

73938

MARTINEZ, CRISTIAN F

Aportes de la grafo!

2015

73938

**TRABAJO
FINAL**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS



Aportes de la Grafología en la Selección y Evaluación del personal

Análisis de su uso profesional en Río Cuarto



DIRECTOR: ESP. MARCELO ANDRÉS MARESCALCHI

AUTOR: LIC. CRISTIAN FABIÁN MARTINEZ

D.N.I: 31.413.956

MAIL: cristianmartinez_708@hotmail.com

Año 2015
TRABAJO FINAL



30073

MFN:
Clasif:
T905

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1: La Administración de Recursos Humanos y la Selección de personal	6
Introducción	6
La Administración de Recursos Humanos	6
Objetivos y políticas de la Administración de Recursos Humanos	6
Funciones de la Administración de Recursos Humanos	7
Los procesos de la Administración de Recursos Humanos	8
La Selección de Personal	9
Conceptos	9
Proceso de selección	9
Técnicas de selección de personal	12
CAPÍTULO 2: Introducción a la Grafología	18
Introducción y origen	18
Informe grafológico	19
Conjunto Gráfico. Concepto de armonía	21
Concepto de Energía Vital- La Libido	23
Las ocho leyes de la interpretación grafológica	24
Simbolismo del espacio	39
CAPÍTULO 3: Las firmas y las rúbricas	44
Introducción	44
Colocación de la firma en la hoja	45
Componentes de la firma	46
Géneros gráficos de las firmas	47
Comparación texto-firma	54
El estudio de las Rúbricas	55
CAPÍTULO 4: La grafología en la selección y evaluación del personal	60
Introducción	60
Conceptos generales	61
La grafonomía y los diversos puestos de trabajo	62
Ejemplo para analizar	65
La técnica grafológica en el proceso de selección del personal	67

CAPÍTULO 5: Aplicación: análisis de su uso profesional en Río Cuarto	70
Introducción	70
A) Relevamiento a diversas grafólogas argentinas	70
B) Relevamiento de la encuesta a diversas consultoras de Río Cuarto.....	76
C) Diagnóstico.....	81
CONCLUSIÓN.....	92
ANEXOS	94
ANEXO 1: ENTREVISTA A GRAFÓLOGOS.....	94
ANEXO 2: ENCUESTAS PARA CONSULTORAS.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final corresponde a la finalización del cursado de la carrera de posgrado en la Especialización de Dirección Estratégica de Recursos Humanos dictada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Se pretende analizar un tema en particular que el autor considera relevante en su acción profesional, en este caso, en el campo de los Recursos Humanos. La temática a tratar es: *Aportes de la Grafología en la Selección y Evaluación del personal*. Se entiende la importancia de la Grafología como una ciencia que estudia la personalidad a través del análisis de la escritura manuscrita. La grafología laboral se usa para reclutar personal nuevo y para reubicar a los empleados dentro de otros puestos más adecuados a sus habilidades. Se complementa con entrevistas personales y test psicotécnicos, siendo estas las principales técnicas de selección que aplican las organizaciones en general.

Su principal característica es la globalidad, lo cual contribuye el correspondiente análisis grafológico para facilitar y apreciar el intelecto de una persona, la proyección y el desarrollo del mismo. Describe aspectos como la intuición, deducción, capacidad de síntesis, planificación, asimilación, imaginación y fantasías. También demuestra: estabilidad emotiva, control, descontrol de impulsos, firmeza, seguridad, influencialidad, forma de comportarse social y afectivamente, necesidades, inseguridades y facilidades.

La importancia del análisis y estudio de la temática a tratar es necesario para un profesional en Recursos Humanos. Siendo la grafología una herramienta efectiva, pero poco difundida, para conocer el componente personal en todos sus aspectos y colaborar en el proceso de selección y evaluación del personal a tomar las mejores decisiones de sus Recursos Humanos.

El objetivo principal es realizar una exploración bibliográfica de los aportes de la Grafología en el campo de la Selección y Evaluación del personal y junto con un relevamiento de datos de su práctica por los profesionales de diversas consultoras de Recursos Humanos en la ciudad de Río Cuarto, difundir y dar a conocer las ventajas de su uso y su correcta aplicación.

En cuanto a la metodología a emplear, en el marco teórico se realizará un análisis bibliográfico de reconocidos autores especializados en Recursos Humanos y de la Grafología. El plan de trabajo consiste en cuatro capítulos de carácter teórico- bibliográfico, en el primero se detallan conceptos generales de la Administración de RRHH, objetivos, políticas, funciones y su proceso a modo de introducirnos en la problemática a tratar en el presente trabajo final. Luego

analizaré la Selección de personal, sus conceptos, procesos y las técnicas que se utilizan. El segundo capítulo consta de los conceptos generales de la Grafología, su origen, informe grafológico, conjunto gráficos, concepto de armonía, aspectos grafológicos (orden, forma, presión, dimensión, dirección, inclinación, velocidad y progresión), simbología del espacio. El tercer capítulo describe el análisis de las firmas, su colocación en la hoja, componentes, géneros gráficos, comparación texto- firma y el estudio de las rúbricas y su interpretación grafológica. El cuarto capítulo, eje central del presente trabajo final, hace referencia a todos los temas tratados en los capítulos anteriores, el mismo consiste en el análisis de requisitos y competencias para diversos puestos de trabajos con su debida interpretación grafológica.

El quinto y último capítulo es la aplicación del trabajo final, en él se detallará el uso y la aplicación de la Grafología por diversos profesionales en la ciudad de Río Cuarto, para ello se procederá a una investigación del uso de la Grafología por los profesionales de las diversas consultoras de Recursos Humanos de la ciudad. Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán serán por medio de encuestas al personal responsable de la selección de personal. Mediante una muestra de 8 (ocho) empresas consultora. El cuestionario consistirá de preguntas abiertas y cerradas. Resultará de vital importancia el aporte de grafólogos argentinos, a partir de entrevistas a realizar vía mail y telefónica. Luego se recabará y analizará la información pertinente para así presentar los resultados correspondientes.

Finalmente se procederá a realizar el cierre al trabajo de investigación en función al análisis bibliográfico y de los resultados obtenidos sobre la importancia racional en la vida de las organizaciones, la implementación y aprovechamiento de dicha técnica, las ventajas de su uso en el Área de Recursos Humanos, específicamente en las tareas de selección y evaluación del personal.

Año 2015



TRABAJO
FINAL

CAPÍTULO 1: LA ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS Y LA SELECCIÓN DE
PERSONAL

LIC. CRISTIAN FABIÁN MARTINEZ

CAPÍTULO 1: La Administración de Recursos Humanos y la Selección de personal

Introducción

El presente capítulo comenzará a desarrollar conceptos de la Administración de Recursos Humanos, objetivos, políticas, funciones y su proceso con el fin de introducirnos en el tema de investigación del presente trabajo final.

La Administración de Recursos Humanos

Según Mondy (2.005, capítulo 1, pág. 4), la Administración de Recursos Humanos (ARH) es la "utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales". Los Recursos Humanos (RRHH) comprenden a todos los colaboradores que prestan servicios en una organización, hoy es considerado el más importante activo organizacional. Para Alles Martha¹, la ARH hace a un manejo integral, lo cual implica diferentes funciones desde el inicio al final de la relación laboral, esto es, reclutar y seleccionar empleados, mantener una relación legal- contractual, capacitar y entrenar, desarrollar carreras- evaluar desempeño, llevar una buena política de compensación, higiene y seguridad, despedir empleados.

La ARH produce impactos profundos en las personas y organizaciones, siendo un aspecto fundamental en la competitividad organizacional la forma en que las tratamos, como se efectúa la búsqueda de talentos, las estrategias referentes a la integración y orientación, su desarrollo profesional, la implementación de un sistema de recompensas y de control.

Objetivos y políticas de la Administración de Recursos Humanos

Los *objetivos* de una buena ARH, según Chiavenatto² significa:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de RRHH con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización,
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los RRHH y el logro de los objetivos individuales,
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los RRHH disponibles.

Las *políticas* en general implican de qué manera se hacen las cosas en una organización. La gestión de RRHH es la guía que nos orienta para la toma de decisiones, las políticas de RRHH deben existir y ser claras, conocidas, aplicables

1 Alles Marta. Administración estratégica de Recursos Humanos (2.004). Granica, Capítulo 3

2 Chiavenatto Idalberto. Administración de Recursos Humanos (1.999). Mc Graw Hill, 5ta edición, pág. 165

y flexibles. Éstas deben tratar de mejorar la productividad, es decir, mejorar el desempeño, disminuir el ausentismo y la rotación de personal. Como también de mejorar el clima laboral, aumentando la satisfacción y el compromiso de los individuos en la organización.

Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Las funciones de la ARH, se dividen en seis áreas, según Mondy³: la planeación, reclutamiento y selección de RRHH; desarrollo de RRHH; compensaciones y prestaciones; seguridad e higiene; relaciones laborales y con los empleados e investigación de RRHH. A continuación se exponen los aspectos principales de cada una de ellas:

- 1. Planeación, reclutamiento y selección de RRHH:** una organización debe contar con personas para cubrir sus puestos en el lugar y tiempo correcto, para lograr sus objetivos. La planeación es el proceso sistemático de revisar los RRHH para asegurar la cantidad necesaria y con las habilidades requeridas al momento que se los necesite. El reclutamiento es el proceso de atraer personas en número suficiente y estimularlas para que soliciten puestos dentro de la empresa y la selección es el proceso por el cual la empresa escoge, de un grupo de solicitantes, a la que mejor esté capacitada para la vacante en cuestión.
- 2. Desarrollo de RRHH:** comienza desde que las personas ingresan a la organización y continúa durante toda su carrera. Comprende la planeación de la carrera y la evaluación de desempeño. La primera es un proceso en el cual se fijan metas de RRHH y se establecen los medios para alcanzarlas. La segunda proporciona a los empleados la oportunidad de saber sus puntos fuertes y los débiles para poder convertirse en integrantes más satisfechos y productivos.
- 3. Compensaciones y prestaciones:** el sistema de compensación proporciona a los empleados remuneraciones adecuadas y equitativas por la contribución que hacen para alcanzar los objetivos organizacionales. También comprende el pago que recibe una persona por el desempeño de su puesto, las prestaciones (vacaciones, permisos por enfermedad, pago de los feriados, seguro médico) y las remuneraciones no financieras (ambiente agradable, buen clima laboral).
- 4. Seguridad e higiene:** comprende los elementos que protegen la vida del trabajador (protección de la vista, oídos, también de incendios, gases) y la higiene pretende lograr un lugar físico de trabajo libre de enfermedades y un buen bienestar físico y mental de los trabajadores (exámenes médicos, luz adecuada, niveles moderados de ruidos).

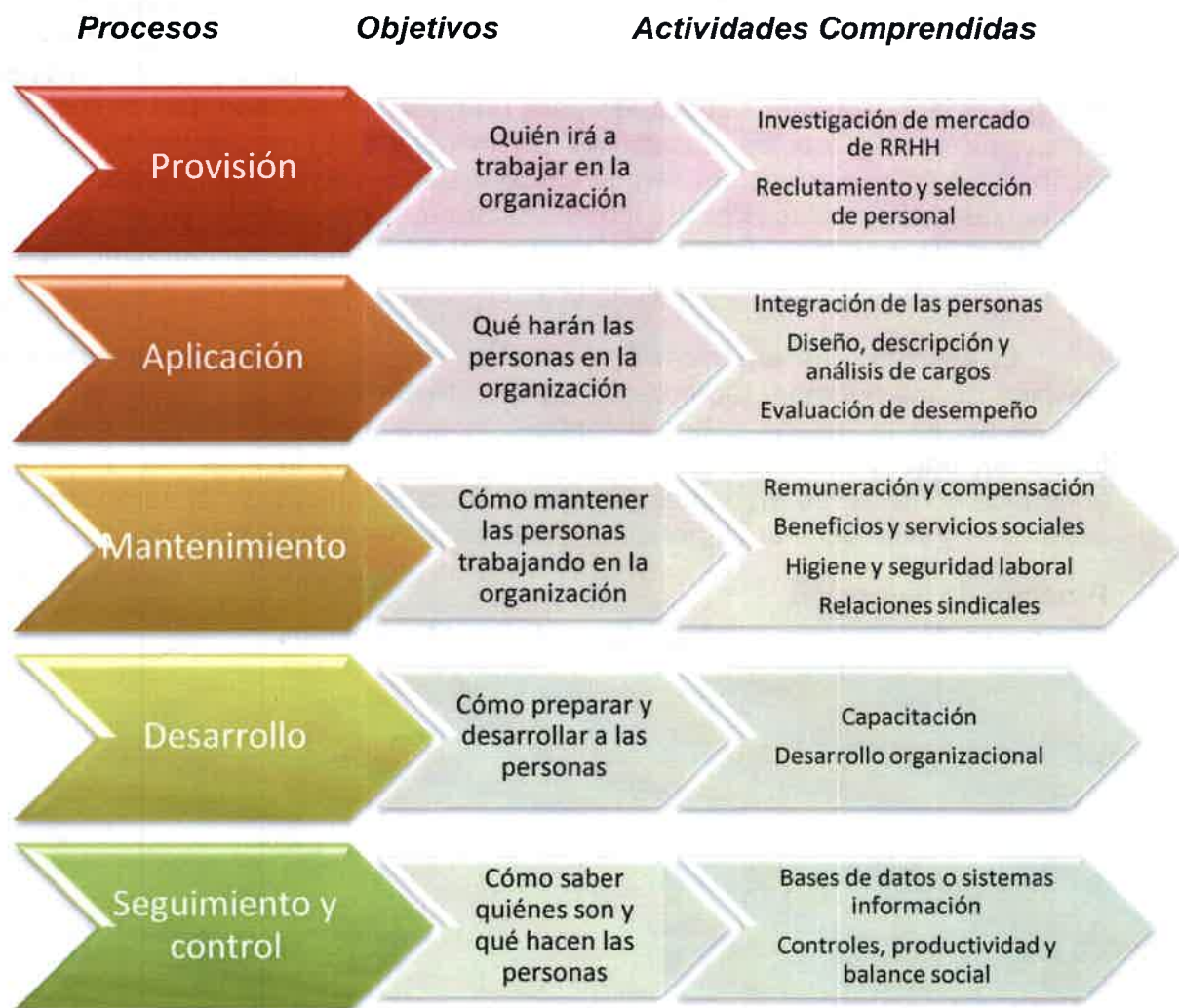
3 Mondy y Noe. Administración de Recursos Humanos (2.005). Prentice Hall, 9na edición- capítulo 1- pág. 7

5. **Relaciones laborales y con los empleados:** establecer relaciones amenas y convenientes con los sindicatos y obreros-patronales.

6. **Investigación de RRHH:** se utiliza para solucionar problemas del personal como falta de motivación, productividad, accidentes laborales y hasta estudios de estadísticas e indicadores medidores del área.

Los procesos de la Administración de Recursos Humanos

Según Chiavenatto⁴, los procesos básicos de la ARH son cinco: proceso de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control. A continuación detallaré el objetivo y las actividades que comprenden cada uno de ellos:



4 Fuente: elaboración propia del autor con adaptación de contenidos de Chiavenatto Idalberto. Administración de Recursos Humanos (1.999). Mc Graw Hill, 5ta edición pág. 159

De acuerdo a los procesos descritos anteriormente, la etapa en la que me detendré es en la de Provisión, ya que el reclutamiento y la selección de RRHH específicamente, es el tema orientador del trabajo final. Es por ello que a continuación se desarrollará la Selección de Personal.

La Selección de Personal

Conceptos

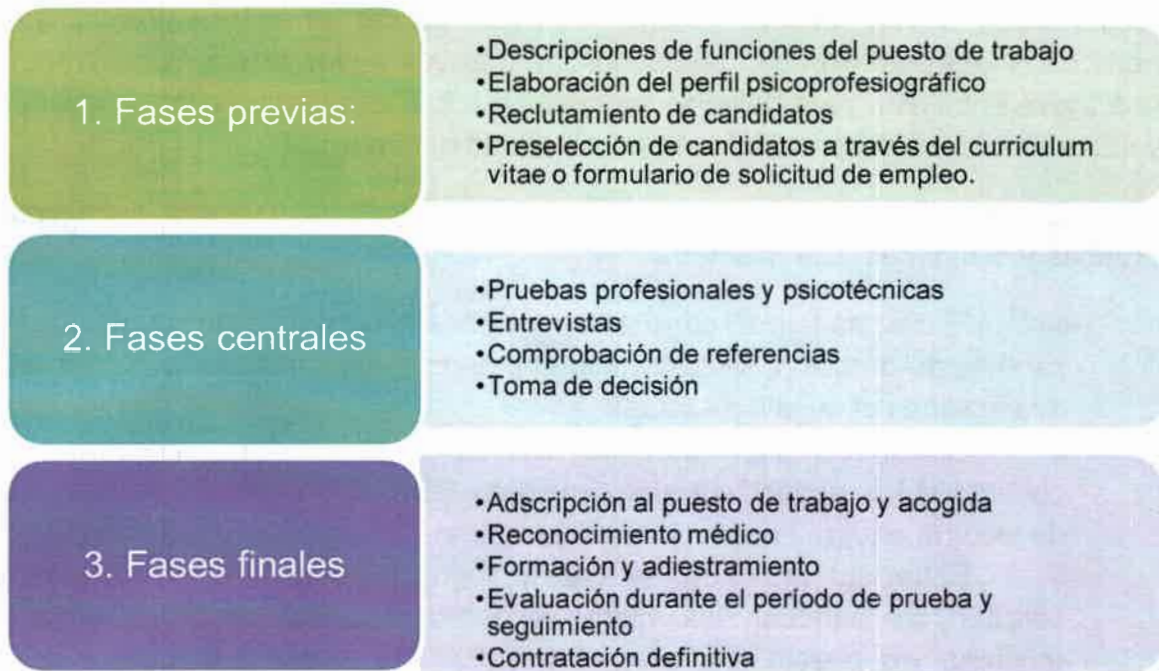
La selección del personal según Chiavenatto⁵, es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Es decir, escoger entre los candidatos reclutados los más apropiados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de aumentar o mantener la eficiencia y el desempeño del personal, como la eficacia en la organización. Por ello la selección busca, solucionar dos problemas fundamentales: 1. Adecuar el hombre al cargo y 2. Eficiencia del hombre al cargo. Para Mondy y Noe⁶, la selección de personal es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. Las personas se comportan y perciben las situaciones de manera diferentes y logran mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en las empresas. Existen grandes diferencias individuales *físicas*, como estatura, peso, sexo, agudeza visual, auditiva y de tipo *psicológicas*, lo forman el temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, entre otras.

El éxito de una organización depende, en gran medida, del acierto en la elección de las personas apropiadas para el desarrollo de las tareas y deberes que se deben cubrir, de saber encontrar siempre a quienes aseguren el mejor funcionamiento posible de la compañía. La empresa incapaz de seleccionar adecuadamente a su personal no alcanzará sus objetivos, si tampoco sabe desarrollar y promocionar su personal, se está condenando al fracaso.

Proceso de selección

El proceso de selección consiste en tres fases diferenciadas⁷:

5 Chiavenatto Idalberto. Administración de Recursos Humanos (1.999). Mc Graw Hill, 5ta edición págs. 238/239
6 Mondy y Noe. Administración de Recursos Humanos (2.005). Prentice Hall, 9na edición – capítulo 6- pág. 162
7 Pasquare Claudia (2012) "Nota de Cátedra- Manual dotación de RRHH". Pág. 4



Fuente: elaboración propia del autor con adaptación de contenidos de Gary Dessler. Administración de Recursos Humanos. 6ta edición págs. 77/79

La **primera fase** consiste en el análisis del puesto a cubrir. Gary Dessler⁸ lo define como el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas, en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratadas para ocuparlos. Se proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto para definir la descripción del mismo, que consiste en una lista de tareas, responsabilidades, relaciones informales, condiciones de trabajo y responsabilidades, y la especificación del puesto es una lista de requerimientos humanos, como la educación, capacidades, personalidad necesarias para un puesto dado. También se elabora un perfil psicoprofesiográfico que consiste en detallar características fisiológicas y psicológicas del puesto de trabajo y exigencias de formación. El reclutamiento es un procedimiento que tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información donde la empresa divulga al mercado de trabajo oportunidades de empleo según sus necesidades. Puede ser interno, que implica candidatos potenciales empleados de la empresa o externo que examina candidatos potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, implica una entrada de RRHH a la empresa o puede haber un reclutamiento mixto (interno- externo). La preselección de candidatos resulta de hacer un filtro de los postulantes reclutados, descartando aquellos que no cumplen con los requerimientos del puesto. Se analiza el curriculum vitae, cartas de

⁸ Gary Dessler. Administración de Recursos Humanos. 6ta edición págs. 77/79

presentación (si son escritas a mano se puede realizar un análisis grafológico a partir de la interpretación de la personalidad a través de los textos manuscritos) y una breve entrevista para detectar información sobre experiencias, conocimientos y sobre una breve descripción de la personalidad del candidato.

En la **segunda fase** el candidato es sometido a diversas entrevistas, pruebas y exámenes. Las mismas son:

- ✚ Entrevista inicial: consiste en una breve entrevista de no más de 10 minutos de duración, se determina el potencial del candidato con base a la descripción del puesto de trabajo,
- ✚ Exámenes técnicos: se evalúan habilidades, aptitudes y/o conocimientos específicos del candidato (análisis numérico, comprensión de lectura, ortografía, velocidad de escritura),
- ✚ Entrevista profunda: se cruzan todos los datos recopilados en la solicitud, se sondan los intereses particulares del candidato hacia la empresa y/o puesto, inclusive el potencial de ajuste a la cultura de la empresa,
- ✚ Entrevista en el área: el candidato es entrevistado directamente en el área en la cual trabajaría, pudiendo ser entrevistado por el futuro jefe y otros colaboradores del área, el fin es evaluar su compatibilidad con su futuro equipo de trabajo,
- ✚ Pruebas psicológicas: el candidato es sometido a un conjunto de pruebas que buscan identificar en él un conjunto de atributos o características que predigan un mejor desempeño laboral en el puesto que ocuparía. Es necesario para la aplicación, como la interpretación de las pruebas de personalidad la colaboración de un psicólogo. Las pruebas más utilizadas en el proceso de selección son las denominadas proyectivas como la de la figura humana de Machover, el test de las manchas de Rorschach, la persona bajo la lluvia, entre otras y hasta el análisis grafológico de escritos de los postulantes y sus respectivas firmas.
- ✚ Técnicas de simulación: es un tratamiento grupal, verbal o de ejecución a la acción social. Se usa el psicodrama, basado en la teoría general de roles. Permite analizar y diagnosticar comportamientos e interacciones con las personas, situaciones y desafíos. Se usan para puestos que necesitan relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión.
- ✚ Referencias o informe socio-técnico: un analista de RRHH o un despacho externo se encarga de corroborar la información dada por el candidato (domicilio, estudios, empleos anteriores, referencias, etcétera).

Con toda la información recabada sobre el candidato mediante todo el proceso anterior se emite un informe a juicio de evaluación sobre los factores o requisitos exigidos por el puesto: puntos fuertes y débiles del candidato con relación al trabajo vacante y se redacta una justificación a juicio sobre la idoneidad del candidato.

La **tercera y última fase** consiste en⁹:

- ✓ Exámenes médicos: el candidato es sometido a un conjunto de pruebas médicas y de laboratorio con el fin de identificar alguna enfermedad que pudiera mermar u obstaculizar su desempeño laboral.
- ✓ Contratado el trabajador, deberá pasar por un período de prueba que en general es de tres meses. Durante la incorporación hay una fase de acogida, donde el nuevo trabajador será formalmente presentado y familiarizado con la empresa, en la que se le informará el reglamento interno y la micro cultura (reglas no escritas del funcionamiento de la empresa). La orientación y la presentación ideal debe estar a cargo del jefe directo y por alguno de sus nuevos compañeros. El área de RRHH coordina y facilita este proceso, dado que una buena orientación ayuda a elevar la moral y motivar al nuevo empleado. Se llevarán a cabo los procesos administrativos previsionales correspondientes para dar el alta al nuevo integrante.
- ✓ Una vez que el empleado cumplió el período de prueba correspondiente pasará a tener un contrato temporal o indefinido. Si no hay comunicación alguna y el empleado continúa ejerciendo su labor después del tiempo de prueba, su contrato se considerará renovado.

