INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

Propuesta de implementación de la Grafología como instrumento para apoyar la selección del capital humano en la empresa Imagencolor, en la ciudad de Quito, en el año 2025

Arcelia Cristina Vizcaíno Carrera

Administración

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración

Quito, 09 de mayo de 2025

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Propuesta de implementación de la Grafología como instrumento para apoyar la selección del capital humano en la empresa Imagencolor, en la ciudad de Quito, en el año 2025

Arcelia Cristina Vizcaíno Carrera …./….

Ing. Sandra Elena Armijos Tello

Quito, 09 de mayo de 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Arcelia Cristina Vizcaíno Carrera

Código estudiante: 2262

Cédula de identidad: 1717827511

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

Incluso cuando estaba llena de dudas mi familia fue mi sombra, mi luz, mis alas y mi raíz. Este trabajo está dedicado en su totalidad a mi esposo Alex, mi compañero de aventuras y el gran amor de mi vida, a mis hijos Samuel y Valentina, gracias por cada taza de café y la manta para el frío mientras mamá estaba en clases y a mi Margarita, mi madre, una mujer excepcional que desde el cielo continúa siendo mi fuente de inspiración.

AGRADECIMIENTO

A Dios por sostenerme en todo momento, darme sabiduría y fortaleza para superar cada desafío.

A mi familia, mi gratitud infinita, sin su amor, contención y apoyo absoluto nada de esto habría sido posible.

A mis hermanos Darío y Abner por animarme a seguir y aportar con sus conocimientos al desarrollo de este trabajo.

A mis maestros Ing. Fabián Ortiz, Mgtr. Grace Izurieta, Mgtr. Galo López, Dr. Blasco Peñaherrera Solah, quienes con paciencia y dedicación dejaron en mí una lección que va más allá sus enseñanzas, gracias por mostrarse humanos y permitirme exponer mis inquietudes sin temor.

A mi tutora de titulación, Ing. Sandra Armijos, por su soporte durante el proceso de evolución de este trabajo, gracias por guiar el trayecto de mi proyecto, despejando dudas y abriendo el panorama a la comprensión de muchos factores.

De manera especial, al Mgtr. Iván Freile, por cómo escucha, por cómo guía, pero, sobre todo, por cómo cree en sus estudiantes, por conjugar la teoría con la empatía y el conocimiento con la sensibilidad, sin su forma única de enseñar, este recorrido no habría sido el mismo.

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla una propuesta para implementar la Grafología como herramienta de apoyo en los procesos de selección en la empresa Imagencolor. La motivación surge de la necesidad de contar con métodos de contratación más completos, que no solo se enfocan en la experiencia o conocimientos técnicos, sino también en rasgos de personalidad que influyen directamente en el rendimiento y la integración del Talento Humano en el campo laboral.

El estudio se basó en un enfoque cuantitativo, con investigación descriptiva y diseño no experimental, mediante encuestas dirigidas al personal del área de Recursos Humanos y directivos para medir su percepción sobre la Grafología. Los resultados reflejaron una apertura significativa y la mayoría de los participantes la percibieron como una técnica que puede complementar de forma positiva los procesos de selección. No obstante, también surgieron dudas, lo que demuestra que su implementación debe acompañarse de una correcta socialización previa.

La propuesta contempla el diseño de un manual que aborda la aplicación de la Grafología en todas sus fases, a fin de proporcionar al área de Recursos Humanos una guía para la toma correcta de muestras; el análisis estará a cargo de una empresa externa especializada y el resultado obtenido servirá de apoyo en la identificación de habilidades, actitudes y rasgos de personalidad clave para cada puesto.

Por tanto, la Grafología se muestra como una técnica aliada para enriquecer los criterios de decisión en la elección de candidatos, apuntando hacia una visión más integral de la persona en el entorno laboral.

Palabras clave: Grafología, técnica, selección de personal, evaluación, competencias, desempeño, talento humano, contratación, candidato, habilidades.

ABSTRACT

This study proposes the implementation of Graphology as a complementary tool in the personnel selection processes at Imagencolor. The motivation stems from the need for more comprehensive recruitment methods that assess not only technical knowledge and experience but also personality traits that directly influence performance and workplace integration.

The research employed a quantitative, descriptive, and non-experimental approach. Surveys were administered to human resources personnel and company executives to gauge their perceptions of Graphology. The results revealed significant openness, with most participants viewing it as a technique that could positively enhance the selection process. However, some reservations were noted, suggesting the importance of proper socialization before implementation.

The proposal includes the development of a manual outlining the application of graphology throughout all stages of the process, providing the human resources department with clear guidelines for proper sample collection. The analysis would be performed by a specialized external firm, with results supporting the identification of key competencies, attitudes, and personality traits required for each position.

