

Grafología para la selección y evaluación de personal

Matilde Priante

NUEVA EDICIÓN
REVISADA
Y AMPLIADA



PAIDOS

Matilde Priante

Grafología para la selección y evaluación de personal



PAIDÓS
Barcelona
Buenos Aires
México

1.ª edición, febrero de 2000

1.ª edición en esta presentación, marzo de 2017

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© Matilde Priante Abollado, 2000, 2017

© de todas las ediciones en castellano,

Espasa Libros, S. L. U., 2000, 2017

Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

www.paidos.com

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-3318-7

Depósito legal: B. 3.215-2017

Impresión y encuadernación en Book Print Digital, S. A.

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

Impreso en España - *Printed in Spain*

Sumario

Aportación de los grafismos	11
Introducción a la nueva edición	13
1. Primeras consideraciones. Grafonomía	17
2. Valoración inicial y determinante en el proceso de selección y evaluación de personal. Conjunto gráfico. Concepto de armonía	29
3. Rendimiento y continuidad en el trabajo. Concepto de energía vital. La libido	37
4. Aplicación en evaluación y selección de la estructuración global del grafismo. Géneros gráficos	43
5. Adecuación profesional. Clasificación según tipologías. Temperamentos. Grafonomía	83
6. Repercusión en el ámbito laboral. Adecuación de las tipologías complementarias	103
7. Orientación de tendencias e inquietudes. Motivaciones.	

Simbolismo del espacio	117
8. Proyección y desarrollo de facultades, aptitudes y potenciales	
Evolución del grafismo.	
Adecuación profesional	131
9. Similitudes o diferencias entre la manifestación personal, social y profesional, y el yo íntimo: <i>su expresión a través de la firma</i>	141
10. Competencias básicas y proactividad	157
11. Competencias del directivo y su expresión gráfica	165
12. Gráficos orientativos sobre diversos puestos de trabajo y grafonomía	191
12.1. Área de gerencia	192
12.2. Área comercial	199
12.3. Área administrativa	211
12.4. Área logística-compras	224
12.5. Área de producción	231
12.6. Área de informática	240
12.7. Área de publicidad y marketing	243
12.8. Área de recursos humanos	247
12.9. Área de relaciones públicas	249
13. Ética profesional	251
14. Entrevista y grafología	257
15. Aplicación práctica en la selección de personal	265
16. Conclusión	273
 Bibliografía	 275

1. Primeras consideraciones

Grafonomía.

La grafología es la técnica que a través de la escritura estudia la personalidad del individuo en todas sus facetas.

¿Cuál es su principal característica?: la globalidad. A través de un análisis grafológico se puede describir el conjunto de la personalidad, facultades, características, posibilidades y limitaciones. El análisis grafológico facilita apreciar el intelecto de una persona, más que el nivel o coeficiente, la proyección y desarrollo del mismo, ya que, ¿de qué sirve un superdotado si no aplica en algo concreto sus potenciales? Se detalla la naturaleza de ese intelecto y su adecuación a diferentes áreas, además de describir toda una serie de aspectos como intuición, deducción, capacidad de síntesis, planificación, asimilación, imaginación, fantasía, etc.

Se describe el carácter del analizado con todas las posibles facetas del mismo. Evolución personal, tipo de criterios, solidez de los mismos, capacidad energética, canalización, es decir la actividad y la regularidad. Estabilidad emotiva, control, descontrol de impulsos. Firmeza, seguridad, tenacidad, imposición, influenciabilidad, etc.

