



TECNOLOGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS- PERSONAL.

APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA
ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA
GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA
POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO 2016.

Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos-Personal.

Autor: Paredes Marín Myriam Maribel

Tutor: Doctora Gladys Vanegas.

Quito, 2016

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

MYRIAM MARIBEL PAREDES MARIN

C.C. 1718772823

APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Paredes Marín Myriam Maribel** portador de la cédula de ciudadanía asignada con el No. **1718772823** de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: *“La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”*; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: “Tecnólogo en Administración Recursos Humanos – Personal” facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

FIRMA _____

NOMBRE Paredes Marín Myriam Maribel

CEDULA 1718772823

Quito, a los 11 días del mes de noviembre, 2016.

APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su inmensa bendición que me ha brindado día a día al tener: sabiduría, actitud y fortaleza diaria para lograr llegar hasta este momento importante y cumplir con esta meta trazada en mi vida profesional.

A mis docentes que han impartido su conocimiento y apoyo durante seis semestres, y sobre todo a mi tutora, Doctora Gladys Vanegas quien con gran aprecio ha sabido guiarme y compartir su profesionalismo para que yo pueda culminar con el proyecto de esta gran etapa.

Y a mis compañeras y compañeros con los que hemos caminado juntos durante estos tres años, por su colaboración cada uno de los días que hemos compartido en el salón de clases, con una sola finalidad que hoy la estamos viendo cristalizarse.

DEDICATORIA

Dedico de manera especial este proyecto a mi esposo, quien ha estado todo este tiempo siendo mi apoyo incondicional y brindándome su confianza para continuar y no decaer.

A mi hijo que es y será mi fortaleza y motivo de lucha continúa, por su ayuda al permitirme continuar con mis etapas de superación brindándome su amor y comprensión.

A mis amados padres que nunca han dejado de brindarme su apoyo moral y su cariño incondicional, ellos han creído en mí y hoy quiero demostrarles que su esfuerzo no fue en vano.

Y cada uno de mis familiares que han puesto su granito de arena para apoyarme en este camino, ya que ha demandado mucho de mi esfuerzo dejando algunas veces el compartir con ellos.

ÍNDICE GENERAL

Declaratoria	iii
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN Ejecutivo	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
ANTECEDENTES.....	1
1.01 Contexto	1
1.02 Justificación.....	8
1.03 Definición del Problema Central. (Matriz T).....	10
1.03.01 Análisis de la Matriz T.....	11
CAPÍTULO II	13
2.01 Mapeo de Involucrados	13
2.02 Matriz de Análisis de Involucrados.	14
CAPÍTULO III.....	16
3.01 Árbol de Problemas.....	16
3.01.02 Análisis del Árbol de Problemas.....	17
3.02 Árbol de Objetivos.	19
3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos.	20
CAPÍTULO IV.....	22
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	22
4.01.02 Análisis de la Matriz de Análisis de Alternativas.	23
4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos.	25
4.02.01 Análisis de la Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos.	26
4.03 Diagrama de Estrategias.....	29

4.03.01 Análisis del Diagrama de Estrategias.....	30
4.04.01 Análisis de la Matriz de Marco Lógico.....	34
CAPÍTULO V	37
5. PROPUESTA.....	37
5.01 Antecedentes	37
5.02 Justificación.....	39
5.03 Objetivo General	40
5.04 Marco Teórico (Relación de Contenido).....	40
5.05 Población y Muestra.....	55
5.06 Metodología.	56
5.06.01 Tipo de Investigación.....	56
5.06.02 Técnicas de Investigación.	57
5.07 Encuestas para el levantamiento de información.....	61
5.07.01 Resultados de la aplicación de la encuesta.....	64
5.08 Portada de la Propuesta.	80
5.09 Proceso de Socialización.....	121
5.09.01 Taller.	121
5.09.01.01 Bienvenida.....	121
5.09.01.02 Reglas de Oro.....	121
5.09.01.03 Video.....	122
5.09.01.04 Presentación de la Guía Informativa.	122
5.09.01.05 Respuestas a inquietudes y retroalimentación.	123
5.09.01.06 Cierre del Taller.	123
5.09.01.07 Cefee break.....	123
CAPÍTULO VI.....	124
6.01 Recursos.	124
6.02 Presupuesto.	125
CAPÍTULO VII	129
7.01 Conclusiones.....	129
7.02 Recomendaciones.....	130
Bibliografía	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz T.....	10
Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados.	14
Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas.....	22
Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos.....	25
Tabla 5 Matriz de Marco Lógico	32
Tabla 6 Población y Muestra.....	55
Tabla 7 Pregunta 1	64
Tabla 8 Pregunta 2	65
Tabla 9 Pregunta 3	66
Tabla 10 Pregunta 4	67
Tabla 11 Pregunta 5	68
Tabla 12 Pregunta 5	68
Tabla 13 Pregunta 6	69
Tabla 14 Pregunta 7	70
Tabla 15 Pregunta 8	71
Tabla 16 Pregunta 1 Empresa Pública	72
Tabla 17 Pregunta 2 Empresa Pública	73
Tabla 18 Pregunta 3 Empresa Pública	74
Tabla 19 Pregunta 4 Empresa Pública	75
Tabla 20 Pregunta 5 Empresa Pública	76
Tabla 21 Pregunta 6 Empresa Pública	77
Tabla 22 Pregunta 7 Empresa Pública	78
Tabla 23 Pregunta 8	79
Tabla 24 Letras minúsculas y su significado grafológico.....	97
Tabla 25 Guía de competencias por temperamentos.....	116
Tabla 26 Características para cargos gerenciales.....	117
Tabla 27 Características para cargos intermedios.....	118
Tabla 28 Características para cargos de apoyo	119
Tabla 29 Presupuesto.	125
Tabla 30 CRONOGRAMA.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de Involucrados	13
Figura 2 Árbol de Problemas.	16
Figura 3 Árbol de Objetivos.	19
Figura 4 Análisis de la Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos.	26
Figura 5 Análisis de la Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos.	27
Figura 6 Diagrama de Estrategias.	29
Figura 7 La imagen indica diferentes tipos de personalidad de un individuo.	43
Figura 8 Se muestra como una persona puede solo exponer cierta parte de su personalidad.	43
Figura 9 Se exterioriza como las emociones influyen en la personalidad.	46
Figura 10 La imagen detalla las zonas de la escritura que analiza la grafología.	51
Figura 11 Aquí se muestra las partes que conforman una letra.	52
Figura 12 Pregunta 1	64
Figura 13 Pregunta 2	65
Figura 14 Pregunta 3	66
Figura 15 Pregunta 4	67
Figura 16 Pregunta 6	69
Figura 17 Pregunta 7	70
Figura 18 Pregunta 8	71
Figura 19 Pregunta 1 Empresa Pública	72
Figura 20 Pregunta 2 Empresa Pública	73
Figura 21 Pregunta 3 Empresa Pública	74
Figura 22 Pregunta 4 Empresa Pública	75
Figura 23 Pregunta 5 Empresa Pública	76
Figura 24 Pregunta 6 Empresa Pública	77
Figura 25 Pregunta 7	78
Figura 26 Pregunta 8 Empresa Pública	79
Figura 27 Imagen sobre la grafología.	84
Figura 28 Describe un modelo de escritura y como el cerebro dispone del sistema motor. ...	87
Figura 29 Representa la estructura fundamental de la personalidad.	89
Figura 30 Diferentes tipos de escrituras y personalidad.	89
Figura 31 Imagen que hace referencia a si estamos dispuestos a analizar nuestra letra.	90
Figura 32 Se puede apreciar un estilo de escritura ordenada y otra desorganizada.	91
Figura 33 Imagen de una escritura grande pequeña y muy pequeña.	92
Figura 34 Imagen de una escritura angulosa, curva, caligráfica	92
Figura 35 Imagen de una escritura rectilínea, dextrógira y hacia la derecha.	93
Figura 36 Imagen de una escritura ascendente, descendente y sinuosa	94
Figura 37 Imagen de una escritura pausada, precipitada y desigual.	94
Figura 38 Imagen de una escritura ligada, desligada y agrupada.	95
Figura 39 Imagen de una escritura Ligera, pastosa y fusiforme.	96

Figura 40 Ejemplos de mayúsculas.....	98
Figura 41 Ejemplos de tipos de firmas.....	99
Figura 42 Imagen de las partes de las letras.....	100
Figura 43 Aspectos gráficos que se analiza en la grafología.	101
Figura 44 Vectores analizados.	101
Figura 45 Vectores analizados.	102
Figura 46 Toma de escritura y Estilo de reporte.	114
Figura 47 Descripción grafica de la no utilización de aparatos digitales.	121
Figura 48 Poner atención	121
Figura 49 Imagen que indica signo de interrogación, hace referencia a la regla No.3.	122

RESUMEN EJECUTIVO

La presente guía informativa tiene como objetivo, brindar una mayor información sobre el uso de la Grafología en los procesos de selección de personal como herramienta de apoyo y que permita a los profesionales encargados del área de talento humano, conocer mejor esta técnica y adaptarla a sus procesos comunes y afianzar con mayor conocimiento la contratación del personal idóneo para trabajar en la organización.

En los procesos de selección de personal, podemos indicar que esta técnica ha ido tomando mayor relevancia en su aplicación, ya que muchas de las empresas que hoy utilizan esta herramienta han visto grandes beneficios como: la rapidez de aplicación, la fiabilidad de resultados y poder conocer de mejor forma las facultades y aptitudes del personal con el que comparten día a día, lo que les permite tomar mejores decisiones en temas de cómo tratar con el personal, conocer su competencias y poder trabajar conjuntamente para lograr un crecimiento tanto profesional como empresarial.

Esta técnica a pesar de haber sido marginada por ciertos profesionales, hoy en día es de mayor aceptación y utilización, ya que el conocimiento de la misma ha permitido que sea utilizada como complemento de su trabajo.

Como otro propósito, podemos indicar que esta guía nos permitirá dar a conocer la técnica grafológica que en su parte no ha sido muy bien difundida y lograr adaptarla como una nueva herramienta de trabajo en el desarrollo laboral que hoy en día es uno de los ámbitos que mayor concentración y trabajo demandan, por ser un área con necesidad de crecimiento continuo y en el cual debemos desarrollar un clima y ambiente organizacional que permita el crecimiento mutuo.

ABSTRACT

This informative guide aims to provide more information on the use of graphology in the process of recruitment as a support tool and to enable professionals responsible for the area of human talent better understands this technique and adapt it to your common processes more knowledge and strengthen the recruitment of qualified staff to work in the organization.

In the process of recruitment, we can indicate that this technique has been gaining greater relevance in its application, since many companies today use this tool have seen great benefits such as: speed of application, the reliability of results and to know to better faculty and staff skills with which they share every day, allowing them to make better decisions on issues of how to deal with staff, know their skills and to work together to achieve both professional and business growth.

This technique despite having been marginalized by certain professionals, today is of greater acceptance and use because knowledge of it has allowed it to be used as a complement to their work.

As another way, we can say that this guide will allow us to expose the graphology technique, which in turn has not been well disseminated and adapt it as a new tool in workforce development that today is one of the area's most concentration and labor demand, as an area in need of continuous growth and in which we must develop a climate and organizational environment that allows mutual growth.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.01 CONTEXTO

La palabra Grafología proviene del griego Graphos (escritura) y Logos (tratado), pero más allá de su significado etimológico la grafología es un Test de los denominados Proyectivos, que se incluye dentro de los test de personalidad y que nos permite llegar a un conocimiento profundo del ser humano a través del estudio o análisis de su escritura o grafismo, entendiendo también por grafismo el garabato y el dibujo. (Ezponda, 2015).

La propuesta de realizar una guía informativa sobre la Grafología como herramienta de apoyo en el proceso de reclutamiento y selección de personal, tiene un interés principal, el llevar mayor y mejor información sobre el uso de nuevas herramientas que nos permitan tener un alto soporte en la decisión de contratar al personal idóneo para ocupar el cargo asignado respondiendo a ciertas preguntas como: “¿qué necesito?, ¿cómo quiero que la persona trabaje para mi forma y objetivo de empresa?, ¿cómo se adaptará a su equipo, superiores y metas?, ¿me dará lo que busco?, ¿cómo puedo hablar, conciliar y negociar con él o ella?”, etc. (Centeno, México).

Podemos indicar que una de las herramientas utilizadas en esta área y con gran aceptación en los procesos de selección de personal ha sido la Grafología por tal razón se ha centrado la investigación en este tema, con la finalidad de dar a conocer sus beneficios en la Gestión del Talento Humano.

Ampliaremos el tema, dando a conocer los países que aplican con éxito dicha técnica.

España, Italia, Francia y Alemania son los países donde la Grafología se encuentra en auge y son numerosas las universidades que la imparten como disciplina auxiliar, realizan estudios en este rubro o cuentan con expertos en el tema, tales como la Autónoma de Barcelona, la de Iowa y Harvard, entre otras. (Morales, 2011).

“Matilde Ras (1881-1969), fue la verdadera introductora de la Grafología en España, su discípulo Mauricio Xandró (1924), creó escuela y su obra es muy prolífera”. (Cadona, 2014).

La española Silvia Ras y su obra "Grafología Morfológica" popularizó a la Grafología en España, afianzando el estudio de los rasgos grafológicos y personales a mediados del siglo XX, época en la que se populariza en todo el mundo. En la actualidad son muchos los cursos de Grafología que se imparten en todo el mundo, incluida la Academia Británica de Grafología. Según la Asociación de Grafo Analistas Consultivos, entre las empresas que utilizan este sistema en España para seleccionar a sus candidatos figuran compañías de la talla de: Laboratorios Boehringer, Renfe, Cruz Verde, Titanlux, La Caixa, Logista, Aguas de Barcelona, Gallina Blanca o también Henkel Ibérica. (Euroresidentes, Spain)

Otro de los países en los cuales es muy reconocida la técnica de la Grafología es México, ya que cuenta con colegios y asociaciones que permiten estudiar y aprender sobre el uso de esta herramienta, siendo de gran aplicación en muchas de sus empresas.

En México, apenas hace poco "más de una década" la grafología empezó a tener "auge", señaló Víctor Pina Arreguín, presidente de la Sociedad Sicografoanalítica de México. Aseguró que "diversos estudios siquiátricos de expertos como Mauricio Xandró y Augusto Vels avalan que la construcción gráfica de la escritura está en el cerebro", aunque no se sabe con exactitud en qué parte.

Algunas empresas mexicanas que se dedican a realizar el proceso de caza talentos implementan esta técnica y entre esas se pueden nombrar las siguientes: Actuary Hunters, IMAM, DIILE, Engineer Hunters, etc. (Mena, Mexico)

Y aunque el crecimiento de aplicación de esta técnica es aún lento por la falta de información y el escepticismo que puede generarse, hay países como Italia, México, España que cuentan con sus asociaciones y colegios de preparación en esta área e incluso consultoría para las empresas que requieran de este servicio para aplicar nuevas herramientas que aporten al desarrollo y mejora en los diferentes procesos del área de talento humano.

En Francia emplean frecuentemente los conocimientos de la Grafología en el campo de la psicología de las organizaciones. Recurren al análisis de la escritura manuscrita en el proceso de evaluación de los candidatos a un puesto de trabajo. En España también se usa, pero en el país vecino esta actividad se lleva a cabo con mayor asiduidad. Teniendo en cuenta que Francia es uno de los puntos de origen de la Grafología más importantes del mundo y que en Francia los grafólogos tienen una organización central (graphologie.asso.fr), "La Societe Francaise De Graphologie" (SFDG), que regula la actividad profesional de los grafólogos y que cada grafólogo francés ha debido pasar por las mismas pruebas y exámenes, garantizando con eso una oficialidad y una homogeneidad entre los profesionales, que para empezar ya transmite una impresión de seriedad y rigurosidad. Derivado de esta situación de oficialidad, deduzco que una de las razones del mayor uso de la grafología en Francia pueda ser que los resultados que con esta se alcanzan producen mayor confianza en los empresarios franceses que en los españoles, por ejemplo. Los grafólogos franceses estiman que entre un 50 y 75% de las empresas utilizan de algún modo la grafopsicología en sus procesos de selección. Este dato no es nada riguroso e implica un intervalo muy amplio, hoy por hoy parece no haber datos más fiables. El último estudio independiente que se realizó fue en 1991, y los resultados fueron que el 91% de las empresas tanto privadas como públicas usaban la grafología. (Forense, 2016).

Realizando una investigación preliminar de cuáles son los países con mayor aceptabilidad de esta herramienta para el apoyo de selección de personal, podemos observar claramente que Francia lidera el uso y la preparación de personas en esta área, obteniendo resultados con un porcentaje alto de empresas públicas y privadas

que requieren de esta técnica para garantizar la contratación del personal idóneo para sus empresas.

El uso de la herramienta grafológica desde su nacimiento y en la actualidad, se ha implementado con gran acogida en algunos países europeos y centroamericanos, pero a su vez se va expandiendo poco a poco hacia países de América del Sur como Argentina, Chile, Ecuador, que evalúan sus ventajas y también lo adaptan a su trabajo.

En el contexto ecuatoriano, existen empresas que al reconocer el beneficio que genera esta técnica en algunos ámbitos y principalmente en el área de talento humano, han decidido brindar este servicio, pero a la vez son muy pocos los profesionales que están avalados por escuelas y asociaciones en las que han obtenido un título certificado con el que pueden empezar a trabajar y a ofrecer un servicio de confiabilidad para emitir evaluaciones con profesionalismo.

Entre una de las empresas certificadas y con personal capacitado, se distingue la organización Polygraph del Ecuador, que brinda este servicio contando con un porcentaje alto del 99% en aceptación del estudio de personalidad laboral en el cual se emplea la herramienta de apoyo grafológica.

Las empresas que utilizan la técnica de Grafología con mayor frecuencia en sus procesos de selección de personal, son las siguientes:

- ✓ Supermaxi
- ✓ Hotel Quito

- ✓ Lavanderías Ecuatorianas Martinizing
- ✓ Plastigomez
- ✓ Chaide & Chaide
- ✓ LLanticentro
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao
- ✓ CORPEI
- ✓ Delta Seguridad

A más del uso que esta técnica puede tener en el área de talento humano, se la puede implementar en otras áreas como temas forenses, criminalística, el estudio de perfiles de carrera y otras más.

Ecuador realizó una capacitación de especialización a 60 personas que obtuvieron su título de grafólogos, esta formación fue dictada, por el especialista colombiano Félix Orozco director de la empresa colombiana Ser Productivo.

Recibieron seis meses de entrenamiento y están capacitados para detectar patologías de consumo de sustancias psicotrópicas, psicopatías, alteración de documentos, falsificación de firmas, y pueden emitir sugerencias para la reingeniería del área de talento humano, mejorar la selección de personal en instituciones públicas y privadas y eventualmente colaborar con el CNE en el proceso de verificación de firmas.

Se trata de un grupo de 60 grafólogos los primeros con los que cuenta el país desde diciembre pasado entre ellos dos militares del Ejército (sp), tres uniformados activos (de la FAE y la Marina), jueces, fiscales, abogados, ingenieros, médicos... (Hora, 2016)

La primera empresa ecuatoriana que ha incursionado en el uso de esta herramienta de apoyo es Polygraph del Ecuador, de la cual indico parte de su historia y por qué decidieron implementar esta técnica para ofrecer sus ventajas en los diferentes servicios que van dirigidos al apoyo de la Gestión de Talento Humano.

Polygraph del Ecuador es una empresa fundada por el PHD. Marcelo Eduardo Vásquez en febrero del año 2.001; con la idea original de proveer el servicio de

pruebas de honestidad mediante el uso del POLÍGRAFO – DETECTOR DE MENTIRAS, siendo con esto la primera empresa ecuatoriana con dicha herramienta que por los logros obtenidos fue reconocida en el año 2.006 con el premio internacional THE BIZZ AWARDS.

La misión de Polygraph es brindar a las empresas un servicio eficaz y oportuno en el campo de la selección de personal y control del mismo, mejorando el capital humano y el manejo de riesgo que representa esa persona dentro de la organización ya que podemos determinar a los culpables, cómplices o encubridores de los diferentes tipos de delitos que se presentan en las organizaciones.

Mientras que la visión es Ser los líderes del mercado ecuatoriano en el campo de selección de personal utilizando pruebas Psicométricas y en el manejo de riesgos utilizando Polígrafos Computarizados “Detector de Mentiras” y ser vistos como una alianza tanto de la empresa como del empleado ya que nuestro esfuerzo está enfocado en el mejoramiento del conjunto, más no individual.

A mediados del año 2.005 se incluye el servicio de EVALUACIONES GRAFOLÓGICAS, esta herramienta tiene la mayor validación científica internacional y permite conocer aspectos de un individuo mediante su escritura, llegar a identificar trastornos, enfermedades, tendencias negativas, así también, valores, competencias y capacidades. Las empresas afiliadas a esta herramienta ven como fortalezas principales él no necesitar que la muestra sea tomada por un técnico, sino que simplemente la puede realizar cualquier persona y enviarla a nuestros expertos para ser analizada; además de tener diversidad de informes de tipo laboral,

personalidad, conductual, vocacional; hemos sido reconocidos como PERITOS en el Consejo de la Judicatura en la evaluación de rasgos GRAFOSCÓPICOS de firmas.

El uso que los futuros profesionales darán a la Grafología como herramienta de apoyo, se basa en el conocimiento previo que se podrá tener de un postulante al analizar de manera básica la hoja de solicitud de empleo y de forma objetiva una muestra solicitada al mismo; el entender que la suma del temperamento y el carácter, dan como resultado la personalidad y facilitará el correcto posicionamiento dentro de la estructura empresarial de cada uno de los prospectos.

1.02 Justificación

Conociendo el problema principal que se presenta en la Empresa Polygraph del Ecuador respecto a la escasa información sobre la aplicación de la Grafología como técnica de apoyo en los procesos de selección de personal, he propuesto realizar una guía informativa del tema anteriormente expuesto, para dar a conocer su importancia en la evaluación de las competencias, actitudes y destrezas de los prospectos o candidatos a los diferentes puestos, tomando en consideración que se usará como una herramienta de apoyo, no unitariamente decisoria.

Aunque todavía existan personas que no coinciden con los criterios de la utilidad de la Grafología en el área de talento humano, esta técnica viene cada vez siendo parte del proceso de selección de personal como apoyo de los sistemas convencionales, ya que se la utiliza como una herramienta proyectiva para conocer las aptitudes profesionales, la sociabilidad laboral, equilibrio mental, sus emociones, capacidad de organización, capacidad para trabajar en equipo, entre otras.

Podemos decir que, aunque el análisis grafológico no es decisivo para un diagnóstico final, nos será de gran utilidad, ya que nos permite efectuar una evaluación global del candidato, de sus competencias específicas y técnicas, requerimientos, revelar comportamientos que en un futuro debemos tratar y qué soluciones aplicar al igual que establecer afinidades entre condiciones y aspiraciones del postulante.

Además, podemos observar ciertas ventajas en la implementación de esta herramienta de apoyo como:

APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

- ✓ Discreción.
- ✓ Versatilidad.
- ✓ Confiabilidad.
- ✓ Ahorro de tiempo.
- ✓ Ahorro de recursos.

Con mayor conocimiento impartido sobre la aplicación de esta técnica. se puede establecer su aplicabilidad y generar aceptación eliminando el miedo a métodos desconocidos, pero que nos pueden generar grandes beneficios.

Esta guía informativa, contará con la gran mayoría de detalles que nos permita conocer de forma fácil y amigable la aplicación de esta herramienta en las empresas que requieran el servicio y acepten nuevas metodologías en las que puedan apoyarse y realizar un trabajo eficiente.

El aporte que realiza la implementación de una guía informativa sobre el uso de la Grafología como herramienta de apoyo en la selección de personal, se relaciona con el objetivo No 9. estipulado en el Plan Nacional del Buen Vivir, que garantiza el trabajo digno en todas sus formas.

Y a su vez, tomando en cuenta uno de los retos de la Matriz Productiva que hace referencia al desarrollo del Talento Humano como aporte al valor agregado que el país podrá transformar e incluir nuevos actores, que permita redistribuir la equidad del conocimiento, asegurando el cambio en sectores, priorizados contando con el personal idóneo para lograr los objetivos.

1.03 Definición del Problema Central. (Matriz T)

Tabla 1 Matriz T

ANÁLISIS DE LA MATRIZ T					
SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Reducción de ingresos económicos a la empresa por baja productividad del departamento grafológico al no promover el servicio de grafología.	Escasa información sobre el uso de la grafología como herramienta de apoyo en los procesos de reclutamiento y selección de personal.				Aplicación de la guía informativa sobre el uso de la Grafología como herramienta de apoyo en los procesos de selección de personal, que permita un posicionamiento de la empresa en este ámbito.
FUERZAS IMPULSORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Elección adecuada de la información a incluir en la guía informativa sobre la grafología para que sea de fácil entendimiento y aplicación en la Gestión del Talento Humano.	1	5	4	1	Resistencia adoptar nuevas técnicas de aplicación de personal en los procesos de selección por parte de las empresas.
Capacitaciones con el objetivo de dar a conocer las ventajas del uso de la herramienta grafológica.	1	4	4	2	Desinterés de los colaboradores de las empresas por adoptar nuevas técnicas de apoyo para la selección de personal.
Implementación de técnicas proyectivas en al proceso de selección de personal	2	4	4	2	Desconocimiento de las ventajas de apoyarse en una herramienta como la grafología y continuar con métodos convencionales.
Optimización de costos en procesos de selección de personal apoyados en herramientas como la grafología.	1	5	5	1	Limitado presupuesto que permita la implementación de una nueva técnica proyectiva para evaluar al personal dentro de un proceso de reclutamiento y selección.
Aporte a la gestión de selección y contratación idónea de personal que esté acorde a las aptitudes y requisitos establecido para los cargos necesarios.	2	5	4	1	Contratación de personal que incumple el perfil sin la aplicación de herramientas técnicas de evaluación

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes M.

1.03.01 Análisis de la Matriz T.

La matriz define una situación actual que es la escasa información sobre el uso de la Grafología como herramienta de apoyo en los procesos de reclutamiento y selección de personal, lo cual puede desencadenar en una situación empeorada dada por la reducción de ingresos económicos a la empresa y baja productividad del Departamento Grafológico al no promover sus servicios. El proyecto pretende llegar a una situación mejorada que es la aplicación de la guía informativa sobre el uso de la Grafología como herramienta de apoyo en los procesos de selección de personal, que permita un posicionamiento de la empresa en este ámbito.

Cabe mencionar la participación de las fuerzas impulsadoras que podrían modificar la situación actual, estas son:

La elección adecuada de la información que se incluirá en la guía informativa que busca su fácil entendimiento y aplicación cuya intensidad actual es de 1, planteando un potencial de cambio de 5 equivalente a alto; sin embargo, se podría detectar la influencia de una fuerza bloqueadora relacionada con la resistencia a adoptar nuevas técnicas de aplicación en los procesos de selección de personal, que si bien su intensidad se encuentra en un nivel medio alto, busca alcanzar un parámetro de 1, que se homologa en la escala con una calificación baja.

