

2015

EL VALOR DE LA GRAFOLOGÍA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL



Alejandro Martín Calle

6-4-2015

Índice

	Pág.
1.- Resumen ejecutivo.	2
2.- Contexto histórico.	3
3.- Ventajas del empleo de la grafología en selección de personal.	5
4.- Limitaciones y críticas al empleo de la grafología en selección de personal.	6
5.- Conclusiones.	9
6.- Referencias bibliográficas.	13

1.- Resumen ejecutivo

1.1.- Abstract

Una de las principales aplicaciones que tiene la grafología en las organizaciones es en el área de la selección de personal. Éste método puede aportar unas ventajas importantes sobre otros instrumentos: sencillez en su aplicación, amplitud y profundidad a la hora de explorar diferentes aspectos y variables de la personalidad o la práctica imposibilidad de manipulación por parte del evaluado, constituyen sus principales atractivos.

Pero por otra parte, ha sido objeto de numerosas críticas que le acusan de carecer de la necesaria fiabilidad y presentar una muy baja validez predictiva, además de otros problemas de índole deontológica.

En el presente documento, abordamos las fortalezas y debilidades de la grafología en selección de personal, esbozando algunas posibles líneas de mejora.

1.2.- Palabras clave.

Grafología
Selección de personal.

2.- Contexto histórico: ayer y hoy en la aplicación de la grafología a la selección de personal.

Podemos afirmar que la grafología y la selección de personal guardan una relación tan estrecha como antigua. Recordemos así, que personalidades como Juan Huarte de San Juan, considerado uno de los padres de la “protografología” escribe su obra “Exámen de ingenios para las ciencias”, nada menos que en 1575. Esta obra supone no sólo una aproximación a la Psicología Diferencial, sino que al poner en relación talentos y capacidades con ejercicios profesionales, se adentra en materias provechosas en los dominios tanto de la selección de personal como de la orientación vocacional.

Además, realizó otras importantes contribuciones en el ámbito psicofisiológico, planteando las posibles relaciones entre la mente y el cuerpo, relaciones que serán planteadas y desarrolladas más tarde por filósofos del calibre de Locke, Hume, y Gall.



Gráfico 1.: Retrato de Juan Huarte de San Juan y portada de su libro “Exámen de ingenios para las ciencias”.

Si bien, una selección de personal habrá existido implícitamente siempre que un empleador cuente con alternativas de contratación, será a lo largo del siglo XX, cuando empresas y organizaciones, comiencen a interesarse por procedimientos sistemáticos a la hora de escoger al personal a incorporar a su organización, apoyándose en pruebas y evidencias científicas y rigurosas.

Fundamentalmente a partir de la revolución industrial, las empresas adquieren una mayor complejidad tanto en los sistemas de producción como de administración y gestión, lo que redundará en una creciente demanda de cualificación tanto en los puestos de mayor complejidad técnica como en aquellos que requieren responsabilidades directivas y de gestión.

Por otra parte, con la entrada de los Estados Unidos de Norteamérica en la Primera Guerra Mundial, se desarrollan los llamados *army test*, (*alpha test* y *beta test*), unas pruebas de aplicación colectiva tendentes a seleccionar personal de tropa y a detectar su potencialidad para desarrollar funciones de suboficiales y oficiales en el ejército. Como en otros muchos campos de las ciencias y el desarrollo tecnológico, estos esfuerzos frutos de la necesidad, serán aprovechados por los norteamericanos en el plano civil, sobre todo, en la aplicación a los sistemas de producción y gestión de las empresas.

Asimismo, durante el período de entreguerras se producen significativas e importantes aportaciones, tanto en los métodos proyectivos (asociaciones de palabras de Jung, test de las manchas de tinta de H. Rorschach, Test de apercepción temática de Murray, test del árbol y de la figura humana, método de Szondi etc.), como por parte de las aproximaciones psicométricas basadas en postulados más empiristas, como el análisis factorial, creado en 1904 por C. Spearman.

Por lo que respecta a la grafología en particular, después de la Primera Guerra Mundial, el interés por la grafología continuó extendiéndose especialmente por Europa, con figuras como el alemán Ludwig Klages.¹

La Segunda Guerra Mundial vuelve a suponer un nuevo impulso en la investigación experimental sobre los test psicotécnicos en Estados Unidos, especialmente en el Ejército del Aire, explorando factores que predijeran ejecuciones exitosas ante nuevos retos y desarrollándose de forma importante el análisis factorial. A la finalización de dicha contienda, se generaliza el empleo de pruebas y test psicotécnicos, tanto en contextos educativos como clínicos y organizacionales.