También se expone la forma de comportarse social y afectivamente, las necesidades, inseguridades y facilidades. En otro apartado, el de los informes para empresas, se hace una nueva descripción en cuanto a facultades y aptitudes, pero desde el punto de vista de la adecuación al puesto de trabajo. En él, además de las mencionadas facultades y aptitudes se explica cómo

puede discurrir la relación en el ámbito laboral, las dificultades —si las hubiere—, etc., pero siempre teniendo presente el perfil del puesto que se ha de ocupar; debe de ser una explicación centrada en ello. Es aconsejable redactar los informes lo más concretos y escuetos posibles; no es conveniente extenderse describiendo la existencia y, sobre todo, carencia de aptitudes que no son necesarias para una determinada gestión. Por ejemplo, si se está analizando a un candidato para un puesto administrativo, no es necesario mencionar el hecho de que no es creativo: eso no es indispensable para el puesto; en cambio sí lo sería para otra gestión concreta. Al final se suele hacer un pequeño resumen reseñando la adecuación o no al puesto y la forma en que probablemente lo desempeñe. Para hacer más comprensible la lectura del informe, éste se suele presentar por apartados diferenciados, todos ellos interrelacionados, por lo que es fácilmente perceptible la descripción de la personalidad del individuo. No obstante, la forma de presentación de un informe es muy personal en cada grafólogo.

Este tipo de descripción global es la característica primordial de un análisis grafológico, ya que muchos test suelen medir aspectos diferenciados de la personalidad y no aportan una visión conjuntada y conexas.

La segunda característica básica es la rapidez, lo que no significa que un análisis grafológico se haga deprisa, ni mucho menos. Precisamente es un trabajo lento, elaborado y que presenta muchas dificultades. No puede practicarlo alguien que no tenga unos conocimientos profundos del tema. Es un trabajo que necesita un tiempo determinado que es imposible medir puesto que si bien hay análisis y sobre todo informes que se resuelven con cierta soltura la realización de otros resulta especialmente laboriosa. Entonces, ¿por qué se menciona esa rapidez?; por lo siguiente: cuando un grafólogo tiene experiencia puede hacer una rápida preselección, es decir, hacer una diferenciación en función de la valía intelectual, personal y adecuación de aptitudes de los aspirantes a determinado puesto. Esta diferenciación reduce el número de candidatos y por tanto facilita la posterior selección que puede hacer el mismo grafólogo o el profesional o grupo de profesionales que intervengan. También significa rapidez y co-

modidad para el sujeto que se somete al análisis, ya que no debe contestar a largos cuestionarios. Esto es muy importante en el momento de seleccionar a candidatos para puestos de cierto nivel, ya que son reacios a pasar esas pruebas.

En cuanto a la fiabilidad en los resultados es difícil defender esta cualidad, ya que puede ser un planteamiento subjetivo, pero el hecho de que cada día haya más empresas que opten por incluir un análisis grafológico en sus procesos de selección lo demuestra. No sólo lo utilizan las empresas 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.

Con esta defensa de la grafología no se pretende dar la impresión de que esta prueba anula a las demás. No es ésa la idea, ni tampoco es conveniente que un proceso de selección se base únicamente en el análisis grafológico. Pero sí es un complemento y ayuda, ya que sirve de confirmación cuando esta prueba coincide con las demás practicadas. Ahora bien, ¿qué ocurre cuando hay una disparidad entre las otras pruebas o entre la impresión que obtuvo la persona que hizo la entrevista y el análisis grafológico?

En general muchos profesionales — y no precisamente grafólogos — se decantan por los resultados del análisis grafológico, pero cada cual debe actuar según su criterio.

¿Qué limitaciones tiene la grafología? Las del grafólogo que practica el análisis, como en cualquier otra profesión, ya que no se suele cuestionar la medicina o a la abogacía, sino a la eficacia del médico o del abogado. A pesar de esto sí que hay una limitación: la limitación mayor está en quien practica el análisis. Hasta hace poco tiempo eran muchas las personas que por haber leído unos cuantos libros ya se consideraban expertos en la materia. El hecho de ir apareciendo más escuelas y también el que la demanda de esta técnica surgiera de muchas empresas, ha propiciado una preparación seria y profesional.

Aunque puede parecer que se está negando la eficacia y utilidad de este libro no es así, pues es necesario tener libros de consulta, y el propósito que nos guía al redactarlo es, además de co-

municar unos conocimientos, divulgar su práctica y utilidad. Es aconsejable que toda persona que quiera adquirir un conocimiento realmente profundo y práctico de la grafología asista a las clases que se imparten en diferentes centros o incluso por profesionales de forma particular. Con todo, sólo se adquiere una sólida experiencia trabajando y estableciendo una comunicación con otros grafólogos.

