otro profesionista (administradores, contadores o abogados, por ejemplo) ya que el estudio, aproximación y comprensión del comportamiento humano es algo que corresponde a los estudiosos de la conducta, y es precisamente el uso de los conocimientos generados desde nuestra formación profesional lo que nos permite en el campo de la aplicación, interpretación y reporte de pruebas proyectivas mantener nuestro valor e importancia ante los empresarios interesados en contar con nuestros servicios dentro para la selección de personal.

Conforme nuestra práctica en el uso de las técnicas proyectivas se vaya volviendo un hábito, la experiencia ganada nos permitirá manejar, compartir y difundir aún más el uso de estas técnicas, en particular la Grafológica.

Como podemos ver, la Técnica Grafológica aplica, en todos los casos expuestos a lo largo de este reporte, como complemento a la batería de tests psicológicos y proyectivos, sobre todo en la selección o en la promoción de candidatos a puestos muy cualificados.

Resumiendo, la Grafología aplicada al área industrial descubre con mayor facilidad los aspectos caracterológicos siempre importantes en la selección y promoción de personal, que junto a otros tests proyectivos gráficos, muy especialmente el Test de DFH o de Machover, revelan, con relativa mayor facilidad, los conflictos internos de la personalidad profunda, útiles en la labor de los Psicólogos dedicados a la administración de recursos humanos.

Es por eso que a la hora de buscar a la persona adecuada para un puesto concreto a cubrir dentro de la empresa, es importante ver y conocer a qué valores concede este individuo más importancia. Quizás pueda preferir un buen salario en sacrificio de una mayor realización personal, quizás valore más el ambiente social y afectivo en el lugar de trabajo, que el salario o la proyección laboral, quizás lo que valore sea la estabilidad y seguridad en el puesto. De lo que sí podemos estar seguros es de que cada individuo tendrá preferencia por valores distintos y que, en este aspecto, no podemos jugar a generalizar. A pesar de currículums exactamente iguales, de pruebas aptitudinales perfectamente correctas y de entrevistas desarrolladas con éxito por dos individuos, la diferencia entre ambos puede radicar precisamente ahí, en los intereses y motivaciones, a presente y a futuro y de ahí saldrá la elección de la persona idónea en cuestión.

7. CONCLUSIONES.

A lo largo de este reporte hemos visto que la Grafología es una técnica que, valiéndose del análisis de la escritura, permite conocer la personalidad de un individuo. Algunas corrientes le confieren estatus de ciencia, otras rechazan de plano esta catalogación. Sin entrar en la polémica, lo que sí es un hecho es que existe el acuerdo de que posee pautas científicas que rigen el análisis de cualquier especialista que la aplique y le permiten definir cualidades generales de carácter y aspectos de conducta.

La aplicación de la Grafología está tradicionalmente ligada a la Psicología en lo referente a sus áreas clínicas y terapéuticas, pero también con ella se ayudan los departamentos de Recursos Humanos de las empresas que analizan la escritura y la firma para añadir datos al perfil de un trabajador, como ayuda en la detección, grado y desarrollo de algunas patologías y, por supuesto, como una guía para diferenciar las características de personalidad de un individuo con respecto a otros, porque la letra, como las huellas dactilares, es única e inimitable.

Si desde hace ya varias décadas el mundo sabe que los diferentes rasgos del carácter se manifiestan en cada persona de manera muy particular por los determinados gestos de nuestra pluma al escribir ¿por qué en la actualidad no han de tener valor representativo esos movimientos o grafismos limitados dentro de la selección y promoción de personal?

Para esto podemos decir que la Grafología o Ciencia de la Escritura (utilizando un lenguaje moderno) dentro del área de recursos humanos es *un profundo y exhaustivo test de la personalidad*, sin que con esta expresión agotemos las posibilidades o las limitemos a eso únicamente.