Técnicas de selección de personal

A continuación detallaré con más precisión las cinco técnicas más utilizadas en la selección de personal según Chiavenatto¹⁰. Ellas son:

- ❖ Entrevistas de selección
- ❖ Pruebas de conocimientos o de capacidad
- ❖ Pruebas psicométricas
- ❖ Pruebas de personalidad
- ❖ Técnicas de simulación

Entrevista de selección

Es la técnica más utilizada por las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes. Es la que más influye en la decisión final sobre la aceptación y rechazo

⁹Pasquare Claudia (2012) "Nota de Cátedra- Manual dotación de RRHH". Págs. 26-28

¹⁰ Chiavenatto Idalberto. Administración de Recursos Humanos (1.999). Mc Graw Hill, 5ta edición págs. 249/270

de un candidato al empleo. La entrevista es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Existe por un lado el entrevistador y por el otro el entrevistado. El entrevistado o candidato es una especie de caja negra próxima a ser abierta, expone (Chiavenatto, pág. 250), aplica estímulos de entrada, para verificar sus reacciones de salida, estableciendo relaciones causa- efecto de modo que se permite observar su comportamiento frente a ciertas situaciones.

Es de importancia diferenciar la entrevista de clasificación con la de verificación, la primera se realiza en el proceso de reclutamiento, es rápida y superficial, sirve para separar los candidatos que seguirán en el proceso de verificación de los que no (entrevista inicial). La segunda sirve para identificar y comprobar si los candidatos cumplen con los requisitos para el puesto en cuestión (entrevista profunda y en el área).

La entrevista sufre de los inconvenientes de la comunicación, como ruidos, omisión, distorsión, sobrecargas y barreras. Para disminuir las anteriores limitaciones se trata de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista por medio de la capacitación y entrenamiento de los entrevistadores, a fin de mejorar la conducción del proceso de la entrevista. Podemos clasificar a las entrevistas en:

- I. *Estandarizadas por completo*: se caracteriza por ser estructurada, cerrada o dirigida, se lo invita al candidato a responder preguntas estandarizadas, las preguntas pueden ser de múltiples elecciones, verdaderos o falsas, sí o no, agrada o desagrada. La ventaja que presenta es que el entrevistador no tiene que preocuparse por los temas que investigará, ya que ellos están preparados anteriormente.
- II. *Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas*: las mismas se elaboran con anticipación, permiten respuestas abiertas o libres. El entrevistador en este caso está acompañado por una lista sobre los temas que debe preguntar y anota las respuestas que el entrevistado contestó.
- III. *Entrevista dirigida*: en este caso las respuestas están estandarizadas, se aplican para saber ciertos conceptos de los candidatos. El entrevistador debe saber formular las preguntas de acuerdo al desarrollo de la entrevista, de forma obtener la respuesta o información que se requiere.
- IV. *Entrevista no dirigida*: aquí no se especifica ni las preguntas ni respuestas, son exploratorias e informales. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen del entrevistador exclusivamente. Se las critica porque no sigue una guía de los temas, ni de su

extensión, por lo que se puede olvidar u omitir alguna información importante.

Por lo general, los nuevos entrevistadores comienzan con entrevistas de tipo estandarizadas por completo. Cuando adquieren experiencia pasan a entrevistas estandarizadas sólo en preguntas o entrevistas dirigidas, es decir estandarizadas en cuanto a respuestas, llevadas a cabo por los gerentes que en el proceso de selección son los entrevistadores finales.

Las entrevistas pasan por una serie de etapas.

La primera etapa es la *Preparación o de planeación* que permita determinar los objetivos específicos de la entrevista, qué se pretende de ella, el tipo de entrevista (estructurada o no) leer el curriculum vitae del candidato a entrevistar, buscar la mayor información del candidato a entrevistar y las características relevantes exigidas para el cargo. También se debe preparar el ambiente correcto, de manera que se neutralicen los ruidos, interferencias externas que perjudiquen la entrevista.

La segunda etapa es el *Desarrollo de la entrevista* es la etapa fundamental del proceso de la entrevista, es donde se obtiene la información del candidato mediante una relación interpersonal de interacciones de carácter elevado y dinámico. Hay que tener en cuenta el contenido de la entrevista que constituye el aspecto material del proceso, ya que es un conjunto de información del candidato relacionado con estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales. Todo lo anterior lo constituye el curriculum vitae del candidato y mediante la entrevista se amplían y aclaran los temas citados y el comportamiento del candidato, es decir las características personales del candidato como el modo de pensar, actuar, sentir, el grado de agresividad, de ambiciones y motivaciones.

La tercera etapa es la *Terminación de la entrevista* en donde el entrevistador debe dar una señal clara para identificar que la entrevista terminó, debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

La cuarta etapa es la *Evaluación*: cuando el candidato sale del lugar en que se lo entrevistó, el entrevistador comienza con la tarea de la evaluación del candidato, la información está fresca en su memoria. Se deben registrar los detalles en una planilla u hoja de evaluación. Aquí se toma la decisión final sobre el candidato, si fue aceptado o rechazado y cuál es su colocación respecto al resto de los aspirantes al cargo en cuestión.

Pruebas de conocimiento o de capacidad

Es un instrumento para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Lo que se busca es medir el grado de conocimiento profesional o técnico exigido para el cargo a ocupar (computación, contabilidad, ventas, tecnologías, producción). Podemos contar con gran variedad de pruebas de conocimientos o de capacidad, Chiavenatto las clasifica en tres grupos: en cuanto a la manera de aplicarlas, el área que abarca y la forma de elaboración.

En cuanto a la *manera de aplicarlas*, las mismas pueden ser: *Orales* (mediante preguntas y respuestas orales, es similar a la entrevista pero los temas que se preguntan son específicas al igual que sus respuestas), *Escritas* (mediante preguntas y respuestas escritas, en general se aplican para medir los conocimientos adquiridos), y *De Realización* (pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y por un tiempo determinado, sirven para pruebas de digitación, de diseños, de manejo de vehículos o de fabricación de piezas).

En cuanto al *área de conocimientos abarcados*, los podemos dividir en: *Pruebas generales*, conocimientos de cultura general y *Pruebas específicas*, miden conocimientos técnicos relacionados con el cargo.

En la *forma en que se elaboran las pruebas*, podemos encontrar: *pruebas tradicionales* son de tipo discursiva o expositiva, pocas preguntas porque requieren de largas respuestas, son explicativas y demoradas. Miden en profundidad un tema específico. Su evaluación y corrección exigen tiempo. *Pruebas objetivas*, son estructuradas, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles, son tests, que permiten medir con extensión y amplitud los conocimientos aplicándolos en forma rápida y fácil, calificándolos de manera rápida, simple y objetiva. Por último las *pruebas mixtas* es la combinación de las dos anteriores, utilizan preguntas discursivas e ítems en forma de test.

Pruebas Psicométricas

Son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos. Es una medida de desempeño o de ejecución de operaciones intelectuales o manuales de selección o también escritas. Su utilidad es conocer de mejor forma a las personas en base a la admisión, orientación profesional y de un diagnóstico de la personalidad.

Las pruebas psicométricas muestran el comportamiento de las personas. Se centran principalmente en las aptitudes para determinar cuánto de estas tiene cada persona, con la intención de generalizar y prever el comportamiento en determinadas formas de trabajo. Se basan en las diferencias individuales, ya sean físicas, intelectuales y de personalidad. Analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomando como patrón de comparación. Los resultados de una persona son comparados con las estadísticas de los resultados, se les asignan valores, en relación con el patrón o estándar de comparación. Hay que tener en cuenta la siguiente relación:



Cuando hablamos de aptitud se refiere a la predisposición o la potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad de comportamiento, nace con la persona y es innata por ello puede pasar inadvertida y puede dejar de usarla durante toda la vida. Por ello se dice que la aptitud es una habilidad latente o potencial en la persona, puede ser desarrollada por el ejercicio o la práctica. La capacidad es la habilidad real de la persona en una determinada actividad o comportamiento, se adquiere por medio de entrenamiento, práctica o ejercicio. La capacidad esta siempre disponible para que la persona la utilice en sus actividades. A diferencia de la técnica anterior, prueba de conocimiento y de capacidad, ésta hace referencia a la medida de la capacidad de realización de una persona, es decir define un diagnóstico real de las habilidades de la persona. Las pruebas psicométricas hacen referencia a las aptitudes individuales, proporciona un pronóstico de su potencial de desarrollo.

Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad ya sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos) o por temperamento (rasgos heredados). Los rasgos son una característica marcada que distingue a una persona de las demás. Cuando las pruebas de personalidad revelan rasgos generales de la personalidad en forma de síntesis, se denomina "psicodiagnóstico". Existen pruebas expresivas, de expresión corporal y pruebas proyectivas de personalidad.

Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación son un tratamiento grupal. Es un método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Es una técnica de dinámica de grupo, a partir del psicodrama, basado en la teoría general de roles. Cada persona representa roles que más caracterizan su comportamiento, pueden ser de forma aislada o mediante la interacción con otras personas, se establecen vínculos habituales y se crean nuevos vínculos. Actúa en ese momento y en ese lugar como lo hace cotidianamente, permite analizar y diagnosticar su esquema de comportamiento, como también las interacciones con las personas, situaciones y desafíos. Esta técnica es utilizada para puestos que necesitan relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos. Así la posibilidad de error de las diversas técnicas de selección se puede minimizar, como también permite que el aspirante se dé cuenta de la adaptación o no del cargo pretendido, porque se está simulando una situación que podría enfrentar en un futuro. En general, la simulación fomenta la retroalimentación, favorece la autoevaluación y el autoconocimiento. Esta técnica también necesita la colaboración de un psicólogo.

Luego de analizar a la Administración de Recursos Humanos, el proceso y las técnicas más utilizadas para la selección del personal, en el siguiente capítulo se estudiará a la grafología como una herramienta complementaria al proceso de selección del personal, a modo de colaborar, mejorar y enriquecer la eficiencia del proceso.

Año 2015



TRABAJO
FINAL

CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN A LA GRAFOLOGÍA

LIC. CRISTIAN FABIÁN MARTINEZ

CAPÍTULO 2: Introducción a la Grafología

Introducción y origen

La grafología según Matilde Priante¹¹, es la técnica que a través de la escritura estudia la personalidad del individuo en todas sus facetas. Su principal característica es la globalidad. El análisis grafológico facilita apreciar el intelecto de una persona, la proyección y el desarrollo del mismo. Describe aspectos como la intuición, deducción, capacidad de síntesis, planificación, asimilación, imaginación y fantasías. También demuestra la estabilidad emotiva, el control y descontrol de impulsos, la firmeza, la seguridad, la influencialidad, la forma de comportarse social y afectivamente, sus necesidades, inseguridades y facilidades. En el ámbito laboral se hace una descripción en cuanto a las facultades y aptitudes necesarias y adecuadas al puesto de trabajo, teniendo en cuenta el perfil del puesto que se va a ocupar, luego se presenta un informe grafológico que resume la adecuación de la persona evaluada al puesto o no y la forma que probablemente lo desempeñe.

El origen de la grafología en todos los países de habla hispana se debió a la divulgación de la admirada grafóloga española Matilde Ras (1881-1969) quien dedicó su vida al estudio y la investigación de la Grafología. Augusto Vels (1917-2000), también español, escribió numerosos libros y creó el Método de Grafoanálisis que lleva su nombre. Actualmente el profesor español Mauricio Xandro (1924) lleva más de 50 años dedicado al estudio y la enseñanza de la Grafología, recibió en 1968 la Diplomatura en Grafopsicología, Grafopatología y Selección de Personal en la Universidad Computense de Madrid, entre sus obras se destaca la Grafología y Recursos Humanos. En Argentina se destacan los Grafólogos Federico Aberásturi, Pedro D' Alfonso, Amado Ballandras y Ángel Zarza (investigador en el hospital Borda). En 1981 se crea el Colegio de Graduados en Grafología, cuyo objetivo es jerarquizar y profesionalizar la actividad grafológica en Argentina.¹²

La grafología nos permite conocer a una persona teniendo en cuenta las características de su letra. La grafología laboral se usa para reclutar personal nuevo y para reubicar a empleados dentro de otros puestos más adecuados a sus habilidades. Se complementa con entrevistas personales y test psicotécnicos.

Entonces la Grafología es la ciencia que estudia la personalidad a través del análisis de la escritura manuscrita. El texto nos permite conocer cómo actúa una persona, como se muestra socialmente, cuáles son sus intereses, sus

11Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición. Pág. 15-16

12Pera Rosa Leonor (2007) "Firme Aquí y conozca su verdadera personalidad", Dos Tintas, Buenos Aires, Primera Edición. Pág. 12-14

sentimientos, su energía. La firma es la esencia del sujeto, su verdadera identidad, siendo esta el núcleo de la personalidad. Todos tenemos un estilo de personalidad, pero no todos podemos lograr afirmar nuestra identidad. Firmar es como poner un sello propio al finalizar un escrito, al firmar, avalamos lo que escribimos, por ello contiene un cierto nivel de responsabilidad por lo que decimos y hacemos.¹³ Según la grafóloga española Matilde Ras la firma es la síntesis de nuestra personalidad, es nuestro sello personal.

La grafología cree que la escritura de cada uno es más que el movimiento mecánico con el que el cerebro dirige a los músculos de la mano para rayar sobre el papel. Se estima que en esta operación mecánica el cerebro además ejecuta otros procesos que involucran los sentidos, la memoria, el pasado y el presente. Es un proceso no consciente en el que una persona vuelca sobre un trozo de papel, no por el contenido de sus palabras sino por la forma de sus palabras, el uso del espacio, el orden, tamaño, inclinación, dirección, presión o fuerza, velocidad, continuidad y forma. Es de vital importancia que los expertos analicen todo, porque sólo de esta manera se entiende la fotografía del preciso instante en que se encuentra el cerebro, se puede saber qué lo ocupa o preocupa, qué lo marca, lo tensiona, lo irrita.¹⁴

Según Susana Tesouro de Grosso¹⁵, desde el punto de vista científico, define a la grafología como una ciencia que tiene como objetivo el estudio de la personalidad, por medio de medidas rigurosas y el análisis de los rasgos de la escritura, puede clasificar los movimientos gráficos y realizar su interpretación. La aplicación en la selección de personal, es por medio de Informes Grafológicos solicitados por las empresas, industrias, comercios, organismos estatales y privados. Los mismos brindan datos sobre el rendimiento laboral tal como: voluntad, constancia, perseverancia y tenacidad, aptitudes para el cargo, capacidad de trabajar en equipo, dotes de mando o de sumisión, iniciativa, deseos de superación. También el nivel de responsabilidad, sentido práctico, objetividad, criterio, honestidad, lealtad, seriedad, rasgos de carácter, autoestima y sociabilidad. Es así como la autora determina que es un método rápido, exacto y económico de diagnóstico porque no requiere de largas entrevistas en el escribiente, con él se obtiene ahorro del tiempo y realización. Veamos a continuación como se desarrolla un informe grafológico.

Informe grafológico

Es esencial un grafismo de la persona que se desea analizar. Se necesita una hoja escrita con un bolígrafo, ésta debe estar firmada al pie del escrito y se recomienda que el contenido sea una redacción espontánea. El papel debe estar

13Pera Rosa Leonor (2007) "Firme Aquí y conozca su verdadera personalidad", Dos Tintas, Buenos Aires, Primera Edición. Pág. 5

14Colección Esotérica (2008) "Grafología", Ediciones del Sur, Chile, Primera Edición. Pág. 22-23 y 30

15 Tesouro de Grosso Susana (2006) "Grafología Científica. Interpretación del alfabeto y la escritura, KIER S.A., Buenos Aires, Primera Edición. Págs. 8-10

en blanco y sin pautas, es necesario conocer una serie de datos sobre el analizado:

- ✓ Nombre y apellido
- ✓ Sexo
- ✓ Edad, es necesario comprobar la evolución tanto en el plano intelectual como en el caracterológico o afectivo
- ✓ Estudios
- ✓ Profesión actual, es necesario disponer del curriculum vitae
- ✓ Hay que tener en cuenta también si la persona tiene una deficiencia física, como una enfermedad crónica o importante.

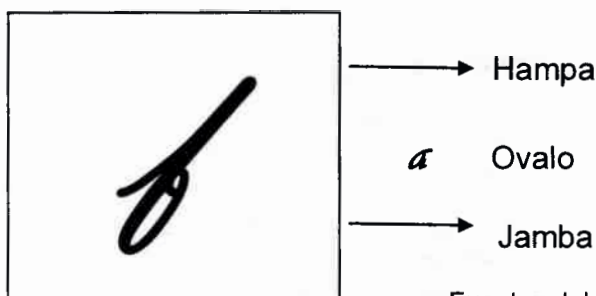
De acuerdo a Matilde Priante¹⁶, existe una serie de normas para que la prueba grafológica tenga las máximas garantías de un correcto análisis, estas normas son:

- El candidato debe estar sentado en una posición cómoda,
- La superficie de apoyo de la escritura debe ser dura y lisa,
- Temperatura ambiental agradable y luz suficiente,
- El grafismo debe realizarse en un papel blanco y sin pauta, aconsejar al candidato que escriba con letra cursiva y no tipográfica y que no se preocupe por el hecho de que el escrito sea difícil de leer. El instrumento para escribir debe ser el que habitualmente usa el candidato, comprobar que no se produzcan descargas de tinta o fallos,
- El tema ha de ser libre, es mejor una redacción que una copia, dejar en claro que se va analizar el grafismo sin que importe el contenido del mismo,
- Firma al pie de la redacción,
- El tiempo para realizar la prueba debe ser la suficiente, no es conveniente apresurar a la persona.

La hoja de papel representa el entorno, el medio ambiente tanto familiar como social o profesional. El texto escrito evidencia cómo se muestra y comporta el individuo en su medio ambiente. La firma expresa cómo es el individuo en realidad, su "yo" íntimo.

Antes de comenzar a desarrollar los aspectos Grafológicos es necesario entender la denominación de las partes de las letras: óvalo, hampa, jamba.

16 Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición. Págs. 20-21



Fuente: elaboración propia del autor

- ✚ Óvalo: es el rasgo gráfico que se sitúa en la línea base o cuerpo medio del grafismo.
- ✚ Hampa: es el rasgo que asciende a partir de la línea base o cuerpo medio del grafismo.
- ✚ Jamba: es el rasgo que desciende a partir de la línea base o cuerpo medio del grafismo.

Conjunto Gráfico. Concepto de armonía.

El primer paso en el análisis grafológico es valorar el texto según su armonía global, dentro de un conjunto claro y ordenado o confuso o desordenado, texto positivo o negativo. Siguiendo los lineamientos de Matilde Priante¹⁷, esta valoración es determinante para el análisis, porque una misma forma tiene una interpretación distinta si ha sido valorado como texto positivo o negativo. Por ejemplo, la letra con forma básica angulosa puede ser exponente de una personalidad firme, segura y activa. Esto es válido si el conjunto del grafismo está valorado como positivo, si fuese texto negativo, esa letra es exponente de una personalidad dura, impositiva, exigente, incluso agresiva. Por ello es importante valorar el texto correctamente.

Si la escritura está organizada es decir, hay márgenes cuidados, puntos y apartes ordenados, no se producen elementos de confusión (invasiones de jampas y hampas) se denomina *conjunto claro y ordenado*. Por el contrario, no hay márgenes o son muy irregulares, no se establece una separación de bloques según los puntos y apartes y hay elementos de confusión, la valoración es entonces de un *conjunto confuso y desordenado*. Esta es una primera valoración de conjunto, no existe parámetros concretos, sólo se trata de una primera valoración meramente orientativa, una primera impresión del grafismo, es como una primera entrevista de personal. Una vez que se haya adquirido suficiente experiencia se puede realizar una rápida valoración, siendo ésta muy útil para

17 Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición. Págs. 27-34

hacer un proceso ágil de selección y desestimación de candidatos ante un número destacado de solicitudes.

El *texto positivo* es la impresión de un individuo que ha realizado un aprendizaje correcto, del cual resulta un comportamiento adaptativo, representa la adaptación al entorno y a sí mismo, propicia desarrollo personal de acorde a sus posibilidades, sin que sus objetivos, inquietudes y afectos repercutan, incidan o entorpezcan los de los demás. Pero si el aprendizaje no ha sido el correcto, el resultado es un comportamiento no adaptativo es decir un *texto negativo*. Por lo general el texto positivo es un conjunto claro y ordenado y el texto negativo es confuso y desordenado, aunque también se puede encontrar un texto negativo en un conjunto claro y ordenado. Su interpretación es:

- Conjunto claro y ordenado. Texto positivo: visión clara del entorno, concreción de ideas. Capacidad de adaptación a sí mismo y al entorno.
- Conjunto confuso y desordenado. Texto positivo: visión confusa, probable originalidad y fantasía. Adaptación a sí mismo, pero difícil al entorno.
- Conjunto claro y ordenado. Texto negativo: claridad mental, concreción de ideas, pero rigidez en las mismas. Se intenta dar una imagen favorable. Dificultad en la adaptación.
- Conjunto confuso y desordenado. Texto negativo: confusión mental, falta de concreción. Desorganización, no hay adaptación a sí mismo ni al entorno.

A continuación se expone la interpretación y las diferencias entre un texto positivo y negativo:

Características grafológicas	Texto Positivo	Texto Negativo
Letras (óvalos)	Abierta, las "m" y "n" se realizan en forma de "u"	Cerrada, las "m" y "n" se realizan en forma de arco o puente
Dirección	Ascendente	Descendente
Inclinación	Hacia la derecha	En sentido descendente
Dimensión	Ligada o agrupada y proporcionada	Desligada y desproporcionada
Velocidad	Rápida, rasgos sencillos y simplificados, la barra de las "t" desplazada hacia la derecha	Lenta, adornos y rasgos innecesarios
Forma	Limpia, neta, no hay tachaduras, el aspecto es cuidado	Complicada y sucia

Firma	No hay diferencia destacada entre firma y texto, rúbrica sin complicación	Destacada diferencia entre la firma y el texto, rúbrica complicada
--------------	---	--

Fuente: elaboración propia del autor

Concepto de Energía Vital- La Libido

Se sigue la teoría de Gustav Jung sobre la libido. Se denomina así a la energía vital, es importante su análisis grafológico porque capta la capacidad de trabajo y continuidad en el mismo. Es el deseo de aspiración, impulso o empuje que anima a la persona, se sitúa el tipo de libido y la utilización de la misma en su proyección tanto personal como profesional. La misma tiene dos movimientos: uno hacia delante, la *progresión* y otro hacia atrás, la *regresión*. Sus características siguiendo el análisis de Matilde Priante¹⁸, son:

- ❖ **Libido fuerte:** es la necesidad de ir hacia delante, de progresión, muestra optimismo, impulso, actividad, espíritu emprendedor. Algunos detalles grafonómicos a tener en cuenta:
 - El trazado del grafismo es firme, rasgos bien presionados, sin temblores, roturas o torsiones (presión),
 - Escritura del tamaño de mediano a grande (dimensión),
 - Letras nutridas y con relieve, los trazos están presionados con firmeza y por igual, destacando el negro de la escritura sobre el blanco del papel (presión),
 - La forma es legible y claramente dibujada,
 - Existe regularidad en todos los géneros gráficos o en la mayoría de ellos,
 - Las líneas son rectas o ligeramente ascendentes (dirección).

no publicado en
a hoy, en el que
a departamentos
sas.