Para realizar un informe grafológico es necesario disponer de un grafismo de la persona que se desea analizar. Para que el estudio fuera completo sería ideal tener varias escrituras de esa persona con un espacio determinado de tiempo entre ellas. Esto no suele ser muy frecuente y menos aún cuando se trata de informes empresariales en los que en muchas ocasiones se trabaja con bastantes limitaciones.

En concreto se necesita lo siguiente: como mínimo una hoja escrita con pluma estilográfica o bolígrafo. La hoja debe de estar firmada al pie del escrito y es recomendable que el contenido sea una redacción espontánea. El papel ha de ser blanco y sin pautas. Al mismo tiempo es imprescindible conocer una serie de datos sobre el analizado:

Nombre completo, hay que saber siempre a quién se está analizando y es conveniente tener un registro de las personas a las que se les ha practicado un análisis.

Sexo, a través de la escritura no es posible conocer el sexo de su autor. Es verdad que hace unos años se describían unos estilos de letra como femeninos, incluso había colegios para niñas que tenían un estilo identificativo de caligrafía, es más, uno de esos estilos, el Sacre Coeur, ha quedado como definición grafológica de una forma de letra. Hoy en día todo esto ha quedado desfasado, al acceder la mujer a todo tipo de estudios y carreras, e integrarse en el mundo laboral con una proyección y evolución igual a la del hombre. Por tanto definir el sexo del autor a través de la letra no deja de ser una simple hipótesis. Tanto en los grafismos de hombre como en los de las mujeres aparecen rasgos masculinos y femeninos, estando en unos más desarrollados que en otros. Se debe conocer, por tanto, el sexo de quien se analiza no

sólo para utilizar el género correcto en la redacción del informe sino por otra serie de circunstancias que al depender del objeto del análisis, pueden tener una determinada importancia.

Edad, puesto que es necesario para comprobar la evolución tanto en el plano intelectual como en el caracterológico o afectivo.

Estudios, cuanto más detallado mejor, carreras finalizadas, en curso o dejadas sin acabar, etc. De esta forma se comprueba si la evolución que se aprecia en el grafismo es consecuente con la formación que manifiesta el candidato.

Profesión actual, lo más práctico es disponer del currículum completo.

En el caso de tener algún defecto físico es aconsejable mencionarlo también, así como una enfermedad crónica o importante. No es que en el currículum deban reseñarse estos datos, pero si la persona o personas que solicitan el informe los conoce es conveniente que se los comunique al grafólogo.

Además de todo esto es necesario tener en cuenta otras cuestiones, sobre todo el objeto del análisis. Cuando un particular solicita el informe de otra persona, es aconsejable saber si esa persona conoce el hecho de que se va a analizar su letra; de no ser así, se está en el derecho de pedir al solicitante los motivos que tiene para pedir ese análisis. Una vez conocidos esos motivos y según el criterio y código ético del grafólogo, se procederá o no al análisis.

En general, cuando se trata de una colaboración con las empresas, ya sea para selección de personal en la misma o para otras, en el caso de consultorías o asesorías, al tratarse de informes para puestos de trabajo, casi siempre el candidato ya sabe que se analizará su letra al igual que se someterá a otros tipos de pruebas o test. Por otra parte, cuando en los anuncios se detalla que se debe escribir la carta o currículum a mano, todo el que publica ese anuncio ya da por sabido que el solicitante supone que se analizará grafológicamente su letra. Con todo hay muchas personas que creen que se hace esa precisión para comprobar si tienen una «buena letra», con lo que entonces cuidan en demasía el texto, y esto desvirtúa en cierta manera la interpretación grafológica. Esta preocupación por cuidar la letra también se produce