La segunda fuerza impulsadora, es la realización de capacitaciones para dar a conocer sobre el tema de la Grafología en la Gestión de Talento Humano que tiene una intensidad de 1 equivalente a bajo, buscando un potencial de cambio a 4 de

nivel medio alto; la fuerza bloqueadora concerniente, es el desinterés que las empresas manifiestan por adoptar una nueva herramienta de apoyo en los procesos de selección de personal, y un potencial de cambio actual de 2 con parámetro medio bajo y con 1 en intensidad de 4 equivalente a medio alto.

La siguiente fuerza impulsadora, es la implementación de técnicas proyectivas en el proceso de selección de personal, con intensidad de 2 equivalente a medio bajo, proyectando un potencial de cambio a 4 de calificación media alta, siendo el desconocimiento de las ventajas que la herramienta Grafológica puede brindar una fuerza bloqueadora, cuya intensidad al momento es de 4 con parámetro medio alto mientras que el potencial de cambio actual es de 2 en un nivel medio bajo.

La optimización de costos en procesos de selección de personal es otra de las fuerzas impulsadoras, cuya intensidad real es 1 de equivalencia baja, programando un potencial de cambio de 5 en nivel alto, y como fuerza bloqueadora, se establece el limitado presupuesto para la implementación de una técnica proyectiva, con una intensidad en parámetro alto y un potencial de cambio de 1 con calificación baja.

La última fuerza impulsadora, es el aporte a la gestión de selección y contratación idónea de personal con intensidad actual de 2 que registra una calificación medio bajo, proponiendo un potencial de cambio a 5 de parámetro alto, tomando como fuerza bloqueadora la contratación de personal que incumple el perfil al no aplicar herramientas de evaluación que si bien refleja una intensidad media alta, al aplicar el proyecto logramos un potencial de cambio de 1 que representa una calificación baja en la escala.

CAPÍTULO II

2.01 Mapeo de Involucrados



Figura 1 Mapeo de Involucrados

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes

2.02 Matriz de Análisis de Involucrados.

Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados.

Actores Involucrados	Interés sobre el problema central	Problemas Percibidos	Recursos, Mandatos y capacidades	Interés sobre el proyecto	Conflictos Potenciales
Empresa Polygraph	Generar información confiable sobre las herramientas proyectivas de fácil aplicación y veracidad en información, para complementar la decisión de contratación de los postulantes adecuados.	Escasa aceptación hacia nuevas técnicas de apoyo en los diversos procesos de Talento Humano por parte de empresas privadas y públicas por no disponer de información adecuada.	Políticas de la empresa, Gestión del Talento Humano, Control Interno, Financiero. Recursos Financieros	Fomentar el uso de la grafología en las empresas ecuatorianas con el propósito de mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personas, por medio de una guía informativa.	Desinterés de las autoridades competentes en el área laboral por adoptar y aprobar las técnicas de apoyo en los procesos de Gestión de Talento Humano.
Departamento de Grafología	Desarrollar el trabajo y los ingresos económicos del departamento grafológico al obtener mayor aceptación de la técnica que brindan como servicio.	Reducción de ingresos por parte del área de grafología por falta de clientes reales y potenciales que conozca sobre el uso de la herramienta proyectiva.	Reglamento Interno de la empresa Capítulo IV, Art. 9 sobre los trabajadores, selección y contratación de personal. Recursos Tecnológicos.	Dar a conocer los beneficios que el sistema grafológico brinda en la Gestión del Talento Humano para lograr un crecimiento del área y de la empresa que brinda el servicio, con proyecciones de expansión sobre el tema.	Desvinculación de los profesionales especializados en el área de grafología y cierre del departamento, por falta de personal capacitado para proveer el servicio.
Clientes reales y potenciales	Mejorar sus procesos de reclutamiento y selección de personal con base en herramientas técnicas que garanticen la contratación de personal idóneo.	Desconocimiento de las ventajas y desventajas al aplicar la técnica de grafología en los procesos de reclutamiento y selección de personal.	Reglamentos y Políticas de contratación de las empresas.	Tener acceso a la información que les permita adoptar la herramienta grafológica como instrumento de evaluación y tener un soporte en la decisión de asignación de cargos por competencias.	Escepticismo y no apertura al cambio, por falta de conocimiento de la técnica proyectiva y su aplicación en la Gestión de Talento Humano.

<p>Ministerio de Relaciones Laborales.</p>	<p>Disminuir los trámites y demandas laborales que genera la desvinculación de trabajadores por parte de las empresas que realizan una incorrecta selección de personal</p>	<p>Alto índice de desvinculación de personal en las empresas, por realizar trabajos inadecuados, procesos de ascensos poco satisfactorios y vincular personal no apto al cargo.</p>	<p>Constitución del Ecuador, Art. 325 literal 5 sobre las formas de trabajo. Código de Trabajo, Art. 39 obligaciones y derechos: 172, 173, 188,192.</p>	<p>Reducir el número de desvinculaciones que se atribuyen a los incorrectos procesos de contratación de personal, logrando una mejor estabilidad laboral.</p>	<p>Desinterés de las entidades públicas en apoyar procesos técnicos de reclutamiento y selección de personal.</p>
<p>ITSCO</p>	<p>Aportar al desarrollo profesional de los futuros tecnólogos en el área de Talento Humano con conocimientos adicionales sobre materias de apoyo que requieran los procesos de sus actividades laborales.</p>	<p>Ausencia de nuevas herramientas científicas que contribuyan al desarrollo personal y profesional tanto de empleados como de estudiantes.</p>	<p>Ley de Educación Superior. Art. 8 literal a), e), Art. 12 literal a). Reglamento y Políticas internas de la institución educativa.</p>	<p>Implementar a la malla curricular como materia de soporte el uso de nuevas técnicas de selección de personal como herramientas proyectivas.</p>	<p>Insuficientes academias o empresas que brinden el servicio de aprendizaje de las técnicas de apoyo como la grafología para preparar profesionales en esa área.</p>

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes

CAPÍTULO III

3.01 Árbol de Problemas.

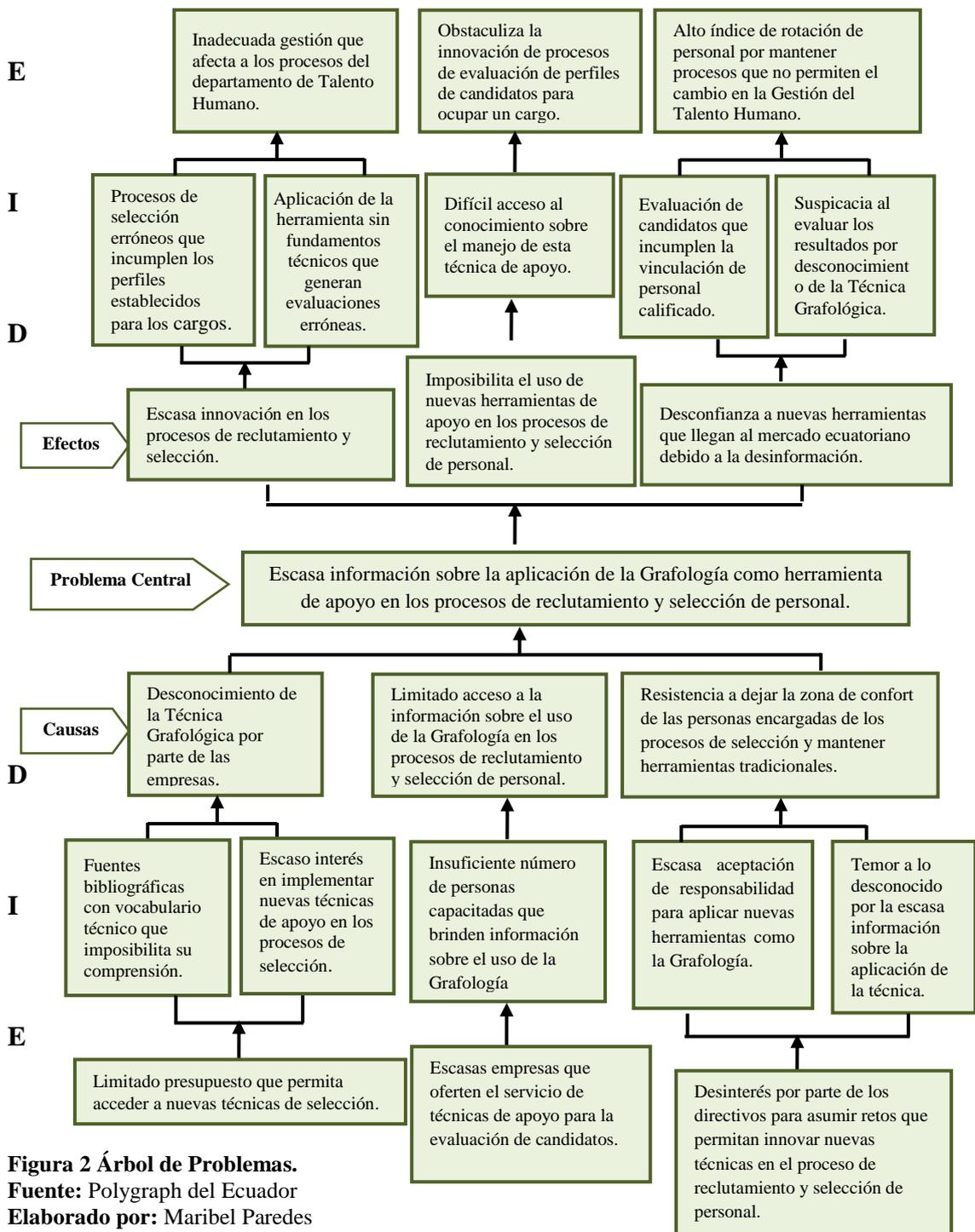


Figura 2 Árbol de Problemas.
Fuente: Polygraph del Ecuador
Elaborado por: Maribel Paredes

3.01.02 Análisis del Árbol de Problemas.

La definición del árbol de problemas, parte de un problema central que es la escasa información sobre la aplicación de la Grafología como herramienta de apoyo en los procesos de reclutamiento y selección de personal, dentro del cual se determinan causas y efectos catalogados como directos, indirectos y estructurales.

La primera causa directa, es el desconocimiento de la Técnica Grafológica por parte de las empresas, de las cuales se derivan dos causas indirectas, que hacen referencia a fuentes con vocabulario técnico y el escaso interés de implementación de nuevas herramientas, que tienen como causa estructural común el limitado presupuesto que imposibilita su acceso.

El limitado acceso a la información sobre el uso de la Grafología en los procesos de reclutamiento y selección de personal es otra causa directa, que a su vez indica una causa indirecta como el insuficiente número de personas que brinden información sobre la aplicación de la técnica y escasas empresas que ofrezcan el servicio de evaluación con herramientas de apoyo, siendo esta una causa estructural.

Como tercera causa directa, se contempla la resistencia a dejar la zona de confort de las personas encargadas de los procesos, reflejando a su vez dos causas indirectas que muestran la escasa aceptación de responsabilidad para aplicar nuevas herramientas como la Grafología y el temor a lo desconocido por la insuficiente información sobre la aplicación de la técnica que tiene como causa estructural, el

desinterés por parte de los directivos para asumir retos que permitan innovar con nuevos sistemas en los métodos de reclutamiento y selección de personal.

Cabe analizar también los efectos que de igual manera están clasificados como directos, indirectos y estructurales.

El primer efecto directo, es la escasa innovación en los métodos de reclutamiento y selección, derivándose dos efectos indirectos que son: procesos de selección erróneos, que incumplen los perfiles establecidos para los cargos y una aplicación de la herramienta sin fundamentos técnicos, cuyo efecto estructural muestra una inadecuada gestión que afecta al trabajo del Departamento de Talento Humano.

Continuando con los efectos directos, tenemos que se imposibilita el uso de nuevas técnicas de apoyo en el reclutamiento y selección de personal, siendo un efecto indirecto su difícil acceso al conocimiento sobre el manejo de la misma, dando como resultado la escasa innovación en los procesos de evaluación de perfiles de candidatos para ocupar un cargo.

El último efecto, es la desconfianza al uso de nuevas herramientas que llegan al mercado ecuatoriano debido a la desinformación, cuyos efectos indirectos, tienen que ver con una evaluación de candidatos que incumplen la vinculación de personal calificado y la suspicacia al evaluar los resultados por desconocimiento de la Técnica Grafológica, teniendo un efecto estructural que indica un índice de rotación de personal por mantener procesos que no permiten el cambio en la Gestión de Talento Humano.

3.02 Árbol de Objetivos.

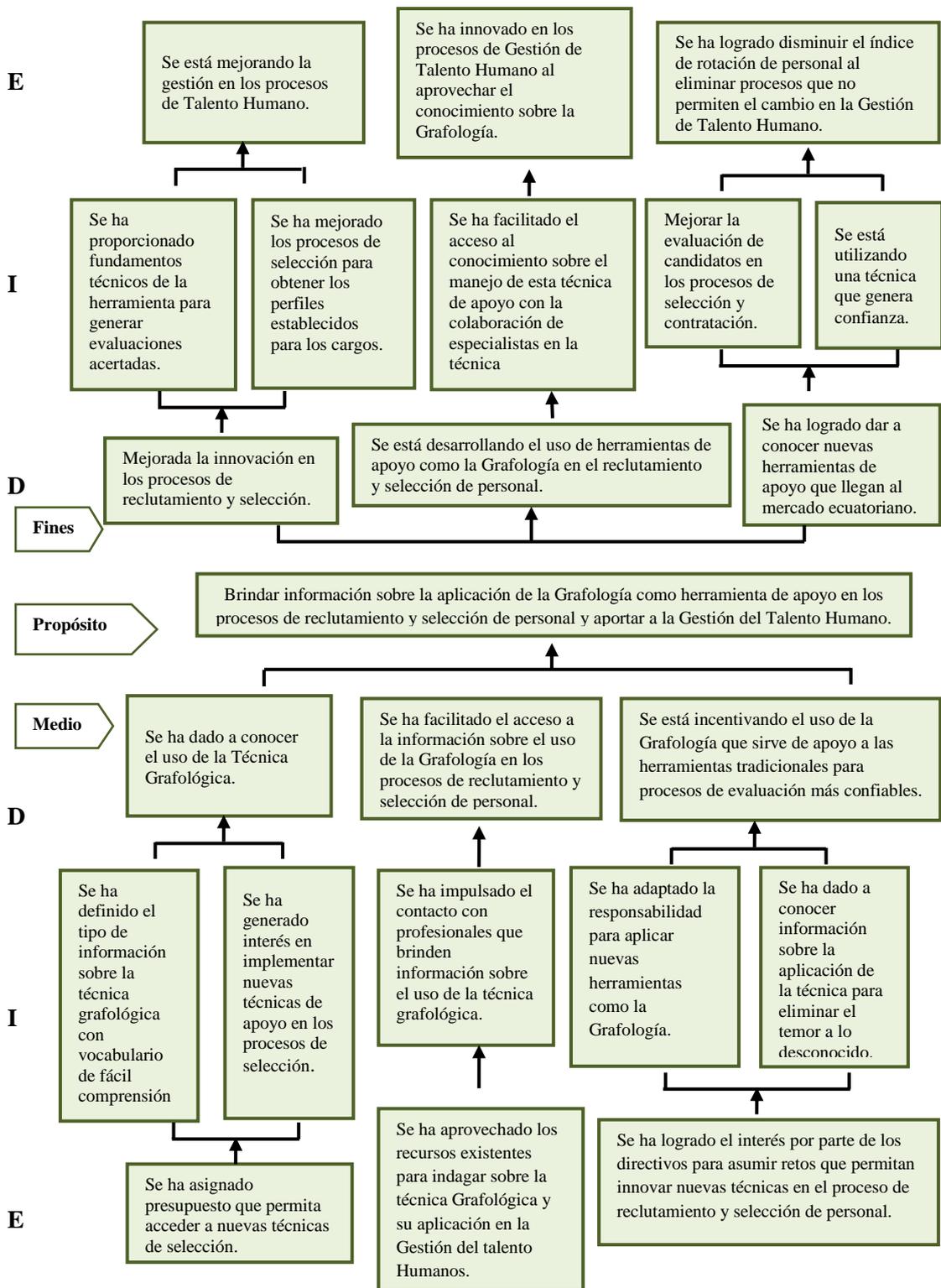


Figura 3 Árbol de Objetivos.

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos.

En el árbol de objetivos, el problema central se transforma en el propósito u objetivo general del proyecto, el mismo que busca brindar información sobre la aplicación de la Grafología como herramienta de apoyo en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Las causas en el árbol de objetivos, se convierten en medios clasificados como: directos, indirectos y estructurales.

El primer medio directo que nos permitirá continuar con nuestro propósito es que se ha dado a conocer el uso de la Técnica Grafológica, proviniendo dos medios indirectos que muestran que se ha definido información con vocabulario de fácil comprensión sobre la Grafología y se ha generado interés en implementar nuevas técnicas de apoyo en los procesos de selección, cuyo medio estructural es que se ha asignado presupuesto que permita acceder a mejoras en la Gestión de Talento Humano.

Se ha facilitado el acceso a la información sobre el uso de la Grafología para los procesos de reclutamiento y selección de personal, lo cual es parte de un medio directo de donde se derivan medios indirectos, que indica que se ha impulsado el contacto con profesionales que brinden información sobre la herramienta, teniendo como medio estructural que se ha aprovechado los medios existentes para obtener información sobre la técnica de apoyo en la Gestión del Talento Humano.

Como último medio directo está el que se esté incentivando el uso de la Grafología que sirve de apoyo a las herramientas tradicionales de evaluación, contando con dos medios indirectos que dicen que se ha adaptado la responsabilidad para aplicar nuevas técnicas como el grafo análisis de la escritura y se ha dado a conocer información para eliminar el temor a lo desconocido, por lo que se ha logrado el interés por parte de los directivos para asumir retos que permitan innovar en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Al igual que el problema central y las causas se transforman, los efectos también lo hacen cambiando a fines.

Mejorada la innovación en los procesos de reclutamiento y selección es el primer fin directo del que se desprende dos fines indirectos que muestran que se ha proporcionado fundamentos técnicos de la herramienta para generar evaluaciones acertadas y se ha mejorado los métodos de selección para obtener los perfiles establecidos para los cargos.

Un segundo fin directo es que se está desarrollando el uso de herramientas de apoyo en el reclutamiento y selección de personal y facilitando el acceso al conocimiento sobre el uso de la grafología para obtener un fin estructural que muestra que se ha innovado en los procesos de contratación de personal idóneo.

Se ha logrado dar a conocer nuevas herramientas de apoyo que llegan al mercado ecuatoriano, cuyos fines indirectos son: que se está utilizando una técnica que genera confianza para mejorar la evaluación de candidatos, cuyo fin estructural es que se ha logrado disminuir el índice de rotación de personal al eliminar procesos que no permiten el cambio en la Gestión de Talento Humano.

CAPÍTULO IV

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.

Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas.

OBJETIVOS	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categorías
Se ha dado a conocer el uso de la técnica grafológica.	4	4	3	4	5	20	Media alta
Se está incentivando el uso de nuevas técnicas que sirvan de apoyo a las herramientas tradicionales para procesos de evaluación más confiables.	5	5	3	5	5	23	Alta
Mejorada la innovación en los procesos de reclutamiento y selección.	4	4	3	4	4	19	Media alta
Se ha proporcionado fundamentos técnicos de la herramienta para generar evaluaciones acertadas.	3	4	3	4	4	20	Media alta
Se ha mejorado los procesos de selección para obtener los perfiles establecidos para los cargos.	4	4	3	5	5	21	Media alta

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

4.01.02 Análisis de la Matriz de Análisis de Alternativas.

En la Matriz de Análisis de Alternativas, se han estipulado cinco objetivos principales; uno de ellos indica que se ha dado a conocer el uso de la Técnica Grafológica, cuyo impacto sobre el propósito, denota un puntaje de 4, con respecto a la factibilidad financiera el puntaje es menor obteniendo una calificación de 3, dados que los gastos no serán asumidos al 100% por la empresa. Finalmente, la factibilidad política adquiere un puntaje de 5, que demuestra la alineación de este objetivo con los lineamientos de la actual administración que se estipulan en el cambio de la matriz productiva que afianza contar con talento humano competente.

Todos estos parámetros al ser contabilizados dan un total de 20, perteneciente a la categoría media alta.

El siguiente objetivo, muestra que se está incentivando el uso de nuevas técnicas que sirvan de apoyo para las herramientas tradicionales y permitan procesos de evaluación más confiables, el cual tiene un puntaje de 5 en el impacto sobre el propósito, esta calificación demuestra que al elaborar una guía con información sobre una técnica de apoyo como la Grafología, estamos consiguiendo cumplir con el objetivo planteado, la factibilidad técnica adquiere un puntaje de 5, ya que de igual manera la información que necesitamos plantear en la guía informativa es de fácil acceso por que se cuenta con profesionales que conocen de la herramienta y material bibliográfico de apoyo. Con este objetivo se obtiene una valoración alta de 5, en la factibilidad social y política que hace referencia al trabajo digno en todas sus formas como lo indica el objetivo número 9 del Plan del Buen Vivir.

Obtenemos un total de 23, homologada a la categoría alta.

Mejorar la innovación en los procesos de reclutamiento y selección de personal es el tercer objetivo; obteniendo un puntaje de 4 en el impacto sobre el propósito, la factibilidad social y económica, estos puntajes permiten observar que la aplicación de nuevas técnicas como la Grafología, aportan al desarrollo y a la Gestión del Talento Humano. La calificación de este objetivo es de 19, definido en una escala media alta.

Otro objetivo es que se ha proporcionado fundamentos técnicos de la herramienta para generar evaluaciones acertadas, indicando una calificación de 3 en el impacto sobre el propósito, lo que refleja que la guía informativa permitirá ampliar los conocimientos del uso de la técnica como apoyo en los procesos de selección, más no cualquier persona podrá interpretar un resultado, ya que esto debe ser realizado por un experto. En la factibilidad técnica, social y política el puntaje es de 4. Estos parámetros dan un total de 20 ubicado en la categoría media alta.

El último objetivo, se relaciona con el mejoramiento de los procesos de selección para obtener los perfiles establecidos para los cargos, determinando el impacto sobre el propósito con un puntaje de 4, al igual que la factibilidad técnica, esto nos indica que el proyecto tiene un grado de aceptación alto, ya que la idea de que las empresas trabajen con personal óptimo es uno de los cambios que se requiere en los objetivos de la Matriz Productiva, es por eso que la factibilidad social y política indican una calificación de 5 y afianza el proyecto de dar a conocer nuevas técnicas de apoyo que permitan elaborar perfiles de cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa y contar con personal idóneo para desempeñar las funciones o actividades que se requiera. El puntaje total es de 21 con calificación media alta.

4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos.

Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos.

	Factibilidad de lograrse (5 3 1)	Impacto de género (5 3 1)	Impacto ambiental (5 3 1)	Relevancia (5 3 1)	Sostenibilidad (5 3 1)	Total	Categoría
OBJETIVOS	Se contará con información adecuada y confiable para el conocimiento de la técnica. (5)	Se involucra a personal masculino y femenino en el proceso de brindar información de la técnica. (5)	Toda la información que se obtenga se la realizará en material reciclado. (5)	Mejorar el conocimiento de nuevas herramientas que brindan apoyo a los procesos ya conocidos. (5)	La aplicación de la técnica por más empresas que realizan los procesos de selección y mejoran su gestión. (5)	25	Alta
	Es una herramienta que optimiza tiempo y recursos. (5)	La aplicación de esta técnica puede ser realizada por cualquier integrante de la empresa que conozca de la herramienta. (5)	La optimización de tiempo y recursos en los procesos de selección favorecen al ambiente. (3)	Interés por parte del departamento de talento humano para mejorar sus procesos mediante técnicas nuevas de apoyo. (5)	Mayor aporte al contar con técnicas que aportan a la gestión del talento humano para agilizar y mejorar los procesos de reclutamiento y selección. (5)	23	Media Alta
	Apertura de las empresas a utilizar nuevas herramientas que facilite sus procesos. (5)	Mejorar el clima organizacional de la empresa y que los colaboradores sientan empoderados y con equidad de género. (5)	Eliminar procesos repetitivos que generan pérdida de recursos, materiales, económicos y humano. (3)	Aportar al desempeño laboral al contar con personal idóneo que encaje con los objetivos empresariales (3)	La guía contará con procesos de actualización lo que permitirá mejorar su aplicación y obtener mejores resultados en las evaluaciones que esta herramienta realiza. (5)	21	Media Alta
	El promover una técnica de apoyo con fundamentos que sean comprobables permitirá su uso y generara mayor beneficio a las evaluaciones. (5)	Será respetado los procesos de selección sin discriminación de género se tomará en cuenta las evaluaciones. (5)	El uso de la tecnología que reduce la contaminación. (5)	La guía contara con información apropiada de acuerdo a los cargos para que sean evaluados eficazmente. (5)	Que la técnica facilite los procesos y permita obtener mejores resultados en las evaluaciones al ser una herramienta proyectiva y de apoyo. (5)	25	Alta
	La asignación de presupuesto para adquirir nuevas técnicas de apoyo que permitan agilizar los procesos y mejorar los resultados. (5)	Se cumplirá con estatutos establecidos en la ley que establece una contratación con equidad. (5)	Generar compromiso en los trabajadores al tener personal idóneo cumpliendo sus procesos de trabajo optimizando recursos. (3)	Al trabajar con personal que cumpla los perfiles de cada cargo mejorara la productividad y el cumplimiento de objetivos. (5)	Exista apoyo por parte de los altos directivos para implementar técnicas de apoyo y que su satisfacción pueda ser evaluada por medio de indicadores que muestren que han mejorado sus procesos. (5)	23	Alta
	Brindar información sobre la aplicación de la Grafología como herramienta de apoyo en los procesos de reclutamiento y selección de personal y aportar a la Gestión del Talento Humano.	25	25	19	23	25	117

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

4.02.01 Análisis de la Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos.

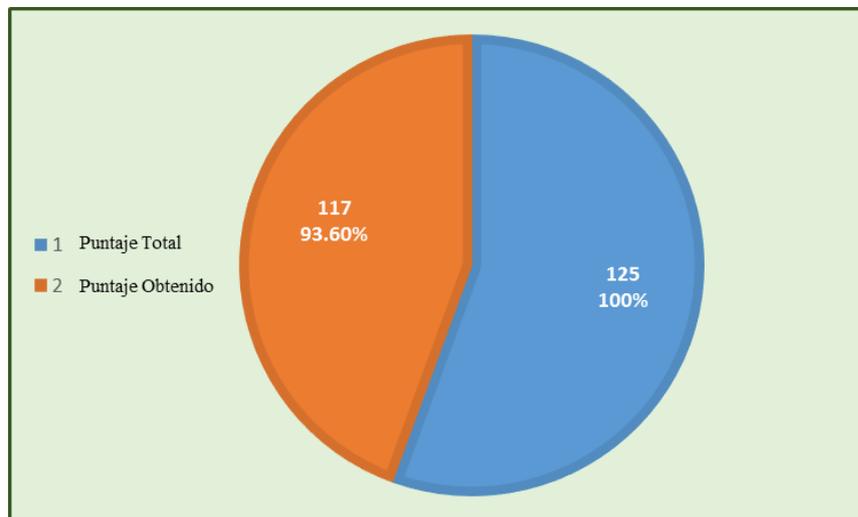


Figura 4 Análisis de la Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos.