Por el tipo de material que usa y la forma de obtenerlo, el Método Grafológico exalta la imaginación de los investigadores y la Psicología Experimental que

siempre han mirado a la Grafología como un hermano menor al cual ahora comienzan a verlo en su justa dimensión como a un compañero mayor, digno, hábil, útil, capaz incluso de echarle una mano y colaborar para lograr resolver juntos los muchos problemas que se le presentan al querer abarcar la psique del hombre. Y es verdad que se hace bien en confiar en este medio porque la Grafología puede brindar a la Psicología panorámicas nuevas como planos inéditos gracias a su sistema eficaz de sencilla aplicación, como ha quedado mostrado en los diferentes ejemplos aportados dentro de este reporte. Debemos pensar entonces que el acto de escribir, regido por el cerebro, deja al descubierto, de forma directa cuando hay costumbre de escribir, planos subconscientes asombrosos. Pero no sólo influye éste sobre el acto de escribir, sino que también interviene el sistema nervioso, circulatorio, muscular, cognitivo y emocional sobre el que repercuten trastornos somáticos, deficiencias viscerales, valores personales, etc. El acto de escribir, en el hombre adulto, refleja la interioridad integral de la personalidad del mismo, al hacerse mecánico y espontáneo. Es por tanto el camino para descubrir primero la personalidad del autor, luego su salud mental y después somática.

Por su característica de detectar esquemas mentales, valores personales y rasgos de deshonestidad, todo en un mismo punto, puedo decir que no he hallado ni conozco ningún sistema psicológico aislado, test o batería psicológica, que pueda penetrar tan profundamente en una persona con tantas posibilidades y garantías de acierto como la Grafología.

El gesto gráfico podemos considerarlo entonces como el elemento de valoración más imparcial por no tener que requerir tener enfrente al sujeto que puede influirnos, por lo que es una aventura tratar de entrever la personalidad humana apoyándonos en los rasgos de la letra.

En la interpretación de la personalidad para la selección de personal, cada Psicólogo o Grafólogo ha de organizar su trabajo para que le lleve a este fin, el

cual puede variar según lo que se persiga. Debe buscar precisamente la descripción de la personalidad siguiendo la pauta que le ayude a ver en el grafismo aportado por el evaluado los puntos que le interesa contrastar.

Por ello, el Psicólogo que utilice la Técnica Grafológica como método proyectivo para la selección de personal no puede trabajar a capricho describiendo la personalidad a modo de rompecabezas, como si el ser humano constara de piezas individuales, sino que ha de disponer el material de forma que le lleve a un perfil humano regular, ponderable e incluso que pueda ser elevado a números aquellos aspectos que interesan para esta finalidad y la toma de decisiones.

La Grafología y otras técnicas proyectivas requieren así de capacidad de observación al detalle, identificación, clasificación, agrupación y análisis de las diferentes partes del material aportado por el evaluado. Naturalmente, dependiendo del material de estudio con que se cuente, el análisis de personalidad será más o menos profundo y extenso. Es por eso que el Psicólogo es el profesionalista mejor preparado por su formación académica para este tipo de trabajo ya que el uso de la metodología requerida para la Técnica Grafología requiere de habilidades de clasificación, organización y agrupación, tal como nos lo enseñan desde nuestra formación académica.

Sin embargo, el Psicólogo - Grafólogo podrá llegar hasta donde le permitan sus conocimientos. Con esto quiero soslayar también la idea admitida por algunos profesionalistas de otras carreras de que la ciencia grafológica es un terreno empírico que se puede guiar por la intuición o basar sus conclusiones en "corazonadas del momento" en las que resplandece más el ingenio que la ciencia. Es verdad que aquellos que quieran llegar más allá de donde pueden tienen que entrenarse y documentarse aún más en aquellos elementos que quedan fuera de su gama de conocimientos y que finalmente les brindarán la misma posibilidad de acierto que cualquier otro medio. La Grafología como las matemáticas necesitan un árido estudio morfológico, serio y científico, ya que en lo que reportemos como

análisis de la personalidad basaremos después nuestro trabajo y por ende, nuestra reputación.

No obstante, son muchos más los rasgos a estudiar, y muchas las variantes que tienen que llevar a concluir que la Grafología resulta oportuna y útil. Y es que las conclusiones grafológicas no se limitan a enumerar variantes de tipos de letras, sino que se apoyan de su análisis para perfilar caracteres y poder describir a una persona. Por eso, los especialistas serios en Grafología parten de una rama científica y suelen ser neurólogos, Psicólogos, filósofos o psiquiatras que hacen de ella una herramienta auxiliar con la que pueden atender a una persona o evaluar a un candidato. De hecho, las asociaciones nacionales e internacionales de Grafólogos se han dotado de un código deontológico que, entre otras reglas, recoge la de abstenerse de impartir enseñanzas de prácticas mánticas (adivinatorias) para evitar la confusión producida por la unión de lo científico con lo opinable y el consiguiente descrédito y falta de seriedad que tal proceder ocasiona a la profesión de Grafólogo y a la ciencia a la que éste sirve.