Según se pasa de la era industrial a la era post industrial o era del conocimiento, los nuevos sistemas de organización impactan en las formas de llevar a cabo el trabajo, adquiriendo en los puestos de mayor nivel jerárquico, un mayor protagonismo de las competencias organizativas y sociales frente a los conocimientos y destrezas puramente técnicos.

Especialmente, el modelo de competencias propuesto por Mc Clelland en los años sesenta, representará un importante cambio a la hora de tener en cuenta el impacto de los contextos naturales en la realización del trabajo. En consecuencia, se desarrollan estudios y herramientas tendentes a medir factores más concretos en su aplicación al ámbito laboral: "Job análisis", profesiogramas y test de aptitudes específicas.

Por lo que respecta al ámbito concreto de la grafología, en Estados Unidos se producen también desarrollos importantes, especialmente desde que Milton Bunker fundara en 1929 la *American Grapho Analysis Society*. Si bien, tanto en Estados Unidos como en el resto del ámbito anglosajón, prevalece una cierta preferencia por los modelos psicométricos, basados en estudios experimentales, dada su tradición empirista.

Sin olvidar los esfuerzos que se realizan en otras partes del continente americano (especial referencia a Argentina), como en otros países europeos, serán los franceses sin embargo, los que lideren la aplicación de la grafología a la selección de personal. Nada extraño, si tenemos en cuenta que los esfuerzos de los padres de la grafología científica (Jean-Hippolyte Michon y su discípulo Jules Crépieux-Jamin), fueron seguidos con interés por prestigiosos psicólogos como Alfred Binet y dieron sus frutos en forma de prestigiosas publicaciones y de instituciones de reconocido prestigio.

Así, en España, comenzará a utilizarse la grafología en la selección de personal por los años setenta, principalmente a través de compañías multinacionales francesas, lo que llevará a algunos grafólogos españoles de la talla de Mauricio Xandré o del mismo Augusto Vels, a interesarse por este nuevo ámbito de aplicación y a contribuir a desarrollar una grafología imbricada en el contexto organizacional y especialmente útil, de cara a la selección de personal.

¹ Las principales obras del autor son *Zeitschrift für Menschenkunde* y *Handschrift und Charakter*.

3.- Ventajas del empleo de la grafología en selección de personal

Los test basados en la medición de capacidades generales pronto manifestaron su incapacidad predictiva, por lo que se desarrollaron y aplicaron tanto escalas de aptitudes más específicas como aquellas que permitiesen explorar un conjunto de “variables de personalidad”, las cuales fueron relevándose cada vez más importantes a la hora de predecir el ajuste y éxito laboral.

Utilizando el simil del “iceberg”, existe una serie de aspectos a evaluar en un proceso de selección que resultarán más fácilmente visibles, como lo son los conocimientos técnicos y de gestión, o algunas aptitudes y capacidades. Estos pueden ser valorados de una forma más o menos nítida a través de procedimientos como pruebas estandarizadas o creadas *ad hoc* por el evaluador, la propia entrevista personal, etc.

Sin embargo, los aspectos emocionales, actitudinales y de personalidad que subyacen debajo, son los más importantes a la hora de predecir la conducta futura y el rendimiento real en los contextos naturales donde habrá de desplegar sus conocimientos y destrezas: la capacidad de trabajar bajo presión, su manejo emocional y de gestión de los conflictos, el liderazgo y la capacidad para trabajar en equipo, la organización del trabajo y la gestión del tiempo, la visión global de la empresa...

A mayor nivel jerárquico, mayor cualificación y complejidad del trabajo y mayor es el grado de autonomía con el que el trabajador ha de desarrollar su trabajo, los aspectos actitudinales y de personalidad se revelan cada vez más decisivos a la hora de predecir su comportamiento en el contexto natural donde ha de desplegar sus conocimientos y destrezas. Y dentro de una empresa concreta que a su vez, presenta unas características estructurales y culturales idiosincrásicas.

Y al mismo tiempo, estos aspectos que permanecen “debajo del agua” son asimismo, los más difíciles tanto a la hora de detectar como posteriormente de modificar, por lo que constituyen el mayor reto a la hora de llevar a cabo el proceso de selección de personal.