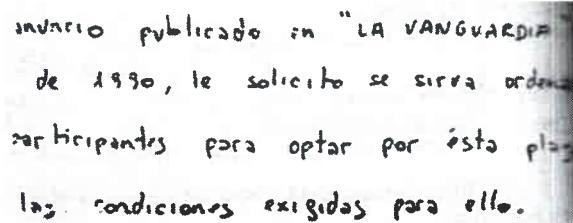
, necesarios para
presente Curriculum
: detalle datos

Libido fuerte

Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 37

18 Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición. Págs. 35-40

- ❖ **Libido débil:** existe dificultad en el avance, regresión, desaliento, escasa actividad, tendencia a la fatiga y al pesimismo. Sus principales características grafológicas son:
 - El trazado es blando o flojo, predominio de la curva, escasa presión,
 - Escritura pequeña o filiforme, el dibujo de la letra se reduce a una especie de hilo en letras como las "m" y "n", puede aparecer en otras letras y hacer difícil su legibilidad (dimensión),
 - Letras ligeras o tenues, el trazo es fino y de escasa presión,
 - Letras fragmentadas, temblorosas e imprecisas,
 - Hay irregularidad en cuanto la forma, dimensión, inclinación, presión, dirección y velocidad,
 - Líneas serpentinadas o descendentes, hay ondulaciones o las líneas descienden de izquierda a derecha (dirección).



avuncio publicado en "LA VANGUARDIA"
de 1990, le solicito se sirva ordenar
participantes para optar por ésta plaza
las condiciones exigidas para ello.

Libido débil

Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 38

Hay que tener cuidado en la interpretación de la libido, ya que en el caso de libido débil, si bien la persona posee potencial energético escaso, aprovecha al máximo ese potencial. Una libido fuerte no asegura una destacada actividad ya que se puede cometer un error. Es por ello que estas definiciones son siempre orientativas, hay que tener en cuenta todo el conjunto del grafismo, así mismo es importante porque establece la capacidad de trabajo del candidato, su resistencia a la fatiga o la frustración y capacidad de soportar ritmos de actividad muy frenéticos.

La libido va unida al temperamento, pierde intensidad con la edad o la enfermedad, pero si un individuo tiene una libido fuerte se mantendrá así toda su vida y será superior al que la tenga débil.

Las ocho leyes de la interpretación grafológica

Según Susana Tesouro de Grosso¹⁹, la grafología cuenta con ocho leyes básicas de interpretación. Ellas son:

¹⁹ Tesouro de Grosso Susana (2006) "Grafología Científica. Interpretación del alfabeto y la escritura, Kier S.A., Buenos Aires, Primera Edición. Pág. 13

1. **orden**, es decir la organización en el espacio, refleja la capacidad de organización y adaptación, aptitud de acomodarse a las reglas de la sociedad o su inadaptación.
2. **forma** en que está dibujada la letra, indica sus modales su nivel cultural, intereses y preocupaciones, la forma de ponerlos en práctica y sus estados de ánimo con respecto a lograr sus ambiciones o ideales.
3. **presión** que se ha hecho sobre el papel, indica la energía de las tendencias, del sentimiento de la voluntad y del instinto del escribiente, habla de la posibilidad de realización y de la productividad de la persona.
4. **dimensión** (tamaño), indica la expansión de las tendencias, impulsos y necesidades del escribiente y la difusión de su energía como también la idea que tiene de sí mismo.
5. **dirección** indica las variaciones de ánimo, de humor y voluntad del escribiente, refleja la estabilidad, constancia y grado de madurez en los principios que rigen la conducta, los principios morales y las convicciones.
6. **inclinación** de la escritura. Indica la necesidad de contactarse con los demás, puede ser espontánea y natural, contenida, inhibida, ambivalente.
7. **velocidad** o el ritmo de ejecución con que se desplaza la escritura sobre el papel, indica el nivel de inteligencia, el ritmo que desarrolla la actividad y la manifestación del temperamento del escribiente, tendencias, impulsos y carácter.
8. **progresión** o continuidad, es decir la unión o desunión de las letras en su abertura o cierre. Indica el tipo de inteligencia del escribiente, capacidad de concatenar ideas, su intuición y la posibilidad de combinar ambos tipos de recursos.

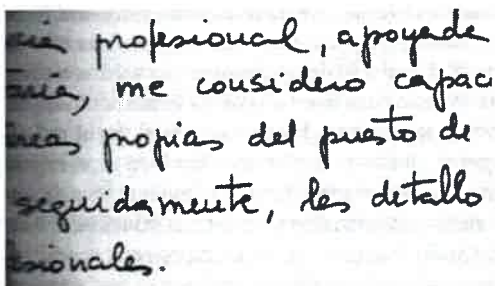
Cada uno de estos aspectos tiene su interpretación grafológica, es necesario estudiar todos ellos, ya que son muy orientativos de una serie de planos o aspectos de la personalidad. Para ello se analizará cada uno, siguiendo el desarrollo de la autora Matilde Priante²⁰.

1. **Orden:** se refiere al sistema de planificación y en la forma de escribir y avanzar en el papel. Su interpretación grafopsicológica (en adelante I.G.) es claridad mental, capacidad de planificación, organización y concentración. Se divide en: clara, confusa, ordenada, desordenada, concentrada y extensa.
 - Clara: debe existir una separación entre las letras de una misma palabra de medio óvalo u entre palabras de un ovalo.

²⁰Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición. Págs. 42-80

- Confusa: cuando la separación es inferior a la anterior o hay rasgos que invaden o pisan a otros, tanto los que van de la línea superior a la inferior o al revés.
- Ordenada: si el grafismo ya fue valorado como claro, es un aspecto a tener en cuenta dentro del carácter de ordenada. Existe una distribución racional en cuanto a los márgenes, puntos y apartes, los puntos sobre las "i" y acentos estén realizados con precisión y sin omisiones
- Desordenada: la hoja está muy ocupada o no hay apenas margen superior o falta de organización del grafismo, la puntuación es irregular y hay omisiones.
- Concentrada: es legible y se valora como clara, predomina el grafismo sobre el papel. Predomina el negro sobre el blanco.
- Extensa: la separación entre letras y palabras es superior a la valorada como clara, sin que represente una desunión entre las letras, predomina el blanco sobre el negro.

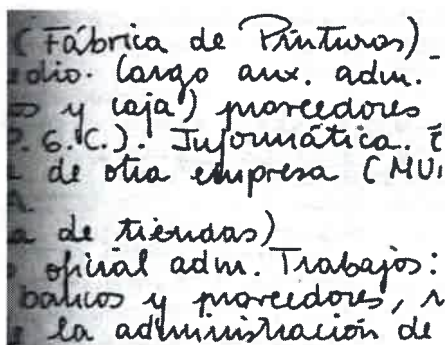
Su interpretación, la capacidad de concentración del evaluado se percibe en el conjunto de orden y básicamente en los subgéneros de concentrada y extensa. Aunque su interpretación en este género grafico es algo subjetiva, pero es muy útil para obtener una primera valoración en la selección de personal.



... profesional, apoyada
... me considero capaci
... propias del puesto de
... seguidamente, los detalles
... ionales.

Orden clara

Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 42



(Fábrica de Pinturas) -
... dio. largo aux. adm.
... y caja) proveedores
... P.G.C.). Informática. E
... de otra empresa (MU
... de tiendas)
... ofinal adm. Trabajos:
... banos y proveedores, r
... la administración de

Orden confusa

Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 42

de mi impulso e
de los funcionarios base
y en especial en la
realización y canalización
de los proyectos
con distribuidores
directamente del Dera

Orden extensa

Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 44

2. Forma: se aprecia la capacidad de adaptación del individuo, su visión ya sea tradicional, conservadora o más bien abierta y personal, actitudes y tratos. El tipo de relación tanto social y afectiva como laboral. Se divide en geométrica, modelo, complejidad y armónica.

➤ Geométrica: se subdivide en:

- ✓ Angulosa: los enlaces y cambios de sentido al dibujar la letra están hechos con angulaciones, la I.G. es dificultad en la adaptación, tenacidad, firmeza y obstinación, actitud rígida, sobria e inflexible.
- ✓ Semiangulosa: rasgos angulosos y curvos, la I.G. es similar a la anterior, pero más suavizada, la actitud no es tan radical.
- ✓ Curvilínea o redondeada: el dibujo de las letras están con grammas curvos, la I.G. es facilidad en la adaptación, permisividad, escasa imposición, suavidad en las actitudes y amabilidad en el trato.
- ✓ Redonda: no hay ángulos, los óvalos son prácticamente circunferencias, la I.G. es más que la adaptación denota acomodación, actitud conformista, escasa elaboración de criterios, trato suave y sumiso, fácil influenciabilidad.
- ✓ Cuadrada: la línea de base y su unión con otras letras están realizadas con un dibujo cuadrado, no es muy común pero existe. La I.G. es compleja, debe entenderse como actitud extravagante o rasgo de inmadurez.

→ I don't like tricks

Forma Angulosa

Fuente: www.yoescribo.com

Cantera tiene muy
pero todos los días
más allá de nuestras
vidas sentimentales y
et el u i n r

Forma Redonda

Fuente: www.yoescribo.com

considerarme una persona
en el trabajo y creer
os que Vds. exigen para
eso les rogaría que me
entrevista personal para
nocer y tener un inte

Forma Cuadrada

Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 48

➤ Modelo: se subdivide en:

- ✓ Caligráfica: se reproduce el modelo de escritura que sirvió de aprendizaje, no aparecen rasgos personales o simplificaciones. Se interpreta como un enfoque tradicional que no aporta innovaciones, ni es creativo, es para tener en cuenta en la selección de candidatos en puestos donde la creatividad sea primordial. Puede interpretarse como una personalidad con escaso contenido, como una ocultación.
- ✓ Tipográfica: se reproducen los caracteres de la máquina de escribir, se suele encontrar en profesiones creativas como arquitectos, diseñadores.

las canciones de mi
tierra me llenan el
y siento a mi gente.

Forma Tipográfica

Fuente: www.yoescribo.com

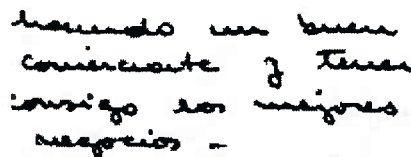
➤ Complejidad: se subdivide en:

- ✓ Simplificada: el dibujo de la letra es su estructura de base, sin rasgos de adorno sin perder legibilidad, generalmente va unido a una letra angulosa o semiangulosa. La I.G. es actitudes en todas las facetas de la personalidad concisas y ecuanímes, el trato es correcto pero puede ser frío y distante.
- ✓ Sobria: similar al anterior pero existen adornos o rasgos iniciales o finales. La I.G. es similar al anterior pero más suavizada.
- ✓ Sencilla: aquí no hay adornos que resulten complicados de elaborar. La I.G. es de una actitud comedida, confiada y natural.

- ✓ Adornada o ampulosa: hay numerosos adornos y gestos algo exagerados, sin que lleguen a dificultar la legibilidad. Se trata de una visión algo fantasiosa u actitudes adoptadas para llamar la atención.
- ✓ Complicada: accesorios inútiles que dificultan la legibilidad, espirales, bucles y mayúsculas muy elaboradas, visión confusa, fanatismo, actitudes poco definidas y escaso pronunciamiento.
- ✓ Bizarra: el trazado es extravagante, los rasgos no tienen ningún parecido con los modelos habituales.



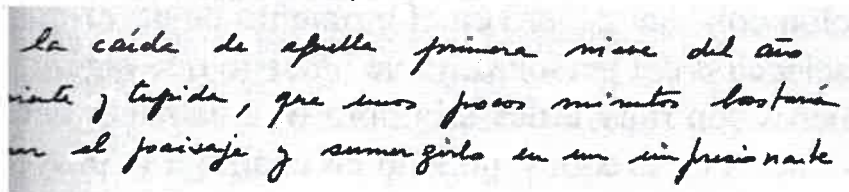
Forma complicada
Fuente: www.yoescribo.com



Forma sencilla
Fuente: www.yoescribo.com

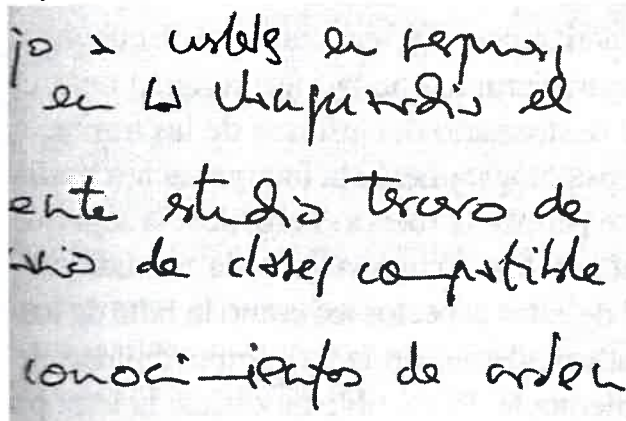
➤ Armónica: se subdivide en:

- ✓ Armónica: el conjunto resulta equilibrado y sin exageraciones, la I.G. es de sensibilidad unida a equilibrio emocional.



Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 55

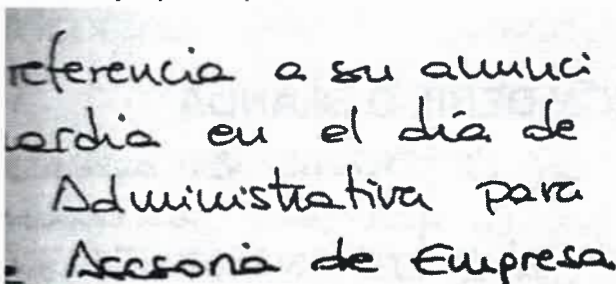
- ✓ Inarmónica: es todo lo contrario al anterior. En las grafías hay todo tipo de formas y estilos de letras, se dificulta la legibilidad.



Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 55

3. **Presión:** se refiere a la intensidad con la que el autor realiza el grafismo sobre el papel. A través de ella se percibe la fuerza energética, la seguridad, la firmeza, la decisión, el impulso, la agresividad y la sensualidad. La tensión es el nivel de estiramiento de los grammas o la intensidad con que se presiona el lápiz sobre el papel. Se divide en firme, media y débil o blanda.

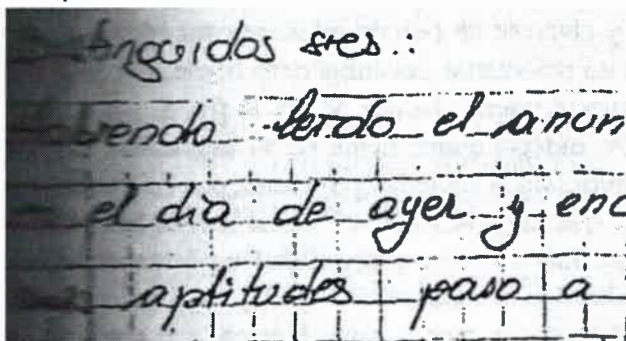
- ✓ Firme: el surco que se graba en el papel al realizar el grafismo es muy apreciable. Si se pasa la mano por la parte de atrás de la hoja los surcos son fácilmente al tacto. Las grammas están claramente dibujados con rasgos plenos y sin descargas de tinta. La I.G. es la valoración de la fuerza energética, seguridad, firmeza de carácter, decisión, imposición y aptitud para el mando.



referencia a su alumni
ordia en el día de
Administrativa para
Accesoria de Empresa

Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 57

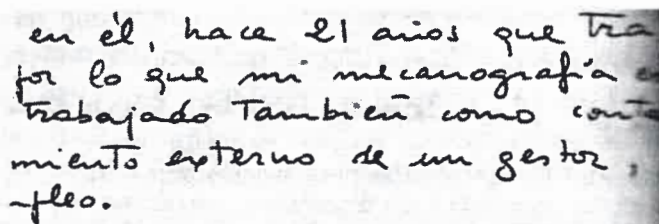
- ✓ Media: los surcos sobre el papel no son tan destacados, se interpreta como el anterior pero es menos determinante.



inguidos ses.:
bendo lardo el amun
el día de ayer y enc
aptitudes paso a

Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 57

- ✓ Débil o blanda: los surcos no son perceptibles a menos que se utilice una lupa, el rasgo es muy fino y es probable que algunos estén rotos. La I.G. es una escasa fuerza energética, inseguridad, indecisión, actitud sumisa y tendencia a la influencialidad.

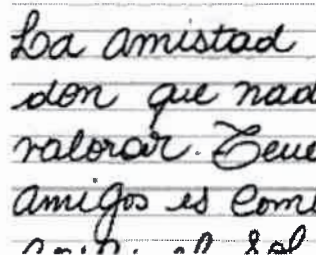


en él, hace 21 años que tra-
por lo que mi mecanografía es
trabajado también como contamiendo externo de un gestor,
fleo.

Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 58

4. Dimensión: se trata de establecer el tamaño de las letras y del grafismo en general. La interpretación es la necesidad de expansión de las tendencias, la proyección y la realización de las mismas a nivel intelectual, social, afectivo o profesional. Se subdivide en:

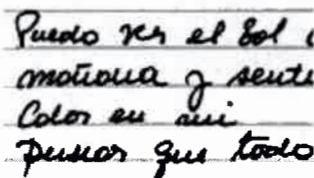
✓ Grande: el cuerpo medio pasa los 3 mm y las hampas y jambas sobrepasan los 9 - 11 mm. Se interpreta una destacada necesidad de expansión y de una autovaloración destacada. Si las medidas superan las anteriores la dimensión es muy grande hay una sobrevaloración y necesidad de expansión notoria y en algunos casos desmesurados.



La amistad
don que nada
valorar. Serse
amigos es como
...

Fuente: www.yoescribo.com

✓ Media: el cuerpo medio no pasa los 2.5- 3 mm y las hampas y jambas en proporción. Existe una necesidad de expansión controlada y una ajustada apreciación de las posibilidades y limitaciones.



Puedo ver el sol i
motiouna y sente
color en mi
penson que todo

Fuente: www.yoescribo.com

✓ Pequeña: el cuerpo medio se sitúa entre los 2.4- 1 mm y las hampas y jambas están en proporción. Existe una escasa necesidad de expansión y una tendencia a la infravaloración.

Todo el año pienso en cuánto de
días que me con las familias y
compañía con lo que una ama
...

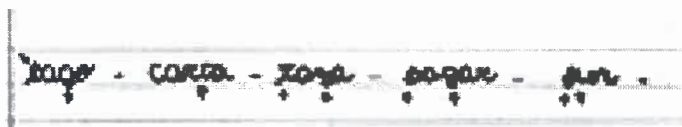
Fuente: www.yoescribo.com

✓ Sobrealzada: las hampas y las mayúsculas están desproporcionadas por exceso, midiendo más de 3 veces el tamaño del óvalo, se interpreta como una exaltación, fantasías y desproporción en cuanto a la propia valoración y aptitudes.



Fuente: www.yoescribo.com

✓ Rebajada: la desproporción no llega a 2 veces el tamaño del óvalo. Existe inseguridad extrema en algunas facetas, repliegue en sí mismo y desconfianza en posibilidades de expansión.



Fuente: www.yoescribo.com

✓ Creciente: el tamaño aumenta a medida que se llega al final de la línea, se intenta contener las demandas expansivas, sin que siempre se llegue a conseguir.

✓ Gladiolada: el tamaño disminuye a medida que se llega al final de la línea, puede existir fluctuaciones en cuanto a la expansión y autoestima.

✓ Uniforme: el tamaño no sufre variaciones y no hay fluctuaciones en las mismas.

✓ Desigual: las variaciones son constantes y apreciables, es probable que pase por períodos expansivos alterando con otros de retraimiento, la autovaloración es fluctuante.

5. Dirección: es la línea geométrica que sigue la escritura. Aquí se puede establecer la estabilidad anímica, consistencia de criterios, objetivos, voluntad, la regularidad o no de la actividad, como la adaptabilidad. Es muy importante estos aspectos en la selección de personal, ya que los anteriores aspectos cabe tenerlos muy en cuenta. Se subdividen en:

✓ Horizontal: la línea que sigue la escritura es recta. Aquí existe un equilibrio emotivo, continuidad en criterios y objetivos, regularidad en el ritmo de trabajo, puede ser tendiente a la monotonía y la rutina.



✓ Ascendente: la línea de escritura asciende entre 5 a 10 grados de la base. Se aprecia el optimismo, deseos de superación, facilidad para variar el ritmo de trabajo. Suele ocurrir que la línea supera esos niveles, representa una euforia y empuje desmesurado, es en el momento de solicitar un puesto de trabajo, la ansiedad, el deseo de alcanzarlo y de dar una imagen de entusiasmo, llevan al sujeto a ese estado.



✓ Descendente: la escritura se va separando de la línea de la base en sentido descendente, debe estar entre 5 a 10 grados. Si supera ya es muy descendente. Es evidencia de una falta de fuerza energética, pero hay que confirmar si la persona está pasando una situación preocupante o una enfermedad, es muy probable que esta situación sea pasajera.



✓ Rígida: el grafismo sigue una línea recta perfecta sin ninguna variación. Son personas que se aferran a las reglas, directrices, faltándoles capacidad de improvisación, reacción, flexibilidad y adaptación.

✓ Sinuosa: las variaciones se producen en las palabras, es probable que este subgénero acompañe al de serpentina, aquí hay mayor inestabilidad que puede resultar difícil y agitada.



✓ **Serpentina:** la línea del grafismo sufre variaciones horizontal, ascendente, descendente, si son muy notorias, son el reflejo de un nivel emotivo algo destacado, que aporta sensibilidad y viveza, hay fluctuaciones de ánimo y de ritmo, pero significa una facilidad de adaptación y de actuar a consecuencia, es importante para aquellos puestos que así lo requieran.



✓ **Imbrica:** cada letra se apoya en una base diferente. Su interpretación es similar a las anteriores pero con mayor inestabilidad, discontinuidad y una notoria falta de control.

✓ **Cóncava:** el grafismo sigue una línea cóncava. Su interpretación es que de forma repetitiva frente a cualquier situación o enfoque de trabajo el sujeto empieza con un ánimo y ritmo alto que descienden y luego remonta.



✓ **Convexa:** el grafismo sigue una línea convexa, es al revés de la anterior. Al principio el sujeto se desborda con la situación, no sabe cómo afrontarla, consigue superarse pero hacia el final le invade el pesimismo y la sensación que no ha estado a la altura de las circunstancias. Ambos enfoques originan dificultad en la convivencia, realización de trabajos en equipos, sobre todo para puestos directivos.