aun sabiendo que se va realizar un análisis grafológico, puesto que se cree que con esa presentación la impresión grafológica es mejor. No hay que negar que una presentación organizada, clara y coherente, es un punto favorable, aunque lo sea por igual para cualquier persona que vea ese currículum y sin practicar el análisis grafológico. Es aconsejable por tanto no trabajar sólo con la carta de solicitud del puesto o currículum, ya que suelen carecer de la espontaneidad que es tan apreciable en grafología. Es conveniente que en el momento de la entrevista o cuando se pasan al candidato las diferentes pruebas que la empresa tenga por costumbre realizar, se añada a éstas una redacción espontánea. Aunque también entonces es posible que el grafismo de esa persona esté algo desvirtuado, ya que es probable que en esos momentos la carga emotiva sea superior a cuando escribía en su casa. ¿Qué se puede hacer entonces?: una especie de media en cuanto a la valoración de los dos grafismos, sin tener muy en cuenta la cuidada elaboración y presentación de uno, ni considerar demasiado la emotividad presente en el otro. Hay empresas que después de la entrevista o prueba, o incluso antes de someterse a éstas, piden al candidato un texto espontáneo pero que puede realizarlo en su casa, incluso le hacen una serie de recomendaciones como que no se preocupe por la legibilidad de la letra, etc., para evitar las situaciones antes mencionadas.

Cuando la prueba grafológica se realiza en la propia empresa, gabinete de selección o asesoría, las personas que la imparten deben tener en cuenta una serie de normas, para que dicha prueba tenga las máximas garantías de un correcto análisis. Estas normas son las siguientes:

El candidato debe estar sentado en una posición cómoda; no son aconsejables las sillas university.

Superficie de apoyo de la escritura dura y sobre todo lisa.

Espacio suficiente para cada persona; no necesariamente ha de ser el mismo para todos: hay quien necesita más y no siempre va en relación con el volumen físico.

Temperatura ambiental agradable, ni exceso de calefacción ni de refrigeración.

Luz suficiente.

El grafismo se ha de realizar en un papel blanco y sin pauta. Hay que aconsejar al candidato que es mejor que escriba con letra cursiva y no tipográfica, y debe aclarársele que no se ha de preocupar por el hecho de que el escrito sea difícil de leer. No obstante, si manifiesta que habitualmente escribe con letra tipográfica debe realizar así la prueba, pero que quede claro que no es importante ni la legibilidad, ni la estética de la letra.

El instrumento para escribir ha de ser el que habitualmente use el candidato, excepto si es rotulador grueso. En el caso de no tenerlo en ese momento, se le puede facilitar uno, asegurándose de su buen funcionamiento. Es conveniente comprobar que no se produzcan descargas de tinta o fallos.

El tema ha de ser libre, mejor una redacción que una copia. También es conveniente mencionar que no se trata de ver las cualidades literarias, sino simplemente de analizar el grafismo, sin que importe el contenido del mismo, ni el idioma en que se realice, que debe ser aquel con el cual el candidato mejor se desenvuelva. Hay que proporcionar hojas suficientes para que pueda repetir si lo cree conveniente, pero no hacer un borrador y luego copiar; el grafismo ha de ser espontáneo.

Firma al pie de la redacción. En el caso de aquellas personas que manifiesten que tienen más de una firma pueden hacerlas todas o la que prefieran.

El tiempo para realizar la prueba ha de ser suficiente; no es conveniente apremiar a la persona.

Tener en cuenta todas estas pautas o normas favorece mucho el trabajo y puede ser útil para los demás profesionales. Si bien los grafólogos deben conocer estas pautas es conveniente que las personas que tratan directamente con los candidatos y que son quienes les solicitan los grafismos las tengan en cuenta, ya que de no ser así podría ocurrir una situación como la siguiente: una empresa pasa un grupo de grafismos para su análisis y a medida que se muestran resulta curioso que en todos aparezcan una serie de irregularidades. Todos tenían temblores y la mayoría de las escrituras estaban realizadas de forma superficial; daba la sensación de que se había escrito con una cierta precipitación. El hecho de aparecer alguna alteración en un grafismo dentro de un

grupo no es nada raro, pero lo que alertó fue que estas alteraciones apareciesen en casi todos y que fuesen iguales.