Resumidamente:

- Las pruebas psicotécnicas tienen la ventaja de su fácil aplicación y fiabilidad, pero presentan el problema de que pueden ser manipuladas. La mayoría de las mismas incluyen unas escalas para determinar en qué medida el evaluado está reflejando en el test lo que realmente piensa sobre si mismo o más bien contesta en función de la aceptabilidad social o de lo que considera que más conveniente para conseguir superar el proceso de selección. Por lo que respecta a las pruebas de evaluación de actitudes, éstas son sensibles en una medida u otra, al factor entrenamiento.
- Otras herramientas como las pruebas conductuales basadas en modelos de competencias, las tareas situacionales propias de los *assessments centers* o bien las dinámicas de grupo, pueden reproducir situaciones similares a las que deberá enfrentar el sujeto, movilizándolo y haciendo manifiestas un conjunto de emociones, actitudes, competencias, estrategias y tendencias de personalidad, pero tienen el inconveniente de exponer al sujeto a situaciones que pueden producirle desagrado o rechazo, por lo que no siempre es posible llevarlas a cabo de la forma que pedan aportar una información valiosa.
- La entrevista personal es y será siendo la piedra angular de los procesos de selección, siendo las demás herramientas complementarias pero nunca sustitutivas de la misma. Precisa sin embargo, de una gran habilidad y experiencia por parte del entrevistador para

conseguir averiguar tras la máscara de la aceptación y de la deseabilidad social, el real comportamiento de la persona en situaciones concretas.

Frente a estas herramientas y técnicas, la grafología presenta a priori, una serie de ventajas:

- Se puede presentar de forma fácil y espontánea. Por ejemplo, solicitando una carta de presentación manuscrita que acompañe al curriculum vitae.
- No se presta a manipulaciones fáciles por parte del sujeto, ya que el análisis se realiza sobre una múltiple variedad de elementos, imposibles de controlar en su totalidad.
- Obtiene una visión completa, amplia y profunda de la persona, tanto en los aspectos noéticos como de personalidad.

4.- Limitaciones y críticas al empleo de la grafología en selección de personal.

Sin embargo, muchos son los detractores de la grafología en general y de su validez en el contexto de la selección de personal en particular.

Podemos resumir las críticas, en los siguientes bloques:

- a) Fiabilidad.
- b) Falta de validez predictiva.
- c) Problemas de orden ético y deontológico.
- d) Coste de aplicación.

4.1.- Fiabilidad.

La falta de posible acuerdo a la hora de realizar interpretaciones homogéneas de los grafólogos, es una de las críticas más comunes, crítica reconocida por los propios profesionales de la grafología.

Esta falta de convergencia no parece deberse a serias diferencias en las interpretaciones realizadas por diferentes escuelas y aproximaciones, ya que éstas no aparecen como excesivamente divergentes o contradictorias, sino más bien, complementarias.

Más bien, estas diferencias parecen apuntar a la diferencia en la cualificación de los diferentes profesionales tanto en la disciplina grafológica en general, como en el conocimiento y experiencia en el ámbito organizacional en particular.

Por ejemplo, autores como Dean (1992), encuentran en las interpretaciones dadas por los profesionales sobre algunos aspectos de la grafología unos valores de acuerdo de $r=.42$. Es interesante comparar este dato, con el acuerdo encontrado ($r=.30$) por parte de un grupo de neófitos que actuó como grupo de control en el presente análisis.

4.2.- Falta de validez predictiva.

Entendemos por validez predictiva a la capacidad que tiene una determinada prueba o herramienta a la hora de predecir el comportamiento futuro de un candidato en un contexto concreto; en este caso, en el entorno real de trabajo, esto es, lo que se conoce habitualmente como rendimiento o desempeño laboral.

El debate sobre la efectividad de la grafología ha estado siempre presente, debido en otras cuestiones a la importancia de los factores culturales. Pero en los últimos años, se han realizado

numerosos estudios e investigaciones que han puesto en duda la validez predictiva de la grafología.² Y que incluso han llegado a manifestar su nula efectividad.

Cabe matizar que la mayor parte de estas críticas, por muy basadas que estén en presuntas investigaciones serias, proceden de escuelas y paradigmas psicométricos. No podemos obviar, que en general estos modelos muestran esta misma actitud de desconfianza hacia el resto de las pruebas proyectivas que las mostradas a la grafología y prácticamente con los mismos argumentos.