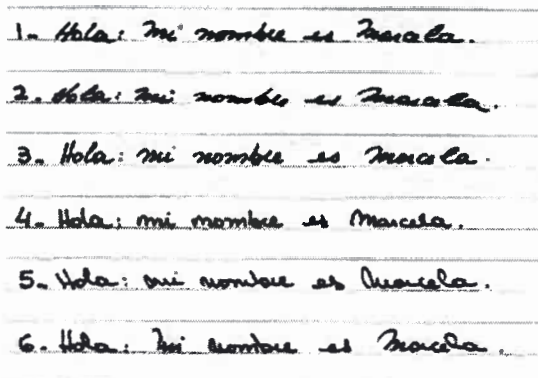
6. Inclinación: es el nivel del ángulo o inclinación que forman las hampas y jambas con la línea de la base. Aquí se interpreta la comunicación en cualquier plano, intelectual, social, afectivo o profesional y también el control emotivo. Es factible saber su visión del futuro, actividad, regularidad, lealtad e iniciativa. Se subdivide en:

✓ Vertical: el grado de inclinación de las hampas respecto a la línea de la base es de 90 grados. Se interpreta como una persona estable con un nivel emotivo algo bajo, la disposición de la comunicación es escasa pero de actitud desenvuelta, comportamiento equilibrado, sin comprometerse ni participar activamente pero sin eludir responsabilidades, la visión de futuro y el impulso es normal. (figura 4)

✓ Inclinada: hay diversos subgéneros según el grado de la inclinación. Es *moderadamente inclinada* de los 30 a 49 grados, *inclinada* de los 50 a 65 grados, *muy inclinada* de los 30 a 49 grados y *tumbada* si la inclinación mide menos de 30 grados. Su interpretación se acentúa a medida que la inclinación sea mayor. Si el grafismo es inclinado o moderadamente inclinado, es exponente de un nivel emotivo destacado y controlado. Disposición para la comunicación, visión de futuro, dinamismo, impulso, actividad e iniciativa. (figura 1, 2 y 3)

✓ Invertida: la inclinación de las hampas es invertida con respecto al sentido de la dirección del grafismo. Significa una contención de impulsos y retraimiento, dificultad y repliegue de las relaciones, actitud a la defensiva (si el autor es zurdo no se le puede dar esta interpretación). (figura 5)

✓ Desigual: la inclinación oscila entre vertical, inclinada o invertida. Esto presenta actitudes, comportamientos y reacciones diversas. Se trata de personas emotivas, con reacciones, sentimientos, criterios y disposición para la comunicación variables. (figura 6)

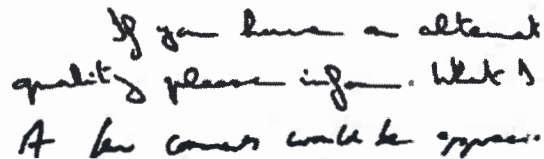


Fuente: www.yoescribo.com

7. **Velocidad:** es el mayor o menor número de letras escrito por minuto. Este dato es muy difícil de medir porque la mayoría de las veces el grafólogo no se encuentra cuando se realiza el grafismo. La I.G. es la agilidad mental, la

capacidad de reacción, de respuesta y la continuidad en el ritmo. Se subdivide en:

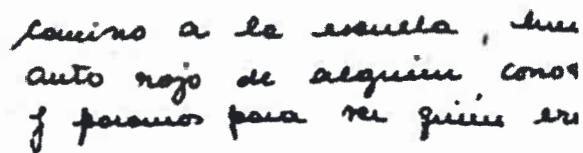
✓ Rápida: los rasgos son simplificados, la letra es sencilla, hay enlaces originales y las letras en las palabras están ligadas, los puntos de las "i", acentos y barras de la "t" están ligeramente desplazados hacia la derecha, la escritura es gladiolada. A través de la misma se evidencia la agilidad, viveza mental, fácil percepción y resolución. También es ágil en el ritmo de acción, dinámico en la puesta en práctica de resoluciones, impulsivo y decidido.



It goes down a thousand
quality please inform. What's
A few corners could be expressed.

Fuente: www.yoescribo.com

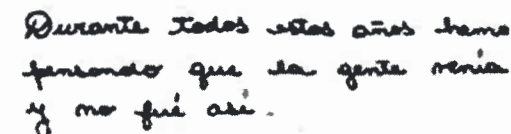
✓ Pausada: la letra es sobria, bien dibujada, los signos de puntuación y accesorios están centrados, hay enlaces originales y la escritura es agrupada. La valoración es similar al anterior, pero las reacciones no son tan rápidas, existe mayor reflexión. Es exponente de la mesura, equilibrio, razonamiento ágil y preciso.



Lowino a la escuela, fue
auto rojo de alguien con
f parame para me quise en

Fuente: www.yoescribo.com

✓ Lenta: la forma de la letra puede ser caligráfica, hay adornos, rectificaciones, temblores y gestos regresivos (finales de letras hacia atrás, acentos y barras de la "t" están desplazados hacia la izquierda de la letra). Puede ser ligada como desligada, pero no suele ser agrupada. Aquí existe lentitud en los procesos mentales, en el ritmo de trabajo y reacción.



Durante todos estos años he
pensado que la gente venia
y no fue así.

¿Cómo no imaginarlo?

Fuente: www.yoescribo.com

- ✓ Retardada: aparecen aspectos como los anteriores, los gestos regresivos y adornos superfluos muy numerosos, lo que puede haber algún tipo de problemática.
- ✓ Precipitada: trazos filiformes, letras inacabadas y gestos lanzados, la dimensión suele ser pequeña pero puede haber variaciones de tamaño, es gladiolada, inclinada e ilegible. Es notoria una agilidad mental pero irreflexible, impaciente por poner en práctica sus proyectos.

*the light was shining
merging on the water.*

Fuente: www.yoescribo.com

8. Progresión: se denomina a la forma de avanzar el grafismo en el papel. Se usa para establecer la existencia de la intuición, deducción lógica, reflexión, modo de razonamiento y enfoque. La disciplina y continuidad en las ideas, realizaciones, actitudes y sentimientos. Se subdivide en:

- ✓ Ligada: las letras están unidas por trazos, por lo que no se levanta apenas el lápiz del papel. Se interpreta como deducción lógica y continuidad en criterios, actitudes y afectos.

Querida amiga:

*La vida nos ha regalado momentos
de grandes alegrías y de momentos
tristes. Recuerdo esta ocasión en que
reímos tanto que ya no podía
parar, ¿qué emoción es recordar
que tuve tantas alegrías -*

Fuente: www.yoescribo.com

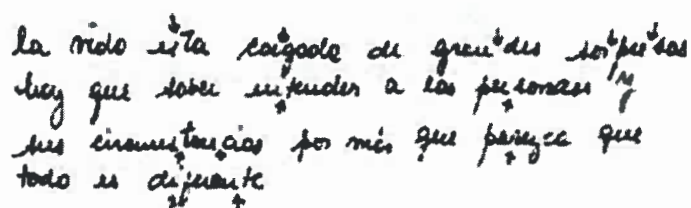
- ✓ Desligada: las letras aparecen desunidas, levantándose el lápiz cada vez que se dibuja. Se interpreta que el autor del grafismo dispone de intuición, irreflexión y discontinuidad en cuanto a sentimientos, criterios y actitudes.

*Volver con todos los amigos es un placer que pocos
y esa es la mayor de las riquezas
¿no te parece amiga? que bueno fue encontrar
nuevamente y recordar viejos tiempos.*

Fuente: www.yoescribo.com

- ✓ Agrupada: las letras forman grupos coincidiendo con las sílabas de una palabra, aquí es posible que estén compensadas la intuición y la

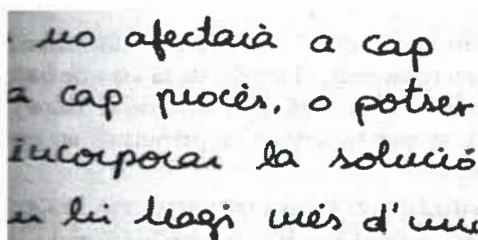
deducción. Hay reflexión, medida, equilibrio, visión de futuro e impulso moderada y realista.



la vida esta cargada de grandes sorpresas
hay que saber entender a las personas y
sus circunstancias por más que parezca que
todo es diferente

Fuente: www.yoescribo.com

✓ Abierta: los óvalos de las letras tienen aberturas, las letras “m” y “n” se trazan en forma de “u”. Hay una visión abierta y fácil comunicación. Expansión de las ideas, conocimientos y sentimientos.



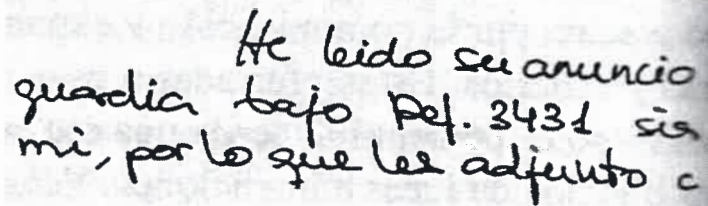
no afectará a cap
a cap porés, o potrer
incorporar la solucio
en li loqi més d'uu

Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 79

✓ Cerrada: en los óvalos no aparecen aberturas, las letras “m” y “n” se trazan en forma de arcada o puente. Es propicia de personas con escasa motivación para la comunicación y expansión de sentimientos, ideas y criterios.

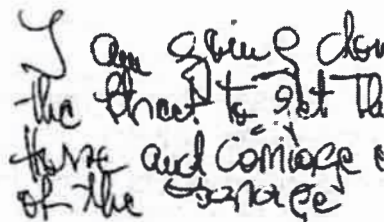
✓ Progresiva: el grafismo es inclinado, hay enlaces hacia la derecha y gestos de puntuación y las barras de las “t” se sitúan a la derecha, las mayúsculas son sobrias. Es representativo del avance, decisión, actividad y visión de futuro. Disciplina natural y constancia en objetivos y afectos, criterios y enfoques abiertos y tolerantes.

✓ Regresiva: la escritura es invertida, gestos en retroceso, signos de puntuación y las barras de las “t” se sitúan a la izquierda de la letra, mayúsculas elaboradas y letra caligráfica. Evidencia lo contrario al anterior, indecisión, temores, pasividad, convencionalismo, criterios cerrados e intransigencia.



Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 80

- ✓ Monótona: el grafismo realizado en cualquiera de los subgéneros anteriores se mantiene así en forma repetitiva, existe una falta de actitud y criterios propios, rutina, escasa participación y fácil sumisión.
- ✓ Rítmica: predomina un subgénero con claridad, aparecen letras ligadas, desligadas y agrupadas. Existe empatía, tolerancia, flexibilidad y capacidad de adaptación.
- ✓ Irregular: no se puede determinar un subgénero con claridad, hay letras ligadas, desligadas y agrupadas. Existe actitud y comportamientos variables en todos los aspectos, criterios, enfoques y sentimientos.



Fuente: www.yoescribo.com

Simbolismo del espacio

De acuerdo a las teorías de Max Pulver²¹, el uso del espacio denota un simbolismo espacial para la grafología. La hoja de papel en blanco simboliza el espacio donde la persona se mueve y actúa dirigida por su inconsciente.

El simbolismo espacial se aplica tanto a la zona de la hoja donde se escribe o dibuja, como el desarrollo de las letras, palabras, firma; aplicándole el mismo significado. Para esta teoría la hoja está dividida simbólicamente en cinco zonas:

21 Colección Esotérica (2008) "Grafología" (2008), Ediciones del Sur, Chile, Primera Edición. Pág. 31

superior, media, inferior, izquierda y derecha. A continuación se desarrollará cada una de ellas, siguiendo a Pera, Rosa Leonor²².



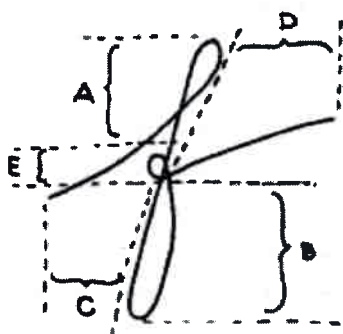
Fuente: www.yoescribo.com

- A. **Zona superior:** representa la espiritualidad, los ideales, el intelecto, lo abstracto. Si las letras son ascendentes o las mayúsculas son grandes, las personas son en extremo idealistas. Si la letra es más alta que ancha se tiene ambiciones de poder. Por el contrario las letras son gorditas, se trata de una persona que se evade constantemente pensando en fantasías imposibles. Cuando la letra es demasiada alta no quiere decir que la persona sea muy espiritual, puede creer o querer hacernos creer que es muy sublime sin serlo.
- B. **Zona inferior:** representa las necesidades del cuerpo, la movilidad, la sexualidad, lo material y económico, los instintos y lo inconsciente. Si las letras tienen colas largas o bajan mucho, mientras más grandes, más materialistas. Si la letra "g" es larga y grande representa un gran erotismo y una vida muy ligada a lo sexual. Si las letras son tan largas que traspasan la línea de abajo o atropellan a las letras entorpeciendo la lectura, se trata

²² Pera Rosa Leonor (2007) "Firme Aqu y conozca su verdadera personalidad", Dos Tintas, Buenos Aires, Primera Edición, Pág. 15-19

de una persona arrolladora, que ambiciona el poder de las demás y que es invasiva, hasta pasar a llevar a cualquiera con tal de cumplir sus objetivos.

- C. Zona media:** se refiere a las emociones, sensaciones, el amor, los sentimientos y relaciones afectivas, la sensibilidad, lo concreto. Si la letra es recta la persona será equilibrada, centrada. Si los óvalos son redondos, sin inicios ni finales largos, son personas preocupadas por sí mismas pero sin ser egoístas.
- D. Zona derecha:** se relaciona con la iniciativa, el futuro, los proyectos, la sociedad, la profesión, la extroversión, la actitud masculina y activa y la proyección. Se trata de personas que le gustan los desafíos y que no le temen a los cambios, ni a tomar riesgos. Tienen buena autoestima y autoconfianza. Si se inclina hacia la derecha la escritura habla de una persona receptiva, si no respeta el margen es muy extrovertida y tiene mucha necesidad de comunicarse, de ser escuchados y ser queridos. Si los acentos están marcados o los puntos de las "i" son pronunciados, es una persona con mucha iniciativa. Si tiene óvalos muy abiertos y las rayas de la "t" son evidentes, es una persona curiosa, que se enfrenta al futuro y quiere saber que hay más allá, no es temerosa y a veces toma decisiones sin pensar demasiado.
- E. Zona izquierda:** corresponde al pasado, la figura materna, la introversión, la prudencia, la reflexión, los temores, la actitud femenina y pasiva, la familia de origen, el egocentrismo. Generalmente las personas que hacen muchas figuras con las letras, usan esta parte para iniciar sus párrafos. Si la letra además se orienta hacia la izquierda muestra retrocesos. Si no respeta el margen, la persona puede encontrarse paralizada para avanzar en su vida, es introvertida, cerrada y no apta para los cambios. A veces representa la dificultad para relacionarse y confiar en los demás.



A: ZONA SUPERIOR

B: ZONA INFERIOR

C: ZONA IZQUIERDA

D: ZONA DERECHA

E: ZONA MEDIA

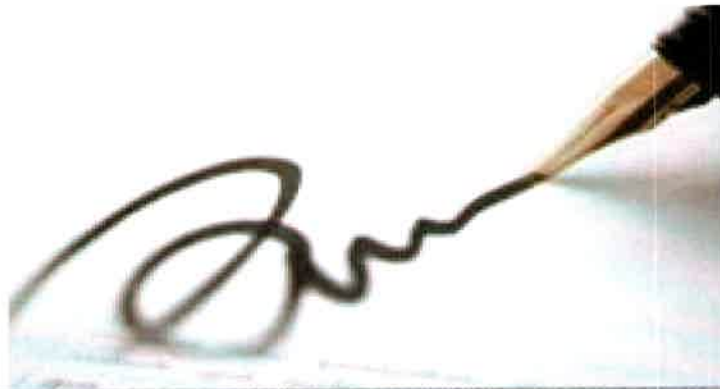
Fuente: www.yoescribo.com

Entonces podemos decir a grandes rasgos, que si estamos frente a un escrito que ocupa preferentemente la zona *derecha* o si se desarrolla o avanza

hacia la misma, la persona es sociable, extrovertida, tiene proyectos, piensa y confía en el futuro. Por el contrario, si la zona más importante es la *izquierda*, el sujeto será introvertido, prudente, tímido, apegado a su madre, al pasado y a su infancia. Si se desarrolla en la zona *media*, entre el pasado y futuro, la persona estará centrada en el presente, en sí mismo, será emotivo y sensible. Cuando la zona más destacada es la *superior*, corresponde a un individuo en que le predominan los ideales, lo intelectual, lo espiritual. Si predomina la zona *inferior* el individuo es positivo, ordenado, práctico, materialista o instintivo.

En el siguiente capítulo se analizará a las firmas y las rúbricas, su problemática e interpretación, como también la comparación texto- firma siendo su estudio una parte fundamental para completar el análisis grafológico.

Año 2015



TRABAJO
FINAL

CAPÍTULO 3: LAS FIRMAS Y LAS RÚBRICAS



LIC. CRISTIAN FABIÁN MARTINEZ

CAPÍTULO 3: Las firmas y las rúbricas

Introducción

El conjunto grafico está formado por el texto, analizado en el anterior capítulo, que representa la proyección del individuo en el medio, su manifestación caracterológica, social, afectiva y profesional. La firma es el sello o marca la identidad personal y significa el “yo íntimo”. Por ende un análisis grafológico no es completo si no se analiza tanto el texto como la firma.

Podríamos pensar que en un informe para un puesto de trabajo específico, el aporte de la firma no es necesario, explica Matilde Priante²³, porque lo que interesa del individuo es su desenvolvimiento laboral, facultades y aptitudes, pero no se debe olvidar que el candidato es una persona con un conjunto de sentimientos íntimos, necesidades y carencias. Todo esto forma parte de su personalidad e incide en todos los planos de la misma, incluyendo el profesional. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas trabajando, en este ámbito mantiene una relación o convivencia con otras personas que es importante tenerlo en cuenta.

Según Pera, Rosa Leonor²⁴ *firmar es como poner un sello propio al finalizar un escrito. Al firmar estamos avalando lo que escribimos, por lo tanto la firma contiene cierto nivel de responsabilidad por lo que se dice y por lo que se hace.*

En la actualidad, cada vez es mayor la cantidad de personas que no utilizan el texto manuscrito, por ello la necesidad de estudiar la firma y la rúbrica, que siempre va a ser de puño y letra. La firma es libre, única e individual, es totalmente inconsciente y su interpretación nos permite descubrir características personales que no se observan en la letra. Matilde Ras, determina que *la firma es la síntesis de nuestra personalidad, es nuestro sello personal.*

En el presente capítulo analizaré la colocación de la firma en el papel, los componentes, sus géneros grafológicos, la comparación texto-firma y el estudio de diversas rúbricas.

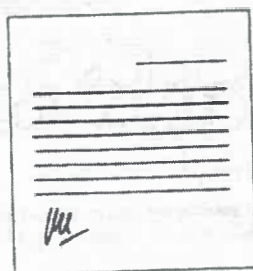
23 Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición, Págs 137

24 Pera Rosa Leonor (2007) "Firme Aquí y conozca su verdadera personalidad", Dos Tintas, Buenos Aires, Primera Edición. Pág. 6

Colocación de la firma en la hoja

A partir del escrito que realizó el candidato en la prueba grafológica donde se observa el texto y también la firma, podemos estudiar su localización y su correspondiente interpretación grafológica. Seguiré los aportes de Pera Rosa Leonor²⁵, se divide en firma situada a la izquierda de la hoja, a la derecha y al centro. Su interpretación grafológica (I.G.) es:

1. Firma situada a la izquierda: persona prudente, tímida, introvertida, insegura, tiene temor y apego al pasado, a la figura materna, posee dudas que frenan la iniciativa, busca excusas para no actuar, evitar los fracasos y frustraciones. Necesita de protección y comunicación con las personas de confianza y existe dificultades para exteriorizar los sentimientos.



Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 30

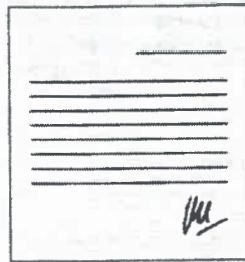
2. Firma situada al centro: persona reflexiva, controla los impulsos, hay moderada demostración de los afectos, pasivo, existe equilibrio entre el intelecto y las emociones, hay dificultades para superar etapas y de asumir riesgos, deseos de llamar la atención y selección meticulosa de las amistades.



Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 31

3. Firma situada a la derecha: la persona posee dosis de iniciativa, entusiasmo, de empuje para lograr los objetivos, vehemencia, puede ser impulsivo, es sociable y extrovertido.

²⁵Pera Rosa Leonor (2007) "Firme Aquí y conozca su verdadera personalidad", Dos Tintas, Buenos Aires, Primera Edición. Pág. 29-32



Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 32

Componentes de la firma

La firma consta del nombre, apellido y la rúbrica. En la firma el nombre y el apellido tienen un simbolismo grafológico concreto.

- El nombre representa la personalidad íntima e individual, su rol familiar.
- El apellido simboliza el rol social y profesional.
- La rúbrica está compuesta por trazos que acompañan al nombre y apellido. Es un dibujo espontáneo e inconsciente es muy rica en contenidos simbólicos. No hay normas ni reglas específicas para el dibujo de la misma. Existen tantas rúbricas como personas.

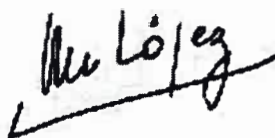
Hay firmas con predominio del nombre y otras que predominan el apellido. Veamos su interpretación:

- Firma con predominio del nombre: es cuando en la firma predomina el nombre y el apellido no, sólo el nombre integra la firma, cuando el apellido está tachado o el nombre tiene mayor tamaño que el apellido. Su I.G. es predominio del rol familiar sobre el social, apego al pasado, a la madre, a la infancia, nostalgia, deseos de ser protegido.

Una muestra de una firma manuscrita que predomina el nombre. El nombre 'maría' está escrito en cursiva y tiene un trazo largo que se extiende a la derecha, tachando el apellido.

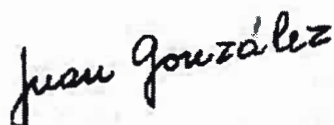
Fuente: <http://www.grafologiaincientific.com.ar>

- Firma con predominio del apellido: es cuando en la firma predomina el apellido y el nombre no, sólo el apellido integra la firma, cuando el nombre está tachado o el apellido tiene mayor tamaño que el nombre. Su I.G. es predominio del rol social o profesional, importancia profesional lograda con esfuerzo propio, identificación con el padre.



Fuente: <http://www.grafologiaincientific.com.ar>

- Ambos presentes, completos o con iniciales, al utilizar el nombre y apellido, la persona demuestra un equilibrio entre el rol familiar y social. Entre el "yo" íntimo y la tradición.



Fuente: <http://www.grafologiaincientific.com.ar>

- Puede existir el uso del segundo apellido, puede ser símbolo materno y como detalle de afecto, ser símbolo del marido como una manifestación de amor o por ser el apellido del padre muy común o también por una mala relación con el propio padre.

Géneros gráficos de las firmas

Cuando estamos frente de una firma debemos tener en cuenta los siguientes aspectos²⁶:

- ✓ La legibilidad
- ✓ El orden
- ✓ La forma
- ✓ El tamaño
- ✓ La dirección
- ✓ La inclinación
- ✓ La continuidad
- ✓ La presión
- ✓ La velocidad

A continuación desarrollaré cada uno de ellos.

- I. **La legibilidad:** toda firma es legible cuando se lee perfectamente o cuando a pesar de no leerse todas las letras de corrido, distinguimos formas de letras y cada una guarda su lugar. Si se lee con facilidad el nombre y el

²⁶ Pera Rosa Leonor (2007) "Firme Aquí y conozca su verdadera personalidad", Dos Tintas, Buenos Aires, Primera Edición. Pág. 43-67

apellido el significado es que existe claridad en las ideas, la persona asume responsabilidades, está conforme consigo mismo, sus méritos y sus posibilidades. Por ejemplo:

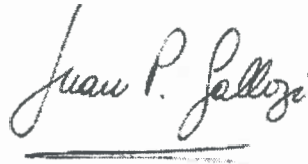


Figura 1

Fuente: <http://www.grafologiaincientific.com.ar>

Cuando las firmas son parcialmente legibles, es decir se distinguen algunas letras y existen dificultades para su lectura su interpretación es ansiedad, impaciencia y cierta tendencia a eludir responsabilidades.

Si la firma es ilegible, no se lee, pueden ser garabatos, las letras son imposibles de identificar la persona tiene temor de asumir responsabilidades, puede que oculte intenciones y es posible sentimientos de inferioridad. Puede que las deformaciones sean debidas a la rapidez o al hecho de firmar mucho, se interpreta una persona dinámica, vivaz, impaciente, que da poca atención a los detalles y necesita hacer varias cosas a la vez. Por ejemplo:



Figura 2

Fuente: <http://www.grafologiaincientific.com.ar>

II. **El orden:** se denomina una firma ordenada y además legible, está organizada, situada correctamente y cada letra conserva su lugar, la distancia entre las palabras también es correcta. Se interpreta una persona ordenada, con buena distribución del tiempo y las actividades, facilidad para adaptarse y con ideas claras (ver Figura 1).

Si es ilegible y no guarda orden, se trata de una firma desorganizada. Significa que hay dificultad para organizarse, bajo rendimiento, dificultad de adaptación y confusión interna (ver figura 2).