Al usar el Análisis Grafológico como prueba proyectiva de la personalidad, como Psicólogos tenemos la responsabilidad de dar muestras de que la Grafología y otras técnicas proyectivas son métodos científicos confiables para explorar tanto la inteligencia como el temperamento de las personas, ya que independientemente del tipo de grafismo o estructura que se analice, según el test que sea, es obvio que en la actividad creadora que se les pida se plasman las diferentes esferas presentes en la vida psíquica del individuo, esto es, su nivel intelectual, su modo de percepción de la realidad y finalmente su vida afectiva.

Dentro del sector empresarial, las aplicaciones y usos que demos a la Grafología siempre van a darnos a conocer a los demás, como los ejemplos mostrados a lo largo de este reporte. En las grandes empresas interesa el conocimiento profundo de empleados, representantes, clientes, para poder de este modo motivarlos adecuadamente.

En Selección de Personal, la Grafología ha llegado muy lejos, ya que esta tiene como misión, precisamente, la detección de todos los parámetros psicológicos de la personalidad utilizando como única herramienta nuestra forma de escribir para abarcar una proyección total de la misma y lograr un certero análisis psicológico, incluso desde antes de conocer al candidato. Esto permite evitar pérdidas de tiempo para conocer y estudiar únicamente a los mejores, a los que ya tenemos clasificados y de los que podemos sacar un mayor partido a la hora de confirmar los datos ya revelados por medio de la entrevista o través de aplicación de otras pruebas. Es también auxiliar para el diagnóstico de enfermedades mentales y somáticas. Vale también para conocer el grado de culpabilidad o deshonestidad frente a determinados sucesos, como se fue mostrando a lo largo de este reporte.

La Técnica Grafológica dentro de la selección de personal ofrece así una clasificación de gente. La descripción que logremos de las mismas provee de claves importantes para observar y escuchar a las personas reconociéndolas y al mismo tiempo entendiéndolas uno mismo. No solo llega al temperamento del evaluado, sino que además sugiere e implica guías realistas para reconocer el probable impacto que las personalidades de varios individuos tienen entre sí, así como la compatibilidad e incompatibilidad entre ellos en relación al puesto vacante y sus requerimientos.

Finalmente, aun cuando se ha querido negar la veracidad de esta disciplina, alegando que el hecho de escribir obedece únicamente a la destreza de la mano, esto ha sido desmentido con realidades visibles, ya que se ha demostrado que es el cerebro (por todas las relaciones neurológicas, fisiológicas y cognitivas que a partir de él fluyen) el que escribe y no la mano o el brazo de la persona evaluada. Como lo menciona Mauricio Xandró (1998): "Desde el momento en que un niño es capaz de dibujar un garabato, disponemos ya de un signo gráfico que nos permite estudiarlo. La herencia genética origina que, de algún modo, el gesto gráfico esté inscrito en él"; esto es posible ya que siempre que escribimos algo a mano, aparte de comunicar datos, ideas, sentimientos, etc., también estamos proyectando,

generalmente sin ser conscientes de ello, nuestra personalidad sobre el papel, pues la escritura es un acto absolutamente personal e intransferible. Muchos pueden imitar gestos gráficos o cambiar sus formas de escritura, pero como no se escribe con la mano sino con el cerebro siempre es posible detectar la falsificación. Nadie puede cambiar su escritura, y cuando lo hace estamos frente a un cambio de personalidad, que se refleja en la escritura.

A través de la Grafología podemos estudiar entonces no sólo la aptitud o el talento para una determinada materia, sino también sus facetas caracterológicas para desempeñar una profesión, y a través de los grafismos hechos a los números saber su interés por el dinero, información o bienes materiales.

El escribir es entonces una manifestación espontánea e individual, un test natural, cuyas enormes posibilidades no están más que esbozadas. Es preciso seguir un aprendizaje adecuado, ir rematando dudas, practicar sin desmayos y especializarse. Después, poco a poco, se irá haciendo la luz dentro de nosotros y veremos claro, con meridiana claridad, todo aquello que necesitemos para entrever el misterio de la personalidad humana, que queda materialmente aprisionada en los movimientos que traza la pluma al producir ese fenómeno único en la creación que sólo el hombre produce y que llamamos *escritura*.