In conclusion, graphology is presented as a valuable complementary technique that can enrich decision-making in candidate selection, promoting a more holistic understanding of individuals within the workplace.

Keywords: Graphology, Technique, Personnel Selection, Evaluation, Competencies, Performance, Human Talent, Recruitment, Candidate, Skills

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I 14

INTRODUCCIÓN 14

1.1. Planteamiento del Problema 14

1.2. Justificación 15

1.3. Alcance 16

1.4. Objetivos General y Específicos 17

CAPÍTULO II 18

MARCO TEÓRICO 18

2. La Grafología en términos generales 18

2.1.1 Definición de Grafología 18

2.1.2 Discusión del fundamento científico de la Grafología 18

2.2. La Grafología como aliada en la elección del candidato ideal 19

2.2.1 La Grafología en el ámbito de los Recursos Humanos 19

2.2.2 Técnicas grafológicas para analizar la escritura de un colaborador 20

2.3 Tipos de métodos de selección en la empresa 21

2.3.1 La gestión del capital humano 21

2.3.2 Etapas del procedimiento y selección 22

2.4 Procesos de selección a nivel general 24

2.4.1 Selección de capital humano definición 24

2.4.2 Técnicas de reclutamiento de colaboradores 24

2.5 Influencia de la propuesta de implementación de la Grafología como apoyo en la gestión del Talento Humano en la empresa Imagencolor.....25

2.5.1 Tipos de escritura, Grafología y comportamiento laboral 26

2.5.2 Percepción del área de Recursos Humanos acerca de la eficacia de la propuesta.....26

2.6 Integración de la propuesta del uso de la Grafología como apoyo en el proceso de selección…….....27

2.6.1 Características y estructura de la empresa Imagencolor 28

2.6.2 Diseño de un manual para la propuesta de implementación de la Grafología 29

3 Marco conceptual.....29

4 Marco legal 31

CAPÍTULO III.....33

MARCO METODOLÓGICO.....33

3.1 Tipo de investigación.....33

3.1.1 Según el propósito.....33

3.1.2 Según la manipulación de las variables 33

3.1.3 Según el tiempo de duración.....33

3.2 Enfoque.....34

3.3 Herramientas metodológicas.....34

3.4 Técnicas 34

3.5 Estudios iniciales 35

3.5.1 Organizador gráfico de variables 35

3.5.2 Matriz de operacionalización de las variables 36

3.5.3 Criterios y exclusión 36

3.5.4 Muestreo 37

3.6 Desarrollo 37

CAPITULO IV 39

RESULTADOS Y DISCUSIÓN 39

4.1 Análisis e interpretación de resultados 39

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 49

Conclusiones 49

Recomendaciones 50

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 52

ANEXO A: MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN PROCESOS DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA IMAGENCOLOR 57

ANEXO B: REGISTRO FOTOGRÁFICO 79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos claves de la gestión del capital humano en las organizaciones....21

Tabla 2. Técnicas de reclutamiento de personal 24

Tabla 3. Ventajas y desventajas de las técnicas de reclutamiento de personal.....25

Tabla 4. Tipos de escritura en Grafología e interpretación psicológica 26

Tabla 5. Plan piloto para la implementación de la Grafología en Imagencolor 29

Tabla 6. Operacionalización de variables 36

Tabla 7. Criterios de inclusión y exclusión.....36

Tabla 8 Diseño de la encuesta.....37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro estructura organizacional 28

Figura 2. Organizador gráfico de variables 35

Figura 3. Pregunta 1 39

Figura 4. Pregunta 2 40

Figura 5. Pregunta 3 40

Figura 6. Pregunta 4 41

Figura 7. Pregunta 5 42

Figura 8. Pregunta 6 42

Figura 9. Pregunta 7 43

Figura 10. Pregunta 8 44

Figura 11. Pregunta 9 45

Figura 12. Pregunta 10 46

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En Ecuador, hablando de forma general, se presenta un desafío en cuanto a la correcta selección de capital humano en el entorno laboral. Las organizaciones pueden llegar a tener problemas para conseguir personal competente según sus necesidades. El no contar con métodos adecuados para una correcta selección del talento podría derivar en inestabilidad laboral, además, un ambiente no del todo apropiado para desempeñarse de forma ideal. Este tipo de situaciones pueden provocar una pobre productividad lo cual complica su inclusión en un creciente mercado, mucho más dinámico y en constante cambio.

Dentro de la elección del personal adecuado, la Grafología se presenta como una herramienta de apoyo cuya finalidad es ser un soporte ante los posibles retos presentados en esta área, con el fin de conseguir el talento idóneo y a la par mejorar la mecánica interna del grupo. El propiciar un ambiente laboral más saludable y productivo, contribuye a un desarrollo sostenible del capital humano en el país.