III. **La forma:** revela la manera de comportarse, de adaptarse y relacionarse, las firmas pueden ser de formas curvas, angulosas, con forma de arcos, de guirnaldas, filiformes. La interpretación grafológica para cada una de ellas es:

-Formas curvas: persona flexible, con adaptación, amable, seductor, aptitudes creativas, pereza e influenciabile.

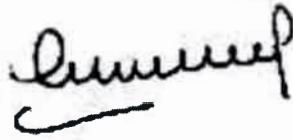
A handwritten signature consisting of several connected, rounded, and somewhat irregular loops, characteristic of a 'curved' style.

Figura 3

Fuente: <http://www.grafologiaincientific.com.ar>

-Formas angulosas: persona con firmeza en las decisiones, seguridad de sí mismo, agresividad por la lucha y el esfuerzo para lograr objetivos, introvertida, disciplinada, con energía, rígida, exigente consigo misma y con los demás, dificultad para demostrar sentimientos, frialdad y don de mando.

A handwritten signature with sharp, angular, and somewhat jagged strokes, indicating a 'angular' style.

Figura 4

Fuente: <http://www.grafologiaincientific.com.ar>

-Formas de arcos: existe una autoprotección por temor, desconfianza o inmadurez, reserva, prudencia, introversión, discreción, amable pero formal, necesidad de sentirse importante y halagado.

A handwritten signature with prominent, sweeping arches and loops, characteristic of an 'arc' style.

Figura 5

Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 51

-Formas de guirnaldas: se interpreta una persona abierta, afectuosa y receptiva. Amable, sociable, imaginativo, pereza, extrovertido y falta de firmeza para luchar contra los obstáculos.

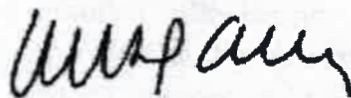
A handwritten signature with many small, repetitive, loop-like strokes that resemble a garland or a decorative flourish.

Figura 6

Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 51

-Forma filiforme: persona dinámica, con capacidad para resolver situaciones sobre la marcha, creatividad y originalidad, diplomacia, talento político, sutileza, astucia, evasión de las responsabilidades y aptitud para sacar provecho de las oportunidades.

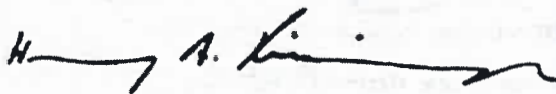
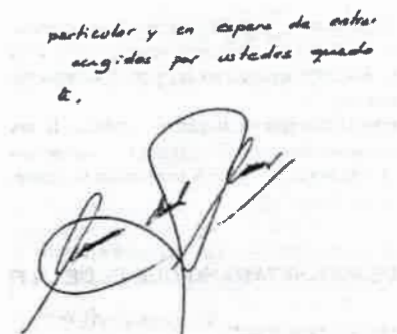


Figura 7

Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 52

IV. El tamaño: se relaciona con la autoestima y la autoconfianza. Es importante no solo el tamaño de las letras de la firma, sino su relación con las letras del texto.

-Firma de mayor tamaño que el texto: la persona se siente más importante de lo que demuestra. Tiene orgullo y autoconfianza, es ambiciosa, le gusta ser vista y de no pasar inadvertida. Necesita el reconocimiento de sus méritos, quiere triunfar en la vida.

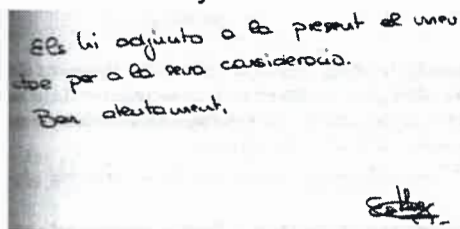


particular y en espera de otras
atenciones por ustedes cuando
t.

Figura 8

Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 144

-Firma de menor tamaño que el texto: si la firma es legible y clara, se trata de una persona sencilla y modesta. Si la firma es negativa puede haber falsa modestia, sentimiento de inferioridad, descontento de sí mismo, baja autoestima, oculta ambiciones y deseos de reconocimiento.



Es un adjunto a la present de un
de por a la seva consideració.
Bon dia!

Figura 9

Fuente: Priante Matilde (2010) pág. 141

-Firma de igual tamaño que el texto: hay una exacta valoración de sí mismo. La persona sabe lo que vale y se muestra tal cual es. Se mueve en sociedad con importancia que a su juicio le corresponde.

Thank you for your message of
congratulations for my 40th
birthday. I did appreciate it.
With every good wish.
Nazareno

Figura 10

Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 55

V. **La dirección:** de las líneas es el reflejo de las fluctuaciones del ánimo, humor y voluntad, además expresa la forma en que la persona afronta los obstáculos que se interponen en sus objetivos, es decir si los afronta con confianza, serenidad, nerviosismo. También manifiesta el grado de madurez, estabilidad y constancia de carácter.

-Firma Ascendente: la firma sube de su base sobre la línea horizontal. Su I.G. es resistencia frente a las dificultades, optimismo, ambiciones. Idealismo, innovador y autoconfianza (ver Figura 3).

-Firma descendente: la firma va descendiendo del renglón sobre su línea de base. Si I.G. es tendencia a desanimarse con facilidad, falta de confianza a sí mismo, baja resistencia frente a las dificultades, cansancio, agotamiento, tristeza, hay que estar atentos porque la persona puede que este atravesando por una enfermedad.

Figura 11

Fuente: <http://www.grafologiacientific.com.ar>

-Firma Horizontal: la firma sigue la línea recta sobre su base. La I.G. es la estabilidad en el ánimo, marcado sentido de responsabilidad, equilibrio emocional y dominio de sí mismo (ver Figura 1).

-Firma sinuosa: la firma desde su base presenta sinuosidades, asciende y desciende alternativamente. Su I.G. es la capacidad de adaptación, variaciones de ánimo, dudas, inestabilidad y flexibilidad.

Figura 12

Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 58

VI. La inclinación: indica la necesidad del sujeto de vincularse con los demás, de participar, de la necesidad de la presencia de los demás para satisfacer sus impulsos en el campo sentimental o sensorial. La velocidad influye en la inclinación, cuanto más rápida sea la letra más se inclinará hacia la derecha.

-Firma inclinada: es cuando la firma mide menos de 90 grados, la I.G. es una persona sociable y afectuosa, extrovertida, emprendedora, se integra con facilidad al medio, poco cautelosa y puede perder el control con facilidad (si son muy inclinadas).

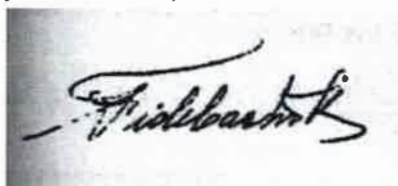


Figura 13

Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 59

-Firma Invertida: es la firma que se inclina hacia la izquierda. La I.G. es la introversión, subjetividad, espera que otros le resuelvan los problemas, inseguridad. Suelen costarle establecer relaciones por no poder desprenderse de la figura materna.

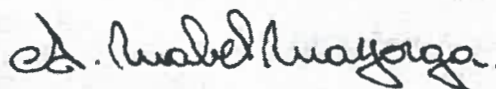


Figura 14

Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 60

-Firma recta: la inclinación oscila ligeramente en los 90 grados. Su I.G. es una persona con capacidad de concentración y de síntesis, segura, práctica, autocontrol, serena, decidida pero puede llegar a ser terco.

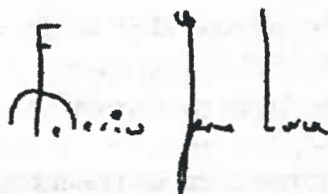


Figura 15

Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 60

VII. La continuidad: expresa el grado de equilibrio y regularidad en las tendencias, necesidades y en la conducta de un individuo. Refleja el grado de perseverancia y estabilidad en las ideas y en el modo de ser y hacer. Es decir si las letras están unidas entre sí o si están sueltas.

-Firma Agrupada: las palabras están enlazadas en grupos de dos o más letras. Su I.G. es capacidad de adaptación, equilibrio, armonía entre la teoría y la práctica, gusto selectivo y constancia (por ejemplo Figura 14/15).

-Firma Ligada: las letras de la firma se enlazan entre sí, los movimientos son constantes e ininterrumpidos. La I.G. es el pensamiento deductivo, tenacidad, constancia, continuidad en el trabajo, relación estable, sociabilidad y buena memoria (ver Figura 2).

-Firma Desligada: en este caso las letras aparecen separadas unas de otras. La I.G. es la introversión, aislamiento, falta de sentido práctico, separación entre pensamiento, acción y falta de constancia en el trabajo.

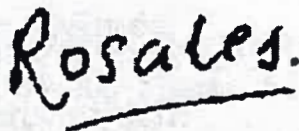


Figura 16

Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 63

VIII. La presión: es un claro exponente del nivel de energía física y mental, del grado de salud o enfermedad. Mide la fuerza que tiene el grafismo, es la acción que hacemos con el lápiz sobre el papel.

-Firma con presión fuerte: los movimientos son tensos, rectos, firmes y seguros, no presentan ondulaciones, ni flexiones. La persona presiona con seguridad y solidez sobre el papel. La I.G. es seguridad en las convicciones, buen nivel de energía, firmeza, constancia, buen rendimiento, fuerza de voluntad, decisión y resistencia a la fatiga (ver Figura 16). Si la presión es excesivamente fuerte, se convierte en negativa, indica agresividad, imposición, deseos de mandar, nerviosismo, tensión.

-Firma con presión débil: se realiza apoyando de forma muy ligera el lápiz sobre el papel, los movimientos son ondulares, más o menos flojos, el trazado tiene poca tensión, pueden haber fallos, roturas que interrumpen el trazo. Su I.G. es timidez, inhibición, debilidad física, inseguridad, energía

que se agota con facilidad, poca resistencia frente a los obstáculos (ver Figura 12).

IX. La velocidad: con la que se realiza una firma expresa el dinamismo de la persona, su rapidez para asimilar conocimientos. Para reaccionar y para resolver problemas.

-Firma Rápida: la firma se realiza en muy poco tiempo y por lo general está ligada. Su I.G. es la necesidad de alcanzar los objetivos rápidamente, agilidad mental, vivacidad, facilidad para resolver situaciones sobre la marcha, rápida asimilación de conocimientos, impaciencia, impulsividad, en el trabajo puede predominar la cantidad sobre la calidad (ver Figura 4 y 11).

-Firma Lenta: los trazos son realizados con lentitud, generalmente son curvas, adornadas, con trazos innecesarios. La I.G. es de carácter apacible, tranquilo. Necesita tiempo para resolver situaciones, posee capacidad de observación y concentración, pasividad e indecisión (ver Figura 2 y 8).

Comparación texto-firma

Lo importante de estudiar las firmas es la comparación con el texto. Analizándolo juntos podemos hallar igualdades y contrastes que determinan la interpretación. Podemos encontrar una identidad, discordancia y oposición entre el texto-firma. Veamos su interpretación.

- **Identidad texto-firma:** los dos coinciden en todos los aspectos, aunque es raro que ocurra, su I.G. es que la persona se muestra y actúa tal cual es. Existe coherencia entre pensamiento y acción.

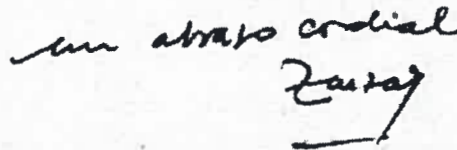
The image shows a handwritten note in cursive. The first line reads "un abrazo cordial" and the second line is a signature that appears to be "Zuraz".

Figura 17

Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 72

- **Discordancia texto-firma:** los dos coinciden en algunos aspectos y en otros no. Hay que ver en que no hay coincidencia y hacer la comparación y diferenciación correspondiente. Las diferencias significan conflictos en la personalidad entre lo que quiere o piensa la persona y lo que hace.

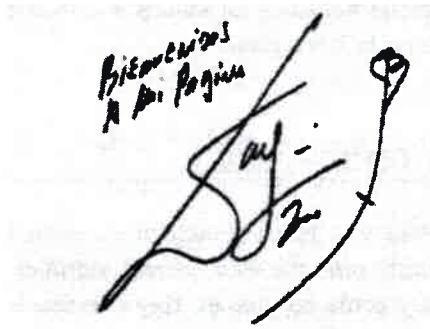


Figura 18

Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 72

- **Oposición texto-firma:** en este caso no coinciden el texto ni la firma en ningún aspecto, sino que son opuestos, por ejemplo, texto pequeño- firma grande, texto inclinado- firma invertida, texto curvo- firma angulosa. Aquí estamos frente a una persona contradictoria, con luchas internas y desequilibrio notable.

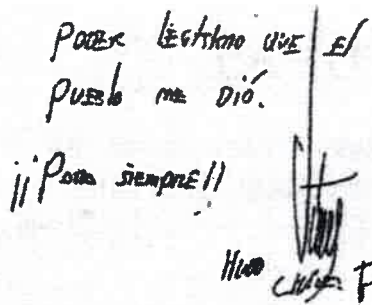


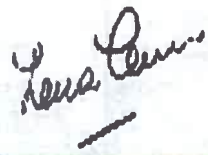
Figura 19

Fuente: Pera Rosa Leonor (2007) pág. 73

El estudio de las Rúbricas

La rúbrica es una especie de dibujo inconsciente que simboliza cómo la persona se protege del exterior, a través de mecanismos defensivos, es decir una "coraza" que protege simbólicamente al sujeto. Pera²⁷ nos presenta diversas rúbricas a tener en cuenta para el análisis y su interpretación grafológica.

27 Pera Rosa Leonor (2007) "Firme Aquí y conozca su verdadera personalidad", Dos Tintas, Buenos Aires, Primera Edición. Pág. 77-88



Rúbrica sencilla

- Consiste en uno o varios rasgos que aparecen bajo la firma y que le sirven de apoyo. La I.G. es autoconfianza, naturalidad y sencillez, autoafirmación y madurez



Rúbrica curva

- Son aquellas que están compuestas por trazos curvos. La I.G. es diplomacia, extroversión y socialabilidad.



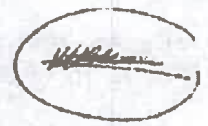
Rúbrica envolvente

- La firma está rodeada por un círculo protector. Su I.G. es la fijación a la madre, necesidad de protección, de sentirse seguro. Hay dificultad para independizarse, actitud defensiva y rechazo por la vida social.



Rúbrica con lazos

- Su I.G. es la espontaneidad, la facilidad para relacionarse, la expresividad y la habilidad comercial.



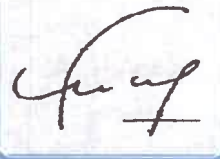
Rúbrica en forma de *boca de lobo* en forma de "C"

- Su I.G. está ligada a la actividad comercial, voluntad de poder, tencidad, reserva y astucia.



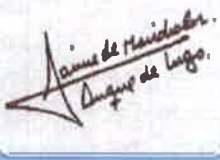
Rúbrica enmarañada

- Los lazos se entrecruzan formando una maraña. Su I.G. es la falta de claridad y transparencia en las intenciones y confusión de ideas.



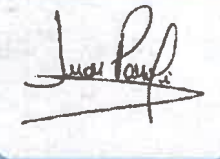
Rúbrica que protege la firma

- Es un rasgo curvo que protege la firma como un brazo protector. Su I.G. es temores y búsqueda de protección.



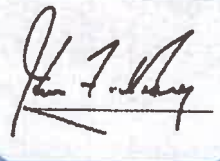
Rúbricas angulosas

- El ángulo es el trazo que más abunda en su estructura. Su I.G. es energía, dureza, predominio de la razón sobre los sentimientos y dificultades para relacionarse.



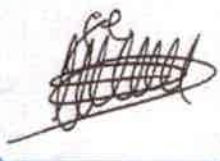
Rúbrica con ángulo a la derecha

- Su I. G. es la defensa de la intrusión de los de afuera, desconfianza y agresión hacia los demás, temor, defensa agresiva hacia el futuro.



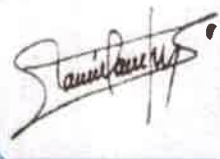
Rúbrica con ángulo a la izquierda

- Puede existir autoagresión (descuido por lo que toma), autocrítica, resentimiento manifestado astutamente y problemática intrafamiliar sin resolver.



Rúbrica que tacha la firma

- No se trata que toda la firma esté tachada sino uno o varios rasgos estén tachados. Su I.G. es la autocrítica, descontento y hasta agresividad consigo mismo, preocupación, necesidad de cambiar .



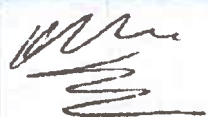
Rúbrica entre paralelas

- Las paralelas pueden ser verticales u horizontales, y pueden ser líneas o prolongaciones de alguna letra. Su I.G. son metas concretas, búsqueda de puntos de apoyo y barreras protectoras para no desviarse de sus planes, deseos de seguir una conducta estricta. Búsqueda de seguridad.



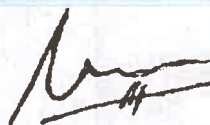
Rúbrica con puntos tras la firma

- Su I.G. es la prudencia, capacidad de síntesis, desconfianza, puntuación ante la última palabra dicha y de las obligaciones de los demás, los puntos en la firma interpretan inseguridad y necesidad de apoyo.



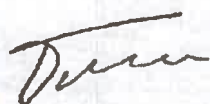
Rúbrica en zig-zag

- Su I.G. es la astucia para alcanzar las metas y situarse. Entusiasmo, a la vez impaciencia, dinamismo, nerviosismo si el zig-zag es anguloso.



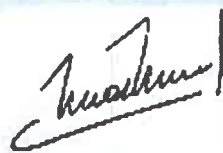
Rúbrica con una o dos tildes que cortan la línea

- La I.G. es habilidad para las relaciones humanas, persona pendiente de los más mínimos detalles, dramática y perfeccionista.



Rúbrica que subraya en la parte superior

- Su I.G. es la protección contra las ideas ajenas y ocultación de las propias, protección contra una fuerza superior temible y también representa al padre protector.



Rúbrica antes de firmar

- Su I.G. es persona que planifica sus actividades, no deja nada librado al azar, prepara el terreno antes de actuar, no se lanza si no esta seguro de los resultados, es organizada, reflexiva y metódica.



Rúbrica con subrayado doble

- Su I.G. es la necesidad de dar excesiva importancia a lo que se dice o hace, sentimiento de impotencia o fracaso, deseo de imponer las propias ideas y el deseo obsesivo de tener la razón.

Fuente: <http://www.grafologiacientific.com.ar>

A partir del estudio de la escritura, las firmas y la rúbricas, con su correspondiente comparación texto- firma queda por desarrollar en el siguiente capítulo las características (intelectuales, de carácter, sociales y aptitudes de trabajo) con diversas competencias para distintos puestos de trabajos para luego enfocarse al uso de la técnica grafológica en el proceso de selección del personal.

Año 2015

TRABAJO
FINAL

CAPÍTULO 4: LA GRAFOLOGÍA EN LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL

LIC. CRISTIAN FABIÁN MARTINEZ



CAPÍTULO 4: La grafología en la selección y evaluación del personal

Introducción

La utilización de la grafología en la selección de personal es una temática que cada día tiene más seguidores, entonces nos permite preguntarnos ¿Por qué la grafología resulta tan interesante en el proceso de selección del personal? Para realizar su interpretación es necesario conocer tres características básicas:

- *La globalidad en la descripción de las facultades y aptitudes de la persona:* se puede describir el conjunto de la personalidad, facultades, características, posibilidades y limitaciones. Se expone el carácter en todas las posibles facetas del mismo, la evolución personal, tipo de criterios, solidez de los mismos, capacidad energética, estabilidad emotiva, control o descontrol de impulsos, la firmeza, seguridad, tenacidad, imposición y la influenciabilidad. También la forma de comportarse social y afectivamente, las necesidades, inseguridades y facilidades.
- *Rapidez sobre todo en la preselección del personal:* siempre que el grafólogo tenga la experiencia puede hacer una rápida preselección, es decir una diferenciación en función de características intelectuales, personales y adecuación de aptitudes de los aspirantes a determinado puesto, reduciendo el número de candidatos y, por lo tanto, facilitar la posterior selección que puede hacer el mismo grafólogo o el profesional que intervenga. Por otro lado, significa rapidez y comodidad para el sujeto que se somete al análisis, ya que no debe contestar largos cuestionarios, esto es importante en el momento de seleccionar a candidatos para puestos de cierto nivel, ya que son reacios a pasar esas pruebas.
- *Fiabilidad en cuanto a los resultados:* no sólo para aquellas que necesitan cubrir un puesto de trabajo, sino también asesorías o consultoras. A veces éstas no incluyen el informe grafológico en el expediente que pasan al cliente, pero para ellas representa un instrumento más de trabajo y una confirmación respecto a las otras pruebas que han practicado. De esta manera la grafología representa un complemento y ayuda, ya que sirve de confirmación cuando esta prueba coincide con las demás realizadas.

En otras ocasiones el uso de la grafología, no se trata sólo de la posible ocupación de un puesto, sino también es útil en la *reorganización del personal* ya existente, es decir la promoción de una persona a un puesto de trabajo de mayor complejidad o simplemente su traslado a otra área de la empresa, que requiere de actividades diferentes a las que estaba desempeñando. También es muy útil

cuando se aprecia algún tipo de irregularidad en el comportamiento de la persona (rendimiento inferior al que se esperaba, problemas de relación con sus compañeros de trabajo), es por ello necesario conocer el puesto a partir de la descripción y la especificación, como también la cultura de la empresa y las personas con las que se relacionará.

A pesar de las ventajas de su uso, la grafología tiene la *limitación* del grafólogo que practica el análisis, como cualquier profesión, de acuerdo a la eficacia de su uso e interpretación. Por ello es importante la experiencia y la formación de quién realiza el análisis.

El presente capítulo es el eje central del trabajo final, por ende se detallarán diversas características o competencias divididas en capacidad e intelecto, carácter, aspecto social y actitud frente al trabajo, que sirven como guía, en el momento de seleccionar personal o reubicarlos a otros puestos en una organización, desde el enfoque del análisis grafológico. Por ello todas las definiciones, características, clasificaciones desarrolladas en el capítulo dos y tres, son la base del presente capítulo.

Conceptos generales

A continuación se presenta un cuadro que expone las diversas características a medir en la grafonomía en los diversos puestos de trabajo. Ellos son la capacidad e intelecto, el carácter, el ámbito social, afectivo y la actitud frente al trabajo.