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Al efectuar el análisis de la matriz de impacto de los objetivos, tenemos cinco parámetros importantes que se deben mencionar.

Si en estos cinco aspectos cada uno de los objetivos planteados lograra el puntaje más alto, esto nos representaría un total de 125 puntos en la escala de calificaciones que figuraría el 100 %, es decir, el logro total de los objetivos sin ningún tipo de margen de error.

Pero dado que la realidad de la empresa Polygraph es otra, ya que nuestro proyecto no tiene un impacto ambiental alto, por ende, no todos los objetivos pueden ser calificados con puntaje 5, esto al realizar el cómputo final obtenemos 117 puntos del total, lo que equivale al 93.60% , que es un porcentaje interesante que denota que

los objetivos que me he planteado al inicio del proyecto, pueden ser alcanzables y que van alineados al objetivo principal o propósito que es la elaboración de la guía informativa sobre el uso de la Grafología como herramienta de apoyo en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

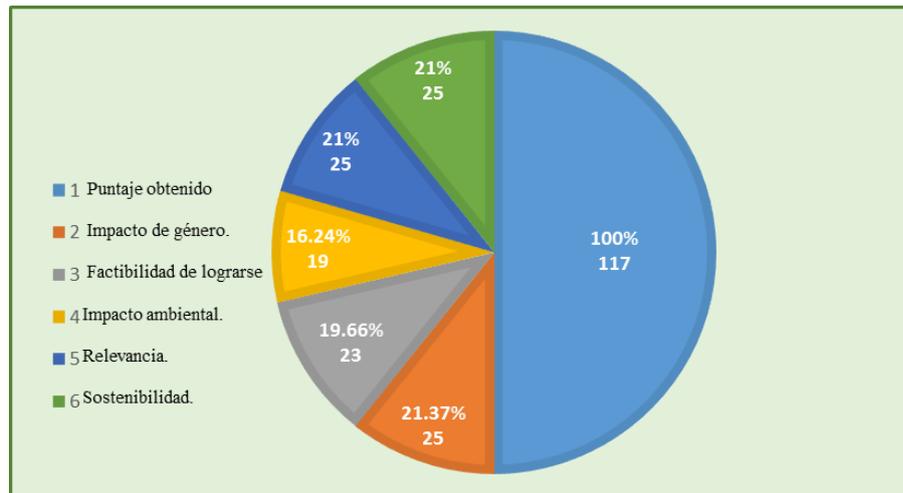


Figura 5 Análisis de la Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos.

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Una vez analizado la parte global de la matriz de impacto de los objetivos, podemos detallar cada elemento de la tabla e indicar en porcentajes la calificación que obtuvieron sobre el puntaje total y hacer una relación.

Los objetivos indicados en esta matriz, obtuvieron un puntaje de 5, esto nos da un total de 25 equivalentes al 21,37%, lo que refleja que todos los objetivos que se han planteado, son factibles de lograrse.

Al realizar el análisis del impacto de género, podemos indicar que el proyecto nos permite realizar evaluaciones de personalidad y psicológicas de los candidatos, estos pueden ser realizados tanto a hombres como a mujeres, por ende, nos muestra una relación representativa de 21 que en porcentaje es el 17,95%, con lo cual podemos indicar que el proyecto abarcará la relación de género sin ningún tipo de discriminación.

En el impacto ambiental, cabe mencionar que es uno de los factores que nuestro puntaje es bajo siendo la calificación 19 que indica un porcentaje del 16,25%, dado que nuestro proyecto tiene un mínimo impacto ambiental, a pesar de que se sugerirá a los clientes finales que adquieran los test de apoyo u opten por este tipo de servicio, poder realizar la impresión de los informes de las pruebas en hojas recicladas o por sistemas informáticos que no necesiten del consumo de papel y de este modo favorecer de al cuidado del medio ambiente.

En cuanto a la relevancia, nos damos cuenta que el puntaje es representativo, ya que podemos indicar que cada uno de los objetivos establecidos en esta matriz, tiene su importancia para el logro del objetivo final, que es la elaboración de la guía informativa. El puntaje obtenido es de 23 que establece un porcentaje de 19,66%.

Por último, tenemos la sostenibilidad la cual cuenta con un porcentaje alto, siendo esto un aspecto importante, ya que denota que el proyecto tendrá su permanencia en el tiempo, porque hay la posibilidad de que este documento pueda ser actualizado, que tenga indicadores de medición de satisfacción, de que las personas se interesen de adquirir nuevas técnicas que faciliten sus procesos y obtengan mejores resultados.

4.03 Diagrama de Estrategias.

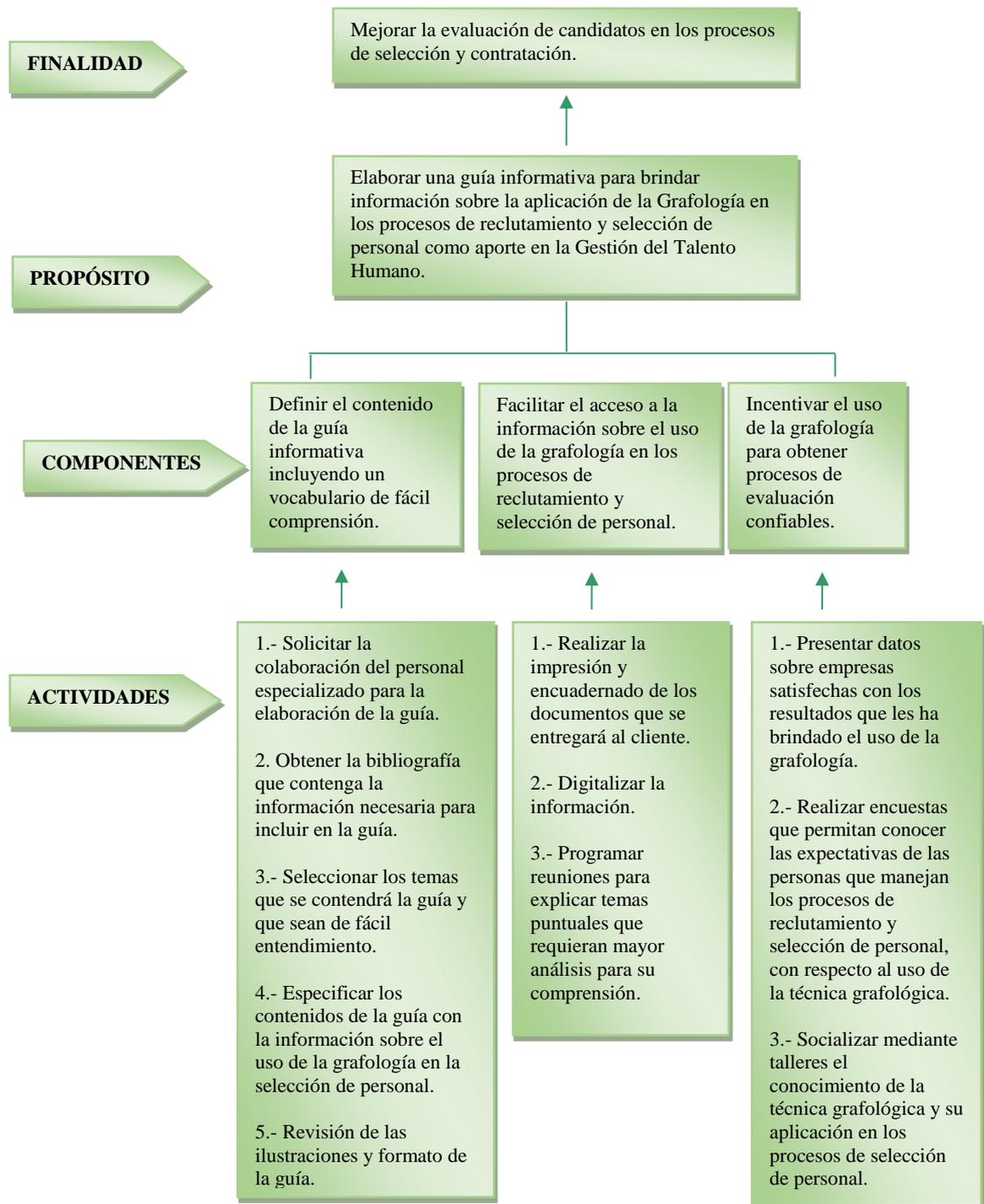


Figura 6 Diagrama de Estrategias.

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

4.03.01 Análisis del Diagrama de Estrategias.

Por medio del diagrama de estrategias, podemos indicar que la finalidad del proyecto, es mejorar la evaluación de candidatos en los procesos de selección y contratación.

El propósito del proyecto, es elaborar una guía informativa sobre el uso de la herramienta Grafológica como técnica de apoyo en los procesos de la Gestión del Talento Humano y brindar información que permita conocer mejor las ventajas y beneficios que podemos obtener de esta alternativa, facilitar los métodos de evaluación de personalidad de candidatos y tener personal idóneo que cumpla con los requerimientos establecidos para los cargos.

Se han determinado tres componentes que son: la definición del contenido de la guía informativa que incluya un vocabulario de fácil comprensión, el facilitar el acceso a la información sobre el uso de la grafología en los procesos de reclutamiento y selección de personal, y como último componente el incentivar el uso de la herramienta grafológica para obtener procesos de evaluación confiables.

Estos componentes al ser los objetivos específicos establecidos para el proyecto, deben contar con actividades que permitan que sean cumplidos, entre las cuales tenemos: el solicitar la colaboración del personal especializado en el área de la grafología para la elaboración de la guía, recopilación de información necesaria de fuentes bibliográficas con temas de fácil comprensión y contenido específico sobre el uso de esta herramienta en la selección de personal, y una revisión final de las

ilustraciones y formato de la guía que nos permita observar si hay cambios que realizar.

Otras actividades a realizarse de acuerdo a los componentes definidos, es la impresión y empaste, digitalización de los documentos para la entrega al cliente y programar reuniones en las que se pueda explicar temas puntuales que requieran análisis sobre el contenido de la guía.

Finalmente, cabe mencionar que el incentivo hacia el uso de la Grafología, se verá afianzado con la presentación de datos sobre empresas que han utilizado la herramienta y la satisfacción de los resultados obtenidos, con esta actividad se logra demostrar el nivel de confiabilidad en los procesos de evaluación que la técnica permite conseguir.

Además, se realizaron encuestas a las personas que desean implementar la técnica Grafológica como apoyo en la Gestión del Talento Humano, y como última actividad, se define la socialización mediante talleres donde se dé a conocer de manera detallada la aplicación de la herramienta y resolver dudas que se presenten en las personas que se interesan en la implementación de la misma.

4.04 Matriz de Marco Lógico

Tabla 5 Matriz de Marco Lógico

Finalidad	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Mejorar la evaluación de candidatos en los procesos de selección y contratación.	Número de empresas que decidieron implementar la Grafología en sus procesos de reclutamiento y selección de personal. / Número de empresas a las que se entregó la guía informativa.	Encuestas realizadas a empresas para obtener información.	La aceptación por parte de los encargados de la Gestión del Talento Humano para acceder a información sobre el uso de la Grafología en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
Propósito			
Elaborar una guía informativa para brindar información sobre la aplicación de la Grafología en los procesos de reclutamiento y selección de personal como aporte en la Gestión del Talento Humano.	El número de empresas que han accedido a la información de la guía / Empresas encuestadas para facilitar información sobre la técnica grafológica.	Registro de empresas que accedieron a la guía, listado de empresas a las que se entregó la guía informativa.	Desconfianza por parte de las empresas al desconocer sobre la aplicación de esta técnica sus beneficios y ventajas. La implementación de la grafología a los procesos de selección de personal como herramienta de apoyo para contratación de personal.
Componentes			
1.- Definir el contenido de la guía informativa incluyendo un vocabulario de fácil comprensión.	% de consultas sobre el contenido de la guía.	Documentos y recibos de copias o bibliografía adquirida.	Contar con personal especializado que facilite la elaboración de la guía con información de fácil entendimiento.
2.- Facilitar el acceso a la información sobre el uso de la grafología en los procesos de reclutamiento y selección de personal.	Porcentaje de empresas que confirmaron el acceso de la información de la guía	Registros estadísticos.	Escasa acogida por parte de las empresas al uso de la técnica grafológica.
3.- Incentivar el uso de la grafología para obtener procesos de evaluación confiables.	Número de personas que asisten a los talleres de información de la guía/ Número de personas convocadas.	Registro de asistencia de los participantes a los talleres.	Desinterés por parte de los directivos para implementar técnicas de apoyo y escasa innovación por miedo o conformismo.
Actividades	Recursos / Presupuesto	Medios de Verificación	Supuestos
1.1.- Solicitar la colaboración del personal especializado para la elaboración de la guía.	Recurso Humano. Especialista en Grafología --	• Recibos	Que el personal capacitado no esté interesado en la realización de la guía informativa.
2.1.- Obtener la bibliografía que contenga la información necesaria para incluir en la guía.	Recursos Materiales Referencias Bibliográficas \$20.00	• Notas de Venta	Los temas escogidos para la guía sean de gran aporte para un mejor conocimiento de la aplicación de la técnica grafológica.
3.1.- Seleccionar los temas que se contendrá la guía y que sean de fácil entendimiento.	Recurso Humano Responsable del proyecto Movilización \$10.00		
4.1.- Especificar los contenidos de la guía con la información sobre el uso de la grafología en la selección de	Recurso de Humano Especialista en Grafología – Responsable del proyecto.	• Proformas	

APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

personal.	Recursos Materiales Impresiones \$25.00		
5.1.- Revisión de las ilustraciones y formato de la guía.	Recursos Materiales Impresiones de la guía informativa \$ 64.00	<ul style="list-style-type: none"> • Guía Informativa. 	Dificultad en el tiempo disponible para la presentación y socialización de la guía informativa.
1.2.- Realizar la impresión y encuadernado de los documentos que se entregará al cliente.	Recurso Materiales CD \$15.00	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas realizadas. 	La acogida por parte del departamento de talento humano, para la aplicación de nuevas herramientas de apoyo como la grafología en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
2.2.- Digitalizar la información.	Recurso Humano Especialistas del área Grafológica. – Investigación de campo.	<ul style="list-style-type: none"> • Información digitalizada e impresa. 	
3.2.- Programar reuniones para explicar temas puntuales que requieran mayor análisis para su comprensión.	Recursos Materiales Recursos Tecnológicos Impresiones, copias, infocus \$30.00		
1.3.- Presentar datos sobre empresas satisfechas con los resultados que les ha brindado el uso de la grafología.	Recurso Humano Responsable del proyecto Copias, internet, movilización \$25.00		
2.3.- Realizar encuestas que permitan conocer las expectativas de las personas que manejan los procesos de reclutamiento y selección de personal, con respecto al uso de la técnica grafológica.	Útiles de oficina, internet, copias, impresiones, break (aguas, colas, café) \$50.00		
3.3.- Socializar mediante talleres el conocimiento de la técnica grafológica y su aplicación en los procesos de selección de personal.			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes

4.04.01 Análisis de la Matriz de Marco Lógico.

En la elaboración de la matriz de marco lógico, se han determinado tres aspectos de análisis que son los siguientes: indicadores, medios de verificación y supuestos.

Partiendo de la finalidad del proyecto, la misma que busca mejorar la evaluación de candidatos en los procesos de selección y contratación., tiene como indicador el número de empresas que decidieron implementar la Grafología en sus procesos de reclutamiento y selección de personal / número de empresas a las que se entregó la guía informativa; uno de los supuestos planteados en este caso, es positivo, ya que refleja la aceptación de esta nueva herramienta de evaluación como una alternativa para mejorar los procesos de contratación.

Con respecto al propósito que es el objetivo general del proyecto, hace mención a la elaboración de una guía informativa que aporte a la gestión del talento humano. El indicador es el número de empresas que han accedido a la información de la guía / las empresas encuestadas. Los resultados se evidenciarán a través de las encuestas aplicadas, el mismo que puede ser observable en el registro de empresas que accedieron a la guía. El supuesto que podría obstaculizar el logro del objetivo es el nivel de desconfianza por parte de las empresas que desconocen la aplicación de esta técnica, en contra posición con la aceptación de la grafología y su uso en los procesos de selección de personal.

Los componentes que son considerados como los objetivos específicos son tres: el primero es definir el contenido de la guía informativa, lo cual se medirá a través del

APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

indicador, porcentaje de consultas de los clientes potenciales sobre el contenido de la misma, dentro de los medios de verificación tendríamos los documentos, recibos de copias o bibliografía adquirida, el supuesto positivo es contar con personal especializado que facilite la elaboración de la guía con información de fácil entendimiento.

Otro componente es facilitar el acceso a la información sobre el uso de la grafología en los procesos de reclutamiento y selección de personal, medible mediante el siguiente indicador: porcentaje de empresas que confirmaron el acceso a la información de la guía. Su medio de verificación es el registro estadístico de las mismas. La escasa acogida por parte de las empresas al uso de la técnica grafológica es un supuesto negativo para el proyecto.

El último componente es incentivar el uso de la grafología para obtener procesos de evaluación confiables, cuyo indicador es el número de personas que asisten a los talleres de información de la guía vs número de personas convocadas, como medio de verificación tenemos el registro de asistencia de los participantes a los talleres. Un supuesto negativo, puede ser el desinterés por parte de los directivos en la implementación de la técnica y escasa innovación por miedo o conformismo.

Para lograr los componentes planteados en el proyecto, se han definido algunas actividades, entre las más relevantes tenemos: Definir los contenidos de la guía con la información sobre el uso de la grafología en la selección de personal, para esta actividad se han utilizado recursos humanos como los especialistas en la rama el cual no genera costo alguno.

La siguiente actividad es la revisión de las ilustraciones y formato de la guía, donde el costo de los recursos materiales por impresiones está en un valor aproximado de \$25.00

Realizar la impresión y encuadernado de los documentos que se entregará al cliente, es otra actividad relevante y se utilizarán recursos materiales como equipos y papelería, con un valor de \$64.00.

La programación de reuniones para explicar temas puntuales que requieran mayor análisis para su comprensión, es otra actividad donde participara el recurso humano que son los especialistas en el área grafológica, que no tiene costo, ya que es parte del proyecto y de su interés empresarial.

Y como última actividad, tenemos la presentación de datos sobre el nivel de satisfacción de las empresas que han adoptado esta técnica, donde se utilizarán recursos tecnológicos como infocus, computadoras, por un valor aproximado de \$30.00.

Adicional a estas actividades, se incluyen otras que se complementan, con las cuales podemos hacer una proyección del posible costo que tendría la realización de la guía informativa alcanzando un valor aproximado de \$239.00, lo cual permite la elaboración del proyecto.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.01 Antecedentes

La Empresa Polygraph del Ecuador, lleva brindando sus servicios al mercado ecuatoriano durante 15 años en el ámbito de gestión de talento humano, tiempo en el cual ha logrado obtener reconocimientos internacionales por la satisfacción de los servicios que genera.

A su vez, las actividades que Polygraph decidió implementar para brindar apoyo, es el uso de la Técnica Grafológica en los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que al ser una herramienta proyectiva que nos permite enfocarnos en la personalidad de los futuros candidatos, realizar los perfiles de acuerdo a las necesidades de cada cargo y complementarlos con los resultados que se puede obtener del aporte grafológico, proceso importante previo a la toma de decisión final.

Tomando en cuenta que existe indicadores de rotación de personal en las empresas, es necesario valorar porque se realizan incorrectos procesos de evaluación, los mismos que toman demasiado tiempo en su aplicación porque no están correctamente estructurados, Polygraph del Ecuador quiere dar a conocer el uso de la Técnica Grafológica por medio de una guía informativa, donde se incluya detalles

importantes del tema, a más de los beneficios que esta herramienta permite lograr en la Gestión del Talento Humano. En el área laboral, se cuenta con amplias opciones para evaluación, sin embargo, la aplicación de test proyectivos, aporta con la identificación de estructuras subconscientes que permiten conocer y analizar perfiles de candidatos específicos y su adaptabilidad a las condiciones del requerimiento, también se puede detectar empleados deshonestos, problemas emocionales, habilidad para la comunicación y las relaciones interpersonales, agilidad mental, felicidad, depresión, o baja autoestima.

El uso de esta técnica aún es desconocida lo que ha dificultado su implementación en los procesos de selección de personal, ya sea esto por escepticismo o miedo a adoptar y aplicar nuevas herramientas, por lo que se mantienen procesos anteriores que muchas veces son conocidos por los candidatos y estos incluso pueden ser manipulados para generar resultados favorables a ciertos grupos y no cumplir con los parámetros establecidos para ubicar al personal idóneo, esto puede generar afectación en los niveles de productividad y otras circunstancias como gasto de recursos económicos.

A más de indicar las motivaciones principales del porque se requiere realizar una guía informativa, la empresa cuenta con un departamento especializado en la técnica y con profesionales altamente calificados, por lo que es necesario implementar un proyecto que beneficie principalmente al área de recurso humanos y a la empresa como tal que desea dar a conocer nuevas herramientas.

La utilización de la Grafología como método complementario en los procesos de selección de personal, nos permitirá determinar a partir de un análisis de la escritura, cuál es el candidato idóneo para el cargo que la empresa necesita cubrir, pero también nos permite fijarnos en la óptica del candidato en relación al cargo que va a desempeñar y en su afinidad para relacionarlo con sus realidades y ambiciones en caso de que se requiera realizar reubicación de personal.

5.02 Justificación.

Una de las motivaciones principales que tengo para realizar una guía informativa sobre el uso de la Grafología como herramienta de apoyo en los procesos de reclutamiento y selección de personal, es brindar un aporte a la Gestión del Talento Humano, ya que esta técnica permite tener mejores resultados al conocer las actitudes y aptitudes que un futuro colaborador puede tener y como adaptarse a los requerimientos de la empresa en caso de ser seleccionado, o como el área de recursos humanos puede adaptar nuevas posibilidades de crecimiento para el personal de la empresa conociendo mejor la personalidad de cada uno de ellos.

El que exista desconocimiento por parte de las empresas ecuatorianas, es otro de los motivos que impulsan la elaboración de la guía, ya que al ser una técnica con gran nivel de acogida en los procesos de selección de personal en otros países por sus beneficios, esto puede servir para la implementación de nuevos métodos que eviten la fuga de personal por no conocer bien sus requerimientos y evaluar

objetivamente las características de personalidad de acuerdo a las necesidades establecida en el perfil de cargo.

Se justifica la elaboración de la guía informativa del uso de la Grafología como herramienta de apoyo en los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que esta es una de las áreas en donde esta técnica ha dado grandes pasos y sin duda mayor aporte, pues en algunas ocasiones podemos decir que la presentación e información solicitada en un documento no concuerda a lo largo del tiempo con la realidad de lo que uno buscaba y necesitaba por parte de los colaboradores elegidos.

5.03 Objetivo General

Elaborar una guía informativa para brindar información sobre la aplicación de la Grafología en los procesos de reclutamiento y selección de personal como aporte en la Gestión del Talento Humano.

5.04 Marco Teórico (Relación de Contenido)

La relación de contenido tiene el objetivo de complementar la información que nosotros queremos establecer en nuestro proyecto acerca del tema, el conceptualizar sobre terminología técnica que se puede incluir en la guía, nos permite conocer y tener una mejor explicación de la información y lo que queremos realizar.

El tema del uso de la Grafología en los procesos de selección de personal, es nuevo en nuestra sociedad y al igual que muchas otras alternativas de aplicación en la gestión del talento humano, requiere que se conozca algunos subtemas que se incluyen en esta herramienta para conseguir un análisis adecuado y que permita tener los resultados positivos que se plantean con estas técnicas proyectivas.

Escritura

Del latín *scriptūra*, el concepto de escritura está vinculado a la acción y las consecuencias del verbo escribir, que consiste en plasmar pensamientos en un papel u otro soporte material a través de la utilización de signos. Estos signos, por lo general, son letras que forman palabras. (Julián Pérez Porto y María Merino, 2008).

Desde la antigüedad, podemos indicar que la escritura ha venido siendo uno de los métodos de comunicación que el ser humano fue adaptando a su modo de vivir.

La historia de la escritura se la relaciona desde el periodo paleolítico, donde los humanos tallaban piedras con figuras en las que interpretaban su modo de vida, a más de esto se cree que tenían la necesidad de recordar ciertas cosas que con el transcurrir del tiempo ellos iban perfeccionando.

Uno de los ejemplos que podemos señalar, son los signos encontrados en las diferentes esculturas en las que muchos de los estudios realizados indican que una de las principales actividades que ellos querían dejar, era un tipo de calendario para tener en cuenta el transcurso de los días.

Estas teorías son relacionadas con los vestigios más antiguos encontrados en Blanchard, los cuales consisten en una pequeña placa ósea donde está plasmado el conocimiento tangible que contiene distintas fases del ciclo lunar.

Es así como la escritura poco a poco fue transformándose y pasando por muchas variaciones de las cuales se siguen realizando estudios, y a su vez interpretando el significado de cada simbología lo que ha permitido identificar más sobre la historia de este antiguo método de comunicación.

James H. Breasted dijo “la invención de la escritura y de un sistema eficaz de indicaciones sobre papel, ha influido más en elevar la raza humana que ninguna otra proeza intelectual en el progreso del hombre”. Para este y para otros tantos expertos, la escritura es desde luego el comienzo de la civilización. (Histórico Digital, s.f.)

Todos y cada uno de los hallazgos que se fueron dando para conocer más esta técnica de comunicación, ha permitido realizar nuevos estudios que nos permitan interpretar lo que los seres humanos queremos transmitir a través de la misma.

El interés que se tiene al investigar la escritura de una persona es, que desde la antigüedad se ha relacionado esta herramienta de comunicación como parte de análisis para interpretar la personalidad de un individuo, y en la actualidad es utilizada para lograr determinar ciertos aspectos que en el ámbito laboral nos ayude a mejorar los procesos de contratación.

Personalidad.

La personalidad es una organización interior que hace que actuemos ante las circunstancias que se nos presentan que influye directamente en nuestra conducta. La combinación de las distintas características físicas, psíquicas y sociales reflejan cómo una persona ve, piensa, actúa y siente. La personalidad es la manera de ser de cada uno. Nuestras características de personalidad determinan cómo nos adaptamos al medio que nos rodea y el modo en que reaccionamos en distintas situaciones. (Vita M. F., 2015)



Figura 7 La imagen indica diferentes tipos de personalidad de un individuo.

