



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA

LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

ALUMNO TESISTA: ANITA DONOSO NUÑEZ
DOCENTE GUÍA: MAURICIO SALAZAR BOTELLO

SEMINARIO TITULO PARA OPTAR AL
TITULO DE TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CHILLAN-CHILE
2011

INDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>3</u>
<u>OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS</u>	<u>5</u>
<u>JUSTIFICACION DEL PROYECTO</u>	<u>5</u>
 CAPITULO I	
<u>Marco teórico</u>	<u>7</u>
<u>La empresa</u>	<u>8</u>
<u>Selección de personal</u>	<u>9</u>
<u>Etapas de la selección de personal</u>	<u>9</u>
<u>Pruebas de selección de actuales</u>	<u>11</u>
<u>Ventajas y desventajas</u>	<u>19</u>
 CAPITULO II	
<u>La grafología como sistema de selección</u>	<u>21</u>
<u>Definición de grafología</u>	<u>22</u>
<u>Historia</u>	<u>22</u>
<u>Justificaciones científicas</u>	<u>24</u>
<u>Aplicación organizacional</u>	<u>25</u>
<u>Ventajas y desventajas</u>	<u>26</u>
 CAPITULO III	
<u>Aplicación</u>	<u>29</u>
<u>Método</u>	<u>30</u>
<u>Variables</u>	<u>30</u>
<u>Tabla comparativa</u>	<u>31</u>
<u>Tabla general de comparación</u>	<u>31</u>
 CAPITULO IV	
<u>Resultados</u>	<u>33</u>
<u>Resultados</u>	<u>34</u>
<u>Tabla de resultados de prueba de inteligencia</u>	<u>34</u>
<u>Tabla de resultados de destreza y aptitud</u>	<u>36</u>
<u>Tabla de resultados de pruebas de personalidad</u>	<u>37</u>
<u>Tabla de resultados de entrevista</u>	<u>41</u>
<u>Tabla general de resultados</u>	<u>42</u>
 <u>CONCLUSIÓN</u>	<u>43</u>
 <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>46</u>
 <u>ANEXOS</u>	<u>49</u>

INTRODUCCIÓN

Buena parte de los gerentes considera que contratar a la persona correcta es una cuestión más de instinto que de método. Pero, dada la situación actual del mundo de los negocios, las decisiones sin base alguna deben ser evitadas. En este sentido, los gerentes deben prepararse más a la hora de entrevistar y contratar a cualquier candidato. Ya no basta con determinar si el candidato en cuestión cumple con la descripción del cargo. Ahora es preciso preguntarse de antemano qué tipo de candidato se está buscando. (*Blakesley, 2006*)

En algunas empresas, se suelen hacer selecciones mecánicas fundadas en simples simpatías y antipatías o en escuetos resultados de Test, sin considerar el “estado emocional o la angustia involucrada en la toma de las pruebas”. De aquí la necesidad de estudiar a las personas con quienes interactuará el postulante, para encontrar el complemento ideal que falta en esa sección u oficina.

La tarea del seleccionador es delicada: de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.

Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

La tarea de selección de personal implica contar con conocimientos sobre dos campos: sobre la organización o empresa, y sobre el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer a la primera de acuerdo a las posibilidades existentes en el segundo. A partir de allí, se realizará una lectura diagnóstica y pronóstica de candidatos posibles, considerando sus aspectos actuales y potenciales¹

La pregunta que resulta crucial es ¿que tan eficientes son los actuales métodos de contratación?, ¿existe alguna formula que resulte ser efectiva ante el dilema de selección de personal?

¹. <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper>

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

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

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. (Werther y Davis, 1996).

- Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.
- Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.
- Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.
- Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión. Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes. (Werther y Davis, 1996).

La grafología, por su parte, es un test psicológico proyectivo, cuyo fin es describir las características de personalidad de un individuo a través de la observación, medición, análisis e interpretación de las manifestaciones que acontecen durante el proceso y dinámica del recorrido que el lápiz realiza en el decurso de una página en blanco, configurando con su tinta un trazo u onda gráfica propia, particular y diferente en cada persona. (Rojas, 2004)

Se fundamenta en la convicción de que la escritura es un producto directo de la fisiología y de la psicología; en definitiva, de la personalidad. Es sintomático a este respecto el hecho de que no existan dos formas de escribir rigurosamente idénticas entre distintas personas, y lo es también el

hecho de que una misma persona, un exceso de fatiga, una enfermedad o el paso de los años, aunque mantenga en esencia los mismos rasgos, modifique sustancialmente su escritura. Esto denota, pues, sin lugar a dudas, que nuestra forma de escribir está íntimamente ligada a los resortes más profundos de la personalidad. (Santos y Gras, 1970)

Entonces, ¿es la grafología una herramienta válida para seleccionar personal? ¿Está la grafología capacitada científicamente para dar certeza en la búsqueda de seleccionar personal adecuado en relación a otros métodos de contratación? ¿Cuáles son las ventajas que entrega este sistema en relación a terceros?

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivo general

Analizar metodologías grafológicas como herramienta para seleccionar recursos humanos en las organizaciones

Objetivos específicos

- Comparar la grafología como herramienta de selección con métodos tradicionales
- Estudiar las ventajas y desventajas de la grafología como herramienta de selección de personal

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO PROPUESTO.

En la actualidad, se aplican entrevistas personales para la evaluación de un puesto, las cuales pueden estar viciadas por diferentes efectos como son: el conocido efecto halo (Thornidke, 1920), contraste, recencia, caballo de batalla, generosidad, espejo o proyección, estereotipo, grespon entre otras. (Errores en la entrevista, 2011)

La grafología es un estudio del carácter y psicología de una persona a través de los rasgos de su escritura (wordrefense, 2011) La escritura, a su vez, es un acto complejo compuesto por una serie

de oscilaciones rítmicas gavilladas a consecuencia de un proceso que implica un elevado compromiso neurofisiológico que va desde la corteza cerebral (área sensorio motora, área de Wernicke) pasando por la medula espinal, con la participación de los músculos del brazo, antebrazo y mano; además la coordinación con la vista y los pensamientos devenidos conscientes que se estampan en la hoja mientras se escribe (*Guyton, 2006*), (*Weisser, 2004*)

Lo anterior coincide con los estudios efectuados por importantes autores tales como Wilhelm Preyer (desarrollo del lenguaje, 2011), Sigmund Freud Max Pulver, Juan Hipólito Michón entre otros, los cuales aclaran y explican la validez científica de la grafología como técnica diagnóstica, descartando imperativamente su mitificado concepto esotérico. Por esta razón se considera a la grafología como una herramienta veraz y certera. (*Ingpec, 2008*)

Sin duda alguna, la técnica grafológica aplicada al ámbito laboral, presenta diversas ventajas sobre los sistemas tradicionales de selección de personal; entre ellas se pueden destacar

- rápida detección de posibles candidatos
- baja sustantiva en la duración del proceso de selección
- mayor objetividad, al no haber identificación presencial entre evaluador y los postulantes
- mayor grado de fiabilidad en la decisión, al disponer de un modelo proyectivo del proceder intelectual, moral, social y afectivo del candidato. (*Ingpec, 2008*)

Mediante la presente investigación se pretende comparar los métodos tradicionales de contratación de personal, los aportes, ventajas y desventajas en relación a una técnica relativamente nueva en Chile, procurando exponer con la mayor objetividad posible el nivel de asertividad que involucra este medio en comparación a otros, insertando una visión diferente en un tema del cual Europa es pionera , donde empresas como Laboratorios Boehringer, RENFE, Cruz verde, Titanlux, Aguas de Barcelona entre otras utilizan de forma continua este método. (*Belt ibérica, 2011*).

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO.

LA EMPRESA

Es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras; Todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o a la prestación de servicios para satisfacer las necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener algún beneficio (*García y Casanueva, 2001*).

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas, la administración a sido la esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales; es por ello que podemos definir a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Los administradores tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos de grupo. (*Koontz y Weihrich, 1994*)

Es evidente que entre las diversas formas de organizar y aprovechar el trabajo de los hombres, habrá algunos mejores que otros. Así, determinadas formas de dividir el trabajo, pueden ser mas eficientes que otras; algunos sistemas de controlar las actividades, pueden dar mejores resultados, entre la forma de establecer y cuidar la disciplina o de dar ordenes, habrá algunas que sean más efectivas, determinadas formas de hacer planes serán más realistas. (*Reyes, 2004*)

El departamento de recursos humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, enfrenta numerosos desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados, de la organización y del contexto social.