Esta misma forma de evaluar el grafismo toma entonces validez y relevancia, pero si es vista desde la perspectiva de la Psicología, considero que la Grafología aplicada para el estudio, aproximación y comprensión del comportamiento humano dentro del ámbito empresarial es algo que corresponde a los estudiosos de la conducta: *Los Psicólogos*.

7.1 Consideraciones finales sobre el uso de la Grafología como herramienta de apoyo para la selección de personal.

Como comentarios finales, el presente reporte de trabajo es importante para mi profesión ya que considero que aporta información relevante, útil y aplicable en el mercado laboral para el uso de la Técnica Grafológica como herramienta de apoyo para la Selección de Personal.

También, para la comunidad de Licenciados en Psicología porque aporta las bases de cómo competir, así como de desarrollar nuevas habilidades que a mi punto de vista son de gran utilidad para nosotros particularmente en el manejo de pruebas proyectivas para la selección de personal.

Para los empresarios es de importancia el conocer el presente trabajo porque a través del análisis grafológico, hecho por un especialista en el comportamiento humano, identificaran con sus propias necesidades el tipo de personas competentes que requieren dentro de sus empresas.

Elaborar un trabajo con mi propio punto de vista sobre el uso de la Grafología como herramienta de apoyo para la selección de personal fue basado en el hecho de proporcionar a cualquier interesado en este tema información práctica del uso de esta técnica dentro del ámbito empresarial, en virtud de que he observado carencias de competitividad en las personas que son contratadas para ocupar una vacante por no contar con un recurso rápido, práctico y confiable que haga más eficiente y dinámico el proceso de filtrado y selección de candidatos.

Éste trabajo refleja mi aprendizaje y experiencia sobre el tema, proponiendo la idea de que un Psicólogo competente en alguna área específica es capaz de desarrollar alguna otra habilidad para ser más eficiente como profesional, particularmente en el uso de pruebas proyectivas.

Considero apropiado contribuir a la Grafología, a través de este reporte, a quitarle una parte del escepticismo a la que ha sido expuesta, como es el hecho de que sea aún considerada por varios de sus retractsos como una técnica de poco soporte científico, según lo cual es interesante ver como cambia de acuerdo al punto de vista, ya que si aplicamos el mismo tipo de valoración desde el punto de vista del Derecho, a través de la interpretación que hacen los peritos caligráficos con todo el respaldo de la ley, y aceptada por la sociedad sus resultados, no sería de extrañar que si ésta ha sido aplicada para fines judiciales con la única finalidad de dar validez o certeza de falsedad a un grafismo, entonces la Psicología como ciencia del comportamiento también puede darle todo un campo de aplicación y de investigación en las diferentes áreas que en este reporte se mencionaron. Sus resultados en cada uno de estos campos son indicativos de que el Método Grafológico aún tiene más campos que explotar, por lo que no es de extrañar que los Psicólogos consideremos el uso de la Grafología como una técnica proyectiva que interprete la personalidad (a partir del análisis de la forma, trazos, dimensión, dirección y espacio del que escribe), pueda ayudar a través de su uso a acercarnos dentro de la industria a obtener una aproximación de la razón de estudio de la Psicología: *el comportamiento humano*.

BIBLIOGRAFÍA.

- Administración de Recursos Humanos (2003, Agosto). **Lo que debe saber para hacer parte del personal idóneo.** (en red). www.gestiopolis.com
Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/loquededdo.htm>.
- Álvarez, Marcela (2005, Mayo). **Diccionario Grafológico.** (en red). Disponible en <http://www.angelfire.com/ak/psicologia/diccionario.html>
- Arias, Fernando (1996). **Administración de Recursos Humanos.** México: Trillas.
- Castro, Alejandro (2004, Noviembre). **Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en diferentes ámbitos profesionales.** Competencias Laborales. Disponible en http://www.redalyc.org/competencias_laborales_psicologo.pdf
- Chiavenato, Idalberto (1986). **Administración de Recursos Humanos.** México: Mc. Graw Hill.
- Corba, Verónica (2005, Julio). **La Grafología como Recurso Conductivo.** (en red), Temas de Recursos Humanos. Disponible en <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/grafologia.htm>
- Doyharzábal, María del Carmen (2006, Mayo). **Los diferentes aspectos de la deshonestidad, sus motivaciones e identificación en la escritura.** (en red). Disponible en <http://www.grafopatologia.com/articulos/deshonestidad.html>
- Dunnette, D. y Kirchner, K. (1982). **Psicología Industrial.** México: Trillas.
- El portal de la Grafología. (2006, Abril). **La Grafología en la Selección de Personal.** (en red) www.grafologico.com Disponible en www.grafologico.com/estudios/seleccion_de_personal.htm
- Engle, W. y Snellgrove, R. (1985). **Psicología, Principios y Aplicaciones.** México: Publicaciones Cultural.
- Espinoza, Mario (2004, Junio). **La Grafología y sus campos de aplicación.** (en red). PsicoGraf, expertos en el análisis documental. Disponible en <http://www.psicograf.com/>