Fuente: <http://www.sonria.com/glossary/personalidad/>

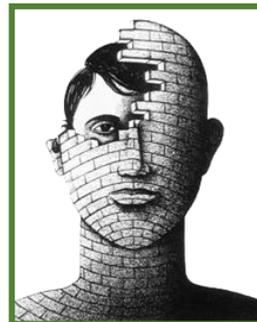


Figura 8 Se muestra como una persona puede solo exponer cierta parte de su personalidad.

Fuente: <https://pacotraver.wordpress.com/2015/02/18/personalidad-e-irrealidad-i/>

Aspectos que conforman la personalidad.

Según José Bleger, la personalidad está conformada por:

Una parte orgánica, física a la que denomina la constitución, y se refiere con esto a lo somático, hereditario, genético, congénito que si bien la “traemos” con la herencia está influenciada por factores psicológicos y ambientales.

El temperamento: es la forma absolutamente espontánea de reacción de una persona que se deriva de su constitución orgánica. Es el aspecto dinámico de la constitución, su puesta en funcionamiento. Es aquello que conduce a que las fuerzas genéticas en determinada dirección. Son las características afectivas predominantes que constituyen la forma habitual de conducta de una persona. Hay una línea muy delgada entre temperamento y carácter; el temperamento es innato y el carácter se va adquiriendo. El temperamento se hereda, el carácter se construye con las influencias del medio.

El carácter: Es la modificación de las tendencias congénitas (temperamento), por efectos del ambiente. El carácter se modela a lo largo de la vida con las experiencias que vamos transitando. Nos vemos influenciados por hábitos, gustos, valores de nuestros padres, la educación, la nutrición, el clima, pautas que nos impone la sociedad y otros aspectos culturales como la profesión, el estado civil entre otros. (Vita, 2015)

La personalidad en el trabajo.

John Holland dice “que el grado de ajuste de la personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación” (Bussenius, 2008).

Holland relaciona 6 tipos de personalidad con el ámbito laboral: realista, investigador, social, convencional, emprendedor, artista, cada una de estas tiene sus rasgos que son medidos por diferentes características y relacionados con diferentes profesiones o cargos a los que mejor desempeño se determina.

Una de las empresas americanas que utiliza esta teoría en los procesos de selección de personal para la contratación idónea de sus trabajadores es la empresa de aerolíneas Southwest.

En la gestión del talento humano, uno de los principales trabajos es lograr mantener un ambiente y clima laboral en el que sus colaboradores se sientan a gusto y trabajen conjuntamente por los objetivos, este proceso no se puede realizar en un porcentaje elevado ya que cada uno de los trabajadores son diferentes en personalidad y comportamientos.

En la actualidad se han realizado investigaciones que nos permitan definir, describir y evaluar con claridad el tipo de personalidad que se acople a las necesidades de un cargo y éstas poderlas unir con las competencias y comportamientos laborales que un empleado pueda desempeñar.

La personalidad, es uno de los factores principales que mide la grafología y se la realiza por medio del estudio de la escritura, como anteriormente hemos nombrado su análisis nos permitirá conocer diferentes enfoques que forman parte integral del propio individuo y así adaptarla a la importancia de conocer mejor a nuestros colaboradores, con la idea de mejorar y tener una ambiente y clima organizacional donde todos podamos cumplir con los objetivos requeridos.

Inteligencia emocional y la personalidad.

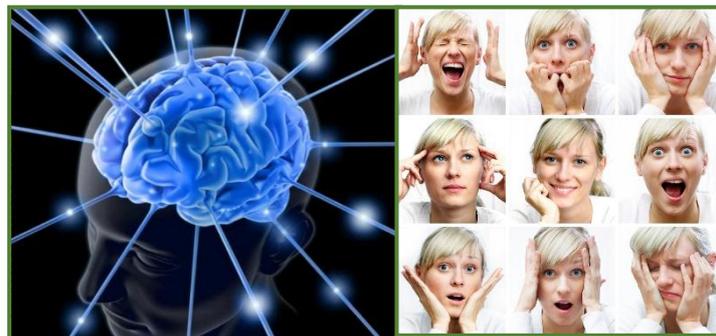


Figura 9 Se exterioriza como las emociones influyen en la personalidad.

Fuente: <http://www.accionpreferente.com/estrategia/por-que-necesitas-inteligencia-emocional-para-ser-exitoso/>- <https://educacion2.com/9280/juego-educativo-el-domino-de-los-sentimientos/>

Salovey y Mayer (1990) introdujeron por primera vez en Psicología la expresión “inteligencia emocional” y la definieron como la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo. (E. Bernarás, M. Garaigordobil y C. de las Cuevas, 2011)

El estudio de la inteligencia emocional ha ido evolucionando y ha permitido ver resultados favorables a través de la relación del estudio de la neurociencia y la parte emocional de nuestro cerebro, la importancia radica en que las personas al aprender a manejar sus emociones permiten que estas trabajen a favor de la misma lo que nos permite describir aptitudes complementarias y distintas a la inteligencia cognitiva.

Como estudio, la neurociencia nos ha permitido conocer cómo afecta a la formación de nuestra personalidad ciertos factores emocionales que vamos teniendo en el proceso de nuestra vida.

La relación entre la personalidad y la inteligencia emocional es que la primera está conectada con las emociones que nos producen diferentes ambientes, en los que se desarrolla nuestro proceso de crecimiento: profesional, social, laboral, familiar, sentimental.

¿Qué es un “TEST”?

Al test se lo puede considerar como una situación problemática, previamente estudiada y ensayada, a la que el sujeto debe responder siguiendo ciertas instrucciones.

Sus respuestas se estiman en calidad, índole o grado, así como en algún aspecto especial comparándole con las valoraciones dadas a un grupo normativo cuyos resultados han sido estadísticamente clasificados.

En estos últimos años, sobre todo en las grandes empresas consultoras y de organización, los “test”, de exploración de personalidad han alcanzado un gran incremento en su aplicación masiva a diferentes profesiones y escalas sociales. Los “test proyectivos”, son en cierto modo, procesos de conocimientos deductivos. Partiendo de ciertas reacciones o comportamientos tratamos de clasificar la personalidad del aspirante, en la limitada parte que nos interesa para la tarea que le vamos a proponer. (Cohen, 1975).

Entre los test proyectivos tenemos diferentes tipos como: WARTWGG, HTP, GRAFOLOGÍA entre otros, pero nuestro proyecto se enfoca en la grafología y su aplicación en los procesos de selección de personal como herramienta de apoyo.

¿Qué es la Grafología?

El término grafología “viene de dos vocablos griegos: graphein (escribir) o grafos (escritura) y logos (tratado)”, de manera que es la ciencia o tratado de la escritura, cuyo objetivo es analizar la personalidad de los individuos por medio de su conjunto escritural. La grafología pertenece al grupo de los test proyectivos que establecen que el inconsciente del ser humano se proyecta en sus actos o en diversas expresiones externas como las formas gráficas, en este caso la forma de escribir de cada persona. (Cevallos, 2012)

La grafología es una disciplina muy antigua y respetada y sus inicios se remontan a los chinos en el siglo IV a.d.C. que emitieron algunas frases que coinciden con los análisis que se efectúan en la actualidad.

El filósofo Chino Kuo Jo-Hsu, siglo IV a.C. enunció: “La escritura muestra indefectiblemente si procede de una mente noble o de una persona vulgar”.

Okakura, filósofo japonés: “Cada trazo de escritura expresa toda un vida”.

Hasta Aristóteles (384-322 a.C.) consideró el vínculo entre la escritura y el pensamiento “ La escritura es un símbolo del habla y ésta un símbolo de la experiencia mental”

La prehistoria de la grafología se le atribuye a Juan Huarte de San Juan, médico y filósofo español que en 1575 realizó una publicación con rasgos netamente grafológicos. (Vita M. F., 2014).

Ámbitos de aplicación de la Grafología.

- 1.-Selección y redistribución de personal en empresas.
- 2.-Conocimiento profundo de la personalidad mediante estudio de textos escritos y firmas.
- 3.-Asesoramiento sobre orientación vocacional.
- 4.-Como test proyectivo en consultas de psicología y psiquiatría.
- 5.-Análisis de compatibilidad de caracteres entre parejas, familiares y profesionales.
- 6.-Diagnóstico de alteraciones de la personalidad.
- 7.-Fines identificativos y periciales para juzgados, empresas privadas, etc. (Pons, 2013)

Aspectos de la personalidad que se puede determinar con la Grafología.

* **Capacidades intelectuales**, como agilidad mental, capacidad de síntesis y análisis, claridad de ideas, intuición, lógica, creatividad, etc.

* **Aptitudes para el trabajo y el estudio**, tanto en lo relativo a la capacidad como la constancia, la diligencia, la concentración, la memoria, la intensidad laboral, etc., como en la actitud que se adopta hacia el mismo: grado de orden y detallismo, puntualidad, capacidad de organización, dotes de mando, iniciativa, decisión, nivel de aspiraciones, etc.

* **Características de personalidad**, si la persona es más o menos extrovertida, si se deja llevar más por los sentimientos o bien es más cerebral, cómo suele ser su estado de ánimo, la energía interna de que dispone, su autoconcepto, si es capaz de controlar sus impulsos, si se adapta a los ambientes nuevos, su canalización de la sexualidad, su agresividad, etc". (Pons, 2013)

¿Qué analiza el grafólogo?

El grafólogo actual es un especialista con formación y ética, que describe, interpreta y valida, los resultados que obtiene a través de la escritura manuscrita.

Describe: Cuando enumera las características referenciales a cada signo gráfico.

Interpreta: Cuando le adjudica un significado al modo de trazar los signos en su contexto.

Valida: Cuando verifica los resultados obtenidos con otras pruebas o tests.

La escritura es como una huella digital, un gesto único e inigualable que nos distingue de los demás. A lo largo de la vida, la caligrafía aprendida en los primeros años, va evolucionando junto con la personalidad. El análisis grafológico requiere de un examen exhaustivo y meticuloso para hallar los rasgos individuales del candidato.

El profesional va a examinar si contexto gráfico está compensado o descompensado, si está alterado o perturbado. Esto se va determinando por diversos factores como el espaciado entre letras, palabras y renglones, si se chocan las letras de un renglón las del renglón siguiente, la presencia de lugares en blanco que no están escritos, el ancho de los márgenes. La cohesión entre las letras, si están todas unidas o no. La presión que se aplica al escribir, si deja huella del reverso del papel, el grosor del trazo, el color. La velocidad del trazado, si es rápido o lento. (Vita M. F., 2016)

Las zonas de la escritura analizadas por la Grafología.

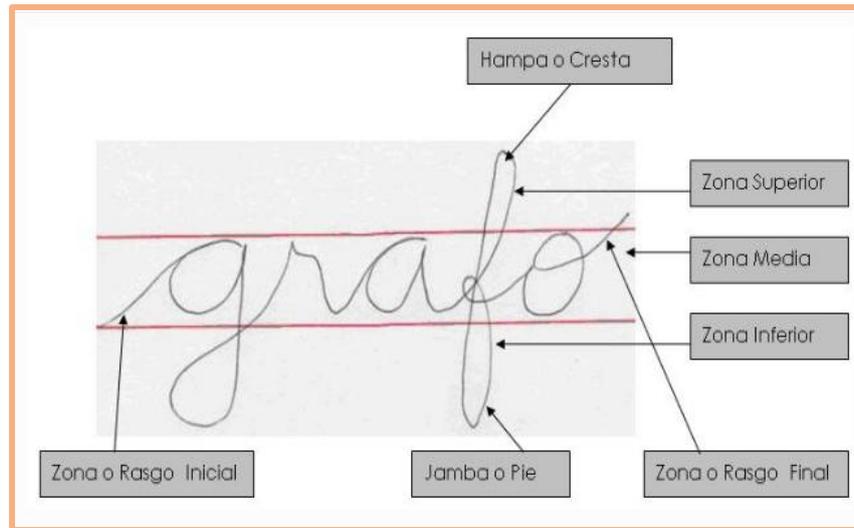


Figura 10 La imagen detalla las zonas de la escritura que analiza la grafología.

Fuente: grafologíaypersonalidad.com

- La Zona Inicial es el punto donde comienza la letra.
- La Zona Final es el punto donde termina la letra.
- La Zona Superior es el punto más alto de las letras, está ocupada por las hampas, los puntos, los acentos, las barras de las letras "t" y la parte alta de las letras mayúsculas. Siguiendo con grafología letra por letra, son siete las letras que ascienden: b, d, h, k, l, ll, t, f y parte de las mayúsculas y desde el punto de vista psicológico esta zona se relaciona con la actividad intelectual, la espiritualidad, la imaginación, los ideales, el misticismo, la fantasía, la creatividad.
- La Zona Inferior de la letra está representada por pies o las jambas y partes descendentes de algunas letras minúsculas y mayúsculas. Las letras que descienden son: g, j, p, q, y, z, f, que desde lo psicológico se asocia con las necesidades instintivas, biológicas y corporales, necesidades orgánicas, tendencias materiales, motoras.
- La Zona Media o parte central, está ocupada por todas las vocales minúsculas y por las letras m, n, r, c, ñ, s, v, w, x. Psicológicamente representa al Yo del sujeto, su sentimiento, afectos, emociones, sensibilidad, al presente. (Vita M. F., 2014)

Partes que analiza la grafología en las letras.

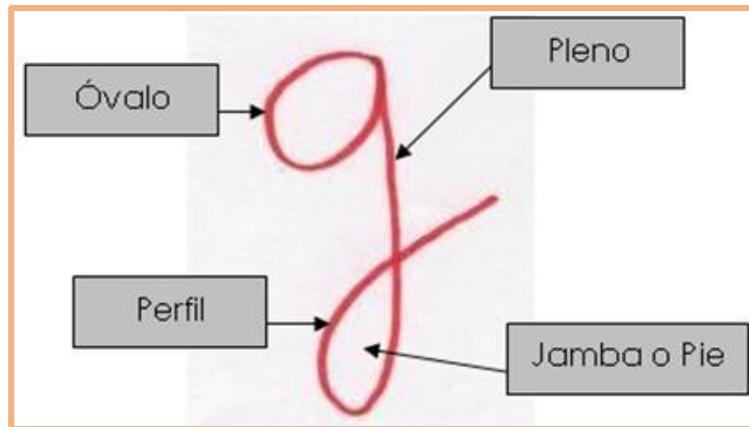


Figura 11 Aquí se muestra las partes que conforman una letra.

Fuente: grafologíaypersonalidad.com

- Trazos son los recorridos que se realizan con la lapicera.
- Plenos son los trazos que bajan, descienden en las letras.
- Perfiles son los trazos que suben formando las letras.
- Óvalos son los que se sitúan en la zona media de la escritura, los describen como los “ojos” de las letras a, g, o, q, d, etc. Vale la pena aclarar que el óvalo merece una mención especial debido a las interpretaciones que se le atribuyen. Los óvalos se sitúan en la zona media de la escritura, son los “ojos” de las letras a, g, o, q, etc.
- Hampas o Crestas son los trazos plenos que ascienden desde la zona media en las letras b, d, f, h, j, l, ll y t.
- Jambas o pies son los trazos plenos que descienden, van desde la zona media hacia abajo en las letras f, g, j, p, q, y, z.
- Trazo esencial es el esqueleto de la letra que le da identidad, sin el cual no se identifica.
- Parte accesorio o secundaria es el rasgo agregado innecesario que no hace a la forma de la letra, es “de adorno”.
- Bucles son ojos que se originan al entrecruzarse perfiles de las hampas o jambas. (Vita M. F., 2014)

La Grafología en la Selección de Personal.

Dentro de los procesos de selección que deban realizar los departamentos de Recursos Humanos, y como una parte más de estos procesos, se puede incluir el estudio de la grafología, ya que esta, nos puede proporcionar una orientación sobre los rasgos más generales de la personalidad de un candidato.

Es por ello, que en muchos procesos de selección se incluyen los llamados test grafológicos. Los test grafológicos desvelan muchas cosas, entre ellas si trabajas bien en equipo, si tienes buena capacidad de concentración o si eres una persona responsable. (Barceló, s.f.)

Algunos aspectos negativos como: falta de lealtad, compromiso, trabajo descoordinado, poca concentración, generación de rumores, entre otras, han llevado a las organizaciones a tomar decisiones más fiables en el tema de selección de personal, para lo cual hoy en día se implementan herramientas de apoyo a las técnicas tradicionales, estas permiten conocer si los requerimientos del cargo que se requiere cubrir serán cumplidos.

La grafología permitirá analizar características como: la capacidad de análisis, la fiabilidad, flexibilidad, empatía, capacidad de organización, agresividad, el nivel de autoestima de un trabajador, este método que se enfoca en la personalidad del individuo, generará informacional adicional con la que podremos trabajar en mejorar nuestros procesos de selección para cumplir con los perfiles de puestos y lograr un equilibrio.

Para realizar un estudio grafológico efectivo y saber realmente qué dice la letra sobre un candidato, este, deberá escribir un texto espontáneo (no vale con copiar las frases) de **unas 10-15 líneas**. Nuestra propia firma también es parte de nuestra marca personal y aconsejan cuidarla ya que en ella mostramos nuestra personalidad. (Barceló, s.f.)

Como se indica la personalidad de un individuo puede ser analizada a través de su escritura, ya que en ella plasmamos muchas cosas más de las que se puede explicar verbalmente, aunque todavía exista mucho escepticismo por este tipo de herramientas, en la actualidad vienen a ser utilizadas con más frecuencia como apoyo a los procesos clásicos de selección, lo que permite obtener una mayor idoneidad de los candidatos que ocuparán un puesto de trabajo.

Esta técnica, se la debe utilizar como anteriormente se lo ha explicado como una herramienta de apoyo más no determinante y cuando se decida aplicarla se debe buscar profesionales capacitados en el área para que la decisión sea más sustentada y adecuada.

5.05 Población y Muestra.

Población: Es la colección de datos que corresponde a las características de la totalidad de individuos, objetos, cosas o valores en un proceso de investigación.

Muestra: Es una parte representativa de la población que es seleccionada para ser estudiada, ya que la población es demasiado grande para ser estudiada en su totalidad” Allen Webster. (G., 2011)

Para el siguiente proyecto se utilizó el método estadístico, muestreo probabilístico por racimos ya que, al tener un valor alto en cantidad de empresas a nivel de la ciudad de Quito, este procedimiento permite analizar y determinar la muestra a la que podremos realizar las encuestas para el desarrollo de nuestro trabajo.

En algunos casos en donde el investigador se ve limitado por recursos financieros, por tiempo, por distancias geográficas o por una combinación de éstos y otros obstáculos, se recurre a otra modalidad de muestreo llamado por racimos. En este tipo de muestreo se reducen costos, tiempo y energía al considerar que muchas veces nuestras unidades de análisis se encuentran encapsuladas o encerradas en determinados lugares físicos o geográficos a los que denominamos racimos. (mggp.utalca.cl/cursos, s.f.)

Tabla 6 Población y Muestra.

SECTORES	EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS PÚBLICAS
Agricultura Ganadería y Pesca	4	4
Comercio al por mayor	4	4
Industria	4	4
Financiero	4	4
Servicios	4	4
Transporte y logística	4	4
Comercio al por menor	4	4
Construcción	4	4
Petróleo y Minería	4	4
Salud	4	4
Sector automotor	4	4

Turismo y Alimentación	4	4
Subtotal:	48	48
Total	96	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, Super Intendencia de Compañías.

Elaborado por: Maribel Paredes.

Los datos que se recolectaron para realizar el muestreo de la población son información que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos junto con la Súper Intendencia de Compañías que disponen en sus archivos.

5.06 Metodología.

Para la elaboración de este proyecto se utilizó algunos métodos que han permitido ir cumpliendo con cada uno de los objetivos y obtener la información necesaria que será establecida en la guía informativa sobre el uso de la grafología en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

5.06.01 Tipo de Investigación.

La Investigación de Campo

Es el proceso en donde se usan los mecanismos investigativos, a fin de aplicarlos en el intento de comprensión y solución de algunas situaciones o necesidades específicas. De esta forma, la Investigación de Campo se caracterizaría principalmente por la acción del investigador en contacto directo con el ambiente natural o las personas sobre quienes se desea realizar el estudio en cuestión.

En consiguiente, el investigador entra en contacto directo con el objeto de estudio, a fin de recopilar los datos y la información necesaria, que será posteriormente analizada y sopesada, en búsqueda de respuestas, conclusiones o incluso de la planificación de

nuevos estudios, que den como resultado un mejor entendimiento del fenómeno abordado. (Pensante, s.f.)

Esta investigación fue realizada para obtener información y conocer el lugar donde se desarrolla el problema central, la mayoría de datos recolectados demostraron que es en el área de Gestión de Talento Humano, en los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, ya que se viene utilizando métodos tradicionales y la mayoría de personas que aplican como candidatos han pasado por ese tipo de pruebas y ya conocen más detalles de estas, lo que ocasiona no tener una mejor perspectiva de los requerimientos que se necesitan para contratar el personal idóneo, al igual que muchas veces solo se evalúa las competencias técnicas y muy poco las genéricas, es por eso que una vez identificado la causa central, podemos plantear soluciones que nos permitan apoyar a los procesos de contratación.

5.06.02 Técnicas de Investigación.

Las técnicas de investigación son medios con los que se puede observar, recolectar, registrar la información necesaria de un hecho o problema que necesite de análisis o planteamiento de soluciones y que ayuden a mejorar la situación actual.

Para realizar una investigación es necesario aplicar técnicas que permitan lograr un adecuado planeamiento del tema y conocer mejor el problema, de esa manera se aplicara la herramienta que mejor permita, ordenar etapas, aportar con

materiales para manejar mejor la información, y llevar un adecuado control de lo que estamos realizando.

Las técnicas utilizadas para realizar la investigación y realizar el proyecto son:

Observación.

Consiste en observar detenidamente el fenómeno, hecho o caso para recolectar toda la información necesaria y registrarla, esta herramienta permite apoyarnos en la obtención y la cantidad de datos que permitirá realizar un mejor análisis de la investigación que estamos realizando.

En este proceso se puede utilizar recursos auxiliares que permitan garantizar los datos presentados entre estos tenemos: registros, fotografías, records anecdóticos.

Al inicio del proyecto se realizó una observación indirecta, porque hubo conversaciones con personas que han obtenido información de la causa, a más del apoyo bibliográfico relacionado con el tema. Una vez realizado este proceso también se aplicó la observación directa que nos permite tener un contacto más personal con el hecho que estamos investigando.

Entrevista

La entrevista es en un dialogo entre personas que permite tener información que muchas veces de otros modos es más complicado, el entrevistador realiza

preguntas al entrevistado con el fin de confirmar los datos y profundizar en la esencia del caso, y relacionar las variables que se quieren demostrar.

La persona que realiza la entrevista debe tener conocimiento sobre lo que está realizando, para definir adecuadamente las propiedades o características a valorar en el proceso de entrevista. El éxito que se tenga de este proceso dependerá mucho del nivel de comunicación que se establezca entre el entrevistador y entrevistado y el nivel de confianza que el entrevistado tendrá al saber que no habrá fuga de información.

Esta técnica puede ser aplicada en cualquier proceso de investigación y a todo tipo de persona sin importar el tipo de limitación que tenga, el único requerimiento esencial es que se debe profundizar y conocer el tema del que queremos obtener información.

Encuesta

Esta técnica es utilizada para obtener datos como opiniones o valoraciones que el individuo tiene sobre un tema, para la aplicación de esta herramienta se procede a realizar un cuestionario que tiene diversas variables, sus preguntas pueden ser abiertas, cerradas, dicotómicas, de selección múltiple, estas deber ser realizadas considerando el nivel de educación de las personas que van a responder la encuesta.

Muchas veces en la entrevista si no se ha realizado un planteamiento adecuado de las preguntas podemos obtener respuestas que no son sinceras, falta de comprensión a las preguntas, tendencia a decir todo si o no.

Para tener un mejor aporte de esta técnica debemos generar una empatía con el encuestado para que la encuesta nos permita tener información real de la situación investigada.

Estas dos técnicas nos permitieron el acercamiento a las empresas públicas y privadas especialmente aquellas personas responsables de los procesos de selección y contratación, permitiéndonos conocer la problemática en cuanto a la evaluación de candidatos se refiere, para afianzar la necesidad de elaborar la guía informativa sobre la técnica grafológica que indiscutiblemente aportara a la gestión del talento humano.

5.07 Encuestas para el levantamiento de información.

Formato de encuestas aplicadas a empresas públicas y privadas de la ciudad de Quito.

POLYGRAPH DEL ECUADOR.



Objetivo de la encuesta. - Conocer el nivel de interés que las empresas podrían tener en adoptar y adaptar la herramienta grafológica como técnica de apoyo en sus procesos de reclutamiento y selección de personal, después de conocer sobre los beneficios y ventajas, por medio de una guía informativa.

Indicaciones para llenar la encuesta:

Estimado funcionario (a) agradecemos el tiempo que nos brindará para responder esta encuesta; le informamos que los datos recabados serán usados únicamente con fines informativos y le solicitamos que responda a cada una de las preguntas con franqueza.

- ❖ Encierre en un círculo la respuesta que usted quiera dar a cada una de las preguntas.
- ❖ Por favor no marque más de una respuesta por cada pregunta.

Marque con una X a que sector económico pertenece:

Sector Público: Sector Privado:

1. ¿Las herramientas que usted utiliza actualmente para evaluar la personalidad de los candidatos le garantiza la objetividad en los resultados?

- A) Si
- B) Tal vez
- C) No

2. ¿Estaría dispuesto a utilizar una herramienta diferente a la que usa frecuentemente para evaluar la personalidad de los colaboradores?

- A) Si
- B) Tal vez
- C) No

3. ¿Está conforme con el tiempo entre la aplicación y obtención de resultados de las pruebas comunes de personalidad que usa?

- A) Si
- B) Tal vez
- C) No

4. ¿Ha tenido deserción en los procesos de contratación por la demora de los mismos?

- A) Si
- B) Tal vez
- C) No

5. ¿Ha escuchado temas relacionados sobre las pruebas grafológicas?

- A) Si
- B) Tal vez
- C) No

6. ¿Sabe que la grafología es una técnica científica para medir objetivamente la personalidad?

- A) Si
- B) Tal vez
- C) No

7. ¿Conoce usted que la grafología es el método más rápido y menos invasivo para determinar las competencias conductuales de un aspirante?

- A) Si
- B) Tal vez
- C) No

8. ¿Su decisión de optar por la técnica de la grafología se afianzaría si tuviera un fácil acceso a la información de ventajas y beneficios por medio de una guía informativa sobre el uso de esta herramienta?

- A) Si
- B) Tal vez
- C) No

5.07.01 Resultados de la aplicación de la encuesta.

POLYGRAPH DEL ECUADOR

Empresas Privadas.

Pregunta No.1.- ¿Las herramientas que usted utiliza actualmente para evaluar la personalidad de los candidatos le garantiza la objetividad en los resultados?