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de administración de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantiene la calidad y el número apropiado de trabajadores activos, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. (*Werther y Davis, 1995*)

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal; el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de selección de personal a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta

precisión, y finalmente, los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. (Werther y Davis, 1995)

SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es por tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido. En consecuencia, el reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Conceptualmente hablando, la selección de personal se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar le eficiencia y el rendimiento del personal. (Chiavenato, 1994)

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo, y
- b) Eficiencia del hombre en el cargo

Etapas de selección de personal

- *Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes:*

El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.

- *Entrevista Inicial:*

Una vez que hallan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.

- *Las Pruebas:*

Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.

- *Examen Médico:*

La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.

- *Entrevista Final:*

Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.

- *Contratación:*

Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.²

PRUEBAS DE SELECCIÓN ACTUALES

El objetivo principal de las pruebas es obtener información sobre los solicitantes que ayude a predecir su éxito como administradores. Algunos de los beneficios de las pruebas incluyen encontrar a la mejor persona para el trabajo, que éste le proporcione un alto grado de satisfacción y reducir la rotación de personal. Las pruebas que se utilizan con mayor frecuencia se pueden clasificar de la siguiente forma: *(Koontz y Weihrich, 1994)*

- 1.- Pruebas de inteligencia
- 2.- Pruebas de destreza y aptitud
- 3.- Pruebas de personalidad
- 4.- Entrevistas

1.- Pruebas de inteligencia

Están diseñadas para medir la capacidad mental y someter a prueba la memoria, la rapidez de pensamiento y la capacidad para percibir las relaciones en situaciones complicadas.

Dentro de esta categoría se encuentran:

1.1.- Test de Raven

El Test de Raven consiste en encontrar la pieza faltante en una serie de figuras que se irán mostrando. Se debe analizar la serie que se le presenta y siguiendo la secuencia horizontal y vertical, escoger uno de las seis piezas sugeridas, la que encaje perfectamente en ambos sentidos, tanto en el horizontal como en el vertical.

Para deducir la pieza que falta se utilizan habilidades preceptuales, de observación y razonamiento analógico. Mide inteligencia.³

^{2.} <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml>

^{3.} www.testdeinteligencia.com.ar/v-test-de-raven.htm

1.2.- Test de Dominó

Mide la inteligencia general y la capacidad de abstracción.

El test de Dominó también llamado D48 es una prueba de la llamada inteligencia no verbal y fue creada por el psicólogo inglés E. Anstey para uso exclusivo de la Armada Británica. Mide el factor G de la inteligencia de los sujetos (capacidad de inteligencia general) en función de sus facultades lógicas.

El conocimiento del juego del dominó no supone en principio ninguna ventaja, simplemente una mayor familiaridad con las fichas y a pesar de que se trabaja con números no requiere de conocimientos matemáticos ni habilidades especiales. Simplemente hay que tener presente que las fichas siguen un orden cíclico de forma que la ficha posterior al 6 es la blanca y por lo tanto la ficha anterior a la blanca es el 6.

Una de las principales ventajas de este test es que elimina las diferencias entre los sujetos causadas por factores sociales y educativos. Se le reconocen índices de validez y confiabilidad aceptables ($r=0,79$) con relación a otros tests de inteligencia y se aplica en multitud países en Psicología Clínica, Educativa y del Trabajo.⁴

1.3.- Test de Wais

Consiste en 12 pruebas de habilidades mentales primarias verbales y de ejecución. Se usa para evaluación de la inteligencia.

Escala verbal contiene información de comprensión general, Aritmética, semejanzas, retención de dígitos y vocabulario.

Escala manual contiene completación de figuras, diseños de cubos, ordenamiento de figuras, ensamblaje de objetos, símbolos de dígitos.

Protocolo: Tiempo de respuesta - Respuesta - Gesticulaciones realizadas por el individuo.

Corrección: El test entrega un puntaje bruto que se utiliza la tabla de conversión para obtener el standard. Coeficiente intelectual (CI) WAIS entre 3 Coeficiente Intelectual (CI) por examinado, verbal, manual y total. Se debe calcular la edad del sujeto (anotar fecha de nacimiento y de aplicación del test), y con ella se ubica en la tabla de conversión de puntaje estándar el Coeficiente intelectual, correspondiente al grupo de edad a la que pertenezca el individuo. Se ubica el CI correspondiente al CI verbal, al Manual y total.⁵

⁴ www.psicoactiva.com/test/domino.asp

2.- Pruebas de destreza y aptitud

Están preparadas para descubrir los intereses, las aptitudes existentes y el potencial para adquirir nuevas aptitudes.

2.1.- Test Macquarie

Mide aptitudes mecánicas, evalúa aspectos de inteligencia técnica y habilidades relacionadas con precisión y rapidez manual.

La prueba está formada por siete subtest: trazado, marcado, punteado, copiado, localizado, recuento y laberinto. Cada uno de ellos se puntúa independientemente pero lo normal es considerar la puntuación total o parcial que resulta de sumar los subtest.⁶

2.2.- Test Manager

Evalúa las aptitudes y los estilos de Management. El test está dirigido principalmente a directivos y mandos intermedios. Puede ser utilizado tanto en formación como en selección de personal. Está basado en siete áreas fundamentales del Management.⁷

3.- Pruebas de personalidad

Buscan revelar las características personales de los candidatos y la forma en que éstos pueden interactuar con otros, lo cual da una medida de su potencial de liderazgo.

3.1.- Test de personalidad

El test de personalidad analiza 12 dimensiones fundamentales de la personalidad y el perfil profesional de los candidatos. Además, permite evaluar sus puntos fuertes y débiles, determinar perfil profesional y su adecuación para el puesto de trabajo a cubrir.

Cuenta con un cuestionario de 98 preguntas, formulado en un tiempo de 12 a 15 minutos.

Tiene por objetivo detectar los rasgos de personalidad y habilidades para trabajar.⁸

⁵. www.slideshare.net/auremed_py/test-de-inteligencia-para-adultos-wais-iii1

⁶. www.rinconespecial.com.ar/macquarrie--test-de-aptitudes-mec-aacute-nicas_1_1_p_29_1242.html

⁷. <http://www.testpsicotecnicos.org/test-management.php>

⁸. <http://www.testpsicotecnicos.org/test-personalidad-empresas.php>

3.2.- Test de personalidad de BF5

Se basa en el reconocido modelo psicológico “Big Five” (social-dinamismo, equilibrio emocional, extroversión, conciencia de los demás, ser minucioso). Es una herramienta muy útil para la preselección de candidatos.

Se utiliza el test BF5 como una prueba complementaria al Test de personalidad en la evaluación de un candidato antes de la entrevista.⁹

3.3.- Pruebas proyectivas

El postulante expresará su personalidad mostrando su conducta total consciente e inconsciente.

Se pueden utilizar tests de diferentes niveles de estructuración

3.3.1.- Test Phillipson

Es una técnica de estimulación visual y de producción verbal que permite explorar la capacidad de una persona para establecer relaciones satisfactorias con los demás. Visualiza el desarrollo del individuo en función de su experiencia en la interrelación con “otros” personajes clave de su temprana infancia hacia su adultez.

Aporta el tipo y calidad de esas primeras relaciones interpersonales básicas y su influencia en su desarrollo adulto.

Describe como una persona percibe el mundo que le rodea y la forma de manejar las relaciones humanas en cualquier situación con que se enfrente.

Una historia para cada una de las 13 láminas (con tres series de 4 láminas y 1 en blanco) permite que emerjan conflictos con las figuras parentales, fraternas, con el grupo de pares, con situaciones actuales, pasadas y futuras, y a través de distintos tipos de fantasías (más arcaicas e inmaduras en la serie A, de claroscuros, más evolucionadas en la serie B, en blanco y negro y con mayor estructuración, y relacionadas con los afectos, en la serie de color).

El Método para analizar los datos se basa en: la percepción (integrando algunos elementos del Rorschach), apreciación (interpretación dinámicamente significativa que el sujeto le da), y el contenido verbal y estructura de la historia. El examen de límites al final de la prueba permite corroborar entre otros: las características del tipo de vínculo interpersonal, el nivel de relación objetal y de posible fijación psicosexual, las ansiedades y defensas

⁹. <http://www.testpsicotecnicos.org/test-bf5.php>

predominantes, el conflicto y método que el sujeto escoge para solucionarlo y las expectativas y fantasías de pronóstico evolutivo.¹⁰

3.3.2.- Test de Rorschach

El test se utiliza principalmente para evaluar la personalidad. Consiste en una serie de 10 láminas que presentan manchas de tinta, las cuales se caracterizan por su ambigüedad y falta de estructuración. 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 del sujeto.