No olvidemos que tanto en la psicología como en otras ciencias sociales existe una antigua disputa entre los modelos empiristas y racionalistas. E incluso subyacen cuestiones de índole “nacionalista”, ya que como hemos señalado, la grafología ha estado liderada por las escuelas francesas en contraposición con las anglosajonas de tradición más psicométrica y empirista.

Y los intereses comerciales de las grandes distribuidoras de pruebas estandarizadas, tampoco deben ser olvidados en esta presunta batalla.

Por otra parte, prestigiosas figuras de la “Psicología científica” también se han pronunciado a favor de la grafología como ciencia rigurosa y seria.³

Otra prueba de la eficacia de la grafología es que, a pesar de todo, es utilizada por grandes compañías que cuentan con departamentos de recursos humanos lo suficientemente potentes como para llevar a cabo un seguimiento riguroso del desempeño de los trabajadores contratados, extrañando datos claros del grado de éxito que han tenido tanto los procesos de selección de personal globalmente considerados, como de la eficacia de cada una de las diferentes técnicas empleadas en cada proceso.

Sin embargo, de estas críticas, se pueden extraer algunas conclusiones valiosas que deben ser tenidas en cuenta de cara a la mejora de la praxis grafológica:

- Tener en cuenta la posible existencia del **efecto Forer** (también llamado el **efecto Barnum**) que consiste en la tendencia a encontrar como adecuadas y precisas determinadas afirmaciones sobre uno mismo, afirmaciones que sin embargo, son lo suficientemente vagas y generales como para poder ser aplicadas a un conjunto muy amplio de la población. Por ejemplo, una afirmación como: “por determinados bloqueos de tipo afectivo, el sujeto muestra un rendimiento mermado respecto a su potencial real”. Además de ser un juicio aplicable a la casi totalidad de los sujetos, resulta de fácil aceptación, ya que presupone que el referido, podría alcanzar un mejor rendimiento futuro.

Esto puede explicar, al menos parcialmente, tanto la aceptación generalizada de algunas creencias y prácticas, y no sólo aquellas provenientes del campo de la espiritualidad y del esoterismo, tales como la astrología, la adivinación, la toma de decisiones basada en el I Ching o las Runas, los modelos de personalidad basados en construcciones teóricas como el Eneagrama o la lectura del aura. Sino que también afectan a algunos tipos de

² Véase, por ejemplo: las investigaciones realizadas por Schmidt y Hunter en 1998, comparando la “validez predictiva” de diferentes instrumentos de evaluación. Las investigaciones llevadas a cabo por Furnham, Adrian; Barrie Gunter (1987), “Graphology and Personality: Another Failure to Validate Graphological Analysis.”, *Personality and Individual Differences* 8(3): 433–435. Y el metaanálisis desarrollado por Jennings, D. L., Amabile, T. M., and Ross, L. (1982), *Informal covariation assessment: Data-based versus theory-based judgments*. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge, England: Cambridge University Press, pp. 211–238.

³ Así por ejemplo, Gordon Allport et Phillip E. Vernon, en su publicación de 1933, *Studies in Expressive Movement*.

pruebas de personalidad con mayor base empírica y experimental. Por lo tanto, la grafología no puede escapar a este efecto.

- Otro fenómeno relacionado con el anterior es la **validación subjetiva**, la cual consiste en la percepción de que dos acontecimientos están relacionados porque una creencia, teoría, expectativa o hipótesis, así lo afirma. Por ejemplo, el horóscopo se basa en la creencia en que la disposición de los planetas en el momento del nacimiento de una persona, marcarán de forma decisiva tanto su personalidad como su destino. O la supuesta relación entre las líneas y forma de la mano y el carácter de una persona (quirolología) o incluso el destino de esta persona (quiromancia). Aunque las explicaciones de relación causa-efecto de la grafología pueden parecernos más lógicas y más próximas al universo del discurso científico, hay que tener en cuenta que en la mayor parte de los casos, nos basamos en correlaciones avaladas por un determinado consenso, basado en evidencias comunes y con un tratamiento estadístico de mayor o menor rigor. Pero que en algunos casos la relación causa-efecto, al menos por el momento, es muy difícil de demostrar. Un ejemplo lo encontramos en los presupuestos en los que se basa el análisis simbólico aportado por Max Pullver, basado en determinados “arquetipos universales”, recogiendo las aportaciones de C. Jung.