Tabla 7 Pregunta 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	39	81,25	81,25	81,25
NO	7	14,58	14,58	95,83
TAL VEZ	2	4,17	4,17	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

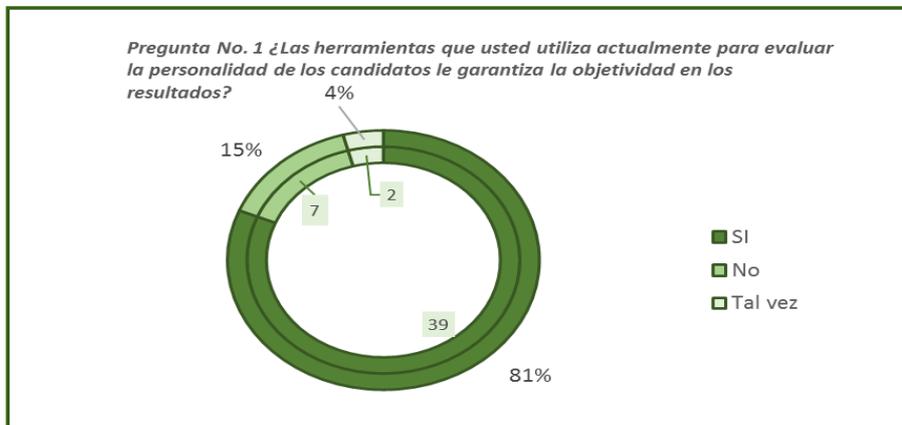


Figura 12 Pregunta 1

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: Como respuesta a la primera pregunta, de las 48 empresas privadas encuestadas se desprende que, el 81% dice que sí, el 15% se manifiesta por el no y el 2% escogió la opción tal vez, lo que indica que hay un elevado porcentaje de

objetividad en las pruebas de selección de personal utilizadas actualmente por las empresas.

Pregunta No.2.- ¿Estaría dispuesto a utilizar una herramienta diferente a la que usa frecuentemente para evaluar la personalidad de los colaboradores?

Tabla 8 Pregunta 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	42	87.50	87.50	87.50
NO	-	0.00	0.00	87.50
TAL VEZ	6	12.50	12.50	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

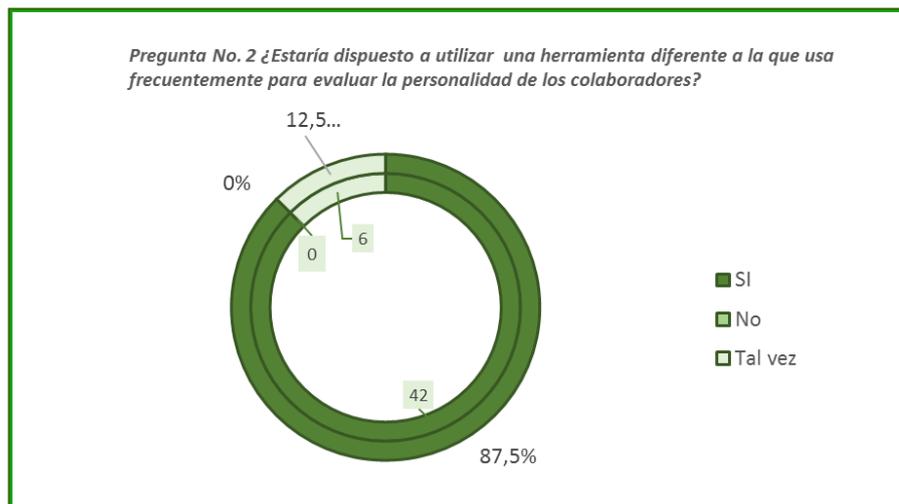


Figura 13 Pregunta 2

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: En la pregunta número dos el 87,5 % de empresas responden a un sí, mientras que un 12,5 % tal vez, indicando que estarían de acuerdo en utilizar nuevas herramientas que permitan evaluar la personalidad de sus trabajadores.

Pregunta No.3.- ¿Está conforme con el tiempo entre la aplicación y obtención de resultados de las pruebas comunes de personalidad que usa?

Tabla 9 Pregunta 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	30	62.50	62.50	62.50
NO	18	37.50	37.50	100
TAL VEZ	0	0	0	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

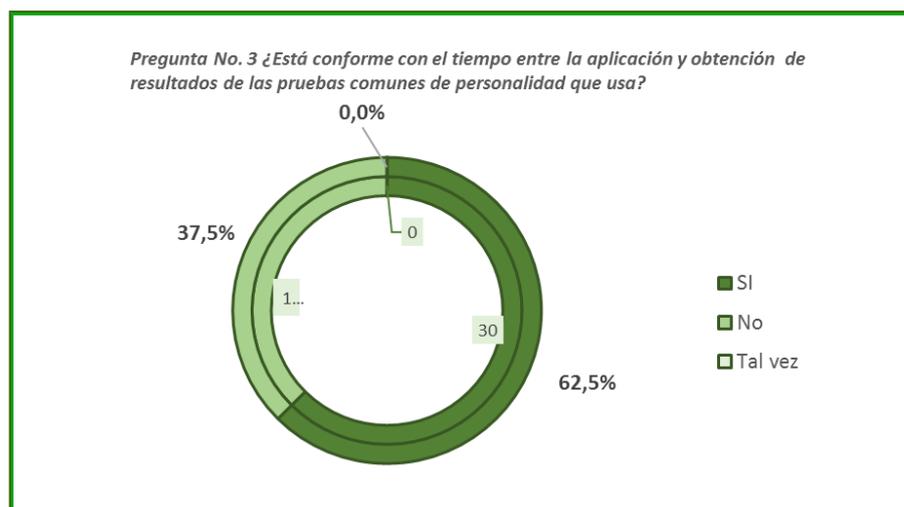


Figura 14 Pregunta 3

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: En la figura se demuestra que el, 62,5 % responden que sí, y el 37,5 % que no, por lo que podemos definir que la mayoría de empresas no se encuentran conformes con el tiempo que involucra la aplicación y obtención de resultados al momento de evaluar a los candidatos para un cargo.

Pregunta No.4.- ¿Ha tenido deserción en los procesos de contratación por la demora de los mismos?

Tabla 10 Pregunta 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	26	54.17	54.17	54.17
NO	22	45.83	45.83	100
TAL VEZ	0	0	0	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.



Figura 15 Pregunta 4

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: Los valores obtenidos en la respuesta 4 son: el 54.17 % sí, el 45.83 % no, con lo que podemos analizar que más del 50% de las empresas han tenido deserción en sus procesos de evaluación por la demora en los resultados de las pruebas.

Pregunta No.5.- ¿Ha escuchado temas relacionados sobre las pruebas grafológicas?

Tabla 11 Pregunta 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	27	56.25	56.25	56.25
NO	9	18.75	18.75	75.00
TAL VEZ	12	25.00	25.00	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.



Tabla 12 Pregunta 5

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: Las respuestas por parte de las empresas en la pregunta 5 son: el 56.25% sí, el 18.75 % no, y el 25% tal vez, lo que permite señalar que hay un alto porcentaje de empresas que han escuchado información sobre las pruebas grafológicas.

Pregunta No.6.- ¿Sabe que la grafología es una técnica científica para medir objetivamente la personalidad?

Tabla 13 Pregunta 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	20	41.67	41.67	41.67
NO	28	58.33	58.33	100
TAL VEZ	0	0	0	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

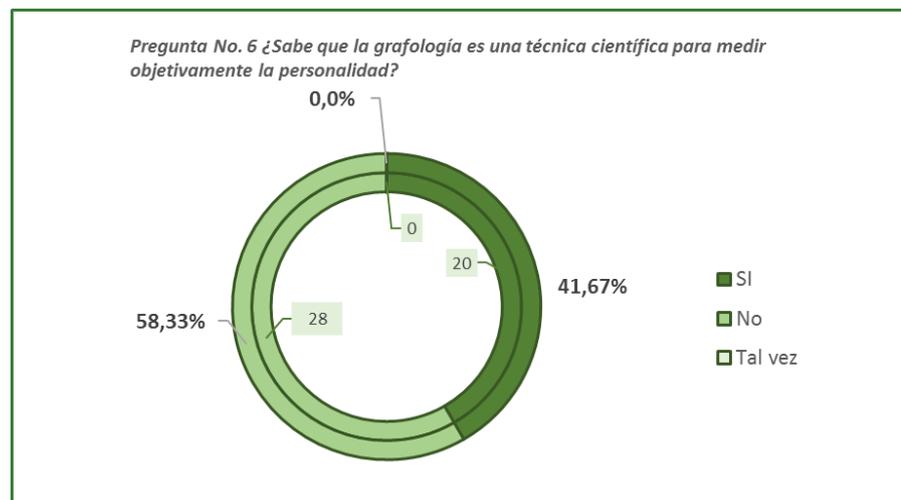


Figura 16 Pregunta 6

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: Respecto a la pregunta número 6 tenemos las siguientes respuestas: el 41.67% sí, el 58.33 % no, esto nos indica que a pesar de que hay un básico conocimiento sobre la grafología, se desconoce el procedimiento para analizar la personalidad con esta herramienta.

Pregunta No.7.- ¿Conoce usted que la grafología es el método más rápido y menos invasivo para determinar las competencias conductuales de un aspirante?

Tabla 14 Pregunta 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	20	41.67	41.67	41.67
NO	28	58.33	58.33	100
TAL VEZ	0	0	0	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

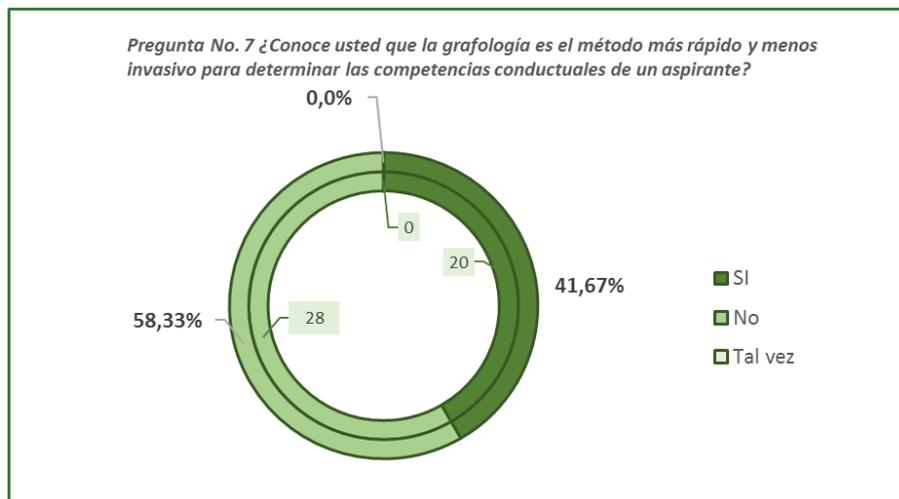


Figura 17 Pregunta 7

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: Los resultados obtenidos en la pregunta 7 de acuerdo a la encuesta muestra que: 41.57 % dicen que si, 58.33% indican que no lo que refleja el desconocimiento sobre el uso de la grafología en procesos de selección de personal y sus aplicaciones.

Pregunta No.8.- ¿Su decisión de optar por la técnica de la grafología se afianzaría si tuviera un fácil acceso a la información de ventajas y beneficios por medio de una guía informativa sobre el uso de esta herramienta?

Tabla 15 Pregunta 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	40	83.33	83.33	83.33
NO	0	0	0	83.33
TAL VEZ	8	16.67	16.67	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

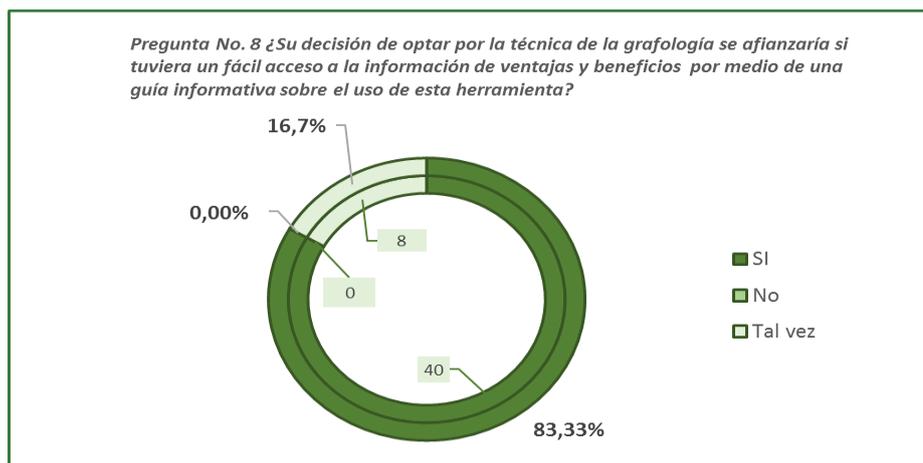


Figura 18 Pregunta 8

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: De acuerdo a lo que manifiestan las personas encuestadas, la elaboración de la guía informativa sobre el uso de la grafología en los procesos de selección de personal tendrá una gran acogida ya que el 83.33% dijeron que si, y el 16.7 % tal vez.

POLYGRAPH DEL ECUADOR

Empresas Públicas.

Pregunta No.1.- ¿Las herramientas que usted utiliza actualmente para evaluar la personalidad de los candidatos le garantiza la objetividad en los resultados?

Tabla 16 Pregunta 1 Empresa Pública

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	40	83.33	83.33	83.33
NO	2	4.17	4.17	87.50
TAL VEZ	6	12.50	12.50	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

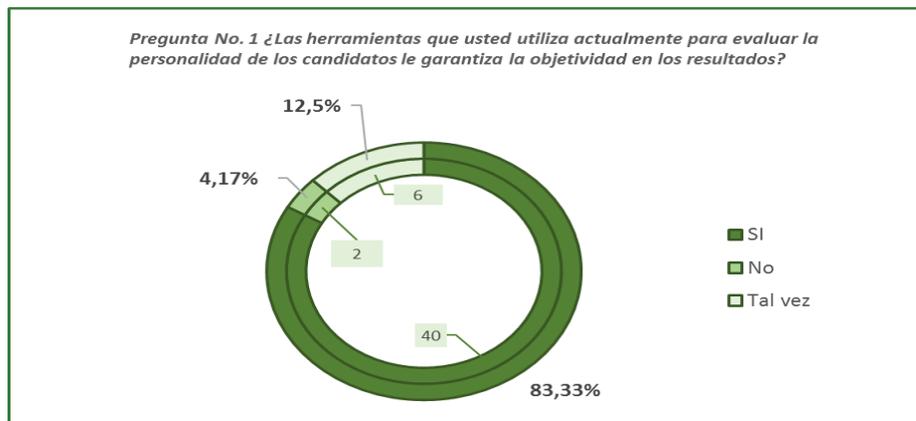


Figura 19 Pregunta 1 Empresa Pública

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: De las 48 empresas públicas a las que realizamos la encuesta se desprende que, el 83.33% manifiesta que las pruebas que actualmente aplican son objetivas, el 4.17% dice que no y el 12.5% dice tal vez.

Pregunta No.2.- ¿Estaría dispuesto a utilizar una herramienta diferente a la que usa frecuentemente para evaluar la personalidad de los colaboradores?

Tabla 17 Pregunta 2 Empresa Pública

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	33	68.75	68.75	68.75
NO	5	10.42	10.42	79.17
TAL VEZ	10	20.83	20.83	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

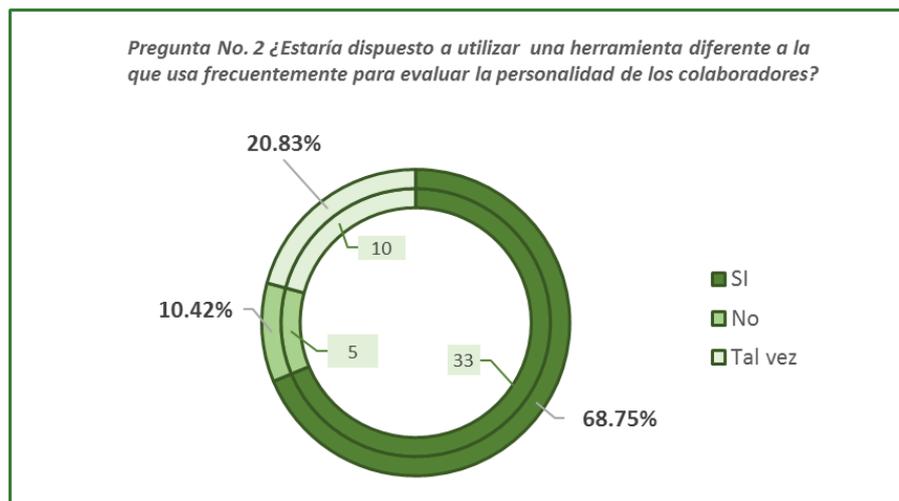


Figura 20 Pregunta 2 Empresa Pública

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: En la segunda pregunta el porcentaje de respuestas que se pudo establecer es: el 68.75% indica que sí, el 10.47% dice que no y el 20.83% responde tal vez, indicando en gran mayoría que estarían dispuestos a apoyarse en una nueva técnica para los procesos de selección de personal.

Pregunta No.3.- ¿Está conforme con el tiempo entre la aplicación y obtención de resultados de las pruebas comunes de personalidad que usa?

Tabla 18 Pregunta 3 Empresa Pública

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	28	58.33	58.33	58.33
NO	12	25.00	25.00	83.33
TAL VEZ	8	16.67	16.67	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

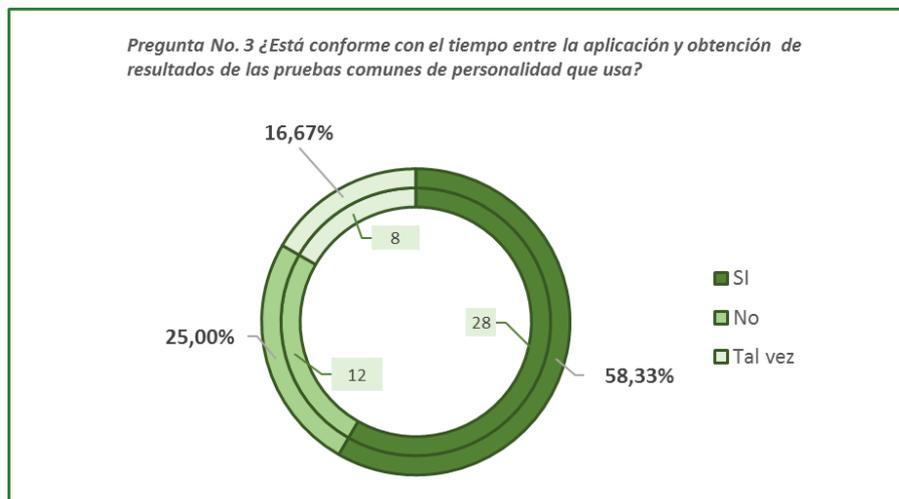


Figura 21 Pregunta 3 Empresa Pública

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: Respecto a la pregunta tres las respuestas son: el 58.33% sí, el 25.00% no y el 16.67% tal vez, mostrando que hay equilibrio entre la obtención de resultados con las baterías actuales.

Pregunta No.4.- ¿Ha tenido deserción en los procesos de contratación por la demora de los mismos?

Tabla 19 Pregunta 4 Empresa Pública

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	29	60.42	60.42	60.42
NO	19	39.58	39.58	100
TAL VEZ	0	0	0	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

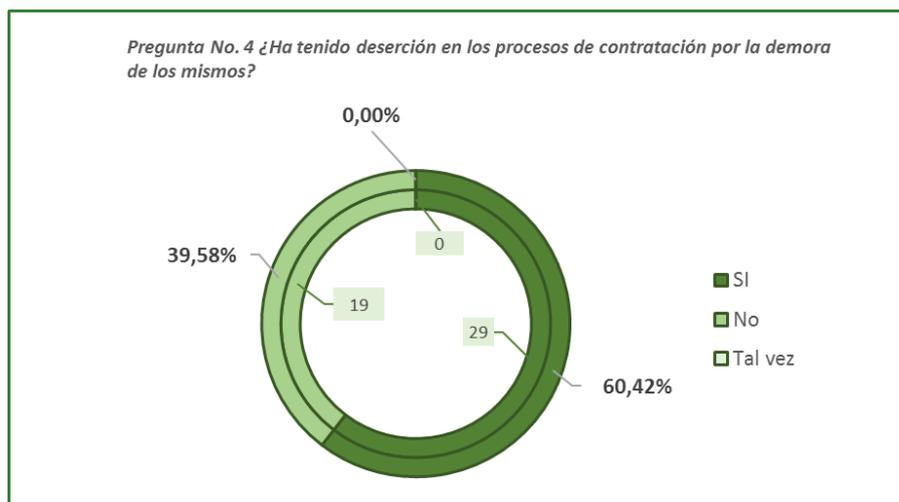


Figura 22 Pregunta 4 Empresa Pública

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: De las 48 empresa públicas encuestadas: el 60.42% respondieron que sí, el 25.00% no, por lo que podeos analizar que más del 50% de empresas han tenido deserción en sus procesos de contratación por la demora en los mismos.

Pregunta No.5.- ¿Ha escuchado temas relacionados sobre las pruebas grafológicas?

Tabla 20 Pregunta 5 Empresa Pública

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	25	52.08	52.08	52.08
NO	13	27.08	27.08	79.17
TAL VEZ	10	20.73	20.73	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.



Figura 23 Pregunta 5 Empresa Pública

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: En la pregunta cinco tenemos los siguientes porcentajes de acuerdo a las respuestas: el 52.08% dijeron que sí, el 27.08% sostienen que no y el 20.83% tal vez, lo que indica que más de la mitad de las empresas públicas han tenido acceso a información general sobre temas relacionados con la grafología.

Pregunta No.6.- ¿Sabe que la grafología es una técnica científica para medir objetivamente la personalidad?

Tabla 21 Pregunta 6 Empresa Pública

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	23	47.92	47.92	47.92
NO	18	37.50	37.50	85.42
TAL VEZ	7	14.58	14.58	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

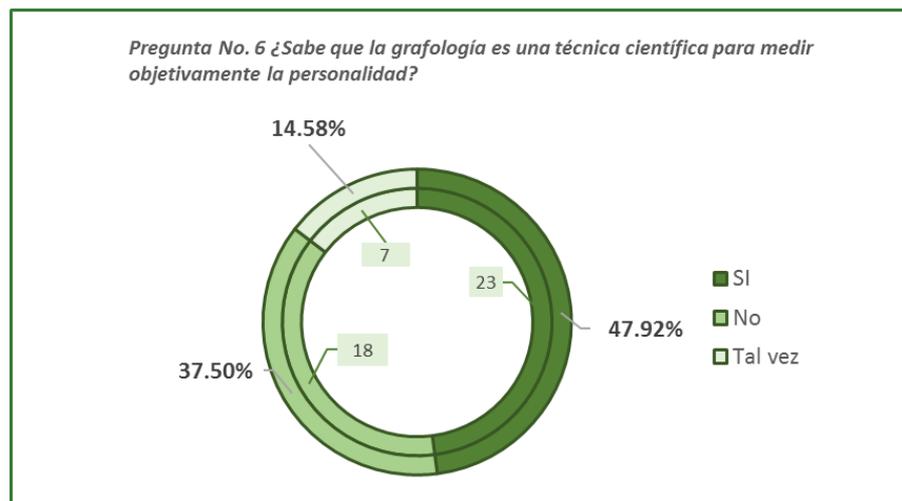


Figura 24 Pregunta 6 Empresa Pública

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: En la pregunta 6, que hace referencia al conocimiento previo de la objetividad en la aplicación de la técnica grafológica el: 47.92% indican que sí, el 37.50 no, y 14.58 tal vez.

Pregunta No.7.- ¿Conoce usted que la grafología es el método más rápido y menos invasivo para determinar las competencias conductuales de un aspirante?

Tabla 22 Pregunta 7 Empresa Pública

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	15	31.25	31.25	31.25
NO	25	52.08	52.08	83.33
TAL VEZ	8	16.67	16.67	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

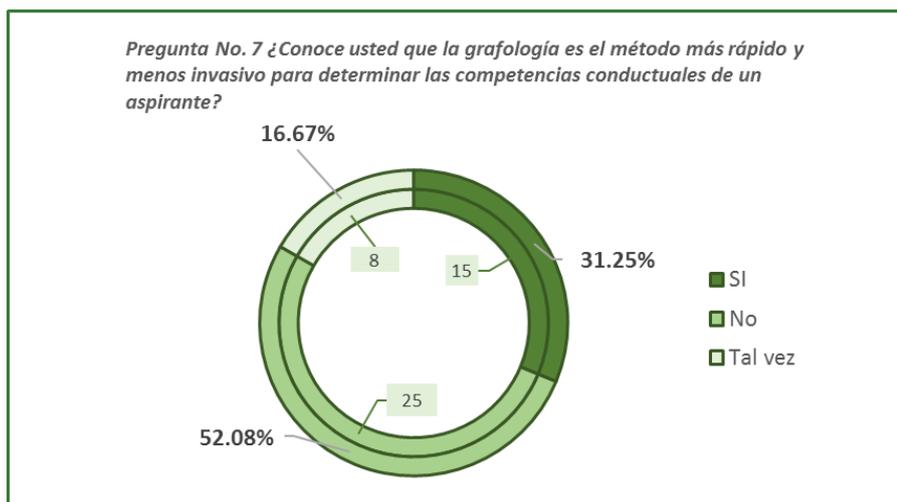


Figura 25 Pregunta 7

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: Con respecto a la pregunta siete tenemos los siguientes datos:

31.25% dicen que si, 52.08% responden que no, y el 16.67% indican que tal vez, refiriéndose a que existe un desconocimiento en que la grafología es un método no invasivo para determinar las competencias conductuales.

Pregunta No.8.- ¿Su decisión de optar por la técnica de la grafología se afianzaría si tuviera un fácil acceso a la información de ventajas y beneficios por medio de una guía informativa sobre el uso de esta herramienta?

Tabla 23 Pregunta 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	35	72.92	72.92	72.92
NO	3	6.25	6.25	79.17
TAL VEZ	10	20.83	20.83	100
TOTAL	48			

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.