Las láminas son presentadas de manera sucesiva a un paciente preguntándole lo que ve en ellas y cómo y dónde manifiesta lo observado. El análisis del test está basado en las respuestas que da el individuo.¹¹

3.3.3.- Test de apreciación temática (TAT)

Es una prueba proyectiva como el test de manchas de tinta de Rorschach (test estructural), y que “demanda al sujeto la invención de relatos a partir de fotografías que se le muestran”

La hipótesis esencial, considera que las modalidades de construcción y de elaboración de los relatos dados por los sujetos reenvían a los mecanismos de defensa característicos de sus organizaciones psicopatológicas.

La hipótesis fundamental es que las láminas del TAT representan situaciones relacionadas a conflictos universales y especialmente a conflictos edipianos, ya que casi todas las láminas se refieren a la diferencia de generaciones, y/o a la diferencia de sexos.¹²

3.3.4.- Test de Zulliger

Consta de tres láminas, en las cuales y en cada una existen manchas de tinta. El evaluado debe resolver un problema a través de la toma de decisiones, respecto a ¿Qué podría ser esto?

Basándose en la proposición de John E. Exner para el Rorschach, se puede aceptar al Test

¹⁰. www.grafologiauniversitaria.com/tecnicas-proyectivas.html

¹¹. http://es.wikipedia.org/wiki/Test_de_rorschach

¹². <http://investigacionenpsicologiaforense.blogspot.com/2007/05/el-tat-test-de-apercepcin-temtica-y-sus.html>

de Zulliger como una situación de resolución de problemas y que las características personales inciden en la determinación de las respuestas posibles que finalmente se emiten, y bajo esas mismas premisas se puede aplicar el Método Comprensivo (creado por Exner) al Test de Zulliger.

En la actualidad el Test de Zulliger es considerado como una poderosa herramienta en los procesos de Selección, ya que entrega (aplicando las consideraciones de Exner) “Descripciones muy detalladas, abarcando características tales como los estilos de respuesta, la afectividad, las operaciones cognitivas, las motivaciones, la percepción y preocupaciones sobre el mundo interpersonal, y las tendencias a reaccionar de determinados modos.”¹³

3.4.- Test Gráficos

3.4.1.- H.T.P (house, tree, person)

El test de la casa/árbol/persona es un test proyectivo basado en la técnica gráfica del dibujo, a través del cual se realiza una evaluación global de la personalidad de la persona, su estado de ánimo, emocional, etc. La realización de dibujos es una forma de lenguaje simbólico que ayuda a expresar de manera bastante inconsciente los rasgos más íntimos de nuestra personalidad.

Con los dibujos se recrea cuál es la manera de verse a si mismo, así como la forma que verdaderamente nos gustaría ser. Cada dibujo constituye un autorretrato proyectivo a diferente nivel: con el dibujo de la persona se realiza una autoimagen muy cercana a la conciencia, incluyendo los mecanismos de defensa que se utilizan en la vida cotidiana. En el de la casa se proyecta la situación familiar y en el del árbol el concepto más profundo del Yo.¹⁴

3.4.2.- D.F.H (dibujo figura humana)

El dibujo de la Figura Humana pertenece al conjunto de las denominadas técnicas proyectivas en las que la persona no tan sólo se limita a efectuar un simple dibujo sino que se espera que plasme de forma indirecta, la esencia de su propia personalidad.

¹³. <http://psico-pedagogiaweb.blogspot.com/2011/01/laminas-del-tes-de-zulliger.html>

¹⁴. www.psicoactiva.com/servicios/s_http.asp

También se hipotetiza, según los elementos y características del dibujo, acerca de sus capacidades y competencias cognitivas e intelectuales.¹⁵

3.4.3.- Persona bajo la lluvia

Este Test de la "Persona bajo la lluvia" permite obtener una semblanza de una persona en condiciones ambientales poco agradables, en las que la lluvia es un componente alterador. Frente al agregado de la situación desagradable, el individuo ya no puede sostener su apariencia habitual y debe recurrir a las defensas que normalmente se mantienen ocultas.¹⁶

4.- Entrevistas

La entrevista de trabajo más habitual se suele llevar a cabo entre el solicitante, la persona que busca empleo, y un representante de la empresa que ofrece el empleo, mediante una sucesión de preguntas y respuestas. Es lo que se conoce como entrevista individual. No obstante, no es el único tipo que se practica.¹⁷

a) Entrevista individual

Es la más habitual de todas. Se lleva a cabo entre la persona que busca el empleo y un representante de la empresa que ofrece el puesto, normalmente un miembro del departamento de Recursos humanos.

No existe un patrón ni un modelo a seguir. El orden y los temas que se aborden dependen únicamente de la voluntad del entrevistador. Sin embargo, el carácter confidencial de este tipo de entrevista permite alcanzar una profundidad mayor en las cuestiones.

b) Entrevista de panel

Este tipo de entrevista de trabajo es bastante similar a la entrevista individual. Sin embargo, en este caso intervienen varios entrevistadores, en lugar de sólo uno. Normalmente forman parte del departamento de Recursos Humanos de la empresa.

No existe un orden preestablecido ni unas temáticas determinadas, éstas dependen íntegramente de los entrevistadores. Se puede alcanzar una gran profundidad en el diálogo, siempre que se supere la más que probable intimidación inicial que supone enfrentarse a varios entrevistadores a la vez.

¹⁵ www.psicodiagnosis.es/areaespecializada/instrumentosdeevaluacion/testdelafigurahumana/index.php

¹⁶ <http://www.grafologianet.com.ar/Persona%20bajo%20la%20lluvia.htm>

c) Entrevista de Grupo

Como su propio nombre indica, aquella en la que participan un grupo de personas, en lugar de una sola. Es muy similar a la entrevista de panel, aunque en este caso el aspirante es entrevistado sucesivamente por diferentes personas que pertenecen a distintas áreas. En este tipo de entrevista es bastante frecuente que haya un psicólogo de empresa.

Cada entrevistador evaluará al candidato según sus propios criterios y, una vez concluidas las entrevistas, se unificarán criterios y se tomará una decisión en común sobre la idoneidad del candidato.

Según el procedimiento de la entrevista distinguimos:

a) Entrevista estructurada

Es la más estática y rígida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes a un determinado puesto.

Esto facilita enormemente la unificación de criterios y la valoración del candidato, pero no permite que el entrevistador ahonde en las cuestiones más interesantes. Es recomendable para aquellas empresas que necesitan cubrir muchos puestos de trabajo y no pueden invertir demasiado tiempo en el proceso de selección.

La extensión es variable, depende del criterio de la empresa. Puede reducirse a unas meras cuestiones básicas (las más significativas) o ser bastante extensa, planteando cuestiones sobre toda la historia laboral del candidato.

b) Entrevista no estructurada

Es aquella en la que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.

Así, a diferencia de la entrevista estructurada, en este tipo de reunión el entrevistador solo tiene una idea aproximada de lo que se va a preguntar y va improvisando las cuestiones dependiendo del tipo y las características de las respuestas. Además, el énfasis se pone más en el análisis de las impresiones que en el de los hechos.

¹⁷. <http://www.entrevistadetrabajo.org/tipos-de-entrevista.html>

c) entrevista mixta

Es aquella en la que, como su propio nombre indica, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas.

Esta forma es más completa ya que, mientras que la parte preparada permite comparar entre los diferentes candidatos, la parte libre permite profundizar en las características específicas del candidato. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

d) entrevista de provocación de tensión

La entrevista de tensión o de provocación de tensión es aquella en la que se emplean modos y actitudes que tienen como objetivo provocar tensión en el candidato.

Se utiliza fundamentalmente en las entrevistas para cubrir aquellos puestos que deben desempeñarse en condiciones de gran tensión. En estos casos, el entrevistador necesita saber como reacciona el solicitante al elemento presión. Personas con poco control emocional suelen perder el control por lo que se pueden detectar los engaños preguntando minuciosamente al candidato.

Hay diferentes métodos de inducir situaciones de tensión. Las más habituales son:

- Criticar las opiniones del aspirante acerca de algunos temas
- Interrumpir al entrevistado
- Guardar silencio durante un largo periodo de tiempo después de que el candidato haya acabado de hablar

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS TRADICIONALES DE CONTRATACION

Las pruebas de selección han sido diseñadas según la necesidad de la empresa y el puesto a cubrir, no obstante, cada prueba evidencia ventajas y desventajas en relación a otras y a si mismas.