Por lo tanto, el buen grafólogo debería actuar con mentalidad y actitud científica. Es decir, planteando los hechos observados y sus inferencias e interpretaciones siempre en forma de hipótesis, siempre sujetas a contrastación y validación.

- **Subjetividad en las interpretaciones.** Por ejemplo, uno de los principales conceptos en la teoría de Ludwig Klages, el “*form-niveau*” o el hecho de que el aspecto global de originalidad, belleza, armonía o estilo de la escritura de una persona, va a condicionar el resto de las interpretaciones hacia un polo positivo o negativo. Algunas características pueden ser más o menos objetivadas, como la originalidad, referida a frecuencia estadística, pero no así otras como la belleza o armonía, que se basan en percepciones individuales, en mayor o menor grado compartidas, pero siempre condicionadas tanto por las características personales, como por el entorno social y cultural del individuo.
- El **escaso tamaño de las muestras** y datos recogidos y tratados sistemáticamente, hace que algunos aspectos interpretativos pueden adolecer de debilidad. Faltan referencias estadísticas para realizar comparaciones finas en diferentes grupos y datos desagregados por variables relevantes como nivel de estudios, cultura, maduración del gesto escritural, manejo de uno o diferentes alfabetos, presencia de alguna posible discapacidad o hándicap, etc.

4.3.- Aspectos deontológicos.

Una cuestión muy importante que no debe ser obviada es el aspecto deontológico, tanto en su vertiente puramente legal como en el plano estrictamente ético.

En este punto, la problemática es la misma que afecta a otro tipo de pruebas, especialmente a aquellas de naturaleza proyectiva. La cuestión es hasta que punto es no sólo legal, sino legítimo y admisible, que con el objetivo de extraer una información sobre unos aspectos concretos de la

personalidad y de las presuntas capacidades de un individuo, se utilicen métodos que invadan todo un conjunto de aspectos íntimos y delicados del evaluado.

Desde el punto de vista de la regulación legal, observamos grandes diferencias entre unos países y otros.

Así por ejemplo, en el caso de Hungría, un informe de la comisión parlamentaria para la *protección de datos y libertad de información*, dejó claro que el análisis grafológico sin un consentimiento explícito del candidato, tras haber sido éste informado de forma clara y fehaciente de los datos que pueden extraerse de su persona en la aplicación de esta técnica, supone una violación clara en la intimidad del individuo.⁴

Otras naciones o estados tienen al respecto una legislación clara sobre los aspectos de confidencialidad en los procesos de selección de personal, explicitando la posibilidad de excluir algunas técnicas o preguntas tendentes a indagar sobre aspectos íntimos de la persona o que puedan ser motivo de discriminación por cuestiones de índole socio cultural. En el caso de los Estados Unidos de Norteamérica, sí existen criterios claros de no aplicabilidad de este método, en algunas situaciones y ante algunos colectivos concretos que presentan determinados hándicaps o discapacidades.

Por lo que respecta a nuestro país, a pesar de contar con una farragosa normativa que regula la protección de datos, no recoge estos aspectos concretos. Algunos colectivos o instituciones como los colegios profesionales, sí hacen referencias más específicas.

En el caso de los profesionales de la Psicología, *“...existen dos referencias para el ejercicio profesional del psicólogo en España. El Código Deontológico del Psicólogo y el meta-código ético elaborado por la Federación Europea de asociaciones de Psicólogos (European Federation of Psychologists Associations - EFPA). El Código Deontológico establece las reglas de conducta para todos los profesionales de cualquier especialidad de la Psicología. El meta-código de la EFPA expone lo que la sociedad, los clientes y las autoridades competentes pueden considerar como una práctica profesional adecuada por parte de los psicólogos. Establece cuatro principios fundamentales: el respeto a los derechos y la dignidad de las personas, la competencia, la responsabilidad y la integridad. Además, es preceptivo respetar toda la legislación vigente en materia laboral y social (art. 2, Código Deontológico de los Psicólogos)”*⁵.