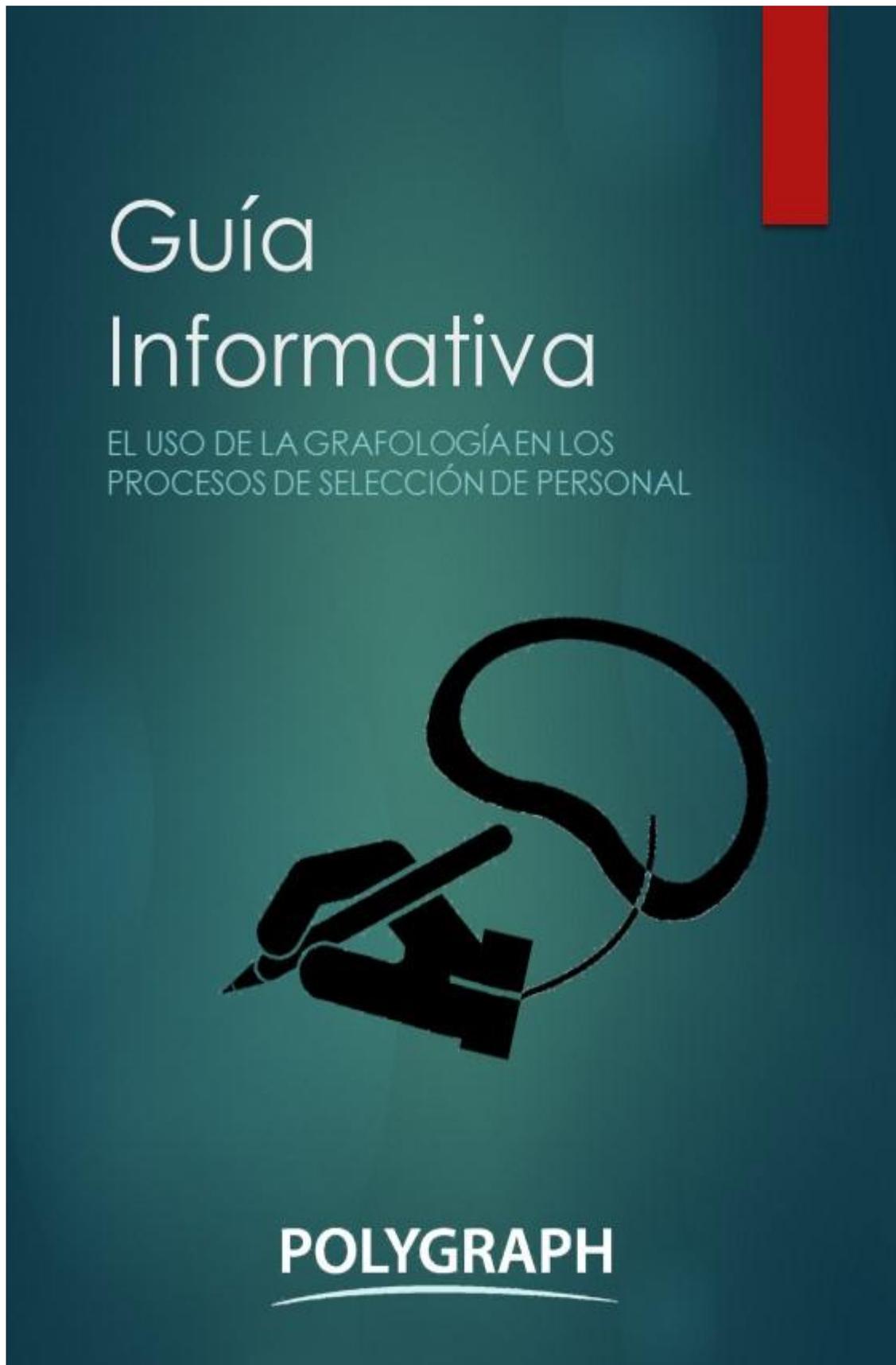
Figura 26 Pregunta 8 Empresa Pública

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

Análisis: Al igual que con las empresas privadas, las empresas públicas muestran gran aceptación para optar por una nueva técnica de apoyo como la grafología, obviamente accediendo a más información sobre la misma por medio de una guía informativa, las respuestas obtenidas en esta pregunta son: 72.92% si, 6.25% no, y 20.83% tal vez.

5.08 Portada de la Propuesta.



APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

Quiénes somos

Misión.

La misión de Polygraph es brindar a las empresas un servicio eficaz y oportuno en el campo de la selección de personal y control del mismo, mejorando el capital humano y el manejo de riesgo que representa esa persona dentro de la organización ya que podemos determinar a los culpables, cómplices o encubridores de los diferentes tipos de delitos que se presentan en las organizaciones.

Visión.

Mientras que la visión es Ser los líderes del mercado ecuatoriano en el campo de selección de personal utilizando pruebas Psicométricas y en el manejo de riesgos utilizando Polígrafos Computarizados "Detector de Mentiras" y ser vistos como una alianza tanto de la empresa como del empleado ya que nuestro esfuerzo está enfocado en el mejoramiento del conjunto, más no individual.

PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTAMOS.

POLYGRAPH es una empresa experta en provisión de herramientas para la selección de personal, mejoramiento continuo y el asesoramiento durante el proceso; además del manejo del riesgo que esto representa.

Nos especializamos en ayudarle a descubrir el talento humano, como principal objetivo, ya que este es uno de los procesos más importantes hoy en día en las organizaciones. Esto lo hemos logrado gracias a la constante innovación y estudio de las técnicas para la selección de personal en países más desarrollados.

Lo hacemos mediante sistemas efectivos como:

Grafología (Análisis de Personalidad Mediante la Escritura)

Pruebas Psicométricas (Online)

Poligrafía (Detector de Mentiras)

Comprobación de datos

Reconocimiento de huecos laborales.



BIENVENIDA

Estimado lector, Polygraph del Ecuador empresa líder en la incorporación de herramientas científicas para la selección de personal, agradece el tiempo que desde este momento en adelante compartiremos juntos para alcanzar la excelencia como término en nuestro camino a obtener el personal idóneo en las diferentes áreas de la empresa. Vamos iniciar un recorrido en el que te explicaremos y comunicaremos como entender las capacidades y competencias presentes y nacientes de un individuo, prospecto para nuestra compañía mediante la ciencia de la grafología a más de sus beneficios y ventajas.

Esperamos que sea de tu total agrado y comprensión.

Iniciemos este viaje.



GENERALIDADES

La Grafología.



Figura 27 Imagen sobre la grafología.

Fuente: <http://www.grafologiaypersonalidad.com/wp-content/uploads/2015/02/fotis-sepia.jpg>

La grafología, es una herramienta proyectiva que nos permite describir la personalidad de un individuo mediante el análisis e interpretación de los movimientos, espacio y forma en la escritura.

La escritura es considerada en la grafología no solo como un lenguaje si no como una serie de actos con los que podemos tener un registro gráfico de nuestros movimientos, gestos, impulsos, reacciones, tendencias, sensibilidades, todos estos rasgos gráficos nos permite detallar el tipo de intelecto de la persona analizada.

Por otro parte se puede describir el carácter en todas las facetas de la personalidad en aspectos como: social, afectivo, y profesional obtener una descripción global y orientarlo en función del objetivo del análisis requerido.

El análisis que se realiza en el proceso grafológico nos facilita describir las facultades, características, posibilidades y limitaciones que cierto individuo puede tener, pero a su vez podemos apreciar el intelecto de esa persona, más que el nivel o

coeficiente, la proyección y el desarrollo del mismo, ya que resultaría inútil que una persona pueda ser superdotado si no sabe aplicar su potencial en aspectos concretos que le permitan el crecimiento personal e intelectual.

La grafología actualmente es considerada como un test proyectivo ya que, al plasmar gráficamente nuestras ideas, estamos dejando proyectado sobre un papel nuestra personalidad.

Historia de la Grafología.

En la mayoría de libros que habla sobre los inicios de la grafología se distingue a Juan Hipólito Michon como el fundador de esta técnica.

Juan Michon de nacionalidad francesa fue quien nombro como Grafología a esta ciencia y fue uno de los precursores de la escuela Grafológica fundada en Francia en el año de 1830, a pesar de esto los estudios que se han realizado para conocer mejor el origen de este método de análisis proyectivo, muestra que muchos años antes de todos estos escritores y famosos conocedores de esta rama, el estudio de la escritura y su relación con la personalidad remonta a una época más antigua donde los japoneses ya estudiaban rasgos particulares e individuales en las líneas, dibujos que estaban ejecutados sobre la arena, fijándose en la orientación, inclinación, apoyo, fluidez y formas.

Los primeros intentos de relacionar la personalidad con la escritura se inician en Italia en los años de 1622 por Camilo Baldo quien publicó un pequeño libro donde su tema se basaba en describir un método de análisis del carácter de los escritores mediante el estudio de sus misivas.

A pesar de que existieron más escritores que dedicaron su tiempo al análisis de la grafología, se considera que Michon fue el padre de esta ciencia, ya que sus estudios estuvieron dedicados a descubrir las distintas formas de escritura, los signos, los rasgos, la clasificación de todos estos conjuntos de combinaciones y sus referencias con la personalidad de un individuo.

Años más tarde Crépieux- Jamin fue quien dio el gran paso en la valoración y descripción de los rasgos estudiados por Michon, y los reagrupó, ordenó y simplificó estableciendo una visión de interpretación de escritura según géneros gráficos los cuales eran 7 y Gustavo Vels añadió a esta lista uno más quedando así en 8 géneros que hoy en día son conocidos como leyes de estudio grafológicas.

La escritura.

Se conoce que la escritura, es parte esencial del ser humano y esta fue evolucionando de acuerdo a las necesidades de cada una de las culturas, las mismas que se fueron desarrollando y la iban adaptando en función de la supervivencia y las formas de comunicación que permitían mejorar sus formas primitivas de vida.



Podemos entender que desde el inicio de la humanidad se veía la necesidad de comunicarnos a través de diferentes métodos y uno de los principales es la escritura, a medida que los humanos hemos ido desarrollando nuestras capacidades, nuestro cerebro también lo ha hecho ya que, de forma científica, sabemos que nuestro sistema nervioso controla nuestro proceso cognitivo donde se ve involucrada nuestra capacidad de escribir.

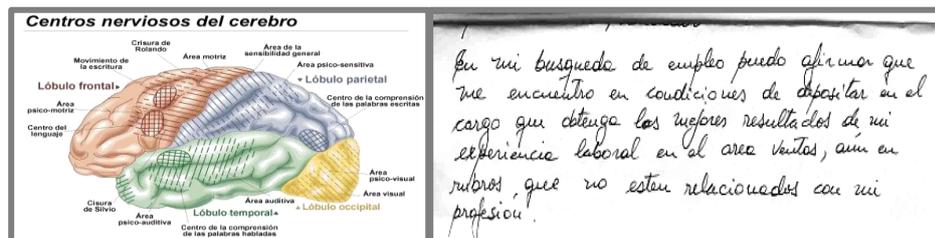


Figura 28 Describe un modelo de escritura y como el cerebro dispone del sistema motor.

Fuente: http://www.mclibre.org/otros/daniel_tomas/3eso/nervioso/encefalo3eso.html/

<https://oneholistico.wordpress.com/tag/grafologia/page/2/>

La escritura de cada persona es única, y por medio del análisis de esta se puede realizar algunos estudios que permitan relacionar con aspectos de la personalidad de cada individuo, la grafología es una de las técnicas utilizadas para este tipo de evaluaciones que permiten interpretar ciertos rasgos que al escribir las personas tienen definidos.

Es por esa razón que es necesario conocer algunos aspectos y la relación de la escritura con la grafología ya que esta técnica proyectiva se dedica al análisis de la misma.

La personalidad.

Todas y cada una de las personas nacemos con componentes físicos y psicológicos que nos hacen diferentes de los demás, a pesar que cada uno por herencia podemos ir adoptando niveles de vida, costumbres, características únicas que nos permite diferenciarnos entre familias, pero a pesar de eso cada ser humano puede ir moldeando su vida de acuerdo a sus decisiones y cualidades.

En sí la personalidad “es el conjunto de cualidades psicofísicas que distinguen a un ser humano de otro”.

La personalidad puede tener algunas variaciones a lo largo de la vida de la persona debido a circunstancias inevitables, pero la esencia y aspectos básicos de un ser humano muy poco tendrán variaciones, al igual que la escritura que sin duda alguna con el crecimiento suele tener algunos cambios, a pesar de esto la base y forma de escribir se determinan en los primeros años.

En la grafología se analiza el consciente, subconsciente e inconsciente que es la estructura de la personalidad y los mismos se reflejan en la escritura.

A más de estas estructuras también la grafología relaciona su análisis a una estructura mental de la personalidad que es el ello, el yo y el súper yo.

Ello: Es la fase más profunda e innata de la personalidad, aparece desde el nacimiento de una persona y viene hacer la guía de la conducta infantil, en esta etapa primaria radican los impulsos instintivos buscando satisfacer las necesidades primarias.

El yo: En esta etapa se relaciona la lógica que una persona va adaptando a sus momentos de vida, donde razona antes de satisfacer las necesidades para evitar circunstancias de peligro y cuidar su integridad.

El superyó: Esa es la parte que difiere del ello ya que aquí se desarrolla la parte moral, ética de un individuo que se viene adaptando a nuestras vidas a través de normas que nos dicen la manera de actuar, pasa a ser un tipo de “conciencia”, la que vamos adquiriendo a medida que el ser humano se va educando.



Figura 29 Representa la estructura fundamental de la personalidad.

Fuente: <http://www.grafologiaypersonalidad.com/grafologia-personalidad-mitos-y-verdades-de-la-grafologia/>

Por medio del análisis grafológico podemos llegar a conocer particularidades del carácter de una persona, su desempeño familiar, social, laboral, rasgos personales que permitan conocer su modo de resolver conflictos, su adaptabilidad al medio entre otras facetas y tendencias de un individuo.

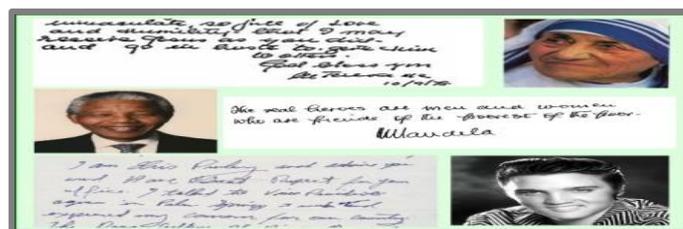


Figura 30 Diferentes tipos de escrituras y personalidad.

Fuente: grafoprofesional.

INTRODUCCIÓN

Una de los principales ejes de esta guía informativa, es orientar a las personas encargadas de la gestión del talento humano sobre el uso de la grafología en los procesos de selección de personal, ya que de ella depende la correcta contratación de personal competente para las empresas, complementando las técnicas convencionales y obteniendo resultados óptimos en sus métodos.

Esta guía contiene temas que permitirán conocer mejor la técnica grafológica y su aplicación a más de detalles puntuales que faciliten conocer cómo se realiza un análisis grafológico y en que se basa esta herramienta.

Una de las realidades del mundo actual es que cada vez queremos conocer mejor a las personas con las que vamos a compartir el entorno laboral, ya que la mayoría del tiempo las personas vivimos simulando y disimulando ciertos aspectos de nuestras vidas, ya sea este comportamiento consciente o inconsciente los que nos ha llevado a que nuestra conducta varíe de acuerdo al ambiente en el que nos encontremos.



Figura 31 Imagen que hace referencia a si estamos dispuestos a analizar nuestra letra.

Fuente: grafoprofesional.

Leyes de interpretación Grafológica.

La grafología cuenta con 8 leyes de interpretación las que permitirán analizar un ambiente gráfico de positivo y negativo, con lo que se determinara su valor verdadero.

Orden. - Nos permite evaluar el orden del texto en la hoja, observar la distancia entre renglón y renglón, entre palabras y los márgenes. Este aspecto nos indica la capacidad de organización y adaptación de una persona.

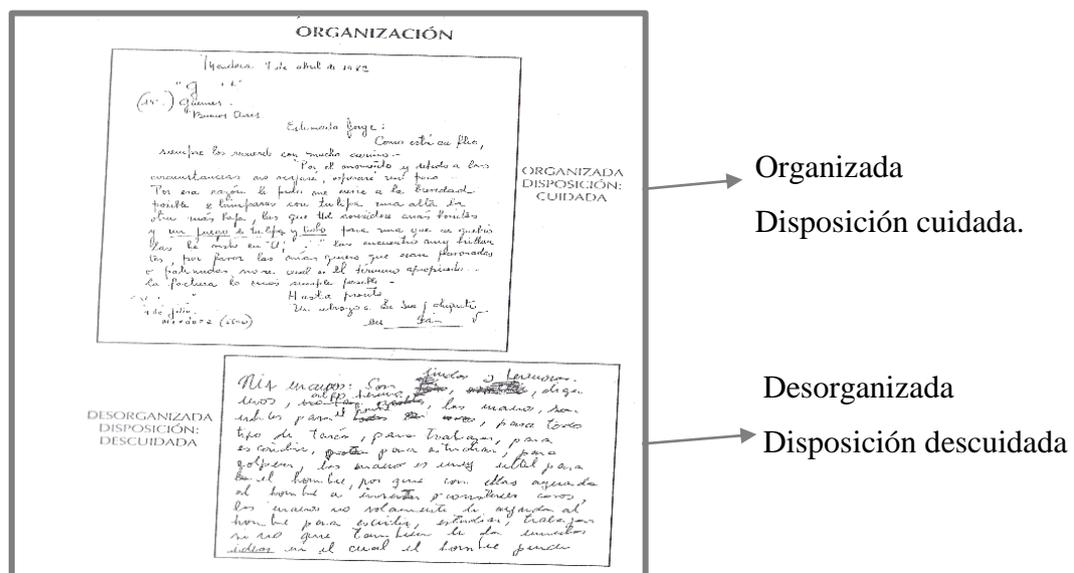


Figura 32 Se puede apreciar un estilo de escritura ordenada y otra desorganizada.

Fuente: Grafología Científica / Susana Tesouro de Grosso.

Dimensión / Tamaño. - la letra puede ser grande, mediana, pequeña, normal, indica la difusión de la energía, las ideas claras que tiene de sí mismo las necesidades e impulsos de la persona y el nivel de autoestima.

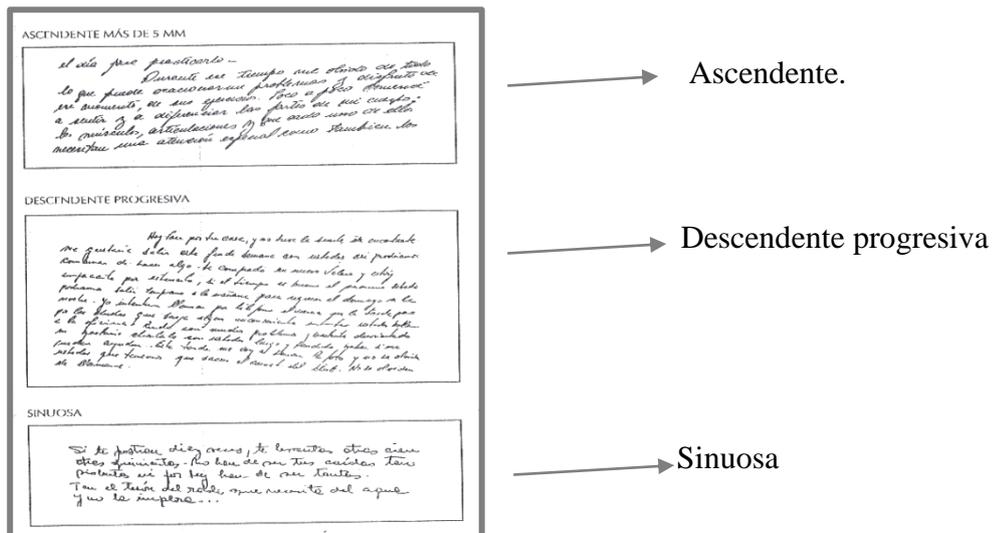


Figura 36 Imagen de una escritura ascendente, descendente y sinuosa
Fuente: Grafología Científica / Susana Tesouro de Grosso.

Velocidad o rapidez. - Se evalúa el tipo de escritura, rápida o lenta, la simplificación de los trazos y formas, si tiene muchos adornos o redondeces, este medio está ligado con la inteligencia, el temperamento y la imaginación de una persona, conocer el grado de reacción antes las distintas situaciones de estímulo, en el tipo de letra desigual como podemos ver en la imagen caracteriza a una persona con tendencia a desequilibrio nervioso, inconstancia en ideas y proyectos.

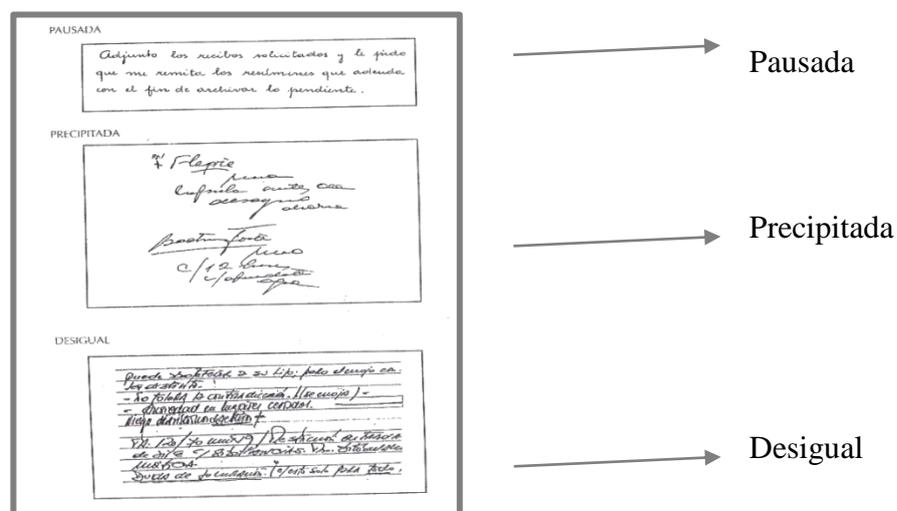


Figura 37 Imagen de una escritura pausada, precipitada y desigual.
Fuente: Grafología Científica / Susana Tesouro de Grosso.

Continuidad. - hace referencia al grado de unión o separación de las letras en una misma palabra lo que nos permite evaluar la capacidad de obtener conclusiones de ciertos acontecimientos, la vida afectiva, pensamientos, el tipo de inteligencia lógica e intuitiva de un evaluado.

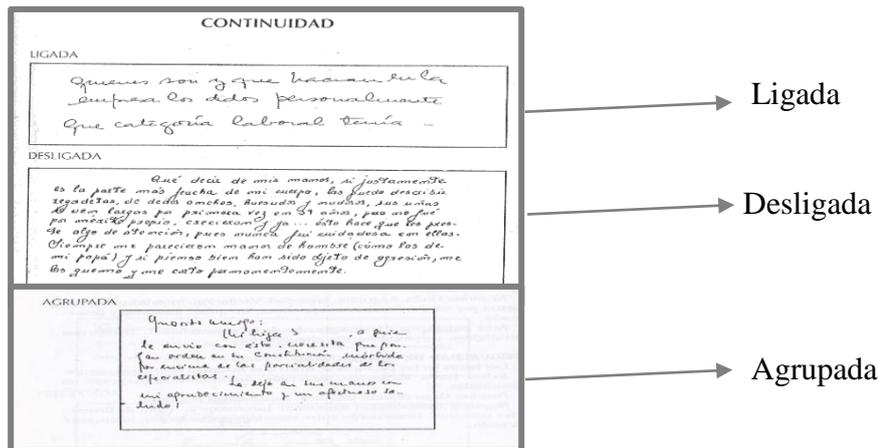


Figura 38 Imagen de una escritura ligada, desligada y agrupada.
Fuente: Grafología Científica / Susana Tesouro de Grosso.

Presión. – Es la fuerza con la que una persona escribe en una hoja de papel y la acentuación del esfero o lápiz, esto nos permite evaluar el nivel de energía, voluntad e instinto y tendencias de una persona al igual que el grado de productividad, salud o enfermedad.

La letra ligera que se puede observar en la imagen nos permite analizar la sensibilidad de un individuo, timidez, pasividad, mientras que una presión de forma pastosa indica síntomas de histeria, fatiga física o mental y el tipo de letra fusiforme (forma alargada y extremidades estrechas) nos permite determinar aspectos como humor cambiante, sensualismo, glotonería.

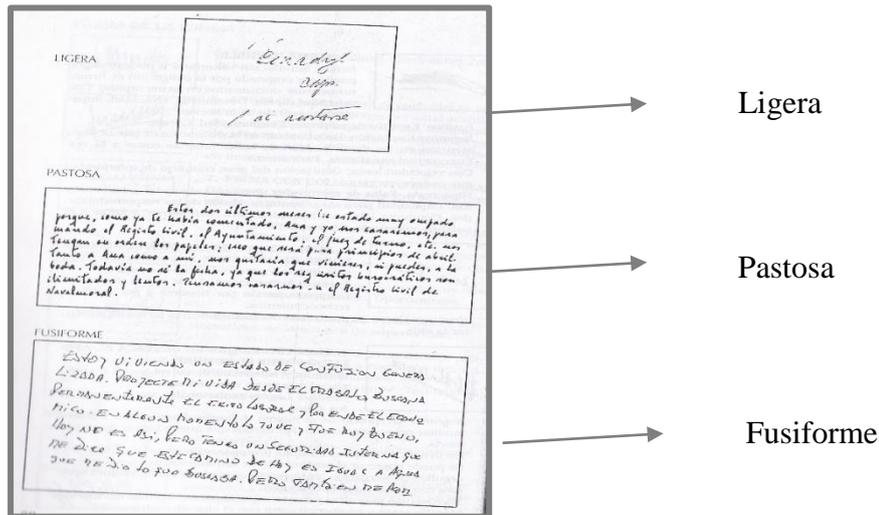


Figura 39 Imagen de una escritura Ligera, pastosa y fusiforme.

Fuente: Grafología Científica / Susana Tesouro de Grosso.

Letras minúsculas y su significado grafológico.

Tabla 24 Letras minúsculas y su significado grafológico.