Ventajas de los sistemas tradicionales de contratación

- Plantean que los tests son de utilidad pues miden lo que se pretende medir, optimizando los recursos disponibles. Además, brindan una aproximación diagnóstica, acotan los tiempos y entregan elementos objetivos para la práctica profesional

- A través de ellas se evalúan características y rasgos que, con otras pruebas, no se pueden evaluar; mediante ellas se puede recoger mucha información de muchas personas en muy poco tiempo; prueba muy económica; su aplicación requiere poca habilidad; permite la comparación entre candidatos.
- Permiten enriquecer sus entrevistas de evaluación y ayudan en la decisión correcta en relación a la selección, contratación, gestión de carreras profesionales o formación.¹⁸

Desventajas de los sistemas tradicionales de contratación

Los test deben utilizarse combinados para garantizar la confiabilidad necesaria. Las pruebas tienen que ser bien aplicadas en todos sus aspectos y el examinador debe ser idóneo.

- Hacer pruebas estandarizadas de alta calidad, válidas, confiables da como consecuencia un alto costo y demanda tiempo.
- Hay factores que afectan la validez y confiabilidad de los test como:
 - a) Administración y calificación de la prueba
 - b) Tiempo insuficiente para responder
 - c) Ayuda adicional a algunos sujetos
 - d) Uso de la subjetividad de la puntuación de las preguntas
 - e) Respuestas de los sujetos: bloqueo de los sujetos para responder, debido a situaciones emocionales y las respuestas formuladas al azar.
- Nos da poca información; pruebas bastante conocidas (los candidatos ya están entrenados); a veces, varias pruebas miden lo mismo (unidimensionalidad).¹⁹

^{18.} <http://www.psicodiagnostico.cl/Tests.htm>

^{19.} <http://clubensayos.com/Psicolog%C3%ADa/Ventajas-y-Desventajas-De-Los/57706.html>

CAPITULO II

LA GRAFOLOGÍA COMO SISTEMA DE SELECCIÓN

DEFINICIÓN DE GRAFOLOGÍA

La palabra grafología proviene del griego “grafos” y “Logos” que significan “escritura” y “ciencia” es decir, se define como la ciencia que estudia el grafismo. Se entiende como ciencia a un conjunto de conocimientos mitológicamente ordenados y generalmente experimentados de una materia específica. La grafología coincide perfectamente con esta definición, puesto que es un estudio que involucra variables cualitativas y cuantitativas, que al ser analizadas metodológicamente dan como resultado patrones conductuales específicos, identificados, estudiados y comprobados.

La grafología es el estudio de la escritura, como técnica para conocer la personalidad, actividad, inteligencia y temperamento humano. La grafología analiza distintos aspectos de la escritura tanto el tamaño de la letra, como la fuerza en que esta escrita, así como su inclinación y su trazo, incluso la forma general de la propia escritura. (Ingpec, 2007)

HISTORIA

Los primeros estudios de carácter científico que se hicieron en la escritura, fueron en el siglo XVIII, con la paleografía. Tal disciplina era considerada auxiliar a la historia y se encargaba de reconocer fuentes escritas, caracteres gráficos, enjuiciando la forma, dimensiones y estado de conservación de los documentos. Tenía la finalidad de determinar el cuándo, dónde y el con qué características socioculturales fueron escritos. (Ingpec, 2007)

El italiano Camilo Baldó, médico y filósofo, escribió la obra titulada *tratado para conocer por una carta misiva el temperamento y las cualidades del escritor*. Desde esa época que podríamos llamar de la prehistoria de la grafología, hasta nuestros días, son muchos los hombres eminentes que se han consagrado a su estudio, hasta convertirla en lo que hoy es, dándole una base científica. (Baldo, 1622)

Crepieux-Jamin recogió los trabajos de sus predecesores, resumiendo la historia de la grafología en sus hombres y en sus nombres: Camilo Baldó, Lavater, Moreau, Hacquart, Flandrin, Henze y Delestre, son los iniciadores de la grafología. (Crepieux-Jamin, 1950)

En Francia, 1871, Juan Hipólito Michón, arqueólogo, teólogo y docente, bautiza la técnica diagnóstica con el nombre de Grafología, tal como se practica y se ha extendido hoy

universalmente, aunque se haya perfeccionado de una manera notable en los últimos años. *(Michon, 1944)*

Ludwing Klages en 1903 crea la sociedad alemana de grafología. Expresa que nuestras emociones quedan reflejadas en la escritura, estableciendo las bases de la escuela emocional, indiciando que los estados afectivo- emotivos del sujeto quedan expuestos en el grafismo a través de palabras claves decidoras para el individuo. Aplicó la teoría psicológica gestalt ICA a la grafología, considerando que la escritura debe ser analizada como un todo integrado para luego dar paso a los componentes específicos. Fue el gestor del término “formnivean”, lo que se conoce como consecución o calidad de la escritura, dándole orden jerárquico a las cualidades conductuales y/o morales que reflejaba un escrito. *(Klages, 1947)*

Otro exponente que ayudó a solventar las bases científicas de la grafología fue Wilhelm Preyer (catedrático anatomía y fisiología de la Universidad de Jena y médico Pediatra) que en 1905 descubre que la escritura emana del cerebro y que un escrito tiene forma similar aunque se realice con diferentes partes del cuerpo (manos, pies, boca); Concluye que la escritura no es solo una acto motriz, sino que había un factor psicológico que condicionaba al sujeto a escribir de una forma inimitable. *(Preyer, 1905)*

En 1928 aparece en Suiza el Doctor Max Pulver, creando el movimiento simbólico. Establecía que el hombre se mueve entre símbolos ancestrales y quedan reflejados en la zona de la escritura (izquierda, derecha, centro, arriba y abajo) Considera que “la escritura consciente es un dibujo inconsciente” y que la escritura supone una proyección del individuo, expresión de su naturaleza física y psíquica. Su principal obra es “El simbolismo en la escritura” *(Pulver, 1953)*. Curt Honroth, grafólogo y perito químico Alemán, desarrolla la escuela emotiva. Elaboró un paralelismo entre el “lapsus cálamí” (error cometido al escribir) y el “lapsus Linguae” (error comentad al hablar). Demostró que el acto fallido escritural tiene directa relación con el acto fallido oral e incluso corporal. Definió la grafología emotiva como “el estudio de los accidentes gráficos escrituales o erratas debido a alteraciones emocionales circunstanciales o dominantes del sujeto. *(Honrot, 1952)*

Vicente Lledó creó la grafología Racional o Idengrafía, enfoque que se caracteriza por racionalizar los elementos gráficos desde una perspectiva simbólica. Pudo constatar y comprobar que reconfigurando el gesto gráfico, se modifica la conducta del sujeto, así como también anomalías físicas y psíquicas.

La grafología, que comenzó siendo un tanto desdeñada por lo eruditos, se ha asentado sobre bases científicas, dentro de las leyes que sobre nuestro inconsciente emitieran Sigmund Freud y sus discípulos. *(Ingpec, 2007)*

JUSTIFICACIONES CIENTIFICAS

El acto de escribir corresponde a una dinámica neuromotora, con directrices netamente neurológicas. Los impulsos eléctricos desencadenados por las neuronas, vehiculizan a través del brazo, codo, antebrazo y mano el mandato de proyección escritural sobre el espacio gráfico. En este proceso, influyen de manera decisiva las glándulas endocrinas, destinadas a regular el equilibrio bioquímico del organismo; estado que índice directamente en el funcionamiento sináptico del cerebro y conductual del sujeto. Lo anterior es coincidente con los estudios efectuados por Wilhelm Preyer, que se encargó de analizar las leyes de espontaneidad del ritmo y movimiento, elaborando una auténtica anatomofisiología del grafismo. En el año 1905 descubre que la escritura emana del cerebro y que un escrito tiene forma similar, aunque se realice con diferentes partes del cuerpo; temática tratada en profundidad es su libro “sobre la psicología de la escritura”. *(Preyer, 1905)*

Sigmund Freud, el padre del psicoanálisis, define el mecanismo de proyección como la exteriorización de un proceso interno que el sujeto no siempre puede controlar conscientemente. Introdujo en la psicología moderna el estudio del simbolismo y explorando en el inconsciente pudo explicar y establecer leyes. La que tiene directa relación con la grafología es la ley de Traducción, ésta establece que el subconsciente traduce en símbolos y luego en imágenes visuales. Todos aquellos elementos de la psiquis que residen en la profundidad de nuestra alma. *(Freud, 1989)*

El psiquiatra suizo Max Pulver, basándose en la teoría psicoanalítica, incorporó a la misma, el estudio de la apetencia espacial que el sujeto manifiesta frente a una hoja. Según su teoría, el hombre se mueve entre el cielo y el abismo, en donde el cielo, se relaciona con lo divino y Dios, lo que enaltece al espíritu (correspondencia con el sector superior del espacio gráfico y letras altas) y el abismo que se relaciona con lo instintivo y material (corresponde al sector inferior del espacio gráfico). Señala que el punto medio de la línea establecida entre el cielo y el

abismo corresponde al mundo afectivo – emotivo del sujeto (corresponde a la zona media de la letra).