Así en la Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S), elaborada por el colegio oficial de psicólogos, en el apartado de “Requisitos de los criterios de evaluación”, se señala textualmente *“... Deben estar definidos con claridad y precisión. Deben estar directamente relacionados con el desempeño del puesto en la organización. La lista debe ser limitada a las características necesarias y suficientes para el desempeño óptimo. Debe establecerse la contribución al desempeño óptimo de cada criterio en la fase de diseño (y no durante la valoración). Cuando se trate de requisitos necesarios se especificarán las condiciones de ajuste o no ajuste.*

En todo caso, consideramos que esta cuestión debe ser solucionada con una autoregulación del ejercicio presidida por la honestidad y el sentido común, informando previamente al candidato de que va a existir un análisis grafológico y lo que éste implica.

Por último, garantizar la confidencialidad de los datos obtenidos y asegurar que los escritos no van a ser utilizados con otras finalidades, ya que por desgracia, en algunos casos se observa

⁴ Péterfalvi, Attila (16 March 2004). "Overview of the Data Protection Commissioner's investigation into the tender for the notary position of the city of Nagymaros". Hungarian Parliamentary Commissioner for Data Protection and Freedom of Information. Retrieved 2008-06-21

⁵ Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S), elaborada por el colegio oficial de psicólogos en 2011.

que las muestras gráficas no siempre son utilizadas con la suficiente delicadeza y garantía de privacidad.

4.4.- Coste económico.

Es evidente que el aspecto económico tiene mucha importancia en cualquier proceso o actividad que se realice en el ámbito institucional, tanto de índole público como privado y que se debe planificar cuidadosamente las acciones a llevar a cabo en el proceso de selección, tanto para evitar cargas excesivas de trabajo al candidato, como a los responsables de la evaluación, lo cual se traduce en este último caso, en un aumento excesivos de los costes.

Como hemos puesto de manifiesto, si importante es contar con una alta competencia del evaluador en cualquier proceso de selección, en una disciplina como la grafología, resulta absolutamente clave. El perfil del grafólogo va a ser esencial para determinar la calidad del proceso, por lo que recurrir a los servicios de un profesional experto, va a tener unas cargas económicas que deben ser tneidas en cuenta.

5.- Conclusiones.

Como principal conclusión podemos afirmar que carece de sentido hacer un juicio en global y en términos abstractos de la validez y de la utilidad de la grafología en su aplicación a la selección de personal.

Más sentido tendría que nos planteáramos, por ejemplo, el empleo concreto que se hace de la grafología actualmente en dichos procesos de selección.

Vamos a realizar a continuación un breve diagnóstico de la situación, no con el propósito de emitir una valoración global o comparativa respecto a otras técnicas, sino de cara a poder esbozar unas líneas de actuación que permitan mejorar y optimizar su aplicación en la selección de personal.

5.1.- Análisis DAFO.

Así pues, siguiendo la metodología DAFO, pasamos a analizar de forma sucinta las ventajas y limitaciones que encontramos en la aplicación de las técnicas grafológicas, así como los factores del entorno que pueden actuar en un futuro más o menos próximo, alterando o modificando de forma positiva o negativa el desarrollo de la grafología en su aplicación a la selección de personal.

Los principales factores, quedan recogidos en la siguiente tabla.

Debilidades	Amenazas
• Cuerpo doctrinal relativamente reciente, con necesidad de desarrollar referencias tanto normativas como criterios. • Escasa fiabilidad interjueces. • Escasa preparación de algunos grafólogos en el campo de los recursos humanos. • Coste económico. • Problemas de índole deontológico.	• Infrautilización del papel y del gesto gráfico. • Desprestigio y tribalización de la grafología por incorporación masiva de grafólogos infracualificados o sin experiencia en el área de Recursos Humanos. • Divulgación incontrolada de la grafología, mezcla y confusión con disciplinas de otro índole como la astrología, la quiromancia, el eneagrama, el I Ching, etc.
Fortalezas	Oportunidades
• Las interpretaciones de las diferentes escuelas son complementarias y convergentes, no existen grandes divergencias en cuanto a la interpretación. • Convergencia de las interpretaciones con las aportadas por otros modelos y técnicas proyectivas. • Posibilidad de ahondar en aspectos profundos de la personalidad. • Posibilidad de aplicarse de forma natural y sencilla y de combinarse con otras pruebas de selección de personal.	• Aumento de bases de datos e investigación continuada con apoyo estadístico. • Oportunidad que brindan las nuevas tecnologías de la información y del conocimiento para difundir una grafología seria y rigurosa. • El desarrollo y los avances de las neurociencias pueden ir aportando “explicaciones científicas” que ayuden a reforzar la base científica de la grafología.