- **Foro de Evaluación Curricular de la carrera de Psicología de la ENEP Iztacala**, (1989). Universidad Nacional Autónoma de México, FES Iztacala; Estado de México: México.
- García D., Rocío y Valencia S., César (2006). **El Análisis Grafológico como Opción para Optimizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México, FES Iztacala; Estado de México: México.
- Gómez, Víctor M. (2001). **Educación Superior, Mercado de Trabajo y Práctica Social**. México: Revista de Educación Superior No. 45.
- González C., Rocío T. (1999). **Sistema Integral de Comportamiento Humano**. México: Imagen Institucional.
- Gregory, Robert (2001). **Evaluación Psicológica: Historia, Principios y Aplicaciones**. México: Manual Moderno.
- Harrsch, (1983). **El Psicólogo, ¿Qué Hace?**. México: Alhambra Mexicana.
- Lavalle, Blanca Rosa (2004, Febrero). **La Grafología, un Método Efectivo en la Gestión de Recursos Humanos**. (en red) Grafología Laboral. Disponible en <http://www.asemp.com.mx/>
- Machover, Karen (1974). **Proyección de la Personalidad en el Dibujo de la Figura Humana**. Colombia: Ediciones Cultura Bogotá.
- Martínez de Sousa, José (2005, Septiembre). **Orígenes y desarrollo de la letra impresa, parte 1 y 2**. (en red) Temas de Grafología. Disponibles en <http://www.acta.es/MFsvviewer.asp?theurl=150> (parte uno) y en <http://www.acta.es/MFsvviewer.asp?theurl=159>
- Merani, Alberto (1980). **Diccionario de Psicología**. México: Grijalbo.
- Muñoz, B. (1996). **Gestión del Conocimiento**. Barcelona, Estudios y Ediciones IESE.
- Muñoz, Maricarmen (2002, Julio). **Un estudio grafológico antes de casarse evitaría muchos divorcios**. La Jornada. Disponible en <http://www.jornada.unam.mx/2002/07/31/06an1esp.php?origen=espectaculos.html>
- Pérez, C.M. (2003, Noviembre). **El Mundo de la Grafología**. (en red). Grafología. Disponible en <http://www.personal.able.es/cm.perez/grafologia.htm>

- Priante, Matilde (2000). **Grafología para la Selección y Evaluación de Personal**. México, Paidós.
- Portuondo, Juan A. (1984). **Test Proyectivo de Karen Machover (La Figura Humana)**. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Reclutamiento y Selección EY (2004, Abril). **Manual del Director de Recursos Humanos**. (en red), Ernst & Young Consultores. Disponible en <http://www.fsai.es/Madrid/GpC/SeleccionEY>
- Reyes, Agustín. (1984). **Administración de Empresas**. México: Limusa.
- Ríos, Adalberto (1996). **Orígenes y Perspectivas de la Administración**. México: Trillas.
- Sánchez, B. (1989). **Técnicas de Administración de Recursos Humanos**. México, Limusa.
- Siegel, L. e Irving, U. (1981). **Psicología de las Organizaciones Industriales**. México: CECSA.
- Smith, H. y Wakeley, J. (1987). **Psicología de la Conducta Industrial**. México: Mc. Graw Hill.
- Stanton, Edwin (1990). **Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal**. México: Limusa.
- Vels, Augusto (1994, Marzo). **Dibujo y Personalidad**. (en red), Disponible en <http://www.grafologiauniversitaria.com>
- Xandró, Mauricio (1989). **Grafología Elemental**. Barcelona: Herder.
- Xandró, Mauricio (1998). **Grafología para todos**. España: Paraninfo.