Aplicando la teoría Freudiana obtendríamos que :

- El sector superior, tanto el espacio gráfico de las letras correspondería al Súper Yo.
- El sector medio, tanto del espacio gráfico como el de las letras correspondería al Yo
- El sector inferior, tanto del espacio gráfico como el de las letras, correspondería al Ello.

Max Pulver, advirtió además que para los efectos del mundo occidental, el sector izquierdo tanto del espacio gráfico como el de las letras, es identificado por los individuos como el pasado, las vivencias de la infancia y el si mismo. Y que el sector derecho, corresponde al futuro, las proyecciones y los otros. (*Pulver, 1953*)

APLICACIÓN ORGANIZACIONAL

Un análisis grafológico puede ser realizado solamente sobre un documento calografiado, el cual debe contener obligatoriamente la firma del sujeto analizado. Con el escrito se puede proyectar la conducta general del individuo mediante el análisis de expresiones gráficas llamados “gestos gráficos” que corresponden a la escuela francesa de Crepieux Jamín, además de la aplicación de protocolos denominados invertidos. Los factores gráficos a analizar, revelaran el formato conductual general del sujeto, pudiendo incluso, sólo con esta herramienta, hacer una apreciación preliminar del postulante en el proceso de PRE-selección.

Los gestos gráficos a analizar y las conductas relacionadas son:

- *Tamaño*
Impulso vital, magnetismo, impronta social, nivel de liderazgo y comportamiento reactivo
- *Dirección del renglón*
Persistencia en las labores a corto, mediano y largo plazo. Estados animosos pasajeros y constantes del postulante.
- *Inclinación de la letra*
Capacidades intelectuales, sociales y productivas inherentes del evaluado. Potencialidades y/o tendencias a conflictos en el ambiente organizacional
- *Forma*
Formato actitudinal en las relaciones sociales-laborales

- *Conexión o cohesión*

Habilidades en la gestión en cuanto a desempeño en labores de corto, mediano y largo alcance y/o tiempo de ejecución

- *Velocidad*

Rapidez de acción y de pensamiento

- *Presión*

Fuerza física e impulso vital para el desempeño de actividades

(Ingpec, 2008)

VENTAJAS DEL SISTEMA GRAFOLÓGICO ²⁰

Apoyo a la selección:

La grafología, como prueba complementaria, permite extraer competencias adecuadas para un puesto, así como realizar una mayor discriminación entre los candidatos.

Desarrollo profesional de su plantilla

Para facilitar el crecimiento de su empresa, es necesario conocer el potencial de su personal y favorecer su desarrollo mediante formación y motivación.

Estudios Especiales

Cualquier aspecto de interés para usted es susceptible de un estudio concreto, como por ejemplo el nivel de ansiedad, accidentabilidad, o el estilo de aprendizaje adecuado para su personal.

Aptitudes profesionales

El conocimiento de nuestras competencias laborales facilitará la adaptación al puesto, así como su desarrollo futuro.

²⁰. <http://www.educajob.com/servicioextra/pdf/Serlog21-Grafologia-empresas.pdf>

DESVENTAJAS DEL SISTEMA GRAFOLÓGICO

Por ser una técnica desconocida, se tiende a relacionar con el efecto de lectura en frío; Al momento de la interpretación, el grafólogo puede ser considerado como un “lector en frío”. Dicha técnica consisten en que un sujeto convence a otras de que sabe mucho más acerca de alguien de lo que lo conoce realmente, sin que cuente con conocimiento inicial alguno acerca de una persona. Un “lector en frío” experimentado puede conseguir rápidamente una gran cantidad de información acerca de algún sujeto mediante el análisis y la observación meticulosa de su lenguaje corporal, forma de hablar, vestimenta, apariencia, sexo, edad, religión, origen étnico o nivel educativo, dejando de lado o no considerando las bases científicas de la grafología como técnica diagnóstica.

Existen otras técnicas de lectura en frío que se asocian a esta disciplina, entre ellas se encuentran:

- Shotgunning (disparo a la bandada) supuestamente utilizados por los psíquicos televisión y médiums espirituales. El lector psíquico ofrece una gran cantidad de información muy general, a menudo a una audiencia entera (algunos de los cuales es muy probable que sea correcta, cercana a la correcta o por lo menos, provocador o evocador para alguien), observa en su público las reacciones (especialmente su lenguaje corporal), y luego se estrecha el ámbito de aplicación, reconociendo en personas particulares, los conceptos y de acuerdo a las reacciones el refinado de las declaraciones originales para promover una respuesta emocional.

Esta técnica se denomina así por el nombre de un arma (como la escopeta), que dispara un chorro de proyectiles pequeños con la esperanza de que uno o más de los disparos peguen en el blanco. La mayoría de las personas en una habitación, en algún momento, por ejemplo, han perdido a un familiar mayor o conocido al menos una persona con un nombre común como Miguel o Juan.

- El efecto Forer y declaraciones de Barnum" Las declaraciones Barnum (por el nombre de P. T. Barnum, el empresario estadounidense) también pueden ser utilizado. Estas declaraciones parecen personales, sin embargo, se aplican a muchas personas. Y aunque en principio parece específicos, tales declaraciones dan al lector la máxima cantidad de opciones posibles para "escabullirse" durante una lectura. Están diseñados para obtener la

identificación de las respuestas de la gente. Las declaraciones a continuación, puede llegar a convertirse en más y más párrafos sofisticados y parecen mostrar gran cantidad de detalles acerca de una persona. El efecto se basa en parte en el afán de la gente para completar los detalles y hacer conexiones entre lo que se dice y algunos aspectos de su propia vida (a menudo buscando la historia de su vida para encontrar alguna conexión, o la reinterpretación de la declaración en cualquier número de diferentes posibles formas a fin de que se aplican a sí mismos). Un lector talentoso y carismático puede a veces incluso intimidar a un sujeto en admitir una conexión, exigiendo una y otra vez que reconocen una declaración particular en lo que tiene cierta importancia y el mantenimiento que simplemente no piensan lo suficiente, o la represión de un recuerdo importante.

Truco arco iris: El ardid del arco iris es una declaración elaborada que a la vez otorga el tema con un rasgo de personalidad específica, así como lo contrario de ese rasgo. Con esa frase, un lector de frío puede "abarcas todas las posibilidades" y parece que han hecho una deducción exacta en la mente del sujeto, a pesar de que una declaración del "truco arco iris" es vaga y contradictoria. Es una técnica muy común en las lecturas del tarot y psíquica, especialmente porque los rasgos de personalidad no son cuantificables, y también porque casi todo el mundo ha experimentado los dos lados de una emoción particular, en algún momento de sus vidas.

Un lector de frío puede elegir entre una variedad de rasgos de personalidad, pensar en su opuesto, y luego se unen los dos juntos en una frase, vagamente vinculados por factores como el estado de ánimo, el tiempo, o potencial.²¹

Siempre que surge algo nuevo, por valioso, eficaz y práctico que sea, antes de imponerse tiene que romper con un espeso dique de convencionalismos. Cuando Michon y Crepieux-Jamin intentaron brindar a los hombres de ciencia de su época sus observaciones sobre grafología, solo algunos poco escucharon. Los convencionalismos, así como la burocracia, son los que cada día dificultan la apertura a nuevas ideas, a sistemas innovadores como la herramienta que se expuso en este estudio, la que, actualmente, se encuentra a disposición de las empresas.

²¹. http://es.wikipedia.org/wiki/Lectura_en_fr%C3%ADo

CAPITULO III

APLICACIÓN

MÉTODO

Se realizó un diseño experimental comparativo en donde se cotejó la grafología con cada una de las variables que se repiten en los textos citados y a su vez se hizo una comparación entre las pruebas de selección en los aciertos con cada una de las variables, de esta forma se comparó la similitud y diferencias entre cada uno de ellas respecto a la prueba grafológica de selección de personal.

Según Koontz y Weihrich, 1994, las pruebas de inteligencia, destreza y aptitud, así como características personales y entrevistas proporcionan un alto grado de satisfacción y la reducción de la rotación del personal; Estas pruebas se utilizan con mayor frecuencia sobre los solicitantes con el fin de aumentar el éxito como administradores.