Tabla 1.- Análisis DAFO de la grafología en selección de personal

5.2.- Líneas de actuación.

Fruto de este análisis, esbozamos algunas recomendaciones o líneas de actuación tendentes a superar o minimizar las debilidades y amenazas, sacando el máximo provecho de las fortalezas y de las oportunidades.

- Sopesar la oportunidad de utilizar la grafología en cada caso concreto, decidiendo qué va a aportar respecto a otras técnicas menos invasivas y más económicas en cuanto a coste y tiempo. Evitar una grafología “*low cost*”, que atraería a pseudo profesionales y redundaría en el desprestigio de la grafología en general.
- Ofrecer al evaluado una información completa y rigurosa. Garantizar la confidencialidad de los datos obtenidos y asegurar que los escritos no van a ser utilizados con otras finalidades.
- Aumentar la investigación y la posibilidad de compartir conocimientos, creando bases de datos sólidos, con el suficiente apoyo estadístico, de forma similar a cómo se ha desarrollado el protocolo de interpretación basado en el sistema Exner para la interpretación del test de Rocharch.
- Aprovechar las nuevas tecnologías de la información para aumentar la presencia de la grafología seria y rigurosa. Por la naturaleza de la propia disciplina, es comprensible que se haya desarrollado una cultura “papirofílica” que haya propiciado una actitud escéptica cuando no de rechazo frente al mundo digital, pero hay que pensar que la grafología ya está presente mediante estas vías y a veces en su versión más superficial y menos rigurosa. Renunciar a ejercer el necesario contrapeso, supondría enormes pérdidas en el largo plazo.
- Desarrollar el cuerpo institucional que regule la profesión, asegurando la cualificación y preparación de los profesionales. Como indicábamos anteriormente, el grafólogo tiene que saber no sólo de grafología sino del ámbito de los recursos humanos para trabajar tanto de forma independiente como en equipos multidisciplinares.
- Referenciar el lenguaje y las interpretaciones a modelos actuales y en vigencia en la gestión de recursos humanos. (Modelo de gestión por competencias, etc.). Esto redundará no sólo en una mayor credibilidad, comprensión y aceptabilidad por parte de los responsables de recursos humanos, sino que probablemente aumente de forma significativa la validez predictiva de los procesos de selección de personal.
- Articular la grafología con otras pruebas que permitan dar un valor añadido. Por ejemplo, pruebas profesionales en las que se plantén cuestiones delicadas que hagan aflorar aspectos emocionales.
- Estandarizar la aplicación tanto dentro de un mismo proceso como entre diferentes procesos, lo cual ayudará a crear un cuerpo de datos más sólido y fiable.

6.- Referencias

6.1.- Bibliografía.

- Xandró, M. Grafología y Recursos Humanos. Ed. EOS, 1993.
- Chapman, L. J., & Chapman, J. P. (1971, November 18-22). Test results are what you think they are. *Psychology Today*, 106-110.
- Dean, G. A. (1992). The bottom line and effect size. In B. L. Beyerstein & D. F. Beyerstein (Eds.), *The write stuff: Evaluations of graphology, the study of handwriting analysis* (pp. 269-341). Buffalo, NY: Prometheus Books.
- Fernández Muñoz, Ángel. Test Psicotécnicos. Centro de Estudios Financieros, 2015
- Furnham, Adrian; Barrie Gunter (1987), "Graphology and Personality: Another Failure to Validate Graphological Analysis.", *Personality and Individual Differences* 8(3): 433–435.
- Jennings, D. L., Amabile, T. M., and Ross, L. (1982), Informal covariation assessment: Data-based versus theory-based judgments. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge, England: Cambridge University Press, pp. 211–238

6.2.- Enlaces externos.

https://www.dmoz.org/Science/Social_Sciences/Psychology/Alternative/Handwriting_Analysis/
<http://skepdic.com/graphol.html>
http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/4223445.stm
<http://www.quackwatch.org/01QuackeryRelatedTopics/Tests/grapho.html>

6.3.- Relación de imágenes utilizadas en el presente documento.

Imagen de portada extraída de: http://3.bp.blogspot.com/-5UEJTzp-NPw/T5aoNeB_zxI/AAAAAAAAAFsE/3FGLdtXsE44/s1600/entrevista.png

Imágenes gráfico 1:

http://electroneubio.secyt.gov.ar/index2_files/Juan_Huarte_de_San_Juan_3.jpg