Comentado el hecho con las personas encargadas de practicar la prueba, ésta se volvió a repetir con unas condiciones más adecuadas y sin apremios. Las alteraciones mencionadas no aparecieron en casi ningún grafismo. Si en vez de ser un grupo hubiera sido una sola persona, es muy posible que la interpretación sobre ella fuese errónea, lo cual no dejaría de ser un perjuicio para todos; el candidato, la empresa —puesto que se podía perder un buen elemento— y sobre todo para el grafólogo, pues es quien da la interpretación.

Hay otro dato que es imprescindible conocer para realizar el análisis grafológico; cuál es el objeto del mismo. En el caso de informes particulares, dicho dato sirve como orientación para enfocar el informe y sobre todo para que el grafólogo decida si debe realizarlo. En el caso de informes empresariales es fundamental conocer el objeto de ese análisis, que en la mayoría de los casos se trata de describir a través del estudio grafológico las aptitudes del candidato para un determinado puesto de trabajo.

En muchas ocasiones no se trata sólo de la posible ocupación de un puesto, sino que el análisis grafológico es también muy 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 otro departamento en el que desarrollará una actividad diferente a la que tenía anteriormente. También es muy útil, cuando se aprecia algún tipo de irregularidad en la actuación de una persona, por ejemplo, rendimiento inferior al que se esperaba, problemas en la relación en el ámbito laboral o cualquier otra circunstancia que se presente. En el primer caso, es decir cuando se trata simplemente de cubrir un puesto de trabajo, debe conocerse dicho puesto, ya sea gerente, comercial, administrativo, etc., y además es conveniente saber las características definidas del puesto. En el caso del comercial hay que saber qué servicios o productos ofrece, cual será su categoría y situación laboral, si actuará en solitario, en equipo, como jefe de grupo, etc. Igualmente en el puesto de administrativo hay que saber la categoría del mismo: auxiliar, secretaria/o de dirección, etc.

Cuando un mismo grafólogo colabora bastante tiempo con

una empresa, dicha colaboración es más fluida que cuando se realizan trabajos esporádicos para diferentes empresas. El hecho de mantener una continuidad propicia que el grafólogo llegue a conocer el funcionamiento, necesidades e incluso clima que impera, es decir, la cultura de la empresa. Por otra parte la relación con las personas con las que habitualmente conecta en el departamento de personal o el de recursos humanos propicia un mayor entendimiento entre ambos. En muchas ocasiones, al analizar candidatos para un determinado departamento el hecho de conocer las personas que van a estar en contacto con él por haber realizado en su día también el análisis grafológico de las mismas, propicia que ya se analice a ese candidato con la visión en ese futuro entorno.

Cuando la colaboración es más esporádica el informe es igualmente efectivo, pero si la persona que solicita el informe no es muy explícita exponiendo sus necesidades, el grafólogo a veces puede detenerse en datos que posiblemente no resulten importantes al solicitante o incluso omitir otros que éste sí esperaba obtener. En este sentido hay una cierta tendencia en quienes solicitan los informes a ser muy parcos en la exposición de lo que esperan de ese candidato e incluso al describir el puesto de trabajo. Hay que forzar a que maticen qué aptitudes o cualidades son más necesarias, aclarando que esas matizaciones harán que el informe grafológico le resulte útil.

Todavía es más curiosa la parquedad en la demanda cuando se trata de un informe de alguien que ya está en la empresa, y el solicitante se limita a decir que le interesa ver qué pasa con esa persona, exponiendo argumentos un tanto vagos; en esos momentos se tiene la sensación de que están probando si el método es fiable. Entonces hay que insistir en que la explicación sea concreta. Es decir, el solicitante sabe lo que ocurre pero quiere saber qué origina esa situación. Para llegar a saber qué ha desencadenado esa situación, primero el grafólogo debe conocerla. Por ejemplo: se presenta la escritura de una persona diciendo que en la actualidad ocupa un puesto dentro de la división comercial de la empresa, solicitan un informe habitual y quieren saber si sus aptitudes encajan en esa área o son más adecuadas para el departamento de marketing. Se hace el informe y en general éste es favorable, hay