Características	Definiciones
Capacidad e intelecto	Las personas pueden ser prácticas, vivaces, ágiles, imaginativas y fantasiosas o realistas. Pueden tener curiosidad para conocer y aprender, actuar por reflexión o por impulsos. Dejarse llevar por los sentimientos o por razonamientos analíticos-deductivos. La percepción e intuición como la agilidad y viveza mental pueden estar presentes. Otros poseen capacidad de observación y memoria
Carácter	Personas con libido fuerte, son activas, dinámicas y seguras, con visión de futuro, le atraen las innovaciones e iniciar nuevas actividades y realizaciones. Otras tienen una libido débil y no suelen canalizar bien su energía, momentos de actividad intensa y otros no, desánimo y pesimismo temporal.
Social	Algunos son extrovertidos, donde su motivación e inclinación es hacia el exterior y la comunicación con lo que le rodea, se relaciona con soltura, también la sensibilidad le permite situarse en el lugar del otro y comprender su postura e inquietudes. A los introvertidos, el mundo exterior no los motiva, es un deber y no una necesidad, aunque son cordiales, por momentos fríos y

	<p>distantes. La actitud es reservada pero muy respetuosa con las jerarquías y muchas veces servil.</p>
Afectividad	<p>Algunos son expresivos, incluso exuberantes, amantes a la familia y su vida social. Donde existe necesidad afectiva, sensibilidad, por ende varía el humor, actitudes y reacciones. Para otros la demanda afectiva no es muy importante, pero sus sentimientos son profundos, pero no lo demuestran y poseen control sobre sus emociones y sentimientos, mostrarlo significaría un rasgo de debilidad, su actitud es fría y distante.</p>
Actitud frente al trabajo	<p>Hay personas que son adecuadas en puestos de trabajo en los que es necesario un tipo de intelecto global, práctico y cierta creatividad, poseen dotes de mando, se conecta bien con superiores, colaboradores y clientes.</p> <p>Otras poseen dotes de mando, seguridad y firmeza de sus ideas, son individualistas y pueden desenvolverse un tanto egocéntricos, por su visión concreta, global y objetiva, son buenos directivos en áreas como administración, técnicas, informáticas, pero no son adecuados para aquellas en que lo primordial es el contacto y la relación personal.</p> <p>A otras personas los motivan aquellos puestos en que la creatividad, variedad de acción y libertad de movimientos están presentes, la rutina, los horarios, los controles continuos, los agobian y los limitan, son adecuados para trabajar como freelance, profesiones liberales, artísticas, en áreas como publicidad, marketing, diseño, relaciones públicas y comercial.</p> <p>Por último, hay personas que intelectualmente son adecuados para puestos que no se requiera de agilidad y viveza. Donde se aprecie la especialización, precisión y capacidad de organización, adecuado para puestos analistas de administración en archivo, facturación, secretarios, puestos de mandos medios o en informática y producción, también para la investigación y la atención al público. Donde se destaca la resistencia a la rutina, la regularidad en el ritmo, la precisión, la adaptabilidad, tranquilidad y la aceptación de normas.</p>

Fuente: elaboración propia del autor

La grafonomía y los diversos puestos de trabajo

A continuación se expone una combinación de características que deben cumplir los candidatos, diversas variables y su grafonomía para diversos puestos de trabajo. Para ello seguiré los conceptos presentados por Matilde Priante²⁸.

28 Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición. Págs. 154-212

Las características a medir se dividen en capacidad e intelecto, carácter, aspecto social y actitud frente al trabajo, cada una de ellas posee diversas variables.

CAPACIDAD E INTELECTO: GRAFONOMÍA	
VARIABLES	
-Síntesis	Escritura simplificada, ligados zona alta, inicio de letra por zona superior
-Objetividad	Letra agrupada, sobria, pausada, vertical o inclinada, tamaño moderado
-Agilidad mental	Escritura rápida, simplificada, original, precisa, ligados zona alta
-Reflexión	Letra pausada, agrupada, concentrada, precisa
-Visión práctica	Sobria, inclinada/vertical, pausada y precisa
-Visión global	Tamaño de moderado a grande, predominio del negro sobre el blanco, inclinada, abierta a la derecha/progresiva
-Capacidad de planificación	Precisa, distribución racional del espacio
-Observación	Curvilínea, pausada/lenta, muy precisa
-Deducción e intuición	Desligada, rápida, presión ligera
-Capacidad de análisis	Trazo moderado/pequeño, presión de ligera a firme
-Concreción	Sobria, inclinada/vertical, pausada, precisa
-Creatividad	Lenta, original, enlaces zona alta, bucles en la "d", curvilínea, presión ligera/firme
-Curiosidad intelectual	Presión ligera, curvilínea, abierta en especial el óvalo de la "d", zona alta derecha, progresiva, Gladiolada
-Capacidad resolutive	Letra rápida/pausada, progresiva, presión firme

Fuente: elaboración propia del autor

CARÁCTER: GRAFONOMÍA	
VARIABLES	
-Constante	Regularidad, presión firme/apoyada, angulosa/semiangulosa
-Seguro	Tamaño mediano/grande, óvalo de la "o" mediano/grande, presión firme
-Reacción rápida	Letra rápida, simplificada, inclinada, presión ligera/firme, progresiva
-Criterios abiertos	Progresiva, abierta, curvilínea
-Flexibilidad	Letra movida, abierta, progresiva, curvilínea
-Espíritu crítico	Letra sobria, precisa, presión firme/ligera, gladiolada

-Firme	Presión firme, letra estructurada y precisa
-Actividad/ dinamismo	Rápida/pausada, inclinada, ligada/agrupada, presión firme, progresiva, abierta a la derecha
-Continuidad	Regularidad en los géneros gráficos, sin monotonía
-Independencia	Presión firme/media, agrupada/vertical, progresiva, finales de palabra prolongados
-Estabilidad/ control emotivo	Regularidad del tamaño, inclinación, márgenes
-Visión de futuro	Rápida, simplificada, progresiva
-Regularidad en el ritmo	Regularidad en los rasgos anteriores
-Tenacidad	Presión firme, angulosa/curvilínea, dobles barras en las "t"
-Solidez de criterios	Presión firme, semiangulosa, letra claramente dibujada
-Perseverancia	Presión firme/apoyada, pausada/lenta, angulosa/redonda, precisa/cuidada
-Decisión	Inclinada/vertical, presión firme/media, progresiva, agrupada/ligada
-Sensibilidad y Empatía	Curvilínea, abierta a la derecha, texto positivo, presión media/ligera
-Astucia	Presión ligera, gladiolada, cerrada, finales acerados, ágil y rápida

Fuente: elaboración propia del autor

SOCIAL:	GRAFONOMÍA
VARIABLES	
-Soltura/ naturalidad	Sin rasgos excesivos, curvilínea, abierta a la derecha (letra "a"), presencia de algún bucle
-Empatía	Curvilínea, abierta a la derecha, texto positivo, presión media/ligera
-Diplomacia	Curvilínea, bucles zona media, óvalos de la "a" abiertos y de la "o" cerrados, caligráfica
-Facilidad de contacto	Letra abierta a la derecha, inclinada, curvilínea, ausencia del margen derecho
-Corrección	Letra cuidada, clara/limpia, algo caligráfica
-Relación fluida	Curvilínea, redonda, abierta a la derecha (letra "a"), presencia de algún bucle en zona media
-Capacidad de negociación	Semiangulosa, firme, abierta, progresiva, algún bucle en zona media
-Cordialidad	Curvilínea, bucles en zona media
-No influenciado	Presión firme, semiangulosa, bien estructurada, texto claramente positivo

-Impulso, capacidad de motivación de Tamaño grande, inclinada, semiangulosa, presión firme, jambas profundas sin llegar a invadir

Fuente: elaboración propia del autor

ACTITUD FRENTE AL GRAFONOMÍA TRABAJO:	
VARIABLES	
-Formación/ profesionalidad	La evolución del grafismo posee rasgos personales, simplificación y originalidad
-Flexibilidad	Curvilínea, movida, progresiva
-Dotes de mando	Texto claramente positivo, semiangulosa, firme, tamaño moderado, barras de las "t" situada en zona media a alta, hampas de la "t" apoyadas en la línea
-Capacidad de negociación	Semiangulosa, firme, algún bucle en zona media, abierta, progresiva
-Iniciativa, decisión	Letra original, inclinada/vertical, progresiva, finales prolongados, agrupada/ligada
-Facilidad de expresión y precisión	Curvilínea, semiangulosa, abierta, progresiva, precisa
-Capacidad de integrarse en un equipo	Curvilínea, abierta, progresiva, sin rasgos centrifugos
-Autonomía	Semiangulosa, agrupada, desligada
-Regularidad el ritmo de trabajo	Regularidad en géneros gráficos como la dirección, presión, orden e inclinación
-Capacidad resolutive	Precisa, pausada/rápida, movida
-Orden	Precisa/cuidada, limpia, redonda, semiangulosa, algo rígida
-Visión de futuro	Progresiva, rápida, simplificada
-Atención	Precisa, semiangulosa/redonda, limpia, pausada/lenta
-Precisión/detalle	Regularidad, presión firme/apoyada, letra redonda/redondeada, pausada/lenta
-Organización	Texto bien estructurado, letra precisa, sobria
-Ética muy definida	Texto claramente positivo

Fuente: elaboración propia del autor

A continuación se expone un ejemplo de cómo aplicar las diferentes características de la grafología en la selección de personal. Para ello se presenta el siguiente perfil de puesto de trabajo.

Ejemplo para analizar.

Perfil del puesto: Nombre del puesto: Analista de RRHH. Desarrollará tareas de selección y organización del personal, potencialidad de recursos y

formación, negociación y conciliación. Para ello es necesario que el candidato cuente con las siguientes características:

- **Capacidad e intelecto:** agilidad mental, concreción, observación. Combinación entre deducción e intuición. Capacidad de planificación y objetividad.
- **Carácter:** seguro, firme, de criterios amplios, sensibilidad y empatía.
- **Aspecto social:** relación fluida, capacidad de negociación, naturalidad y objetividad.
- **Actitud frente al trabajo:** visión de futuro, dotes de mando (en el caso de ejercer una función directiva), disposición para integrarse y trabajar en equipo. Enfoque práctico y realista. Dotes de organización.

Por lo tanto a modo de resumen, se expone cada característica mencionada anteriormente, sus variables y su interpretación grafológica.

CARACTERÍSTICAS	GRAFONOMÍA
CAPACIDAD E INTELECTO:	
-Agilidad mental	Escritura rápida, simplificada, original, precisa, ligados zona alta
-Observación	Curvilínea, pausada/lenta, muy precisa
-Concreción	Sobria, inclinada/vertical, pausada, precisa
-Deducción e intuición	Desligada, rápida, presión ligera
-Objetividad	Vertical/inclinada, sobria, pausada, texto moderado, agrupada
-Capacidad de planificación	Precisa, distribución ordenada del espacio
CARÁCTER:	
-Firme	Presión firme, letra estructurada y precisa
-Seguro	Tamaño mediano/grande, óvalo de la "o" mediano/grande, presión firme
-Criterios abiertos	Progresiva, abierta, curvilínea
-Sensibilidad y Empatía	Curvilínea, abierta a la derecha, texto positivo, presión media/ligera
SOCIAL:	
-Relación fluida	Curvilínea, redonda, abierta a la derecha (letra "a"), presencia de algún bucle en zona media
-Capacidad de negociación	Semiangulosa, firme, abierta, progresiva, algún bucle en zona media
-Naturalidad	Sin rasgos excesivos, curvilínea, abierta a la derecha (letra "a"), presencia de algún bucle
-Objetividad	Vertical/inclinada, sobria, pausada, texto moderado, agrupada

ACTITUD FRENTE AL TRABAJO

-Dotes de mando (para puestos de Director)	Texto claramente positivo, semiangulosa, firme, tamaño moderado, barras de las "t" situada en zona media a alta, hampas de la "t" apoyadas en la línea
-Disposición para integrarse y trabajo en equipo	Curvilínea, abierta, progresiva, sin rasgos centrífugos
-Visión de futuro	Progresiva, rápida, simplificada
-Organización	Texto bien estructurado, letra precisa, sobria

Fuente: elaboración propia del autor

La técnica grafológica en el proceso de selección del personal

De acuerdo al desarrollo de los capítulos anteriores, se expuso a la técnica grafológica enfocada a la selección y evaluación del personal, para dar a conocer y difundir esta técnica. El autor desarrolló las principales temáticas de la grafología en general, desde el estudio e interpretación de los escritos, las firmas y las rúbricas a describir las diferentes características (intelecto, carácter, social y actitud frente al trabajo) para diversos puestos de trabajos y su interpretación a través del estudio grafológico. Es aquí en donde se expone a dicha técnica y su participación en el proceso de selección del personal.

Según Matilde Priante²⁹ existen dos sistemas de colaboración o trabajo del grafólogo:

1. Intervenir en la selección completa para la elección de una persona a un puesto de trabajo.
2. Realizar un análisis grafológico de un candidato para un puesto, que previamente ha seleccionado la empresa.
3. Como autor del presente trabajo, agrego una tercera alternativa que consiste en utilizar el análisis grafológico como *complemento* de otras técnicas o pruebas de personalidad, para corroborar la eficiencia y veracidad de las mismas.

Es necesario disponer de información sobre el perfil del candidato que desea la empresa, si es una selección completa, la información debe ser muy detallada, además incluir todos los datos que consideren necesarios los diferentes profesionales que intervengan en la selección.

-El perfil del candidato debe contener:

²⁹ Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición, Págs. 218



- ✓ Edad
- ✓ Formación académica
- ✓ Idiomas- informática
- ✓ Experiencia laboral (puestos ocupados, sector, tareas)
- ✓ Remuneración (para saber las aspiraciones del candidato)

-El perfil del puesto que ha de cubrir dicho candidato debe contener:

- ✓ Funciones básicas a desarrollar en el puesto de trabajo
- ✓ Características y aptitudes (capacidad de planificación, visión de futuro, independencia o no)
- ✓ Nivel y tipo de relación (de atención al público, negociación o trato con el personal)
- ✓ Convivencia y relación laboral (si es trabajo solitario, en colaboración o para mantener la convivencia cotidiana)
- ✓ Capacidad de trabajo y resistencia a la fatiga (si la actividad implica desgaste energético, horarios fijos o dedicación fuera de estos, si se trabaja bajo objetivos, niveles de autoridad).

Una vez conocidos todos estos aspectos se puede desarrollar la selección bajo esta técnica. En la selección completa, se trata de encontrar entre los candidatos que opten al puesto el que reúna un mayor número de las particularidades del perfil. Suelen presentarse tres candidatos, para que la empresa tome la última decisión. Si se trata únicamente de hacer un informe de un candidato previamente seleccionado, se describen sus facultades, aptitudes, nivel de las mismas y su adecuación al perfil del puesto en cuestión.

Cuando se recurre a la técnica grafológica en el proceso de selección se utiliza en general, según Matilde Priante³⁰, de la siguiente manera:

- Se hace una valoración de los manuscritos recibidos clasificándolos en texto positivo o negativo, eliminando a los que dan una valoración menor al 50% de lo determinado, aquí quedan el 60% de los candidatos en general.
- Luego excluir todos los grafismos que no tengan la combinación temperamental idónea al puesto. En este paso se eliminan entre un 40 o 50% de los candidatos.
- Una vez que se tiene una serie de candidatos en que se ha apreciado la combinación temperamental más adecuada y la valoración del puesto es positivo, lo siguiente es centrarse muy profundamente en aquellas características específicas que requiere el puesto. En este paso queda

30 Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición. Págs. 221-222

entre el 10% o 15% de los candidatos, ya significa un número reducido de personas.

- Sobre estos últimos candidatos se pueden realizar otro tipo de test, pruebas psicotécnicas o entrevistas profundas que colabore en la selección. Aquí nos quedaremos con los últimos tres candidatos. Se presentan todos los informes correspondientes incluyendo el grafológico si así lo desea el cliente o lo toma como una prueba complementaria a los demás informes, para luego tomar la decisión final.

Por último, en el capítulo siguiente se tratará acerca de la aplicación del presente Trabajo Final. Consta de un estudio de campo, a partir de la investigación del uso de la técnica grafológica por reconocidos grafólogos argentinos. Para ello se realizó una entrevista, se analizaron y concluyeron los diversos aportes y conjuntamente se elaboró una encuesta a diversas consultoras de RRHH de la ciudad de Río Cuarto para determinar su aplicación en la selección y evaluación del personal.

Año 2015



TRABAJO
FINAL

CAPÍTULO 5: APLICACIÓN DE LA GRAFOLOGÍA:
ANÁLISIS DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LA CIUDAD
DE RÍO CUARTO



LIC. CRISTIAN FABIÁN MARTINEZ



CAPÍTULO 5: Aplicación: análisis de su uso profesional en Río Cuarto

Introducción

Para conocer y dar respuesta a la utilización de la Grafología en la selección y evaluación de personal en las organizaciones, se realizaron entrevistas a grafólogas argentinas para conocer su opinión, implementación y uso de dicha técnica en la temática a tratar (ver anexo 1).

Posteriormente se procedió a realizar una investigación de mercado sobre su implementación por las consultoras de la ciudad de Río Cuarto. Para ello se efectuó una muestra representativa de 8 consultoras, que representan el 90% del universo de la ciudad, a partir de la encuesta elaborada (ver anexo 2).

A) Relevamiento a diversas grafólogas argentinas

Para conocer la postura y opiniones de los profesionales de la grafología se procedió a realizar entrevistas (Anexo 1) a diversas grafólogas. Las mismas pertenecen al Consejo Argentino de Grafólogos. Las entrevistas fueron realizadas por vía mail y telefónica. Está conformada por diez (10) preguntas abiertas y no era necesario que respondan de manera estructurada. Las grafólogas consultadas fueron:

- Grafóloga Cecilia A. Alvarado,
- Grafóloga Myriam Menéndez,
- Grafóloga Laura Ortega,
- Grafóloga Mariana Simionati y
- Grafóloga Cecilia Najt

A continuación se exponen los principales hallazgos producto de las entrevistas realizadas.

De acuerdo a la visión que tienen las empresas sobre la técnica grafológica en el campo de los RRHH y su frecuencia de uso, las respuestas fueron las siguientes³¹.

Cecilia A. determina que, en general las grandes empresas utilizan la técnica grafológica para la selección y/o redistribución de personal, cada vez con mayor frecuencia. Mientras que Myriam cuenta que para la mayoría de las empresas para las cuales trabaja, le piden el perfil grafológico además del perfil

31 Pregunta número 1- Anexo 1

psicotécnico, como algo complementario. Algunas organizaciones utilizan la grafología como único método de evaluación y valiéndose de informes para todos los ingresantes. A su vez las empresas, que conocen la técnica, consideran que es válida para la evaluación de capacidades, y por sobre todo la técnica permite ver rasgos de la personalidad que inciden no sólo en el modo de realizar la tarea sino en el campo interpersonal y de respuesta emocional frente a las exigencias. Para Laura, la Grafología es una herramienta de gran utilidad que abarca la personalidad en un aspecto amplio. Por este motivo es cada vez más utilizado a la hora de buscar un perfil de manera rápida y efectiva. Tanto en el ámbito privado como el público, al interiorizar sobre el amplio abanico que los grafólogos pueden esclarecer sobre la personalidad a partir de analizar un grafismo, las personas suelen quedar sorprendidas de su efectividad. Es por este motivo que se utiliza cada vez con mayor frecuencia, ya que es una disciplina que está dándose a conocer desde hace varios años. Cecilia N. agrega que aún cuesta insertarla como técnica única, pero en ello se está trabajando hace varios años. Como toda disciplina, el tiempo y las demostraciones científicas son las que abrirán paso a la fidelización de la Grafología en el campo laboral. Se suelen utilizar esporádicamente para reforzar resultados de psicotécnicos.

Con respecto a las técnicas de selección que utilizan acompañando a la grafología las respuestas son diversas³².

Cecilia A. expone que las grandes empresas, en general, dan prioridad a las técnicas psicológicas proyectivas o psicométricas. Los encargados de la selección en general son equipos de psicólogos, que piden colaboración a grafólogos especialistas en selección de personal. También hay organizaciones que contratan directamente a un grafólogo o equipo de estos, para tal fin. En su ejercicio profesional, si sólo trabaja en la selección, basa su análisis en una batería grafológica, compuesta de variados escritos manuscritos del postulante y agrega alguna técnica proyectiva, pero sólo para corroborar lo que reflejen los escritos. Myriam, cuenta que suele acompañar la toma de la batería grafológica con técnicas proyectivas y test, que le permiten hacer convergencias y divergencias con los escritos para corroborar o descartar interpretaciones. Las técnicas a utilizar dependen del tipo de informe solicitado. Según Laura no le es necesario utilizar ninguna otra técnica, con una entrevista de unos 40 minutos dentro de la cual se toma la batería grafológica, es suficiente para armar un perfil laboral claro y preciso. Mientras que otra de las grafólogas, Cecilia N. acompaña a la técnica grafológica con otros test como el Test del Árbol, Persona bajo la lluvia, HTP y Bender.

32 Pregunta número 2- Anexo 1

Luego a las profesionales entrevistadas se les consultó si utilizan la técnica grafológica como un complemento de otras³³. Las respuestas fueron las siguientes:

Cecilia usa las técnicas proyectivas o psicométricas como complemento del método científico de análisis grafológico. Laura, opina que es una herramienta completa en sí misma por ello con una entrevista y varias muestras del grafismo de un individuo, es suficiente. La Grafóloga Mariana y Cecilia N. determinan que en la selección de personal la grafología es una técnica complementaria de la psicología.

En cuanto a los aportes que brinda la grafología en la selección y evaluación del personal, las opiniones son varias³⁴:

La grafología es la ciencia que permite, según Cecilia A, mediante el análisis de los trazos gráficos, determinar las características de personalidad del autor de los escritos: aptitudes, cualidades, intereses y motivaciones, formas de comportamiento y de relación con el entorno, estado emocional/afectivo, procesos cognitivos, tipo de rendimiento laboral, entre otras variables. Por lo tanto, permite determinar cuál de los postulantes a un puesto determinado es el más apto o adecuado para tal fin. Esto es, quien reúne las mejores condiciones técnicas y de adaptación a la empresa. La grafología aplicada a la selección de personal es una técnica rápida en la resolución de resultados, pues un grafólogo especializado, en unas horas, puede reunir la información pertinente para la demanda. Además agrega que es una técnica no invasiva, muy poco movilizante afectivamente para el entrevistado. En general, el grafólogo trabaja con la escritura, sin tener presente a su autor, lo cual la convierte también en objetiva.

Myriam agrega que la grafología permite inferir a través del análisis de la escritura un perfil profesional donde todas las áreas son contempladas, no sólo las aptitudes profesionales sino también: capacidad de adaptación, modo de contacto, estabilidad emocional, relaciones interpersonales (pares y superiores), motivaciones e intereses, manejo de recursos, reacción ante los conflictos, tolerancia a la presión y a las frustraciones, capacidades intelectuales, modos de pensar y juicio, atención, criterio y objetividad, capacidad de aprendizaje, comunicación y solución de problemas. El nivel de compromiso y responsabilidad. Así mismo brinda la posibilidad de mostrar capacidades a desarrollar de acuerdo a capacidades latentes y posibles conflictos según condiciones del medio. Se evalúan también las competencias requeridas para cada puesto.

33 Pregunta número 3- Anexo 1

34 Pregunta número 4- Anexo 1

Para Mariana el aporte que brinda la grafología, es la fiabilidad y la rapidez. Además aporta datos de los candidatos o empleados que resultaría muy difícil de obtener con la utilización de otras técnicas. Por último Cecilia N. determina que permite obtener con velocidad y certeza las fortalezas y debilidades de las tendencias de un sujeto.

De acuerdo al uso de la técnica para cualquier puesto o para puestos específicos las respuestas son varias³⁵:

Según Cecilia A., se utiliza para cualquier tipo de puesto. La labor del grafólogo consiste en verificar si la escritura reúne las competencias inherentes al puesto a cubrir. Ella brinda un ejemplo: Empresa Metalúrgica, Puesto: Tornero, Área de trabajo: Producción

Competencias del puesto:

- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de compromiso
- Autodesarrollo e iniciativa
- Calidad del trabajo
- Orientación a los resultados
- Productividad
- Dinamismo
- Trabajo en equipo

Myriam, expone que se utiliza para todos los puestos, lo que varía es el tipo de informe y el cuadro de competencias evaluadas. Particularmente trabaja con perfiles de puesto donde la empresa le indica las tareas de cada posición, jerarquía y requisitos. No será el mismo perfil para un operario que para un oficinista o una posición jerárquica, explica. Ella ofrece diferentes tipos de informes y la empresa es la que decide cuál es el más adecuado por ejemplo, evaluación más exhaustiva desde lo emocional para posiciones jerárquicas o análisis FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades) para aquellos que serán cambiados de posición, de compatibilidad cuando se debe trabajar en grupo.

Laura utiliza la grafología para armar cualquier tipo de perfil. Siempre va acompañado de una breve reseña de la persona a analizar (estudios alcanzados, edad, entre otras), se aplica tanto para perfiles de puestos rasos, en los que puede prevalecer lo manual y práctico por sobre lo intelectual, y viceversa. Agrega que siempre es indispensable saber el perfil de puesto al que se apunta y es una información que en muchos casos los mismos empleadores no saben dar con

35 Pregunta número 5- Anexo 1

claridad. En muchas oportunidades tiene que guiarlos para armar el perfil y saber a qué apuntar con la búsqueda de competencias/aptitudes necesarias. Mariana, cuenta que le solicitan informes para cualquier puesto, incluso cargos gerenciales.