Variables

Según Risso, citado por Bela Székely (1960) en su libro “los Test, manual de técnicas de exploración psicológica, las variables que mas se repiten en las pruebas de inteligencia son la medición del coeficiente intelectual, la medición de las facultades lógicas y rapidez mental, en las que destacan el test de Raven, Dominó y Wais.

Tras revisar la bibliografía de Bingham (1937) y Spearman (1955), se llegó a la conclusión de que en las pruebas de destreza y aptitud se reiteraban las variables de potenciales intereses existentes en los test de Macquarie y Manager.

En las pruebas de personalidad, se observó que las variables que resultaban reiterativas eran la adaptación al puesto de trabajo, capacidad de interactuar y formato conductual conciente e inconciente según los test de personalidad, bf5 y pruebas proyectivas según Henry Murray, Christina D. Morgan (1942) y Bela Székely (1941).

En las entrevistas de trabajo se menciona de forma constante las variables de fluidez, coherencia y manejo de objeciones según el libro Administración, una perspectiva global de Koontz y Weihrich (1994).

Por su parte, la grafología presenta casi todas las variables anteriormente mencionadas, ya que según Ingpec (2007), (2008) y (2010) evidencia facultades lógicas, rapidez mental, potenciales intereses, capacidad de interactuar, adaptación al puesto de trabajo, formato

conductual consciente e inconsciente, fluidez y coherencia. Los autores que avalan los estudios realizados por Ingpec se centran en Sigmund Freud, Max Pulver, Crepieux-Jamin, entre otros.

Con los datos obtenidos bibliográficamente, se diseñó una tabla comparativa donde se procedió a cotejar un sistema de Selección actual, que fue descrita en este estudio, en relación con grafología. En cada tabla figuran las variables que predominan en cada área evaluada, marcando con una X cuando el estudio presente la variable y dejando el espacio en blanco cuando no la presente. Se justificaron las X de las variables que se presenten de la grafología, considerando que es ésta la materia en estudio.

Una vez que sean comparados sistema por sistema, se cotejaran en una tabla general, que abarcará todos los métodos estudiados para ser apreciados de manera global.

Considerando que son cuatro pruebas de selección, las cuales se subdividen en un total de 10 variables, se les asignó un valor equitativo de un 10% a cada variable para completar un 100% de pruebas. La idea es determinar que porcentaje del total de las variables abarca la grafología en relación con el porcentaje que es capaz de contener un sistema tradicional; con ello se determinará el método que resulte más completo y útil para los encargados de seleccionar personal.

TABLA COMPARATIVA: GRAFOLOGÍA V/S PRUEBA TRADICIONAL

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista		
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	Formato conductual	Fluidez	Coherencia	Manejo objeción
Grafología										
Prueba tradicional										

Fuente: Elaboración Propia

TABLA GENERAL DE COMPARACIÓN

Esta tabla de comparación permite mostrar inicialmente las coincidencias que tienen la grafología con las variables que se diseñaron en base a la reiteración de los atores, según lo expuesto en el

capítulo 1, pudiendo determinar que pruebas pueden llegar a ser prescindibles.

Otorga mirada general a la grafología respecto de las variables así como las pruebas entre si.

Esta tabla tiene como objetivo exponer de manera global cada una de las pruebas y las variables que mide cada una, con ello se podrá estimar además que pruebas resultan reiterativas entre si, es decir, cuales pruebas que se utilizan frecuentemente son iguales entre ellas.

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características Personales			Entrevista		
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción
Grafología										
Raven										
Dominó										
Wais										
Macquarie										
Manager										
Personalidad										
BF5										
Phillipson										
Rorschach										
TAT										
Zulliger										
HTP										
DFH										
Persona bajo la lluvia										
Entrevista										

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV

RESULTADOS

RESULTADOS

Se analizaron 15 tablas comparativas, donde se señaló cuales son las principales características que buscaba medir cada examen, cotejando con el sistema en estudio, la grafología.

Se agruparon según el área que mide cada prueba y se realizó una conclusión general de los aspectos en los que coinciden. Los resultados de comparación fueron los siguientes:

TABLAS DE RESULTADOS DE PRUEBAS DE INTELIGENCIA

TABLA COMPARATIVA N° 1: Grafología v/s Test de Raven

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
Raven	X	X						X	X		40%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que Raven solo 4; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el test de Raven coinciden en 3 variables como son las facultades lógicas, fluidez y coherencia

TABLA COMPARATIVA N° 2: Grafología v/s Test Dominó

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
Dominó		X							X		20%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que Dominó solo 2; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el test de Dominó coinciden en 2 variables como son las facultades lógicas y coherencia

TABLA COMPARATIVA N°3: Grafología v/s Test de Wais

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
Wais	X	X	X					X	X		50%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 acierto, mientras que Wais solo 5; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el test de Wais coinciden en 4 variables como son las facultades lógicas, rapidez mental, fluidez y coherencia

TABLAS DE RESULTADOS DE PRUEBAS DE DESTREZA Y APTITUD.

TABLA COMPARATIVA N°4: Grafología v/s Test Macquarie

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
Macquarie		X	X					X	X		40%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que Macquarie solo 4; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el test Macquarie coinciden en 4 variables como son las facultades lógicas, rapidez mental, fluidez y coherencia.

TABLA COMPARATIVA N°5: Grafología v/s Test Manager

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
Manager				X					X		20%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que el test de Manager solo 2; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el de Manager coinciden en 2 variables como son los potenciales intereses y coherencia.

TABLAS DE RESULTADOS DE PRUEBAS DE PERSONALIDAD

TABLA COMPARATIVA N°6: Grafología v/s Test de Personalidad

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
Personalidad				X	X	X			X		40%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que el test personalidad solo 4; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el test de personalidad coinciden en 4 variables como son las potenciales intereses, adaptación al puesto de trabajo y coherencia.

TABLA COMPARATIVA N°7: Grafología v/s Prueba Bf5

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
BF5				X	X	X			X		40%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que BF5 solo 4; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el test BF5 coinciden en 4 variables como son los potenciales intereses, adaptación al puesto de trabajo, capacidad de interactuar y coherencia.

TABLA COMPARATIVA N° 8: Grafología v/s Test Phillipson

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
Phillipson						X	X		X		30%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que Phillipson solo 3; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el test Phillipson coinciden en 3 variables como son la capacidad de interactuar, formato conductual y coherencia.

TABLA COMPARATIVA N° 9: Grafología v/s Test de Rorschach

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
Rorschach						X	X		X		30%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que Rorschach solo 3; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el test de Rorschach coinciden en 3 variables como son la capacidad de interactuar, formato conductual y coherencia.

TABLA COMPARATIVA N° 10: Grafología v/s Test de apreciación Temática

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
TAT						X	X		X		30%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que el TAT solo 3; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el test de apreciación temática coinciden en 3 variables como son la capacidad de interactuar, formato conductual y coherencia.

TABLA COMPARATIVA N°11: Grafología v/s Test Zulliger

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
Zulliger				X	X	X	X		X		50%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que Zulliger solo 5; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el test Zulliger coinciden en 5 variables como son los potenciales intereses, adaptación al puesto de trabajo, capacidad de interactuar y la coherencia.

TABLA COMPARATIVA N°12: Grafología v/s Test House, Tree, Person

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
HTP							X				10%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que el HTP solo 1; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el test House, Tree, Person coinciden en 1 variable como es el formato conductual.

TABLA COMPARATIVA N°13: Grafología v/s Dibujo figura humana

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
DFH							X				10%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que el DFH solo 1; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y el test del dibujo de la figura humana coinciden en 1 variable como es el formato conductual.

TABLA COMPARATIVA N°14: Grafología v/s Test Persona Bajo la lluvia

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	Coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
Persona bajo la lluvia							X				10%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que la persona bajo la lluvia solo 1; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y este test coinciden en 1 variable como es el formato conductual.

TABLAS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS

TABLA COMPARATIVA N° 15: Grafología v/s Entrevista

Tipos de Test	inteligencia			aptitudes	Características personales			Entrevista			
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental		Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	Coherencia	Manejo objeción	
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X		80%
Entrevista				X	X	X		X	X	X	60%

De las 10 variables expuestas, grafología tiene 8 aciertos, mientras que la entrevista solo 6; Por otro lado, los aciertos entre la prueba grafológica y la entrevista coinciden en 5 variables como son los potenciales intereses, adaptación al puesto de trabajo, capacidad de interactuar, fluidez y coherencia.