Letra	Análisis	Descripción
“a”	Vida Afectiva	Expresión de los sentimientos más profundos.
“b”	Administración de presupuesto y reservas	Comportamientos ante situaciones económicas.
“c”	El egoísmo	Muestra todas las formas de egoísmo.
“d”	Vida intelectual, espiritual, psíquica.	Proyección e importancia de la capacidad intelectual, espiritual, psíquica.
“e”	Los contactos sociales.	Manifestaciones de poder relacionarse con los demás.
“f”	Síntesis de la vida profesional, intelectual, afectiva y sexual.	Datos esenciales del área instintiva o material.
“g”	El sexo.	Libido sexual, sensibilidad, gestación, instinto de conservación.
“h”	La relación idealismo-vida cotidiana. Perturbaciones glandulares.	Reflexión entre las situaciones cotidianas y lo ideal.
“i”	La precisión.	Visión de la proyección cultural y espíritu progresista.
“j”	La vida privada.	Brinda información sobre la manera de relacionarse.
“k”	El nivel de adaptación. La habilidad manual	Permite el análisis de la adaptación a diferentes medios.
“l”	La imaginación y los proyectos. Los mandatos parentales.	Relacionado con el nivel de inteligencia e imaginación.
“ll”	Relación entre la vida privada, social, profesional.	Brinda datos sobre la armonía entre la vida profesional y privada
“m”	El YO íntimo, el familiar y el social.	Habla sobre la armonía y discordia entre el YO, íntimo familiar y social.
“n”	Los problemas escondidos.	Reflejo de la actividad cotidiana y tendencias escondidas.
“ñ”	El comportamiento social.	Explica sobre el comportamiento social (modestia, narcisismo, coquetería).
“o”	La vida afectiva, social, La relación con el dinero.	Muestra los distintos grados de apertura del Yo al mundo.
“p”	El trabajo.	La forma en que una persona realiza sus actividades (bien o mal).
“q”	La vida sexual en general.	Afectividad, acción, equilibrio psíquico, aceptación, negación de la propia sexualidad.
“r”	Canalización de energía. Conciencia profesional. Aptitudes técnicas y proyecciones.	Forma de canalizar la energía, perseverancia, tenacidad, realización.
“s”	El dinero y la conciencia moral. La amplitud y estrechez de conciencia.	Actitudes con respeto al dinero, honestidad, conciencia moral.
“t”	La voluntad.	Datos sobre la conducta para obtener logros ante metas o ideales
“u”	El sentido de la realidad.	Habla sobre el nivel de adaptación, hipocresía, envidia.
“v”	El impulso de dar, nivel de sacrificio, abnegación devoción y entrega.	Analiza la generosidad, honestidad, buena fe, factores biográficos del escribiente.
“w”	Complemento de la “v”	Complemento de la letra “v”
“x”	La madurez afectiva.	Examina la madurez afectiva, nivel de sinceridad, deseos de reconocimientos encubiertos.
“y”	El balance personal y de la actividad profesional.	Proporciona datos sobre la opinión propia del individuo.
“z”	La realización del acto sexual.	Necesidades de afecto, manera de generar contacto, desilusiones, bloqueos, inhibiciones en el plano sexual.

Fuente: (Grosso, 2003)/ Grafología Científica, Susana Tesouro de Grosso/ Buenos Aires/2003.

Elaborado por: Maribel Paredes.

Letras Mayúsculas.

La letra mayúscula dentro del análisis grafológico nos permite conocer el valor que una persona se concede a sí mismo. Este análisis de estas letras está basado en los siguientes parámetros:

El ancho de las mayúsculas: se relaciona directamente con el sentimiento de vanidad de una persona, como desea ser vista por los demás el nivel de importancia que desea tener y atraer para sí mismo.

La altura de las mayúsculas: muestra el nivel de superioridad que desea alcanzar, el amor propio, su orgullo, ambición y dignidad que un individuo puede concederse y alcanzar.

- Mayúsculas anchas o infladas:** Nos permite analizar la importancia que le da una persona a la posición social, el deseo de sentirse admirado, de destacarse y las apariencias que puede presentar.
- Mayúsculas estrechas:** Indica la falta de libertad, introversión, opresión de emociones y sentimientos y a su vez actitud de reflexión y cautela.
- Mayúsculas bajas:** Este tipo de escritura muestra una persona sencilla, humilde de espíritu armónico, y a su vez si el trazo es estrecho puede que la persona no tenga confianza en sí misma o sufra de un complejo de inferioridad.
- Mayúsculas altas:** La personalidad de un individuo con sentimientos de superioridad, delirios de grandeza, autoritarismo, orgulloso.
- Desigualdad en las mayúsculas:** Es provocado por complejos de inseguridad en la autoestima generados por acontecimientos externos.

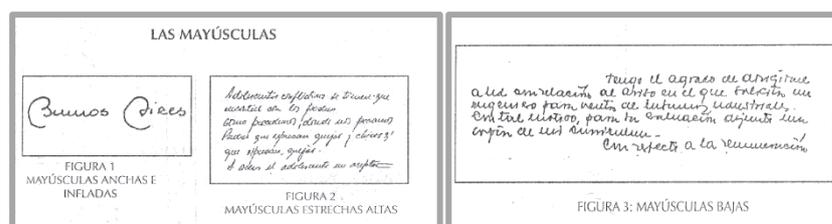


Figura 40 Ejemplos de mayúsculas.

Fuente: Grafología Científica / Susana Tesouro de Grosso.

Grafología de la Firma.

Otros de los aspectos principales del estudio de la personalidad por medio de la grafología se centra en la firma ya que viene a ser como un sello personal que nos permitirá conocer los rasgos más profundos de una persona.

Max Pulver un psicólogo suizo dijo: "La firma es la biografía abreviada de su autor".

La firma que las personas expresamos en un texto es a su vez método con el cual afirmamos o hacemos valedero algún contenido que este antes de nuestra firma, es decir es como un sello de aceptación de nuestra parte.

El análisis de la firma de un escribiente nos permite sintetizar los rasgos más significativos de la personalidad de un individuo como, por ejemplo: sus aptitudes de adaptación al medio, sentimientos de inferioridad o superioridad, complejos, ambiciones.

Los puntos más visuales de la firma son el nombre que indica al YO y el apellido representa el rol social y la vida familiar de una persona.

Se analiza algunas consideraciones generales como:

- La forma de la firma.
- La inclinación.
- La dirección.
- La posición en el texto.

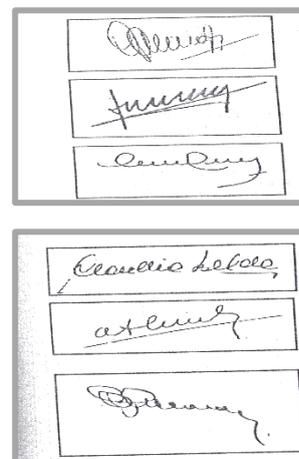


Figura 41 Ejemplos de tipos de firmas.

Fuente: Grafología Científica / Susana Tesouro de Grosso.

Partes de la letra que analiza la grafología.

Las letras constan de tres partes estas son:

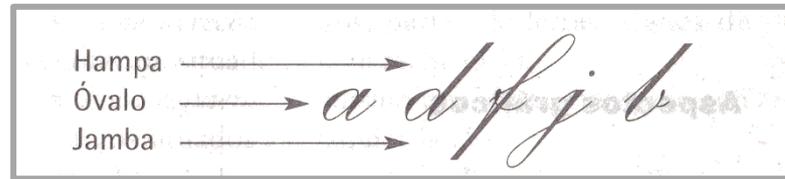


Figura 42 Imagen de las partes de las letras

Fuente: Análisis grafológicos/ José Javier Simón

- a. Hampa: Es el rasgo alto o superior de las letras.
- b. Jamba: Es el rasgo bajo o inferior de las letras.
- c. Óvalo: Es el rasgo central o circular de las letras.

Cada letra tiene sus hampas, jambas y óvalos característicos de las mismas.

Zonas de la escritura y aspectos gráficos.

Las zonas de la escritura muestran el equilibrio y la armonía de una persona, es por eso que la grafología también se centra en este parte del análisis.

- a. Zona superior: hampas y partes ascendentes de la letra (8).
- b. Zona media: el cuerpo central de las letras (9).
- c. Zona inicial: punto donde empieza el trazo de la letra (6).
- d. Zona final: punto donde termina el trazo (7).
- e. Zona inferior: jambas y partes descendentes de la letra (10).
- f. Zona derecha: rasgos, partes de las letras, signos de acentuación situados a la derecha (3-7).
- g. Zona izquierda: lo mismo que la anterior pero situados a la izquierda (5-6).

Aspectos Gráficos.

- a. Trazos: recorrido gráfico en un solo impulso (1).
- b. Plenos: trazo descendente y grueso de la letra (2).
- c. Perfiles: trazo ascendente y fino de la letra (3).
- d. Partes esenciales: esqueleto de la letra, dibujo básico (4).
- e. Partes secundarias: adornos innecesarios, rasgos complementarios (5).

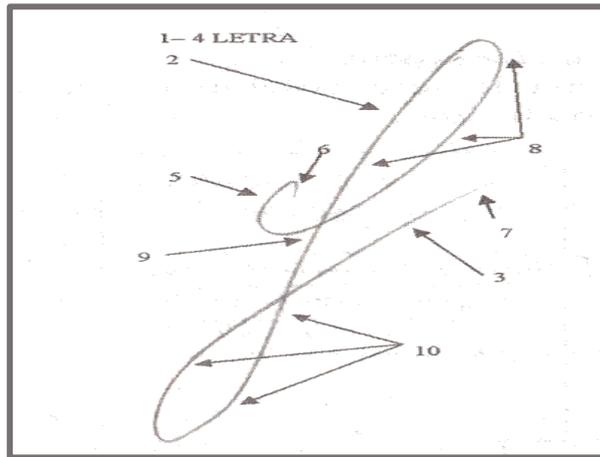


Figura 43 Aspectos gráficos que se analiza en la grafología.

Fuente: Análisis grafológicos/ José Javier Simón.

Vectores que considera la Grafología.

La grafología en sus análisis considera cuatro vectores de una forma gráfica dividida en cuatro partes iguales donde se debe señalar el centro que representa al YO, los otros puntos son: lo espiritual lo emocional, lo biológico y el contacto.

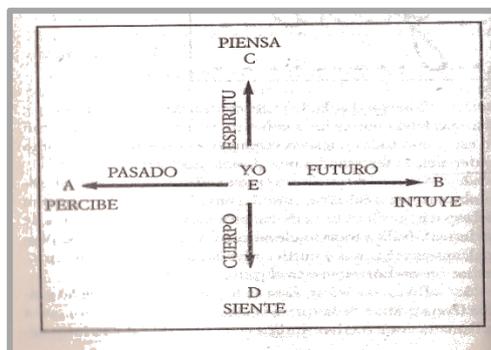


Figura 44 Vectores analizados.

Fuente: Análisis grafológicos/ José Javier Simón.

El vector espiritual: pertenece a la zona de la religión, el misticismo, aspiraciones del alma, del pensamiento.

El vector biológico: Indica las necesidades de tipo motor (trabajo, movimiento físico), alimenticio y sexual, así como el apego al país de origen.

El vector emocional: marca la vida sensible de la persona en el ámbito del amor, justicia del corazón.

El vector de contacto: representa timidez, inhibición, egocentrismo, y la relación maternal de una persona.

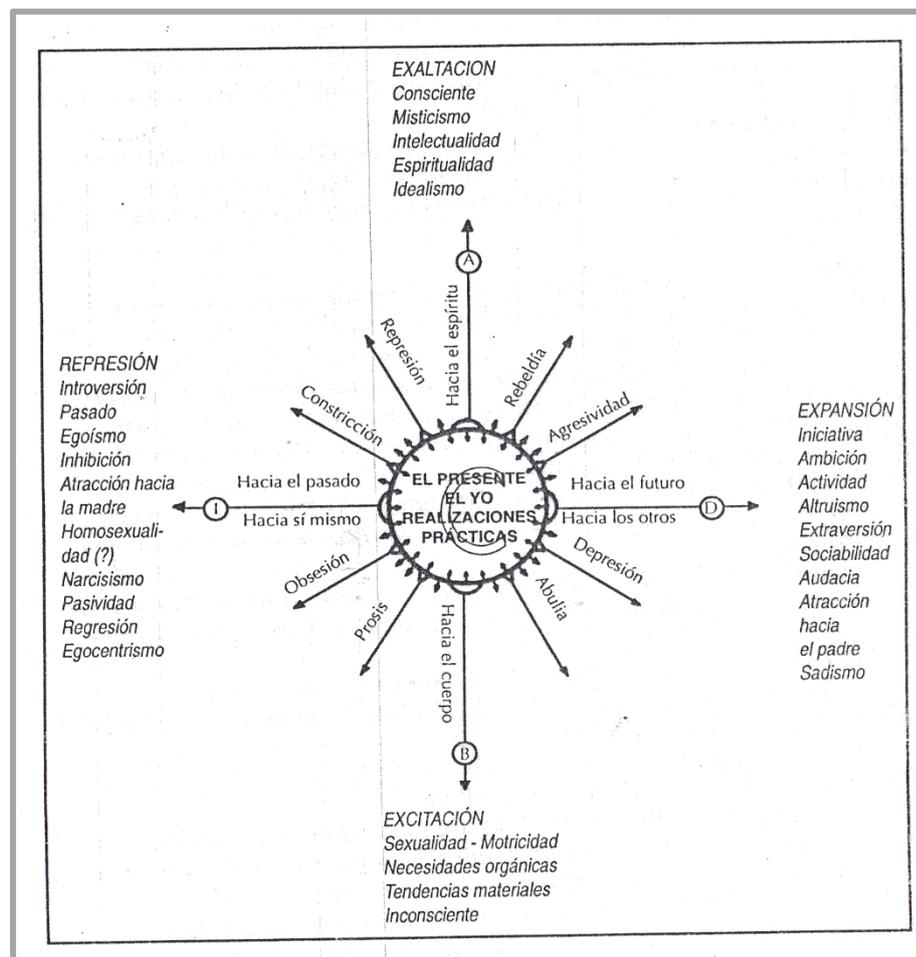


Figura 45 Vectores analizados.

Fuente: Grafología Científica / Susana Tesouro de Grosso.

Grafología y los temperamentos.

La grafología, se relaciona con el estudio de los temperamentos ya que estos son parte de la personalidad de una persona y nos permiten conocer características positivas y negativas que componen ciertos caracteres del temperamento.

Esta manifestación de personalidad, nos acompaña desde el nacimiento de un individuo y es necesario indicar que no cambia, lo que varía en una persona es el carácter ya que este es el intercambio que existe entre el temperamento y el medio ambiente.

Entre los tipos de temperamento tenemos:

Sanguíneo: Es una persona de impulsos fuertes, no le agrada esperar, posee don de mando, le gusta crear, es inteligente, se adapta al medio, es espontáneo y activo.

Tabla 25 Temperamento Sanguíneo.

<i>Tamaño</i>	Grande	Exagerado	Mayúsculas ornamentadas
<i>Dirección</i>	Paralela	Ascendente	Muy ascendente
<i>Inclinación</i>	Dextrógira		
<i>Ritmo</i>	Rápido	Movido	Grafismo ligado
<i>Presión</i>	Apoyo fuerte	Traza neto y firme	Marcada, pigmentada, pastosa
<i>Forma</i>	Redondeada curvacea	Anchas, hinchada	Mayúsculas ornamentadas. Adornos superfluos
<i>Barra de la "i"</i>	3/4 del palo	Largas, altas, dejando aire entre palo y barra	Doble barra
<i>Punto de la "i"</i>	Alto muy marcado	Redondo en forma de círculo	Adelantado a la derecha de la vocal
<i>Finales de letras</i>	Largos	Con ganchos	

Fuente: Grafología / Ada Guarini

Nervioso: Las personas con este tipo de temperamento saben improvisar rápidamente, buscan soluciones a los problemas, aunque sean momentáneas, manejan bien la especulación, son buenos en tareas de resolución rápida, inteligencia abstracta.

Tabla 26 Temperamento Nervioso.

Tamaño	Inestable	Mediano	Chico
Dirección	Paralela	Descendente	Imbricada descendente
Presión	Leve	Poco apoyo	Aérea
Ritmo	Ligero	Muy rápido	Precipitado
Vocal "i"	Punto alto	O muy alto	A la derecha de la vocal
Vocales "a" y "o"	Abiertas arriba	O inacabadas	Mayúsculas ornamentadas
Barra de la "i"	Aceradas y largas	Barras de las "i" minúsculas de una misma palabra con un solo trazo	
Distribución del texto	Espacios asincrónicos	Grandes claros excesivos	O grafismo unido/patológico
Relación de tamaño mayúsculas y minúsculas	Mayúsculas duplica el tamaño de las minúsculas	Mayúsculas triplica el tamaño de las minúsculas	
Barras de las "i"	Ascendentes	O sin barras (omitidas)	
Patológico: Grafismo con:	Temblores Caídas	Sacudido Trazos superpuesto Omisiones	Puntos accidentales Repeticiones

Fuente: Grafología / Ada Guarini

Bilioso: Este temperamento muestra la personalidad de un individuo que es analítico, constante, perfeccionista, puede desenvolverse solo, riguroso consigo mismo, su fuerte es la organización y la capacidad de dirigir.

Tabla 27 Temperamento Bilioso.

Tamaño	Mediano	Achicando en los finales de palabras	Escritura gladiolada
Dirección	Paralela		
Presión	Firme	Rasgos enteros	
Ritmo	Normal	Ligero	
Punto de la "i"	2 mm de la vocal		
Barra de la "i"	Positivo: levemente descendente	Negativo: muy descendente	O en forma de cruz
Forma	Angulosa	Mixta	Escritura gladiolada
Inclinación	Vertical	Dextrógira	
Vocal "e"	Cegada	Manchada, tapada	

Fuente: Grafología / Ada Guarini

Linfático: El temperamento linfático es característico de las personas con facultades de observación y memoria, carecen de creatividad, se desenvuelven bien en tareas de imitación, eluden con diplomacia situaciones conflictivas, es perezoso, pasivo y hasta muchas veces indolente.

Tabla 28 Temperamento Linfático.

<i>Tamaño</i>	Mediano	Grande	
<i>Dirección</i>	Paralela		
<i>Presión</i>	Blanda	Poco consistente	Calibre ancho
<i>Ritmo</i>	Lento		
<i>Punto de la "r"</i>	En el centro	O a la izquierda	
<i>Barra de la "r"</i>	Baja	O a la mitad del palo	A la izquierda
<i>Forma</i>	Redonda	O redondeada	
<i>Inclinación</i>	Vertical	Levemente sinistrógira	O levemente dextrógira

Fuente: Grafología / Ada Guarini

GRAFOLOGÍA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

1. Toma de muestras de escritura.

La toma de una muestra grafológica para realizar una evaluación de un perfil de personalidad laboral debe cumplir ciertos requisitos como cualquier muestra médica que será enviada al laboratorio:

- a) **Lugar.** - En una habitación, sala u oficina que tenga entre sus muebles un escritorio, una silla estática, suficiente luz (natural o artificial), circulación de oxígeno de aire y privacidad para la toma.

- b) **Aspecto emocional.** - Como cualquier valoración de personalidad factores externos posicionales podrían alterar un resultado o un diagnóstico efectivo; por lo que previo a la toma de muestra se debe realizar un cuestionario de los cuatro factores emocionales que son:
 - i. Horas de sueño (¿durmió bien?)
 - ii. Medicamentos ingeridos en las últimas 24 horas.
 - iii. Licor ingerido en las últimas 24 horas.
 - iv. Drogas ingeridas en las últimas 24 horas.

1.1. Materiales. – Los materiales que se debe utilizar debe cumplir normas básicas como las que detallaremos a continuación:

- c) **Tipo de Papel.** - Para una correcta toma de una muestra de escritura, es recomendable utilizar una hoja del tipo Bond de 75 gramos, blanca en su totalidad, a la cual se le adicionara tres hojas de las mismas características que servirán como colchoneta o amortiguación por debajo de la original.
- d) **Tipo de esfero.** – Se recomienda que la punta del esfero con el que se toma la muestra sea de tipo medio es decir (1milimetro) y de tinta azul; esto con la finalidad de que al pasar la muestra por lupas y/o microscopios permita una mejor visibilidad de las partes de los trazos y obtener un mejor análisis.
- e) **Lugar para asentar las hojas.** - Como complemento del lugar de la toma de la muestra y del tipo de papel, se recomienda que donde se asiente las hojas(escriptorio) sea de superficie tipo liza y no presente grietas muy profundas que pueden deteriorar los trazos del escribiente.
- f) **Uso de la hoja.** - Para realizar un adecuado análisis la hoja deberá contener texto únicamente en unas de sus carillas, si el evaluado requiere más espacio para continuar escribiendo, se le deberá proporcionar una nueva hoja que deberá asentar sobre las tres que siempre tendrán como colchón o soporte, no se podrá utilizar la hoja en la que ya se escribió como parte del soporte de la nueva muestra que está realizando.

1.2 Aprobación de muestras de escritura.

- g) **Texto aceptado.** – Un apropiado estudio de personalidad y más aún laboral es recomendable (no indispensable) que el texto sea en tipología cursiva y que contenga la discriminación de mayúsculas y minúsculas. Si se da el caso que el escribiente proporcione una muestra en letra únicamente imprenta se le deberá solicitar que escriba el mismo texto en una nueva hoja en letra cursiva.
- En el mismo caso que escribiera únicamente en letras mayúsculas se le deberá pedir que vuelva a escribir utilizando la discriminación de mayúsculas y minúsculas y de manera cursiva. En ambos casos se debe enviar analizar tanto la muestra original como la que se pidió como corrección.
 - Como aclaración no se deberá interrumpir la muestra aún si detectamos que está incumpliendo esta norma, debemos esperar a que termine y solicitar las correcciones.
- h) **Texto a solicitar.** - En la grafología y más aún en la de tipo laboral no es relevante el contenido del texto que el escribiente exponga ya que lo que se analiza son los trazos, lazos, inclinación, profundidad, presión entre otros; no obstante, luego de varios análisis lo más recomendable que se puede solicitar y que no generara algún nivel de aprensión psicológica es pedirles que hablen de sí mismos sin importar que aspectos vayan a mencionar.
- i) **La Firma.** - Siendo la firma una de las principales áreas a ser analizadas en la grafología, es indispensable que se confirme que la misma sea expuesta en el documento y que coincida con la identificación personal del evaluado. En el caso de

que la muestra sea entregada sin la firma del escribiente se deberá solicitar que la plasme y enviar esta observación a los expertos que analizaran la muestra.

1.3 Información adicional. - Los aspectos que deben tomar en cuenta y ser proporcionados al profesional que realizara el análisis son todos los relacionados a una posible conducta que deriva en la personalidad del sujeto, como:

- Instrucción formal.
- Sexo.
- Edad.
- Cargo al que aplica.
- Enfermedades presentes.

j) **Instrucción psicológica.**- Luego de comprender todos los aspectos físicos y materiales que se necesitará para una toma de muestra, se debe también utilizar una norma que trabajará el aspecto psicológico del candidato; esta pauta contiene la siguiente expresión: (posterior a un agradecimiento por haberse presentado), “En la hoja que esta frente a usted y con el esfero que le hemos proporcionado, le solicitamos que exprese una breve biografía personal, en aproximadamente “10” líneas, debe colocar la fecha actual, sus nombres y apellidos y cuando termine firmarla”.

k) **Correcta toma de muestras de la escritura.** - Una correcta aplicación y posterior resultado de una valoración grafológica depende en gran manera de haber cumplido las normas básicas expuestas en los ítems anteriores, sin olvidar que el aspecto

psicológico del individuo puede verse afectado por factores externos que el proceso de toma de la muestra debe enumerarlos al solicitar la evaluación.

- Por lo expuesto se dependerá de gran manera para una correcta evaluación que quien solicite o tome la muestra lo haga siguiendo los lineamientos expuestos.
- Dentro de las instrucciones que las recibirá el subconsciente, más que el consiente están las que dará verbalmente y/o mediante el informativo para que quien realiza la muestra cumpla con lo siguiente:

1. Usar la hoja que se le entregó.
2. Utilizar el esfero que se le suministró.
3. Cumplir con la disposición del uso de las carillas en la hoja.
4. Cumplir con la disposición del texto requerido.
5. Cumplir con lo solicitado en el tema de la firma.

1.4 Recepción de muestras de escritura digital.

- l) **Envío de muestras digitales.** - En el caso de realizar una toma de muestra en la que exista la necesidad de enviarla de forma digital, se debe cumplir normas para que se pueda realizar un tipo diferente de análisis, ya que no se podrá medir la presión, fuerza, energía entre otros del escribiente, este estudio no podrá tener la misma profundidad que el de una muestra física.
- m) **Digitalización.** - Se recomienda utilizar un escáner tipo plano que pueda digitalizar el documento en al menos 300 ppp (píxeles por pulgadas) y a color, se debe verificar

que no se hayan perdido los bordes y/o esquinas y que la muestra este completamente recta; en el caso que el escribiente haya llegado hasta los bordes de la hoja de la muestra se debe digitalizar colocando detrás de la hoja principal otra hoja de papel bond tipo A3, y macar las esquinas en la hoja A3 que delimita la hoja A4.

2.- Revisión.

El proceso de análisis de una muestra de escritura debe pasar por una fase de revisión el cual no permite evaluar etapas en las cuales se definen características de la conducta, temperamento, comportamiento, necesidades y en conclusión la personalidad del sujeto.

Las fases de revisión de un análisis grafológico son:

Fase visual. - En esta etapa el profesional en grafología realiza un análisis visual de la muestra de la escritura y que la misma cumpla con los requerimientos mínimos solicitados durante la toma de la evaluación para que no exista riesgo sobre una posible mala interpretación o pre diagnóstico.

En la fase visual se observa la distribución y organización de la escritura lo que nos permite detallar un pre diagnóstico sobre síntomas básicos como: alcoholismo, consumo de drogas, nivel de depresión, agresividad, nivel de respeto y/o irrespeto.

Esto nos permite definir si el escrito enviado por el solicitante sea este físico o digital puede seguir siendo analizado ya que necesita cumplir con los parámetros

establecidos para que tenga validez, a más de poder realizar el estudio de las características que el solicitante haya establecido previamente.

El profesional determinará si la muestra escrita o digital será aceptada o rechazada para el análisis solicitado.

Fase lupa. - Una vez que la muestra de escritura ha pasado la fase visual se procede a seguir el análisis por la fase lupa, la que permite observar las diferencias de los trazos entre letras, para esto se utiliza diferentes tipos de lupas (instrumento óptico con lente de aumento, que nos permite la ampliación de imágenes u objetos)

Este proceso se orienta a la valoración de la inclinación y coligamientos de las letras, espacios entre palabras, altitud y descenso de las hampas y jampas, la dimensión de los óvalos, la altura de las conexiones de los trazos iniciales y finales, la pastosidad del texto y la parte fundamental de la firma dentro del documento, ubicación, inclinación, claridad, invasión, distanciamiento de la misma hacia el texto.

En caso de ser un análisis solicitado para la ocupación de un cargo como ejemplo el área de atención al cliente, en la fase lupa se analiza las características del perfil que pueden ser descritas con anterioridad por el solicitante, entre las que pueden estar: interacción social, niveles de agresividad, parte afectiva, amabilidad.

Se realiza este tipo de análisis bajo estereotipos de muestras que sustenta la grafología con base a ciertos comportamientos del cerebro, sean estos consientes o

subconscientes que nos hace actuar de una u otra manera, esto no quiere decir que una persona que concuerde con el tipo de escritura de otra tenga que ser de la misma cultura, posición económica, etnia, ya que el comportamiento del cerebro es motivado por estos factores, pero no necesariamente es determinante de estos.

Fase microscopio. – Esta fase de revisión permite realizar análisis en dos áreas exclusivas; la primera es en la parte clínica donde el estudio profundiza en los trazos, óvalos y palotes donde se puede encontrar diferentes molestias y/o enfermedades pasadas, presentes y nacientes.

La segunda área se la conoce como grafoscopio o grafología forense, esta fase establece si un documento o la firma plasmada en un papel le corresponde a una determinada persona, esta herramienta es utilizada en casos de autenticación de firmas y relación de textos emitidos para intimidaciones.