Por último, Cecilia N. opina que generalmente es solicitada para aquellas posiciones más complejas como serenos/personal de seguridad (con uso de armas), niñeras (confianza en quien dejamos en nuestros hogares), gerencias-mandos medios (tolerancia a la presión, negociación, trabajo en equipo).

Sobre el tipo de profesionales que la utilizan, las opiniones son variadas³⁶. La grafología es utilizada por psicólogos, administradores, especialistas en RRHH, profesiones varias pero, según Laura, los psicólogos o especialistas en RRHH pueden tener nociones y conocimientos al respecto, sin embargo, no evaluarán al grafismo con la profundidad que puede hacerlo un grafólogo.

Con respecto al desarrollo del análisis grafológico³⁷, Cecilia A. manifiesta que la grafología se basa en el método científico de análisis grafológico. Se aplica sobre el análisis del texto con su correspondiente firma y rúbrica. También se aplica para el análisis de números, y trazos en el caso de dibujos, ya que el grafólogo está capacitado para estudiar los gestos gráficos hasta su mínima expresión.

Myriam cuenta, que luego de la toma de la batería grafológica, que no consta de un solo escrito sino de varios, que incluyen letras, números, firma, velocidad, etcétera. Se realiza el análisis del ambiente gráfico para pasar luego a los géneros grafológicos, se busca trabajar por síndrome gráfico, o sea el conjunto de signos gráficos que se corresponda a una misma interpretación psicológica. Se integra la información en un informe que describe la personalidad desde todos sus aspectos, intelectual, emocional, social y de las actividades.

Laura expresa que se hace una entrevista breve, en la cual se toma contacto con el individuo que efectuará los grafismos. Luego se solicita que efectúe la batería que cada profesional tiene armada, dependiendo del perfil solicitado y de la cantidad de competencias que se evalúen. Es necesario también tener en cuenta la disponibilidad de la persona a evaluar y no forzar a nadie. Si hay muestras de cansancio o incomodidad, se varía sobre la marcha.

Mariana determina que, específicamente en selección de personal, lo más usual son los informes por competencias y en algunos casos como, por ejemplo, cargos gerenciales se comienza por este tipo de informes y cuando son pocos los candidatos se realiza un informe de personalidad. Por último, Cecilia N. simplifica

36 Pregunta número 6- Anexo 1

37 Pregunta número 7- Anexo 1

que consta de una instancia de entrevista, la aplicación de las técnicas correspondientes y de un informe final (dirigido a quien lo solicita).

Cuando se les consulto sobre la efectividad de la escritura para diagnosticar a las personas, aquí las opiniones de las grafólogas consultadas son varias³⁸.

Para Myriam la grafología no diagnostica, la grafo-patología permite visualizar signos gráficos compatibles con determinada patología, pero en ningún caso puede ofrecer un diagnóstico, sirve como una prueba más que corrobore un diagnóstico médico o psicológico. Según Laura tampoco la grafología diagnostica, sí es certera a la hora de describir conductas y características de personalidad. De esta manera es posible conocer las mejores opciones de un postulante para un puesto u otro (en el caso de la Selección), las mejores opciones o facilidades para hacer una Orientación Vocacional, las conflictivas emocionales de un niño (en el caso de la orientación infanto-juvenil), entre otras. Mariana, determina que el análisis de la escritura es totalmente efectivo para brindar información sobre las tendencias de personalidad. Cree que es erróneo hablar de diagnóstico en el caso de la grafología.

Con respecto al grado de confiabilidad que tiene el análisis grafológico³⁹, Myriam determina que como en todas las profesiones, considera que si el informe fue hecho por un profesional que se maneja con ética, amor por su profesión, dedicación y respeto, su confiabilidad no se puede poner en duda. Siendo la grafología una ciencia humana y el análisis realizado por una persona, piensa que al igual que cualquier otra evaluación donde la subjetividad pueda jugar en contra, es ético y necesario que quien la ejerza pueda recurrir a otro profesional para supervisar y conciliar posturas, sobre todo en aquellas escrituras donde el análisis presente complicaciones para una apreciación más objetiva y certera.

Mariana cree que un análisis grafológico es totalmente confiable, opina que la práctica le ha demostrado eso. Además agrega, que en selección de personal, cuando se trabaja de manera conjunta grafología-psicología, los resultados son sumamente confiables. Por otro lado, Cecilia N. cree que es 100% efectiva para la detección de perfiles de todo nivel jerárquico, cultural y etario.

Por último, se les consulta a las grafólogas sobre las ventajas y desventajas que tiene dicha técnica con respecto a otras pruebas o test de personalidad⁴⁰. Las respuestas son las siguientes:

38 Pregunta número 8- Anexo 1

39 Pregunta número 9- Anexo 1

40 Pregunta número 10- Anexo 1

Según Myriam, no se le pide al sujeto que haga algo que no puede hacer, obviamente que estamos hablando de personas que saben escribir. No requiere de material complicado para administrar la batería. Los escritos pueden ser tomados por cualquiera, sobre las indicaciones dadas por el grafólogo. Permite un análisis integral de la persona en el aquí y ahora.

Para Laura, la ventaja con respecto a otras técnicas es que en el grafismo, si se sabe buscar y ver, están todas las respuestas y no es necesario realizar ningún otro test complementario. En la escritura se observan las conductas afectivas/emocionales, comunicacionales, sociales y el nivel intelectual, mientras que los test son parciales y muestran aspectos diferentes pero no integrativos. La desventaja que observa es que la escritura está cada vez más en desuso con las herramientas informáticas que avanzan día a día. Pero todos aprendemos a escribir en nuestra temprana edad, y es algo que seguimos haciendo el resto de la vida sin riesgo de olvidarlo, expresa. Finalizando Mariana simplifica las ventajas en dos palabras: *fiabilidad y rapidez*.

B) Relevamiento de la encuesta a diversas consultoras de Río Cuarto

La muestra se realizó a ocho (8) consultoras localizadas en la ciudad de Río Cuarto, las encuestas fueron elaboradas durante el mes de marzo de 2014 (Anexo 2). Las consultoras de RRHH encuestadas son:

- Adecco
- Manpower
- Karina Cullen
- Fabián Vagnola
- Vagnola y cia.
- ARM consultora
- Meta consultora
- Empowerment

De acuerdo a las técnicas de selección que utilizan las consultoras de RRHH en Río Cuarto⁴¹, los resultados fueron los siguientes.

El 100% de las consultoras utilizan a las entrevistas iniciales, las mismas son cortas y con destino a corroborar datos del curriculum vitae y ver el perfil del candidato al puesto.

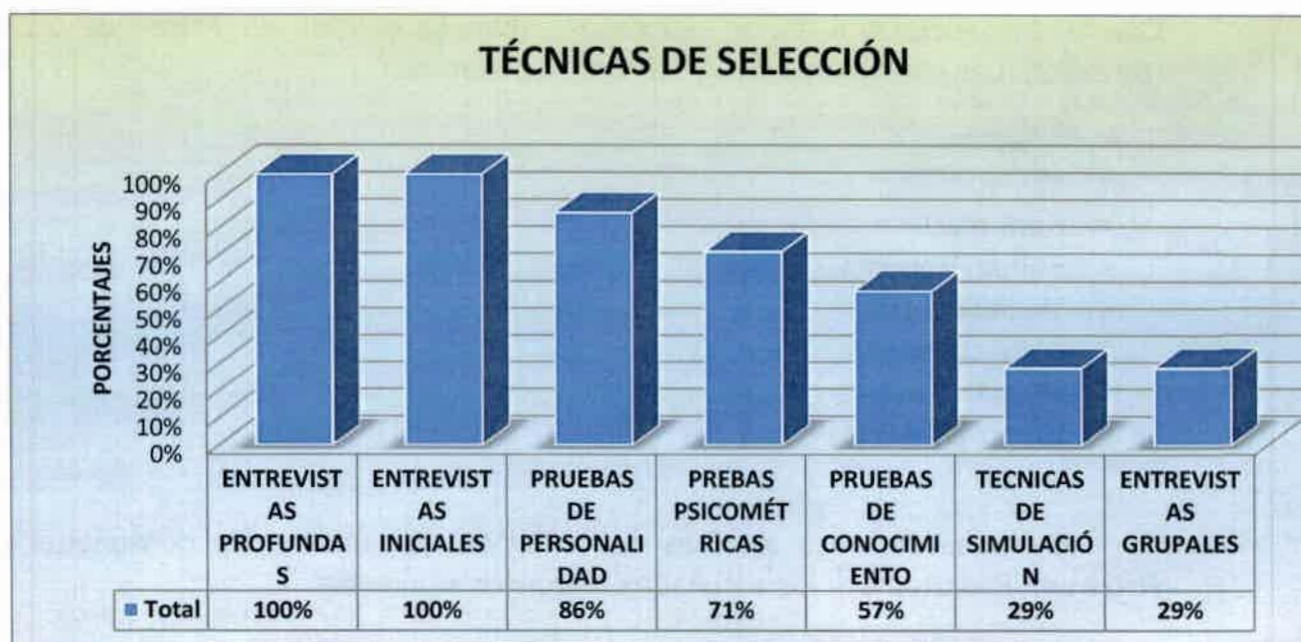
41 Pregunta 1- Anexo 2

Las entrevistas de profundidad para la selección de personal, también son utilizadas por el 100% de las consultoras encuestadas, su finalidad es determinar la combinación entre la capacidad de la persona al puesto, la formación académica, experiencias laborales y características generales de personalidad.

El 86% de ellas analiza a sus candidatos con pruebas de personalidad a partir de test proyectivos. El 71% incluye pruebas psicométricas, que determinan estímulos reales del candidato. Ambas pruebas se aplican cuando las empresas las solicitan.

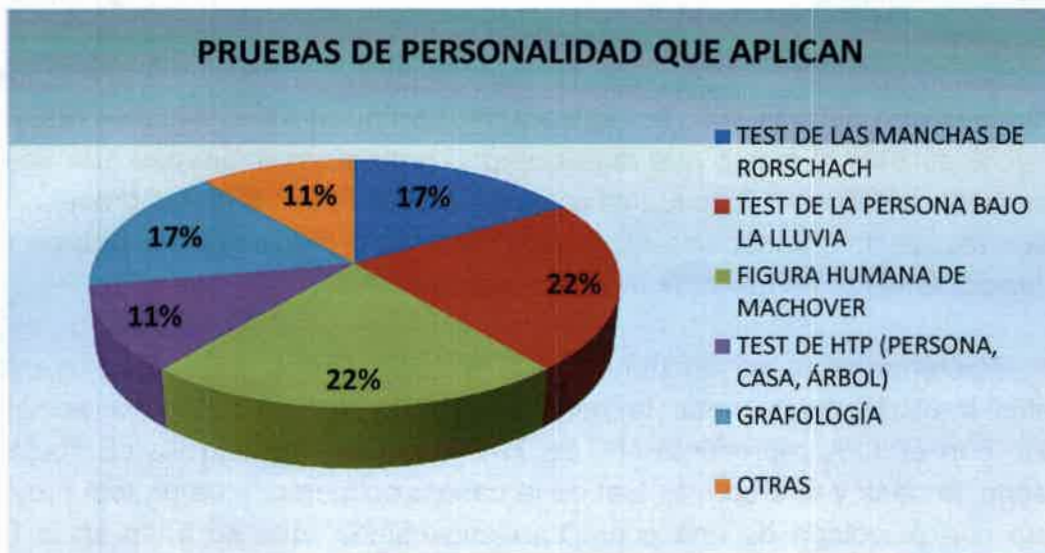
El 57% de las agencias practica pruebas de conocimientos, para determinar habilidades específicas del candidato a partir del perfil del puesto, mientras que sólo el 29% usa técnicas de simulación a partir del rolle play para determinados puestos, comerciales, gerenciales. Por otro lado también existen entrevistas grupales para ingresos masivos de personal, las consultoras destacan este tipo de entrevistas ya que logran optimizar los tiempos.

En el gráfico siguiente se expone, a modo de resumen, los resultados anunciados anteriormente sobre las diversas técnicas de selección que aplican en general las consultoras.



Fuente: elaboración con datos provenientes del relevamiento pregunta 1 anexo 2, marzo de 2.014

Con respecto a las pruebas de personalidad que aplican las consultoras de la ciudad⁴², los resultados se exponen a partir del siguiente gráfico:



Fuente: elaboración con datos provenientes del relevamiento pregunta 2 anexo 2, marzo de 2.014

Como se observa en el gráfico anterior, el Test de la Figura Humana de Machover junto con el Test de la Persona bajo la lluvia son los más utilizados por las consultoras con el 22% cada una. Ambas son pruebas psicológicas proyectivas. A través del dibujo, en el primer caso, un dibujo de la figura humana, se proyectan una serie de rasgos significativos que son útiles para estudiar la personalidad, así como para dar un mejor diagnóstico.

El segundo, según el aporte de una profesional en psicología de una consultora entrevistada, el Test de la Persona bajo la lluvia, busca obtener la imagen corporal del individuo bajo situaciones ambientales tensas y desagradables, como en este caso, en el que la lluvia representa el elemento incómodo. Resulta de gran utilidad el comparar el dibujo de esta prueba con el test de la figura humana de Machover, ya que en esta última falta el elemento incómodo y esto nos permite reflejar el modo en que se comporta el sujeto ante situaciones de tensión y relajación. Este ambiente tenso y desagradable permite propiciar la aparición de defensas en el sujeto, que suele ocultar o no salir a flote en la prueba de Machover. La persona bajo la lluvia agrega una situación de estrés.

42 Pregunta 2- Anexo 2

En tercera posición se encuentra el Test de las manchas de Rorschach con el 17%. Consiste en una serie de 10 láminas que presentan manchas de tinta, las cuales se caracterizan por su ambigüedad y falta de estructuración. Las imágenes tienen una simetría bilateral, que proviene de la forma en que originalmente se construyeron: doblando una hoja de papel por la mitad, con una mancha de tinta en medio. Al volver a desplegarlas, H. Rorschach fue encontrando preceptos muy sugerentes que daban lugar, por su carácter no figurativo, a múltiples respuestas. El psicólogo pide al sujeto que diga qué podrían ser las imágenes que ve en las manchas, como cuando uno identifica cosas en las nubes o en las brasas. A partir de sus respuestas, el especialista puede establecer o contrastar hipótesis acerca del funcionamiento psíquico de la persona examinada.

Posteriormente se encuentra la Grafología con el 17%. Representa otra técnica a utilizar para medir la personalidad de los candidatos a seleccionar. Luego con el 11% representa el Test HTP (donde se desarrolla el dibujo de la persona, la casa y el árbol). El test de la casa/árbol/persona es un test proyectivo, aclara una psicóloga de una consultora encuestada, que se basa en la técnica gráfica del dibujo, a través del cual podemos realizar una evaluación global de la personalidad del candidato, su estado de ánimo, emocional, etcétera. Cada dibujo constituye un autorretrato proyectivo a diferente nivel. La persona es la imagen de nosotros mismos más cercana a la conciencia por este motivo es donde más mecanismos de defensa se pueden apreciar. En la casa proyectamos la situación familiar y en el árbol el concepto de Yo más profundo.

Otros tests de personalidad, aplicados por algunas consultoras encuestadas son:

1. Test de Bender: la prueba consiste, simplemente, en pedirle al sujeto que copie 9 figuras en un papel en blanco, según la muestra que se le proporciona y luego se analizan los resultados. Se entiende que la tarea del sujeto consiste en integrar primero el patrón de estimulación visual para después intentar reproducirlo. Los trazos que se alejan del modelo original pueden suponer el indicio de un trastorno mental, neurológico o incluso emocional. El test recibe la denominación de visomotor, en cuanto esas son las dos capacidades fundamentales implicadas en su ejecución.
2. El IPV (Inventario de Personalidad para Vendedores).
3. Cuestionario Desiderativo: se le pregunta al sujeto, que le gustaría ser y que no le gustaría ser si no fuese una persona.

La grafología como una técnica de selección y evaluación del personal es conocida por la totalidad de las consultoras que participaron en la muestra, pero sólo la aplican el 43% de ellas (ver gráfico siguiente)⁴³.



Fuente: elaboración con datos provenientes del relevamiento pregunta 4 anexo 2, marzo de 2.014

Estos profesionales expresan las razones de por qué no la utilizan: en primer medida porque les falta conocimientos profundos de la técnica; en segundo lugar porque en Río Cuarto no se cuenta con un profesional especializado en la materia; y en tercer lugar es una técnica poco fomentada en la región y existe desconocimiento de su validez, tanto por los selectores como los empresarios.

Según los encuestados que utilizan a la grafología para seleccionar y reubicar al personal de las empresas que asesoran⁴⁴, la aplican para cualquier puesto, según las necesidades que requieran sus clientes en primer medida, algunas lo practican para puestos jerárquicos (jefatura y gerencial), mandos medios y administrativos.

El desarrollo de la técnica se aplica de diversas maneras según las consultoras⁴⁵. Algunas lo tercerizan a un grafólogo de otra ciudad (Córdoba capital), enviando el manuscrito para su posterior análisis y otras la practican junto con otro test de personalidad, es decir, se le pide al candidato que realice la figura humana (test proyectivo) y que describa quién es, qué hace la figura y luego que firme. A partir de ello se hace el análisis grafológico. Las consultoras encuestadas explican que la aplican como un complemento más a la batería de test que practican, para lograr mayor confiabilidad en los resultados obtenidos. En cuanto a

43 Pregunta 3 y 4- Anexo 2

44 Pregunta 5- Anexo 2

45 Pregunta 6- Anexo 2

las opiniones⁴⁶, en general, consideran que es una técnica interesante para combinar con otras, que debería administrarse si se tienen conocimientos profundos de la misma.

C) Diagnóstico

En función a la revisión bibliográfica, el relevamiento del mercado realizado en la ciudad de Río Cuarto y la consulta efectuada a los grafólogos, se puede observar diversas temáticas relacionadas en relación a la visión de las empresas sobre el uso de la Grafología en la selección y evaluación del personal, su aplicación como complemento de otras técnicas de selección, para cualquier puesto o para algunos puestos específicos, el informe y análisis grafológico y por último las ventajas y desventajas de su uso.

La visión de las empresas sobre el uso de la Grafología como una técnica de selección del personal.

Matilde Priante define a la Grafología⁴⁷ como “la técnica que a través de la escritura estudia la personalidad del individuo en todas sus facetas. Su principal característica es la globalidad. El análisis grafológico facilita apreciar el intelecto de una persona, la proyección y el desarrollo del mismo. Describe aspectos como la intuición, deducción, capacidad de síntesis, planificación, asimilación, imaginación y fantasías. También demuestra la estabilidad emotiva, el control, descontrol de impulsos, la firmeza, seguridad, influencialidad, la forma de comportarse social y afectivamente, sus necesidades, inseguridades y facilidades”.

Siguiendo el aporte de las grafólogas consultadas, la grafología permite inferir a través del análisis de la escritura un perfil profesional donde todas las áreas son contempladas, no sólo las aptitudes profesionales sino también: capacidad de adaptación, modo de contacto, estabilidad emocional, relaciones interpersonales (pares y superiores), motivaciones e intereses, manejo de recursos, reacción ante los conflictos, tolerancia a la presión y a las frustraciones, capacidades intelectuales, modos de pensar y juicio, atención, criterio y objetividad, capacidad de aprendizaje, comunicación y solución de problemas. También el nivel de compromiso y responsabilidad. Así mismo brinda la posibilidad de mostrar competencias a desarrollar de acuerdo a capacidades

46 Pregunta 7- Anexo 2

47Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición. Pág. 15

latentes y posibles conflictos según condiciones del medio. Se evalúan también las competencias requeridas para cada puesto.

Su aplicación en la selección de personal, según el aporte de Susana Tesouro de Grosso⁴⁸, se realiza por medio de Informes Grafológicos (I.G.) solicitados por las empresas, industrias, comercios, organismos estatales y privados. El I.G. brinda datos sobre el rendimiento laboral tal como: voluntad, constancia, perseverancia y tenacidad, aptitudes para el cargo, capacidad de trabajar en equipo, dotes de mando o de sumisión, iniciativa, deseos de superación. Nivel de responsabilidad, sentido práctico, objetividad, criterio, honestidad, lealtad, seriedad, rasgos de carácter, autoestima y sociabilidad. Es así como la autora determina que es un método rápido, exacto y económico de diagnóstico porque no requiere de largas entrevistas en el escribiente, *con él consigue ahorro del tiempo y realización.*

En el ámbito laboral, según Matilde Priante⁴⁹, se hace una descripción en cuanto a las facultades y aptitudes necesarias y adecuadas al puesto de trabajo, teniendo en cuenta el perfil del puesto que se va a ocupar, luego se presenta un informe grafológico que resume la adecuación de la persona evaluada al puesto o no y la forma que probablemente lo desempeñe. Las descripciones realizadas por las diferentes grafólogas y consultoras nos permite conocer cómo actúa una persona, como se muestra socialmente, cuáles son sus intereses, sus sentimientos, su energía, la firma es la esencia del sujeto, su verdadera identidad, siendo esta el núcleo de la personalidad.

El registrar una firma es como poner un sello propio al finalizar un escrito, al firmar, avalamos lo que escribimos, por ello contiene un cierto nivel de responsabilidad por lo que se dice y se hace. La rúbrica es la síntesis de nuestra personalidad, es nuestro sello personal. Es un proceso no consciente en el que una persona vuelca sobre un trozo de papel; no por el contenido de sus palabras sino por la forma de sus palabras, el uso del espacio, el orden, tamaño, inclinación, dirección, presión o fuerza, velocidad, continuidad y forma. Es de vital importancia que los expertos analicen todo, porque sólo de esta manera se entiende la fotografía del preciso instante en que se encuentra el cerebro, se puede saber qué lo ocupa, preocupa, qué lo marca, lo tensiona, lo irrita.

De acuerdo a las opiniones de las grafólogas consultadas, en la actualidad las empresas utilizan con mayor frecuencia a la técnica grafológica para la

48 Tesouro de Grosso Susana (2006) "Grafología Científica. Interpretación del alfabeto y la escritura, KIER S.A., Buenos Aires, Primera Edición. Págs. 8-10

49 Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición. Pág. 16

selección y evaluación de su personal, sobre todo las grandes corporaciones. Es una disciplina que se está dando a conocer en Argentina desde hace varios años, es reconocida por los profesionales dedicados al área, lo refleja en la muestra realizada a las consultoras de la ciudad de Río Cuarto, donde el 100% de ellas conoce la técnica pero sólo la utilizan en el proceso de selección el 43%.

Las consultoras que la utilizan, como también las grafólogas entrevistadas consideran que *es una técnica válida, rápida y efectiva*, para evaluar capacidades ya que permite ver rasgos de la personalidad que no sólo inciden en las tareas sino en el campo interpersonal y da respuesta emocional frente a las exigencias. Según las grafólogas, no es necesario el uso de otras técnicas para acompañar a la grafología, con una entrevista de cuarenta (40) minutos donde se toma una *batería grafológica*, compuesto por varios escritos manuscritos del postulante, es suficiente para armar un perfil laboral claro y preciso. Aunque se utilizan otros test psicológicos proyectivos (test de la persona bajo la lluvia, del árbol, de la figura humana, HTP, Bender) o psicométricos, a modo de corroborar lo que reflejan los escritos, el cual permite hacer convergencias y divergencias con el fin de garantizar o descartar interpretaciones, es decir como un *complemento* más. Las consultoras encuestadas utilizan diversas técnicas de selección, el resultado fue que el 100% de las consultoras utilizan a las entrevistas iniciales y de profundidad para la selección de personal. El 86% analizan a sus candidatos con pruebas de personalidad y el 71% con pruebas psicométricas. El 57% de las consultoras practican pruebas de conocimientos, mientras que sólo el 29% usan técnicas de simulación a partir del rolle play y entrevistas grupales para ingresos masivos. Con respecto a las pruebas de personalidad el Test de la Figura Humana de Machover como el de la Persona bajo la lluvia son los más utilizados por las consultoras con el 22%, seguido por el Test de las manchas de Rorschach, con el 11% el Test HTP, compartido con otros test de personalidad como el Test de Bender, IPV (Inventario de Personalidad para Vendedores), Cuestionario Desiderativo (se le pregunta al sujeto, que le gustaría ser y que no le gustaría ser si no fuese una persona), técnicas que coinciden con las enumeradas por las grafólogas consultadas.