TABLA GENERAL DE RESULTADOS

Tipos de Test	inteligencia			Destrezas aptitudes	Características personales			Entrevista		
	Medición CI	Fac. lógicas	Rapidez mental	Potenciales intereses	Adaptación al T.	Cap. interactuar	f. conductual	fluidez	Coherencia	Manejo objeción
Grafología		X	X	X	X	X	X	X	X	
Raven	X	X						X	X	
Dominó		X							X	
Wais	X	X	X					X	X	
Macquarie		X	X					X	X	
Manager				X					X	
Personalidad				X	X	X			X	
BF5				X	X	X			X	
Phillipson						X	X		X	
Rorschach						X	X		X	
TAT						X	X		X	
Zulliger				X	X	X	X		X	
HTP							X			
DFH							X			
Persona bajo la lluvia							X			
Entrevista				X	X	X		X	X	X

Dentro de la tabla general se puede observar el universo que abarca la grafología y el que utilizan los demás test de selección. Es posible estimar la coincidencia existente entre las demás pruebas, como es el caso de la prueba de personalidad y BF5 que cumplen los mismos objetivos; al igual que las pruebas de Phillipson, Rorschach y TAT que miden exactamente lo mismo. Similar situación se observa en las pruebas proyectivas HTP, DFH y persona bajo la lluvia, por lo que el seleccionador que aplica la prueba tiene la opción de elegir una técnica u otra. Según lo analizado en el capítulo 3.

CONCLUSIÓN

En la actualidad existen pruebas de selección de personal a disposición de las empresas, como son los casos de pruebas de inteligencia, destrezas y aptitudes, características personales y entrevistas de trabajo, las que facilitan la búsqueda del personal adecuado, proporcionando un alto grado de satisfacción y la reducción de la rotación del personal.

En el presente estudio se expuso la grafología como una nueva herramienta para seleccionar personal de una manera innovadora que permite la reducción en los tiempos de espera, tanto de los postulantes, como de los seleccionadores, evita el desgaste y el estrés de los mismos al no ser una prueba presencial.

La grafología permite a los administradores proyectar la conducta general del individuo mediante el análisis de expresiones gráficas llamados “gestos gráficos” con un satisfactorio grado de acertabilidad, ya que dentro del universo que abarca la totalidad de las variables estudiadas, se comprobó que la grafología alcanza un 80% del total de las pruebas expuestas. Este hecho fue comprobado mediante la aplicación de tablas comparativas de tipos de selección tradicional de personal versus la grafología, con ello podemos estimar la factibilidad que resulte utilizar un método u otro.

Al igual que el test de Raven, Dominó, Wais y Macquarie la grafología permite identificar las facultades lógicas de los postulantes, mediante un protocolo que los grafólogos denominan “grafopatología de la mente” que permite definir los trastornos psicopatológicos, basados en el tratado de psiquiatría: DSM –IV. (Ingpec, 2010)

El sistema grafológico permite medir, tanto la velocidad de pensamiento, como la fluidez de los postulantes a través de variables como serían el tamaño de la letra, el tipo de conexión, la forma predominante del escrito, la inclinación, presión, legibilidad, espaciamento, entre otros. (Ingpec, 2008)

La grafología permite evaluar si el postulante posee coherencia en su escrito, evaluando los tamaños, conexiones y orden general de la muestra grafica. (Ingpec, 2008)

Sin embargo, la grafología no es capaz de medir el coeficiente intelectual de un postulante a un cargo como si lo permiten las pruebas de Raven y Wais.

Así como el test Manager, personalidad, BF5, Zulliger y la entrevista, la grafología permite identificar los potenciales intereses que se ven reflejados en un protocolo que los grafólogos denominan: “la tipología de John Holland y el test vocacional grafológico” (*Ingpec, 2008*)

La adaptación al puesto de trabajo debe ser analizada por un grafólogo calificado, quien medirá los factores relevantes necesarios para diagnosticar si se identifica este factor en el postulante, dichos factores tienen relación con la presión del escrito, la que debe ser analizada en conjunto con la dirección del renglón y dirección de la firma; lo anterior, se justifica puesto que estos últimos miden entre otras cosas, el estado anímico del sujeto, factor fundamental en la realización de actividades, en la persistencia y/o constancia en las responsabilidades asumidas, en la identificación y consecución de los objetivos a lograr y la firmeza y resistencia frente a los obstáculos. (*Ingpec, 2007*)

Tanto la prueba de personalidad, BF5, Phillipson, Rorschach, TAT, Zulliger, H.T.P., DFH y persona bajo la lluvia, como la grafología, permiten evaluar el formato conductual y la capacidad de inter relacionarse de los postulantes según la forma de las letras del escrito. (*Ingpec, 2008*). Además de eso, se puede aplicar el CIA (coeficiente intelectual aplicado) que corresponde a los recursos de índole cognitivo y conductual (inteligencia emocional) que el sujeto aplica en sus actividades cotidianas con el afán de realizarse personal y socialmente. La inteligencia emocional es un conjunto específico de aptitudes y/o habilidades que se halla implícitas dentro de las capacidades propias de la inteligencia social, siendo esta última, la inteligencia representativa de la experiencia y conocimientos acumulados, los cuales se expresan en estrategias de sobrevivencia, consecución de objetivos y para co-ayudar al éxito de lo amigable, los aliados o lo propio. Este factor permite medir parte de estas aptitudes, las cuales se reflejan a través del “orden interno” del escrito, es decir, legibilidad, ejecución, conexión, espaciamientos entre letras y entre palabras. (*Ingpec, 2007*)

Sin embargo, no podemos excluir las pruebas que tienen el 20% que la grafología no incluye, como son los casos de test de Raven y Wais que miden el coeficiente intelectual, al igual que las entrevistas que permiten el manejo de objeciones al ser un medio presencial, un dialogo abierto, la persona tiene la capacidad de contradecirse o defender de mejor manera su postura, cosa que no se puede hacer en un medio escrito. El método que se utilice para seleccionar personal, dependerá en gran medida de lo que la empresa espera conseguir del evaluado.

De este estudio se concluye, que muchas de las pruebas expuestas que se utilizan en la actualidad resultan reiterativas en relación a los objetivos que buscan, repitiendo en ocasiones el patrón de variables, como son los casos de las pruebas proyectivas, finalmente, se utiliza solo el criterio del evaluador, psicólogo o el encargado de realizar las pruebas cual utilizará. A su vez, el sistema expuesto puede ser utilizado de manera independiente o bien como medio de respaldo de otras pruebas, ya que la grafología resulta factible de utilizar como herramienta en la contratación de personal.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- BALDÓ, Camilo. (1622). Tratado para conocer por una carta misiva el temperamento y cualidades del escritor. Bolonia, Sociedad italiana de grafología. 71p
- 2.- BINGHAM, W. (1937) Aptitude and aptitude testing. Harper and Brothers, Nueva York. p.17-33
- 3.- BLAKESLEY, Stephen. (2006). Contratación estratégica, los beneficios del mañana, hoy. Portland, Global Management System, Inc. 208p.
- 4.- BUTTERIS, Margaret. (2000) Reinventando Recursos Humanos. España, Edipe, . 390p
- 5.- CHIAVENATO, Idalberto. (1994). Administración de recursos humanos, Segunda edición, Colombia, Mac Graw – Hill. 540p.
- 6.- CREPIEUX- JAMIN. (1950).ABC de la grafología, Paris, Presses universitaires.
- 7.- FREUD, Sigmund. (1989). The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud, Londres, W. W. Norton & company, Inc. 86p.
- 8.- GARCÍA DEL JUNCO, Julio., CASANUEVA, Cristobal. (2001). Prácticas de la gestión empresarial. España, Mac Graw – Hill. 331p.
- 9.- GUYTON, A.C.; HALL, J.E. (2006) Tratado de Fisiología Médica. 11ª ed. Río de Janeiro, Elsevier
- 10.- HONROT, Curt. (1952).La escritura infantil, Segunda edición, Buenos Aires, Capeluzs.
- 11.- INGPEC. (2007). Diplomado en grafología Científica. [Apunte N°1] : introducción e historia de la Grafología, Santiago de Chile. 4p.