un intelecto suficiente y adecuado. Sus aptitudes se detallan como apropiadas para el área de marketing, aunque también lo son para el departamento comercial, pero en una gestión de planificación, más que de contacto directo. Se hace también mención de que se percibe una situación algo ansiosa pero que no parece ser muy importante. Una vez presentado el informe, se vuelve a enviar más escritura de la misma persona, exponiendo entonces que hay ciertas dificultades y preguntando si es posible, con ese nuevo material, detectar algo. En este material no se aprecia nada nuevo, sólo es evidente la situación angustiante, como ya se mencionó en el primero. Entonces ya no se trata de una interpretación grafológica, sino que se llega a una conclusión lógica, es decir, si la persona analizada está capacitada intelectualmente para el puesto, sus aptitudes también son adecuadas para un área determinada y no se aprecia ningún tipo de conflictividad en su carácter, ¿qué es lo que ocurre?; posiblemente no ha conectado con su entorno, o tal vez no congenia con las personas de su ámbito laboral. Hay un hecho que sí es evidente: la ansiedad; él percibe esa falta de conexión, se siente incómodo y es posible que ello repercuta en su rendimiento, originándose así un círculo vicioso. En este caso, es muy probable que esta persona, en otro entorno más favorable, trabaje sin problemas. Lo que se ha querido explicar con este ejemplo es que si la primera vez que se dio el grafismo para su análisis se hubieran manifestado esas dificultades, y en qué consistían las mismas, se hubiera llegado a esa conclusión más rápidamente.

Es conveniente por tanto que el objeto del informe quede bien especificado. En los informes empresariales debe estar claro el puesto de trabajo, en el caso de que se realice para ocupar uno, así como el perfil que desea la empresa. Cuando se trate de otro tipo de demanda, es necesario que la misma esté definida con todo detalle.

GRAFONOMÍA

Aunque en el capítulo dedicado a los géneros gráficos se hará una exposición más detallada en cuanto a grafonomía y grafopsicología, a continuación se enumeran algunas terminologías que

se utilizan para la descripción del grafismo y unos datos para hacer más comprensibles los capítulos siguientes.

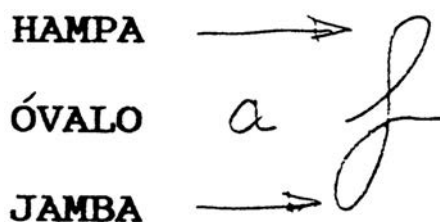
Ante una hoja de papel escrita ya se obtiene una información, es decir el texto escrito representa al individuo que lo ha realizado. A través de la interpretación grafológica es perceptible cómo se manifiesta en el entorno, el cual está representado por la hoja de papel, la firma al final del escrito representa como es en realidad e íntimamente el individuo, precisando:

La hoja de papel: Es el entorno, el medio ambiente tanto familiar como social o profesional.

El texto escrito: Evidencia cómo se muestra y comporta el individuo que ha realizado el texto en su medio ambiente.

La firma: Es la expresión de cómo es ese individuo en realidad, su «yo» íntimo.

Desglosando la letra «f», que es la letra más completa del abecedario, se puede conocer la denominación de las partes de las letras,



ÓVALO: Es el rasgo gráfico que se sitúa en la línea base o cuerpo medio del grafismo.

HAMPA: Es el rasgo que asciende generalmente 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.

La grafonomía es muy extensa, si bien es importante para ir comprendiendo las diferentes descripciones que surjan, a medida

que sea necesario se irá haciendo la correspondiente explicación, ya que de esta forma es más fácil y atractiva su asimilación. En el capítulo dedicado a los géneros gráficos, tal como ya se ha mencionado, se hace una exposición más detallada tanto grafonómica como grafosicológica, que aporta una visión de conjunto del grafismo, siempre con la visión orientada hacia la aplicación en selección de personal.