Las consultoras que utilizan a la grafología para seleccionar y reubicar al personal de las empresas que asesoran, la aplican para cualquier puesto, según las necesidades que requieran sus clientes, algunas lo practican para puestos jerárquicos (jefatura y gerencial), mandos medios y administrativos, como así también las grafólogas entrevistadas. Lo que varía es el tipo de informe y el cuadro de competencias a evaluar, no es lo mismo el perfil para un operario, que un oficinista o una posición jerárquica. Las evaluaciones serán más exhaustivas desde lo emocional para posiciones jerárquicas, mientras que se analiza el FODA

para aquellas personas que serán cambiados de posición (reubicación del personal) y de compatibilidad cuando se debe trabajar en equipo. Las competencias a evaluar siguiendo la técnica de acuerdo a lo desarrollado en el capítulo cuatro del presente trabajo, podemos determinarlo a partir de diversas grafonomías como:

Capacidades de síntesis (escritura simplificada, ligados zona alta, inicio de letra por zona superior), *agilidad mental* (escritura rápida, simplificada, original, precisa, ligados zona alta), *reflexión* (letra pausada, agrupada, concentrada, precisa), capacidad de planificación (precisa, distribución racional del espacio), *deducción* (desligada, rápida, presión ligera), *creatividad* (lenta, original, enlaces zona alta, bucles en la "d", curvilínea, presión ligera/firme), *seguridad* (tamaño mediano/grande, óvalo de la "o" mediano/grande, presión firme), *flexibilidad* (letra movida, abierta, progresiva, curvilínea), *control emotivo* (regularidad del tamaño, inclinación, márgenes), *visión de futuro* (rápida, simplificada, progresiva), *sensibilidad y empatía* (curvilínea, abierta a la derecha, texto positivo, presión media/ligera), *capacidad de negociación* (semiangular, firme, abierta, progresiva, algún bucle en zona media), *dotes de mando* (texto claramente positivo, semiangular, firme, tamaño moderado, barras de las "t" situada en zona media a alta, hampas de la "t" apoyadas en la línea), *capacidad de trabajar en equipo* (curvilínea, abierta, progresiva, sin rasgos centrífugos), entre otros.

El desarrollo de la técnica se aplica de diversas maneras según las consultoras, algunas lo tercerizan a un grafólogo de otra ciudad, enviando el manuscrito para su posterior análisis y otras la practican junto con otro test de personalidad, es decir, se le pide al candidato que realice la figura humana (test proyectivo) y que describa quién es, qué hace la figura y luego que firme. A partir de ese escrito y la correspondiente firma, se hace el análisis grafológico. Todas las consultoras lo aplican como un complemento más a la batería de test que practican, para lograr mayor confiabilidad en los resultados obtenidos.

El análisis grafológico.

Los grafólogos son los profesionales que utilizan esta técnica como corresponde porque poseen de la profundidad de su análisis e interpretación. Aunque hay otros profesionales como psicólogos, administradores y especialistas en RRHH que pueden tener una noción del tema pero generalmente se contactan con grafólogos para desarrollar la técnica como corresponde. De las consultoras encuestadas, los profesionales que la utilizan han recibido cursos de capacitación de la técnica pero a su vez consultan a otros profesionales que poseen

conocimientos más profundos y lo complementan con otros test psicológicos (enumerados en párrafos anteriores) para corroborar la veracidad de los mismos.

Según los grafólogas consultadas, el análisis grafológico consiste en una entrevista breve al candidato, donde cada grafólogo tiene preparado una batería grafológica que consta de varios escritos, incluye letras, firmas, números, velocidad, etcétera. Se analiza el ambiente gráfico (texto positivo o negativo, simbología del espacio, libido), luego se pasa a los géneros gráficos (desarrollado como las 8 leyes de la grafología en el capítulo 2), por último se integra la información en un informe que describe la personalidad desde todos sus aspectos, intelectual, emocional, social y de actividades. Ampliando con lo desarrollado en los capítulos anteriores, se puede realizar una rápida valoración, siendo ésta muy útil para hacer un proceso ágil de selección y desestimación de candidatos ante un número destacado de solicitudes.

El **texto positivo** representa la adaptación al entorno y a sí mismo, propicia desarrollo personal acorde a sus posibilidades. Sus características grafológicas son letras ascendentes, dirección hacia la derecha, inclinación ligada o agrupada y proporcionada, velocidad rápida, con rasgos sencillos y simplificados, la barra de las "t" desplazada hacia la derecha, su forma es limpia, neta, no hay tachaduras, el aspecto es cuidado y en las firmas no hay diferencia destacada entre firma- texto, y las rubricas no tienen complicación alguna. Lo opuesto es la valoración de **texto negativo**, donde sus características son letras cerradas, dirección descendente, inclinación en sentido descendente, con dimensión desligada y desproporcionada, la velocidad es lenta, con adornos y rasgos innecesarios, su forma es complicada y sucia, las firmas poseen diferencias con el texto y las rubricas son complicadas.

El análisis sigue con el desarrollo de los géneros gráficos o las 8 leyes de la interpretación grafológica. Lo conforman, el orden, la forma, la presión, la dimensión, la dirección, la inclinación, la velocidad y la progresión, se ajustan tanto para el análisis de la escritura como la firma. El **orden** representa la claridad mental, capacidad de planificación, organización y concentración. Se divide en: clara, confusa, ordenada, desordenada, concentrada y extensa. La **forma** aprecia la capacidad de adaptación del individuo, su visión ya sea tradicional, conservadora o más bien abierta y personal, actitudes y tratos. El tipo de relación tanto social y afectiva como laboral. Se divide en forma geométrica, modelo, complejidad y armónica. La **presión** refiere a la intensidad con la que el autor realiza el grafismo sobre el papel, se percibe la fuerza energética, la seguridad, la firmeza, la decisión, el impulso, la agresividad, la sensualidad. La tensión es el nivel de estiramiento de los grampas o la intensidad con que se presiona el lápiz sobre el papel. Según su intensidad se divide en presión firme, media y débil o

blanda. La **dimensión** establece el tamaño de las letras y del grafismo en general. La interpretación es la necesidad de expansión de las tendencias, la proyección y la realización de las mismas a nivel intelectual, social, afectivo o profesional. Se divide en grande, media y pequeña.

La **dirección** es la línea geométrica que sigue la escritura, representa la estabilidad anímica, consistencia de criterios, objetivos, voluntad, la regularidad o no de la actividad, como la adaptabilidad. Se divide en horizontal, ascendente, descendente, rígida, sinuosa, cóncava, convexa. La **inclinación** es el nivel del ángulo o bien la inclinación que forman las hampas y jambas con la línea de la base, se interpreta la comunicación en cualquier plano, intelectual, social, afectivo o profesional, también el control emotivo, es factible saber su visión del futuro, actividad, regularidad, lealtad e iniciativa. Se divide en: vertical, inclinada, invertida, desigual. La **velocidad** es el mayor o menor número de letras escrito por minuto, representa la agilidad mental, la capacidad de reacción y la respuesta, la continuidad en el ritmo. Se divide en rápida, pausada, lenta, retardada u precipitada. Por último la **progresión** es la forma de avanzar el grafismo en el papel, establece la existencia de la intuición, deducción lógica, reflexión, modo de razonamiento y enfoque. La disciplina y continuidad en las ideas, realizaciones, actitudes y sentimientos. Se divide en ligada, desligada, agrupada, abierta, cerrada, progresiva, regresiva, monótona, rítmica e irregular.

Para realizar un análisis correcto siguiendo lo anterior, lo mejor es disponer de un escrito espontáneo, realizado en papel blanco y con el tipo de útil de escritura con el que la persona acostumbra a escribir, ya sea bolígrafo, lápiz, etcétera. El escrito debe contener aproximadamente entre 10 o 15 renglones, y debe estar firmado. Es muy importante la firma, ya que en ella se aprecian factores profundos de la personalidad que pueden no aparecer en el texto. También hay que tener en cuenta, que se escriba en un ambiente de tranquilidad, sin prisa, ni tensiones, con una buena temperatura y sin ruidos, en una postura cómoda y apoyando el papel sobre una superficie lisa.

El desarrollo de la técnica se aplica de diversas maneras según las consultoras. Algunas lo tercerizan a un grafólogo de otra ciudad, enviando el manuscrito para su posterior análisis y otras la practican junto con otro test de personalidad, es decir, se le pide al candidato que realice la figura humana (test proyectivo) y que describa quién es, qué hace la figura y luego que firme. A partir de ello se hace el análisis grafológico. Todas las consultoras lo aplican como un complemento más a la batería de test que practican, para lograr mayor confiabilidad en los resultados obtenidos.

Siguiendo los lineamientos de Matilde Priante⁵⁰ existen dos sistemas de colaboración o trabajo del grafólogo. El primero es intervenir en la selección completa para la elección de una persona a un puesto de trabajo y el segundo es realizar un análisis grafológico de un candidato para un puesto, que previamente ha seleccionado la empresa. A mi consideración hay una tercera alternativa que consiste en utilizar el análisis grafológico como *complemento* de otras técnicas o pruebas de personalidad, para corroborar la eficiencia y veracidad de las mismas. Para ello es necesario disponer de información sobre el perfil del candidato que desea la empresa. Si es una selección completa, la información debe ser muy detallada, además incluir todos los datos que consideren necesarios los diferentes profesionales que intervengan en la selección. El perfil del candidato debe contener la edad, formación académica, idiomas-informática, experiencia laboral (puestos ocupados, sector, tareas) y remuneración. El perfil del puesto que ha de cubrir dicho candidato debe contener funciones básicas a desarrollar en el puesto de trabajo, características y aptitudes (capacidad de planificación, visión de futuro, independencia o no), nivel y tipo de relación (de atención al público, negociación o trato con el personal), convivencia y relación laboral (si es trabajo solitario, en colaboración o para mantener la convivencia cotidiana), capacidad de trabajo y resistencia a la fatiga (si la actividad implica desgaste energético, horarios fijos o dedicación fuera de estos, si se trabaja bajo objetivos, niveles de autoridad).

Una vez conocidos todos estos aspectos se puede desarrollar la selección bajo esta técnica o cualquier otra. En la selección completa, se trata de encontrar entre los candidatos que opten al puesto, el que reúna un mayor número de las particularidades del perfil. Suelen presentarse tres candidatos, para que la empresa tome la última decisión. Si se trata únicamente de hacer un informe de un candidato previamente seleccionado, se describen sus facultades, aptitudes, nivel de las mismas y su adecuación al perfil del puesto en cuestión. Cuando se utiliza la técnica grafológica en el proceso de selección, se realiza en general, según Matilde Priante⁵¹, de la siguiente manera: se hace una valoración de los manuscritos recibidos clasificándolos en texto positivo o negativo, eliminando a los que dan una valoración menor al 50% de lo determinado; luego se excluyen todos los grafismos que no tengan la combinación temperamental idónea al puesto. El paso siguiente es centrarse muy profundamente en aquellas características específicas que requiere el puesto, quedando entre el 10% o 15% de los candidatos, sobre estos últimos candidatos se pueden realizar otro tipo de test, pruebas psicotécnicas o entrevistas profundas que colabore en la selección. Aquí

50 Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición. Págs. 218

51 Priante Matilde (2010) "Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, Editorial Paidós, España, Cuarta edición. Págs. 221-222

nos quedaremos con los últimos tres candidatos. Se presentan los informes correspondientes al cliente para luego tomar la decisión final.

En síntesis, la grafología es una importante herramienta como complemento de otras técnicas y el uso en diversos puestos laborales. Luego de realizar el correspondiente análisis podemos observar las siguientes fortalezas y debilidades.

Las **fortalezas** son:

- Globalidad en la descripción de las facultades y aptitudes de la persona, ya que puede describir el conjunto de la personalidad, facultades, características, posibilidades y limitaciones, la forma de comportarse social y afectivamente, las necesidades, inseguridades y facilidades.
- Rapidez, sobre todo en la preselección del personal: siempre que el grafólogo tenga la experiencia puede hacer una rápida preselección, es una diferenciación en función de características intelectuales, personales y adecuación de aptitudes de los aspirantes a determinado puesto, reduciendo el número de candidatos y por lo tanto facilitar la posterior selección que puede hacer el mismo grafólogo o el profesional que intervenga. Significa rapidez y comodidad para el sujeto que se somete al análisis, es importante en el momento de seleccionar a candidatos para puestos más jerárquicos.
- Fiabilidad de los resultados, no sólo para aquellas que necesitan cubrir un puesto de trabajo, sino también asesorías o consultoras. Representa un instrumento más de trabajo y una confirmación respecto a las otras pruebas que han practicado tanto en la tarea de la selección de personal como en la reorganización, promoción y desarrollo de las personas a puestos de mayor complejidad. Constituye un complemento y ayuda de confirmación cuando esta prueba coincide con las demás realizadas.
- Las consultoras encuestadas la aplican como un complemento más a la batería de test que practican, para lograr mayor confiabilidad en los resultados obtenidos, consideran que es una técnica interesante para combinar con otras, que debería administrarse si se tienen conocimientos profundos de la misma.
- Las grafólogas entrevistadas defienden a la técnica grafológica, ya que por sí sola en el grafismo están todas las respuestas y no es necesario realizar ningún otro test complementario (si se sabe interpretar correctamente el

grafismo), que también existe una globalidad ya que permite un análisis integral de la persona en el aquí y ahora, porque se observan conductas afectivas-emocionales, comunicacionales, sociales y de nivel intelectual, mientras que otros test son parciales, muestran aspectos diferentes pero no son integrales. Es rápida y precisa, un grafólogo especializado en pocas horas puede reunir información pertinente para la demanda requerida.

- Se realiza para cualquier tipo de puesto, según las necesidades requeridas.
- No es falseable, ya que la escritura de cada persona es un proceso inconsciente, donde el movimiento mecánico con que el cerebro dirige los músculos de la mano para realizar una raya sobre el papel, ejecuta otros procesos que incluyen los sentidos, la memoria, el pasado y el presente.
- No es invasiva y poco moviliza afectivamente para el entrevistado, tampoco requiere de material complicado para administrar la batería grafológica y cualquier persona lo puede realizar siguiendo los lineamientos de quien conoce la técnica.

Las **debilidades** de su aplicación son:

- Según las grafólogas, existe poca difusión sobre la efectividad de la misma, aunque se está dando a conocer en estos últimos años.
- Las encuestas realizadas a las consultoras detectaron que a los profesionales de RRHH de la ciudad les falta el conocimiento profundo de la técnica, así también su validez y ventajas de su aporte. Tampoco cuentan con un profesional especializado en esta área de estudio.
- Como es una técnica perteneciente a las Ciencias Humanas (analizado por una persona) puede existir subjetividad a la hora de su interpretación, vale esta aclaración para las demás pruebas de personalidad que se han tratado en el presente trabajo. También juega un papel importante la ética con la que se desenvuelve el profesional que la desarrolla. Por ello es importante la experiencia y la formación de quién realiza el análisis.
- En general, no puede aplicarse como única herramienta de selección, debe acompañarse de otras para su aplicación y complementariedad. De esta manera demostrar la veracidad de sus resultados.

- No es accesible a todas las organizaciones por no contar con los profesionales como así también con los recursos suficientes (conocimientos, tiempo, costos).
- En cuanto a su aplicación y su correspondiente evaluación, por más que sea en general, no se puede aplicar de la misma forma en todos los puestos de trabajo, ni en las empresas y organizaciones.

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo final se desarrolló a nivel general la administración de recursos humanos, el proceso de selección de personal y sus diversas técnicas exponiendo a la Grafología laboral aplicada en el proceso de selección y evaluación del personal.

Para ello se presentó diversos conceptos de la técnica y su complejidad, a partir del estudio de diversos temas como el conjunto gráfico, conceptos de armonía, de energía vital, las ocho leyes de la interpretación grafológica, el simbolismo del espacio, las firmas y las rúbricas. Enfocándose luego en la participación de la grafología en el selección y evaluación del personal, a partir del informe grafológico que contiene diversas características grafonómicas según las competencias requeridas en diversos puestos de trabajos, sus ventajas y limitaciones.

Posteriormente se realizó una aplicación a partir de una investigación de su implementación, entrevistando a grafólogas especializadas en el tema y por medio de una investigación de mercado en la ciudad de Río Cuarto, se realizaron encuestas a diversas consultoras para determinar si conocen, aplican y que postura tienen sobre dicha técnica en el proceso de selección y evaluación de personal.

La grafología nos permite conocer a una persona teniendo en cuenta las características de su letra. La grafología laboral se usa para reclutar personal nuevo y para reubicar a empleados dentro de otros puestos más adecuados a sus habilidades; complementándose con la instrumentación de entrevistas personales y test psicotécnicos.

A partir de su análisis permite describir el conjunto de la personalidad, facultades, características, posibilidades y limitaciones, la forma de comportarse social y afectivamente, las necesidades, inseguridades y facilidades. Asimismo brinda la posibilidad de mostrar capacidades a desarrollar de acuerdo a capacidades latentes y posibles conflictos según condiciones del medio.

De la muestra realizada a las consultoras, todas reconocen a la técnica grafológica pero sólo la utilizan en el proceso de selección el 43%, consideran que es una técnica válida, rápida y efectiva. Todas las agencias de recursos humanos la aplican como un complemento más a la batería de test que practican, para lograr mayor confiabilidad en los resultados obtenidos. Se efectúa para cualquier puesto, según las necesidades que requieran sus clientes, algunas lo practican para puestos jerárquicos (jefatura y gerencial), mandos medios y administrativos.

Mientras que la posición de las grafólogas, es la de la utilización de la técnica en cualquier puesto de trabajo, pero lo que varía es el informe y el cuadro de competencias a evaluar.

Las ventajas de su aplicación con respecto a otras técnicas se deben a la globalidad en la descripción de las facultades y aptitudes de la persona, la rapidez en la preselección del personal y la fiabilidad de los resultados. También representa un instrumento más de trabajo y una confirmación respecto a las otras pruebas que han practicado tanto en la tarea de la selección de personal como en la reorganización, promoción y desarrollo de las personas a puestos de mayor complejidad. Por otro lado, es rápida y precisa, porque un grafólogo especializado en pocas horas puede reunir información pertinente para la demanda requerida, no requiere de largas entrevistas, con él consigue ahorro del tiempo y realización.

Las limitaciones de su aplicación con respecto a otras técnicas es que existe poca difusión sobre la efectividad de la misma y la subjetividad a la hora de su interpretación por quien realiza el análisis, por ello juega un papel importante la ética con la que se desenvuelve el profesional que la desarrolla. En general necesita de otras técnicas que complementen la veracidad de sus resultados. No se puede aplicar de igual manera en todos los puestos en general.

Las empresas deben contar con un proceso de planeamiento y desarrollo de su personal que acompañe a la estrategia empresarial para alcanzar sus objetivos. Entonces es trascendental en la etapa de selección contar con el porfolio de instrumentos y técnicas que eleven el porcentaje de aciertos a la hora de la elección de aquellos candidatos con competencias y habilidades en función de los requerimientos del puesto de trabajo, es allí donde la grafología cumple un rol fundamental ya que se constituye en la técnica válida para acompañar las funciones, políticas establecidas en el proceso de administración de los recursos humanos y más precisamente en los procesos de selección.

Para culminar es importante destacar el pensamiento y aporte que realiza Peter Druker en su obra, cuando expresa lo que verdaderamente hace la diferencia entre una empresa y otra, son las personas que la integran. Allí está la base de la competitividad. Por ello, aquellas empresas que no sepan seleccionar adecuadamente a su personal no alcanzarán sus objetivos, tampoco si no sabe desarrollarlos y promocionarlos es muy probable que se condene al fracaso.



ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA A GRAFÓLOGOS

Aclaración: las siguientes preguntas son de carácter abiertas y sirven como guía sobre la información que deseo recabar, por ello no es necesario que se responda de manera estructurada.

1. ¿Qué visión tienen las empresas sobre la técnica grafológica en el campo de los RRHH? ¿Con qué frecuencia la utilizan?
2. ¿Qué técnicas de selección utiliza generalmente, acompañando a la grafología?
3. ¿La utilizan como una técnica más o como complemento de otras?
4. ¿Qué aportes le brinda la grafología en la selección y evaluación del personal?
5. ¿La utiliza para cualquier puesto o para algunos puestos específicos? Ejemplifique
6. En general que tipos de profesionales la utilizan: Psicólogos, Administradores, Especialistas en RRHH, otros...
7. ¿Cómo se desarrolla el análisis grafológico?
8. ¿Qué tan efectiva es la escritura para diagnosticar a las personas?
9. ¿Qué porcentaje de confiabilidad tiene el análisis grafológico?
10. ¿Qué ventajas y desventajas tiene dicha técnica con respecto a otras pruebas o test de personalidad?

ANEXO 2: ENCUESTAS PARA CONSULTORAS

1. ¿Cuáles de las siguientes técnicas de selección de personal aplica su consultora?
 - a. Entrevistas iniciales
 - b. Entrevistas profundas
 - c. Pruebas de conocimiento o de capacidad
 - d. Pruebas psicométricas
 - e. Pruebas de personalidad
 - f. Técnicas de simulación
 - g. Otra/s... ¿Cuál/es?

2. ¿Qué pruebas de personalidad aplica?
 - a. Test de las manchas de Rorschach
 - b. Test de la persona bajo la lluvia
 - c. Figura humana de Machover
 - d. Anclas de carrera de Schein
 - e. Grafología
 - f. Otra/s... ¿Cuál/es?

3. ¿Conoce a la Grafología como una técnica de selección y evaluación del personal?
SI NO NS/NC

4. ¿Utiliza esta técnica como complemento de las otras pruebas de personalidad?
SI NO NS/NC
En el caso que la respuesta sea "NO"... ¿Por qué no la utiliza?

5. Si la utiliza... responda, ¿la aplica para cualquier puesto o para algún/os puesto/s específico/s? ¿Cuál/es?

6. Si la utiliza... responda, ¿Cómo desarrolla el análisis grafológico?

7. Por último... ¿Qué opinión tiene Ud. de dicha técnica en cuanto a su conocimiento y difusión de la misma, grado de confiabilidad, ventajas o desventajas de su aplicación en la selección y evaluación del personal en las empresas?

BIBLIOGRAFÍA

- Alles Marta (2.004), Administración estratégica de Recursos Humanos, Granica
- Chiavenatto Idalberto (1.999), Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, quinta edición
- Colección Esotérica (2.008), Grafología, Ediciones del Sur, Chile, primera edición
- Gary Dessler (2.001), Administración de Recursos Humanos, sexta edición
- Mondy y Noe (2.005), Administración de Recursos Humanos Prentice Hall, novena edición
- Pasquare Claudia (2.012), Nota de Cátedra- Manual dotación de RRHH
- Pera Rosa Leonor (2.007), Firme Aquí y conozca su verdadera personalidad, Dos Tintas, Buenos Aires, primera edición
- Priante Matilde (2.010), Grafología para la Selección y Evaluación de Personal, editorial Paidós, España, cuarta edición
- Tesouro de Grosso Susana (2.006), Grafología Científica. Interpretación del alfabeto y la escritura, KIER S.A., Buenos Aires, primera edición

Otras fuentes:

- <http://www.personalis.com.ar> (consulta realizada en marzo de 2014)
- <http://www.yoescribo.com> (consulta realizada en marzo de 2014)