- 12.-** INGPEC. (2007). Diplomado en grafología Científica. [Apunte N°2] : Justificaciones de la grafología como técnica diagnóstica, Santiago de Chile. 3p.
- 13.-** INGPEC. (2008). Diplomado en grafología educativa, laboral y de las formas. [Apunte N° 2]: ventajas del sistema Grafológico Organizacional, Santiago de Chile. 3p.
- 14.-** INGPEC. (2008). Diplomado en grafología educativa, laboral y de las formas. [Apunte N° 4]: Introducción a gestos gráficos, tamaño y conexión, Santiago de Chile.10p.
- 15.-** INGPEC. (2008). Diplomado en grafología educativa, laboral y de las formas. [Apunte N° 5]: Funcionalidades de la forma, presión y velocidad, Santiago de Chile. 7p.
- 16.-** INGPEC. (2008). Diplomado en grafología educativa, laboral y de las formas. [Apunte N° 11]: La tipología de John Holland y el Test vocacional, Santiago de Chile.10p.
- 17.-** INGPEC. (2007). Diplomado en grafología Científica. [Apunte N° 14]: Presión y velocidad, Santiago de Chile. 12p.
- 18.-** INGPEC. (2007). Diplomado en grafología científica. [Apunte N° 15]: Coeficiente Intelectual Aplicado (C.I.A.), Santiago de Chile. 14p.
- 19.-** INGPEC. (2010). Diplomado en Pericia grafológica y caligráfica [Apunte N° 9]: Grafopatología de la mente, Santiago de Chile. 20p.
- 20.-** KLAGES, Ludwing. (1947).Expression du caracteres Dans l'Écriture, Paris, Delachaux et Niestlé,
- 21.-** KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. (1994). Administración, una perspectiva global, décima edición, México, Mac Graw – Hill. 745p.

- 22.- MICHON, Jean Hippolyte. (1944). Système de graphologie, l'art de connaître les hommes d'après leur écriture: suivi de Méthode pratique de graphologie, Payot, Pierre Foix. 431p
- 23.- MURRAY, Henry. MORGAN, Christina, (1942). A metohod for investigating phantasies the thematic apperception test, USA, Universidad de Harvard.
- 24.- PREYER, Wilhelm. (1905). Psychologie des Schreibens, Hamburgo, L. Voss.
- 25.- PULVER, Max. (1953)El simbolismo de la escritura, Madrid, Vict. Suárez.
- 26.- REYES, P. Agustín. (2004). Administración de empresas, Teoría y práctica, México, Limusa. 193p.
- 27.- ROJAS W. Tamara. (2004). Grafología Científica: La muestra de escritura como Test psicológico proyectivo, Revista de psicología Universidad de Chile 8 (002): 147-156.
- 28.- SANTOS, María C., GRAS, Enrique. (1970). La grafología, como conocer por la escritura su carácter y el de los demás. España, Bruguera. 218p.
- 29.- SPEARMAN, CH. (1955). Las habilidades del hombre. Paidos, Buenos Aires.
- 30.- SZÉKELY, Bela. (1960). Los test, manual de técnicas de exploración psicológica, novena sección, test colectivos gráficos y escritos, cuarta edición, Buenos Aires. 1291p.
- 31.- SZÉKELY, Bela. (1941). Teoría y práctica del psicodiagnostico de Rorschach. Facultado de Filosofía y letras de la Universidad de Buenos Aires.
- 32.- VELLS, Augusto. (1955). Escritura y personalidad, España, Luis Miracle. 395p
- 33.- WERTHER, William., DAVIS, Jr. Keith. (1995). Administración de personal y Recursos Humanos. Cuarta edición, México, Mac Graw – Hill, 486p.

34.- WERTHER, William, DAVIS, Jr. Keith. (1996). Administración de personal y Recursos Humanos. Quinta edición, México, Mac Graw – Hill. 582p.

ANEXOS

1.- Administración de Recursos Humanos [en línea]

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>

[Consulta 06 de Octubre de 2011]

2.- ÁREA DE BROCA, Wikipedia enciclopedia libre Área de wernicke [en línea]

http://es.wikipedia.org/wiki/%c3%81rea_de_broca>

[Consulta 06 de Octubre de 2011]

3.- ÁREA DE WERNICKE, Wikipedia enciclopedia libre Área de wernicke [en línea]

http://es.wikipedia.org/wiki/%c3%81rea_de_wernicke

[Consulta 06 de Octubre de 2011]

4.- APISQUE, importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones [en línea]

<http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper>

[consulta: 07 noviembre 2011]

5.- BELT IBERICA SA, grafología en las empresas: dime como escribes y te diré si te contrato [en Línea]

http://www.belt.es/noticiasmdb/home2_noticias.asp?id=5938

[Consulta 06 de Octubre de 2011]

6. contratación estratégica por competencias [en línea]

<http://www.agorasocial.com>

[consulta 27 Octubre de 2011]

7.- DEFICION DE GRAFOLOGÍA, Wordreference [en línea]

<http://wordreference.com/definicion/grafolog%c3%ADA>

[Consulta 06 de Octubre de 2011]

8.- Desarrollo del lenguaje [en Línea]

<http://www.centrelondres94.com/files/desarrollo_del_lenguaje.pdf>

[Consulta 06 de Octubre de 2011]

9. EFECTO HALO, Wikipedia enciclopedia libre efecto halo [en línea]

http://es.wikipedia.org/wiki/efecto_halo

[Consulta 06 octubre 2011]

10.- ERRORES COMUNES ENTREVISTA DE TRABAJO, Entrevistador-entrevista-trabajo-
empleo [en línea]

<http://especiales.universia.net.co/laboral-empresarial/entrevista-de-trabajo/el-entrevistador.html>

[Consulta 06 octubre 2011]

11.- MONOGRAFIAS, reclutamiento, selección e inducción de personal [en línea]

<http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml>

[Consulta 17 noviembre 2011]

12.- TEST de Raven [en línea]

www.testdeinteligencia.com.ar/v-test-de-raven.htm

[Consulta 17 noviembre 2011]

13.- TEST de dominó [en línea]

www.psicoactiva.com/test/domino.asp

[Consulta 17 noviembre 2011]

14.- TEST de wais [en línea]

www.slideshare.net/auremed_py/test-de-inteligencia-para-adultos-wais-iii1

[Consulta 17 noviembre 2011]

15.- TEST macquiarie [en línea]

www.rinconespecial.com.ar/macquarrie--test-de-aptitudes-mec-aacute-nicas_1_1_p_29_1242.html

[consulta 17 noviembre 2011]

16.- TEST Manager [en línea]

<http://www.testpsicotecnicos.org/test-management.php>

[Consulta 18 noviembre 2011]

17.- TEST de personalidad [en línea]

<http://www.testpsicotecnicos.org/test-personalidad-empresas.php>

[Consulta 18 Noviembre 2011]

18.- TEST de personalidad BF5 [en línea]

< <http://www.testpsicotecnicos.org/test-bf5.php> >

[Consulta 18 Noviembre 2011]

19.- TEST Phillipson [en línea]

www.grafologiauniversitaria.com/tecnicas-proyectivas.htm

[Consulta 18 de noviembre 2011]

20.- TEST de Rorschach [en línea]

http://es.wikipedia.org/wiki/Test_de_rorschach

[Consulta 18 Noviembre 2011]

21.- TEST de apreciación temática (TAT) [en línea]

<http://investigacionenpsicologiaforense.blogspot.com/2007/05/el-tat-test-de-apercepcin-temtica-y-sus.html>

[Consulta 18 noviembre 2011]

22.- TEST de Zulliger [en línea]

<http://psico-pedagogiaweb.blogspot.com/2011/01/laminas-del-tes-de-zulliger.html>

[Consulta 19 Noviembre 2011]

23.- TEST proyectivo HTP [en línea]

www.psicoactiva.com/servicios/s_http.asp

[Consulta 05 Diciembre 2011]

24.- TEST proyectivo DFH [en línea]

www.psicodiagnosis.es/areaespecializada/instrumentosdeevaluacion/testdelafigurahumana/index.php

[Consulta 05 Diciembre 2011]

25.- TEST proyectivo persona bajo la lluvia [en línea]

<http://www.grafologianet.com.ar/Persona%20bajo%20la%20lluvia.htm>

[Consulta 05 Diciembre 2011]

26.- Entrevista de trabajo [en línea]

<http://www.entrevistadetrabajo.org/tipos-de-entrevista.html>

[Consulta 05 Diciembre 2011]

27.- VENTAJAS de los sistemas tradicionales de contratación [en línea]

<http://www.psicodiagnostico.cl/Tests.htm>

[consulta 12 Diciembre 2011]

28.- DESVENTAJAS de los sistemas de contratación actual [en línea]

<http://clubensayos.com/Psicolog%C3%ADa/Ventajas-y-Desventajas-De-Los/57706.html>

[Consulta 12 Diciembre 2011]

29.- VENTAJAS del sistema grafológico organizacional [en línea]

< <http://www.educajob.com/servicioextra/pdf/Serlog21-Grafologia-empresas.pdf> >

[Consulta 12 Diciembre 2011]

30.- DESVENTAJAS del sistema grafológico [en línea]

< http://es.wikipedia.org/wiki/Lectura_en_fr%C3%ADo >

[Consulta 12 Diciembre 2011]