3.- Generación de reporte simple.

Un reporte simple es considerado en el que únicamente se busca valorar competencias determinadas previamente con el cliente y que recibirán una calificación acorde a la necesidad expuesta por el interesado como ejemplo: si se busca medir ya sea en prospectos o en personal que ya labora en cierta organización el nivel de competencias generales tales como: trabajo en equipo, liderazgo, compromiso, servicio al cliente, entre otras se determinará única y exclusivamente en una escala del 1 al 10, el nivel de las mismas, para esto se analiza básicamente el

tipo de temperamento del escribiente, letras y disposiciones del texto y la firma del mismo.

3.1.- Generación del reporte laboral.

Cuando el solicitante llámese este cliente y/o en casos la propia persona que quiere conocer sus facultades, preferencias y también deficiencias laborales, se realiza una evaluación completa de la muestra recibida en este caso y a diferencia de un reporte simple no solo se valorara las competencias que se encuentren en el texto del escribiente, si no también se expondrán a modo de texto general las debilidades que se encuentren en el tipo de texto analizado, no obstante la redacción de estos informes deben ser lo más concretos posibles sin exponer o describir carencias o aptitudes innecesarias.

Un reporte laboral contendrá al menos 23 competencias generales, una diferenciación de las preferencias del escribiente, el tipo de temperamento al que corresponde el texto, un diagnostico con recomendaciones y recalcando las principales aptitudes del tipo de texto analizado.

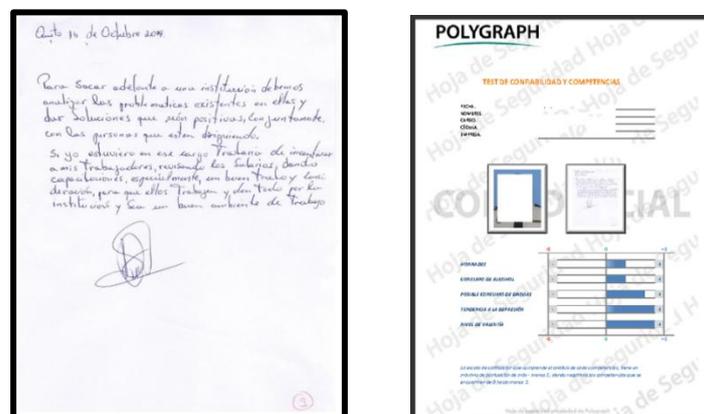


Figura 46 Toma de escritura y Estilo de reporte.
Fuente: Polygraph del Ecuador

3.2.- Guía para generar reportes.

Para realizar un reporte grafológico en un cliente nuevo se debe realizar el levantamiento de las necesidades que requiere, es decir si el busca un tipo de reporte de evaluación, se hará un reporte con competencias específicas que no superen las diez y se cuantificará en una escala de 1 a 10 cada una de ellas.

En el caso de que el reporte solicitado sea del tipo de diagnóstico se elaborará un informe que contenga los datos generales de la muestra y una explicación en texto expuesta por el profesional grafólogo; este ejemplo de evaluación no tendrá ningún tipo de escala cuantitativa.

3.3 Tipo de reportes grafológicos que se puede generar para el área de Talento Humano.

- ✓ Reportes completos de personalidad y aptitud profesional
- ✓ Reportes de preselección y selección de candidatos: filtro o criba inicial de candidatos, evaluación de candidatos.
- ✓ Reportes de selección o evaluación por competencias. Reportes de acoplamiento de caracteres: jefe-subordinado, equipos.
- ✓ Reportes de ajuste Persona-Puesto
- ✓ Reportes de orientación profesional y diseño de planes de carrera

4.- Guía de competencias por temperamentos.

Tabla 29 Guía de competencias por temperamentos

TEMPERAMENTO SANGUINEO	TEMPERAMENTO BILIOSO
Agilidad mental	Alto nivel de intelecto
Imaginación	Introversión
Impasibilidad	Organización
Sociabilidad	Equilibrio
Fácil expresión	Responsable
TEMPERAMENTO NERVIOSO	TEMPERAMENTO LINFÁTICO
Intuitivo	Teórico
Práctico	Influenciable
Pensativo	Introvertido
Extrovertido	Trabaja con detalles
Inestable	Preciso

Fuente: Polygraph del Ecuador.

Elaborado por: Maribel Paredes.

5. Guía de cargos por definición de temperamentos en el análisis grafológico.

Según el estudio globalizado de la grafología los temperamentos que son parte del 50% de la personalidad, definen en gran manera que cargos van de acuerdo al individuo, la evolución de cada uno de estos que han sido expuestos anteriormente tienen sus propias características que se adaptan a los diferentes puestos de trabajo a lo largo del desarrollo del ser humano.

Tomando en cuenta lo expuesto en el libro de Matilde Priante, los temperamentos tienen un lado positivo y uno negativo, lo que se evalúa con base a estos son las franjas positivas encontradas en el estudio realizado, con ello podemos indicar proyectivamente que cargos por definición de temperamentos se pueden adaptar a la personalidad del individuo.

5.1 Características para cargos gerenciales.

Tabla 25 Características para cargos gerenciales.

Gerente Administrativo	Gerente Comercial	Gerente Relaciones
1.Tipo de temperamento	1.Tipo de temperamento	1.Tipo de temperamento
1.1 Bilioso / Sanguíneo	1.1 Sanguíneo/ Nervioso	1.1 Nervioso/ Bilioso
2.Análisis Grafológico	2.Análisis Grafológico	2.Análisis Grafológico
2.1 Letra Vertical	2.1 Letra media a grande	2.1 Rasgos simplificados
2.2 Texto Concentrado	2.2 Letra inclinada	2.2 Trazos ligados en zona alta
2.3 Letra Agrupada	2.3 Letra curvilínea	2.3 Profusión (abundancia) de ángulos
3.Firma	3.Firma	3.Firma
3.1 Tamaño medio	3.1 Tamaño grande	3.1 Grande
3.2 Sobria	3.2 Ampulosa (inflada)	3.2 Angulosa
3.3 Centro de la hoja	3.3 Entre el centro y derecha de la hoja.	3.3 Entre la izquierda y el centro

Fuente: Polygraph del Ecuador.

Elaborado por: Maribel Paredes.

5.2 Características para cargos intermedios.

Tabla 26 Características para cargos intermedios.

Director Financiero	Director de Ventas	Director de Servicios
1. Tipo de temperamento	1. Tipo de temperamento	1. Tipo de temperamento
1.1 Bilioso /Nervioso	1.1 Nervioso/ Sanguíneo	1.2 Sanguíneo/ Linfático
2. Análisis Grafológico	2. Análisis Grafológico	2. Análisis Grafológico
2.1 Letra mediana	2.1 Letra grande	2.1 Letra ordenada
2.2 Letra agrupada	2.2 Letra ligada	2.2 Texto distribuido
2.4 Letra vertical	2.3 Abundante texto	2.3 Márgenes cuadrados
3. Firma	3. Firma	3. Firma
3.1 Tamaño medio	3.1 Tamaño grande	3.1 Mediana
3.2 Clara	3.2 Ampulosa (inflada)	3.2 Clara (nombre y apellido)
3.3 Centro de la hoja	3.3 Entre el centro y derecha de la hoja.	3.3 A la derecha.

Fuente: Polygraph del Ecuador.

Elaborado por: Maribel Paredes.

5.2 Características para cargos de apoyo.

Tabla 32 Características para cargos de apoyo

Asistente Administrativo	Asistente Financiero	Asistente General
1.Tipo de temperamento	1.Tipo de temperamento	1.Tipo de temperamento
1.1 Sanguíneo	1.1 Bilioso	1.3 Nervioso/ Sanguíneo
2.Análisis Grafológico	2.Análisis Grafológico	2.Análisis Grafológico
2.1 Letra mediana	2.1 Letra agrupada	2.1 Texto irregular
2.2 Predominio del texto sobre el papel	2.2 Letra ligeramente inclinada a la derecha	2.2 Letra desligada
2.5 Letra abierta a la derecha	2.3 Texto sobrio (sin adornos)	2.3 Poca presión y angulosa
3.Firma	3.Firma	3.Firma
3.1 Grande	3.1 Mediana sin rubrica	3.1 Estrecha
3.2 Rúbrica ampulosa	3.2 Centro de la hoja	3.2 Profusión de ángulos
3.3 A la derecha		3.3 Alejada del texto

Fuente: Polygraph del Ecuador.

Elaborado por: Maribel Paredes.

6.- Ventajas del uso de la Grafología en los procesos de selección de personal.

APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

- ❖ Es de aplicación rápida.
- ❖ Tiene un alto porcentaje de fiabilidad, ya que nadie puede fingir su letra.
- ❖ Se obtiene mayor información de un candidato en menos tiempo.
- ❖ La objetividad que tiene como prueba proyectiva.
- ❖ Es considerada una buena fuente de información, complementaria a los datos entregados por otros test.
- ❖ Evita los halos subjetivos que se pueden presentar en una entrevista.
- ❖ Es un proceso que logra un nivel de satisfacción recíproca en el trabajo.

7. Comentario.

La información contenida en esta guía es para uso referencial de la técnica que utiliza la ciencia de la Grafología como herramienta proyectiva de medición de aptitudes laborales.

Recordamos a nuestros lectores que la información detallada sea tomada como referencia, ya que para realizar un análisis grafológico se debe recurrir a profesionales capacitados en el área, quienes podrán entregar informes precisos de las necesidades requeridas por los solicitantes.

El propósito de la guía, es brindar una mayor información sobre el uso de la Grafología como herramienta de apoyo en los procesos de selección de personal, y permitir que día a día el trabajo que se realiza en el departamento de talento humano vaya afianzando y mejorando los métodos que se realizan en cada una de

las áreas de la organización, al contar con personal idóneo para cumplir estos objetivos, como personas encargadas de velar por este beneficio empresarial, debemos tener nuestras mentes abiertas a mejoras continuas y a la adaptación de nuevos sistemas con los que apreciemos más el trabajo realizado.

5.09 Proceso de Socialización.

5.09.01 Taller.

5.09.01.01 Bienvenida.

Bienvenida al taller de socialización, a cargo del Ingeniero Darío Vizcaíno, Gerente General de la División Polygraph del Ecuador.

5.09.01.02 Reglas de Oro

- ✓ Evitar todo tipo de distracción (celulares, aparatos, electrónicos)
- ✓



Figura 47 Descripción grafica de la no utilización de aparatos digitales.

Fuente: <http://www.hijosdigitales.es/2013/04/dispositivos-electronicos-en-la-conduccion-y-sus-sanciones/>

- ✓ Por favor poner atención a la persona que se encuentra al frente exponiendo.



Figura 48 Poner atención

Fuente: <http://www.cvexpres.com/2013/5-preguntas-a-las-que-debes-prestar-atencion-en-una-entrevista-de-trabajo-en-la-ensenanza-privada/>

- ✓ Si desea realizar preguntas sobre el tema, por favor espere a que termine la explicación para evitar interrupciones durante el taller.



Figura 49 Imagen que indica signo de interrogación, hace referencia a la regla No.3.

Fuente: https://image.freepik.com/iconos-gratis/cabeza-humana-con-un-signo-de-interrogacion-dentro_318-46475.jpg

5.09.01.03 Video

Antes de iniciar con los temas puntuales del taller, presentaremos un video que nos permite crear un ambiente de armonía y nos deja como mensaje la importancia de buscar soluciones y no ser parte del problema. La duración del mismo es de 2.45 minutos.

<https://www.youtube.com/watch?v=LAOICItN3MM>

5.09.01.04 Presentación de la Guía Informativa.

La señorita Maribel Paredes, responsable del proyecto realiza la presentación de la guía informativa al personal de la Empresa Polygraph del Ecuador.

Temas a tratarse:

- Explicación del por qué se realizó una guía informativa sobre el uso de la Grafología en los procesos de selección y contratación de personal.
- Contenido de la guía informativa.
- Beneficios de la aplicación de la técnica grafológica expuestos en la guía informativa.

5.09.01.05 Respuestas a inquietudes y retroalimentación.

En este espacio se procederá a despejar todo tipo de dudas que tengan los presentes, y a su vez se procederá a una retroalimentación con la colaboración de todos.

5.09.01.06 Cierre del Taller.

El cierre del taller lo realizará la Señorita Maribel Paredes, agradeciendo a todos los presentes por la asistencia.

5.09.01.07 Cefee break.

Refrigerio para todos los asistentes.

CAPÍTULO VI

6.01 Recursos.

Recursos Humanos:

Población:	15
Investigador:	1
Asesor:	1(persona de la empresa).
Tutor:	1

Recursos Tecnológicos:

Computadora portátil.

Infocus.

Parlantes.

Cámara digital.

Recursos Materiales:

Impresiones.

Copias.

Bolígrafos (uno por asistente)

Infraestructura:

Se utilizará la sala de reuniones de la misma empresa

6.02 Presupuesto.

Tabla 27 Presupuesto.

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Resmas de papel A4	1	5.00	5.00
Copias	200	0.02	4.00
Impresiones	500	0.06	30.00
Empastados	1	7.00	7.00
Anillados	2	2.50	5.00
CD	2	3.95	7.90
Internet	3 meses	13.00	35.00
Esferos	3	0.70	2.10
Guías	3	17.67	53.00
Infocus	1	10.00	10.00
Movilización	3 meses	10.00	30.00
Refrigerio	16	3.13	50.00
Proceso de titulación	1	803	803
TOTAL			1042.00

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

6.02.01 Presupuesto Guía Informativa.

Tabla 30 Presupuesto Guía Informativa.

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Impresiones	2	10.00	20.00
Empastado	2	5.00	10.00
Capacitador	1	0.00	Gratuito
Total:		15.00	30.00

Fuente: Polygraph del Ecuador

Elaborado por: Maribel Paredes.

APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

6.03 CRONOGRAMA

Tabla 31 CRONOGRAMA

Mes	Junio				Julio				Agosto				Septiembr e				Octubre				Noviembre							
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividad																												
Capítulo 1:																												
Antecedentes																												
1.1 Contexto																												
1.2 Justificación																												
1.3 Matriz T																												
Capítulo 2:																												
2.1 Mapeo de Involucrados.																												
2.2 Matriz de análisis de Involucrados																												
Capítulo 3:																												
Problemas y Objetivos																												
3.1 Árbol de Problemas																												
3.2 Árbol de objetivos.																												
Capítulo 4: Análisis de Alternativas																												
4.1 Matriz de Análisis de Alternativas.																												
4.2 Matriz de Análisis de Impacto de objetivos.																												
4.3 Diagrama de Estrategias																												
4.4 Matriz de Marco																												

APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

CAPÍTULO VII

7.01 Conclusiones.

Una vez realizada la investigación en la empresa Polygraph del Ecuador, hemos hecho un análisis sobre el uso de la técnica grafológica en los procesos de reclutamiento y selección de personal, lo que nos ha permitido entender de mejor manera que el aplicar adecuadamente esta herramienta de apoyo nos permitirá contar con el personal idóneo de acuerdo a las necesidades del cargo y la adaptabilidad del colaborador al lugar de trabajo.

La elaboración de la guía informativa sobre el uso de la Grafología es un aporte a la Gestión de Talento Humano, con la finalidad de brindar información sobre el uso de esta herramienta, la misma que a sus ves nos permite determinar una serie de cualidades profesionales y determinar si una persona tiene la facilidad, precisión, orden, dinamismo, resistencia, capacidad, para cumplir con los requerimientos del cargo establecido.

Esta guía nos permitirá tener mejor visión de cómo se utiliza la grafología en los procesos de contratación de personal, y de este modo optar por la aplicación para apoyar a los procesos que comúnmente utilizamos.

Para el personal que labora en el área de talento humano conocer que existen más técnicas que permitan afianzar el proceso de contratación, es de gran ayuda, ya que al saber de sus ventajas y beneficios podrán utilizarlos y lograr reducir errores que se producen por no contar con el personal apto en los puestos de trabajo.

7.02 Recomendaciones.

Una de las principales recomendaciones a la empresa Polygraph de Ecuador es que implementen la guía informativa sobre el uso de la grafología en los procesos de reclutamiento y selección de personal, como parte de su proceso de trabajo en la expansión de esta área, ya que les permitirá dar a conocer sobre esta herramienta a más empresas y a su vez que estas puedan tener un personal adecuado colaborando con los objetivos de la organización.

También se recomienda que esta guía sea periódicamente actualizada de acuerdo a las necesidades del medio, el contar con los profesionales en el área les brindará mayor facilidad para realizar esta actividad, lo cual generará que el servicio de grafología que la empresa brinda crezca y esta técnica vaya siendo adoptada por más organizaciones en sus procesos de contratación.

El momento de brindar la información sobre el uso de esta técnica, debemos aclarar que esta guía es netamente informativa y nos permite conocer aspectos fundamentales sobre la aplicación, sus ventajas y beneficios, más no que esta nos

permitirá ser expertos en el área grafológica y emitir análisis por nuestro propio criterio.

A su vez en la propuesta indicada se puntualizó que se deberá realizar talleres de socialización de la guía para su mayor comprensión, esto debe ser cumplido por parte de los especialistas para lograr un mejor conocimiento de los ítems incluidos y así dar mejor aporte a la difusión de esta herramienta de apoyo.

Como última recomendación, es el que se pueda incluir como materias directas de estudios, la aplicación de técnicas proyectivas y de apoyo en los procesos de selección de personal, en las mallas curriculares de las instituciones, ya que sería de gran beneficio para el futuro tecnólogo del área de recursos humanos, conocer nuevos métodos que diferencie su trabajo.

Bibliografía

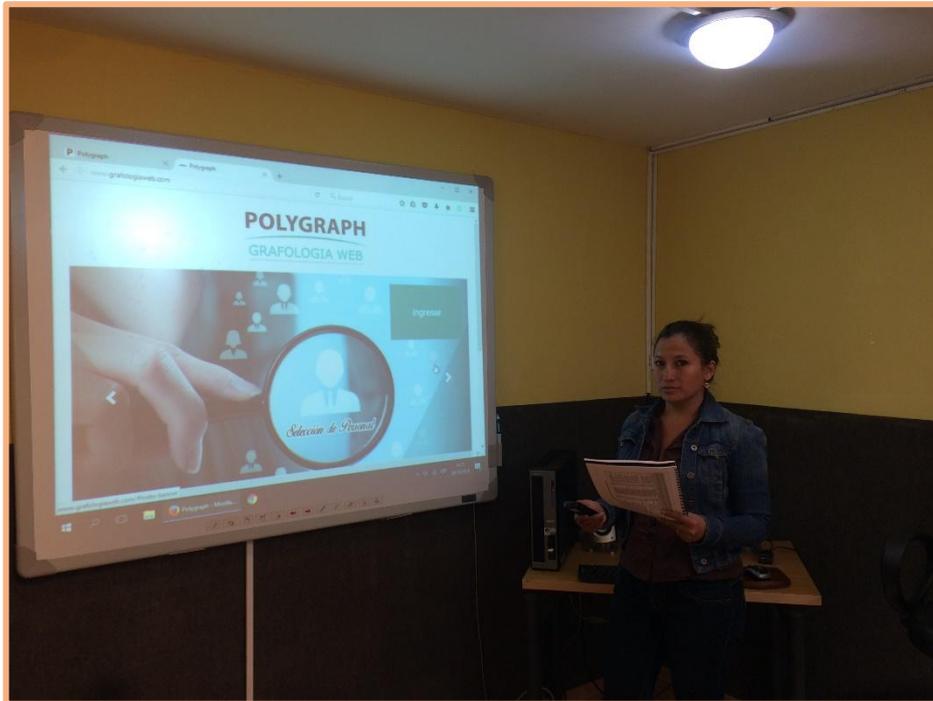
- Barceló, J. C. (s.f.). *IMF Business School*. Recuperado el 28 de 09 de 2016, de IMF Business School: <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/se-usa-la-grafologia-los-procesos-seleccion-personal/>
- Bussenius, H. (03 de 05 de 2008). *Slideshare*. Obtenido de Personalidad y su relación con el trabajo: <http://www.slideshare.net/hbussenius/personalidad-y-su-relacin-con-el-trabajo>
- Cadona, T. (04 de 09 de 2014). *Garfoterapia*. Obtenido de <http://psicologiaygrafoterapia.blogspot.com/2014/09/historia-de-la-grafologia.html>
- Centeno, M. F. (México). *Colegio Mexicano de Grafología y Criminalística*. Obtenido de <http://www.mariafernandacenteno.com/grafologia.pdf>
- Cevallos, M. G. (12 de 12 de 2012). *Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado el 05 de 10 de 2016, de Repositorio Digital: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/4992?show=full>
- Cohen, C. B. (1975). Técnicas Modernas de Selección . En C. B. Cohen, *Como Seleccionar Nuestro Personal* (pág. 89). Mexico: Editorial Limusa.
- E. Bernarás, M. Garaigordobil y C. de las Cuevas. (11 de 2011). *Universitat de Valencia*. Obtenido de INTELIGENCIA EMOCIONAL Y RASGOS DE PERSONALIDAD: <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N103-5.pdf>
- Euroresidentes. (Spain). Obtenido de <https://www.euroresidentes.com/grafologia/grafologia.htm>
- Ezponda, L. (14 de 05 de 2015). *Universaria España*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/consejos-profesionales/entrevista/2015/05/14/1124995/puede-forma-escribir-determinar-proceso-seleccion.html>
- Forense, G. (23 de 04 de 2016). *Grafística Forense*. Obtenido de <http://grafisticaforense.com/uso-grafologia-en-francia/>
- G., A. O. (08 de 08 de 2011). *Estadística para la Administración*. Recuperado el 29 de 09 de 2016, de Estadística para la Administración Blogspot: <http://estadisticaparaadministracion.blogspot.com/2011/10/poblacion-y-muestra-parametro-y.html>
- Grosso, S. T. (2003). *Grafología Científica*. Buenos Aires: Editorial KIER S.A.

- Histórico Digital*. (s.f.). Recuperado el 05 de 10 de 2016, de El origen de la escritura:
<http://historicodigital.com/el-origen-de-la-escritura.html>
- Hora, L. (17 de 01 de 2016). Obtenido de
http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101905810/-1/Ecuador_cuenta_con_60_graf%C3%B3logos_con_especializaci%C3%B3n_internacional.html#.V3G-ITVnH74
- Julián Pérez Porto y María Merino. (2008). *Definicion.de*. Recuperado el 28 de 09 de 2016, de Definicion.de: (<http://definicion.de/escritura/>)
- Mena, G. (Mexico). *La Jornada*. Obtenido de
<http://www.jornada.unam.mx/2005/11/09/index.php?section=ciencias&article=a02n1cie>
- mggp.atalca.cl/cursos. (s.f.). *mggp.atalca.cl/cursos*. Recuperado el 29 de 09 de 2016, de Cap 8_9 Metodología de investigacion.pdf:
http://mggp.atalca.cl/cursos/Documentos/met_de_investigacion/Cap%208_9%20Metodologia%20de%20investigacion.pdf
- Morales, M. (03 de 03 de 2011). *Graología México*. Obtenido de
<http://grafologiamx.blogspot.com/2011/03/grafologia.html>
- Pensante, E. (s.f.). *El Pensante*. Recuperado el 29 de 09 de 2016, de Defincion de Investigación: <https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-de-campo-que-es-y-en-que-consiste/>
- Pons, M. G. (2013). *PSICOACTIVA*. Recuperado el 28 de 09 de 2016, de PSICOACTIVA:
<http://ws.psicoactiva.com/estudio-grafologico/>
- Vita, M. F. (20 de Diciembre de 2014). *Grafología y Personalidad*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de Grafología y Personalidad:
<http://www.grafologiaypersonalidad.com/que-es-la-grafologia/>
- Vita, M. F. (17 de 10 de 2015). *Grafología y Personalidad*. Recuperado el 28 de 09 de 2016, de Grafología y Personalidad: <http://www.grafologiaypersonalidad.com/historia-de-la-escritura/>
- Vita, M. F. (05 de 07 de 2016). *Grafología y Personalidad*. Recuperado el 29 de 09 de 2016, de Qué es la grafología y para que sirve:
<http://www.grafologiaypersonalidad.com/que-es-grafologia-y-para-que-sirve/>
- Vita, M. F. (s.f.). *Grafología y Personalidad*. Obtenido de Que es la Grafilogía y oara u.

ANEXOS

1.-Imágenes de socialización.

Inicio del taller.



Explicación de Contenidos



APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

Explicación técnica.



Personal del área.



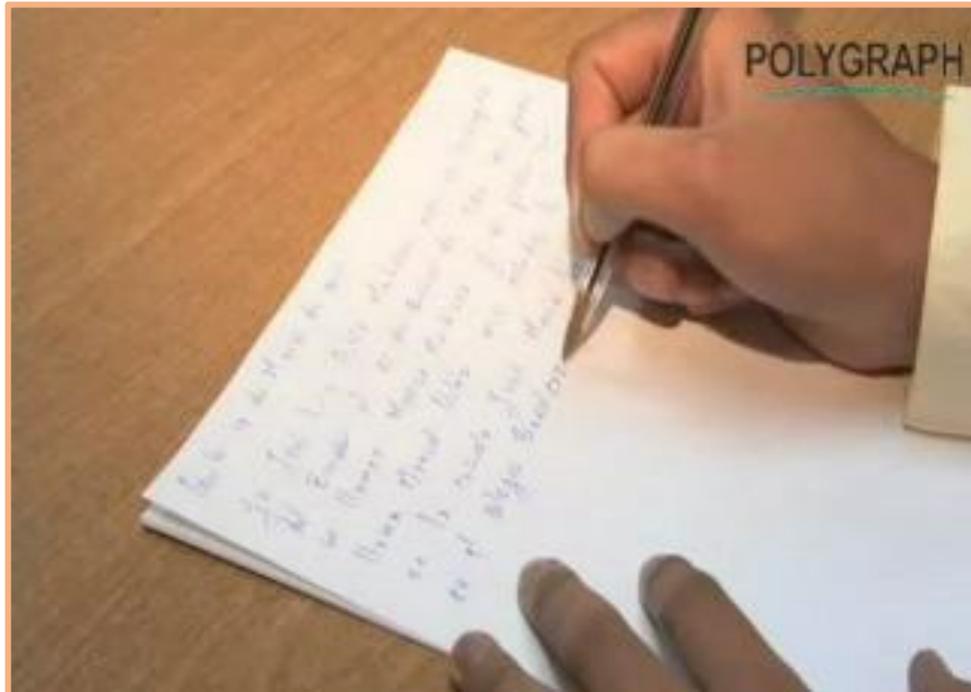
APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

Instrumentos que se utiliza en el análisis grafológico.



APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

Toma de muestras Grafológica.



APORTAR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA INFORMATIVA SOBRE EL USO DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA POLYGRAPH DEL ECUADOR UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

- 2.- Encuestas realizadas.
- 3.- Informe Sistema URKUND
- 4.- Certificado Empresarial del proyecto.