En Quito, la mayoría de las empresas todavía basan su selección de personal en métodos tradicionales tales como entrevistas y evaluaciones de tipo estándar. En tal virtud, su desempeño puede verse algo condicionado al momento de determinar con exactitud las habilidades que podrían ser realmente importantes para su desarrollo y éxito. En un mercado laboral tan cambiante, la utilización de instrumentos convencionales puede desembocar en una selección de personal que no logre adaptarse a las exigencias actuales. El trabajo en equipo y la flexibilidad laboral son esenciales para evitar situaciones internas que puedan generar conflictos o fricciones que se traduzcan en un clima laboral desfavorable; en este escenario, la Grafología emerge como apoyo para lograr una gestión más efectiva del recurso humano.

En Imagencolor, el no contar con evaluaciones más reflexivas podría limitar sus destrezas a la hora de contratar personal generando un escenario en el que los colaboradores no se sientan del todo valorados o presenten insatisfacción en su desempeño. En este panorama, se pretende proponer a la Grafología como apoyo a fin de proveer un soporte para afrontar estas dificultades y desarrollar un espacio de trabajo más pertinente.

En este ámbito se expone la incógnita de en qué forma la propuesta de implementación de la Grafología, como método de apoyo, mejoraría los procedimientos de selección de personal en la empresa Imagencolor.

1.2. Justificación

Esta investigación se centra en el cuestionamiento de cómo la propuesta de Grafología como herramienta de apoyo podría mejorar la selección de personal en Imagencolor. Ante la importancia de indagar sobre los retos que esta compañía muestra en sus procesos de contratación de personal, la presente propuesta se considera significativa puesto que pretende dar a conocer el tema de una forma más clara.

Desde una perspectiva teórica, se intenta mostrar la contribución de la Grafología al área de Recursos Humanos, al estudiar las posibles bondades de su utilización como herramienta de apoyo en la selección, profundizando en el conocimiento de su eficacia en el reconocimiento y determinación de características que aporten al entendimiento de metodologías novedosas. Llevada a la práctica, la propuesta de implementar la herramienta de la Grafología como apoyo para procesos de selección en la empresa Imagencolor puede ofrecer un valioso desarrollo en las condiciones de los procesos de selección, lo cual redundará en una notable satisfacción en los trabajadores y la sostenibilidad de la empresa.

La repercusión social de este estudio se evidenciará en el bienestar de los posibles empleados de Imagencolor; con un entorno laboral más participativo y favorable, en el que se identifique y estimule la detección de talentos y necesidades, se puede incrementar la

responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas; esto traerá consigo un impacto positivo en sus vidas, tanto en lo profesional como personal, permitiendo un desarrollo integral y pleno que traspase el ámbito laboral. Su viabilidad se garantiza puesto que, en términos de recursos, tiempo y acceso a la información, la investigación es factible. La empresa Imagencolor está presta a proporcionar los datos que sean necesarios para llevar a cabo el estudio. La metodología y enfoque que se utilizará, pueden ser adaptados y empleados por otras compañías del sector, en Quito y otras ciudades del Ecuador, en diferentes ámbitos laborales, permitiendo a otras organizaciones su replicabilidad a fin de que puedan beneficiarse de la investigación y a su vez, fomentando una cultura de gestión del Talento Humano más eficaz, basada en evidencia.

Este estudio brindará la posibilidad a las empresas de poder mejorar las condiciones de vida de sus colaboradores de una forma más completa, promoviendo una producción de forma sustentable. La optimización de la selección del Talento Humano en la empresa Imagencolor contribuye al bienestar social y al establecimiento de un ambiente laboral más equilibrado y provechoso; además, no solo pretende resolver la problemática específica dentro de Imagencolor, sino que propone generar un impacto positivo en la gestión del recurso humano en el sector.

1.3. Alcance

El presente trabajo tiene como alcance la propuesta de implementación de la Grafología como herramienta para apoyar la selección del capital humano en la empresa Imagencolor, ubicada en la ciudad de Quito, para lo cual se pretende indagar sobre el uso de la herramienta en la identificación de características específicas en los postulantes a determinado cargo a fin de apoyar y mejorar los procesos de contratación.

En esta etapa se intenta mostrar cómo la Grafología puede integrarse para complementar los procedimientos de selección que ya existen en Imagencolor con el fin de

colaborar en su crecimiento, analizando rasgos de personalidad y habilidades inherentes al trabajo, en los candidatos.

Se procura que el diseño y estructuración de la propuesta estén completados antes de finalizar el año 2025; sin embargo, solo abarca su elaboración, sin que ello implique la inmediata implementación. Como documento entregable se presenta un manual en el que se detallan las fases necesarias para llevar a cabo la incorporación de la herramienta en un futuro.

1.4. Objetivos General y Específicos

Desarrollar una propuesta de implementación de la Grafología para apoyar el proceso de selección del capital humano en la Empresa Imagencolor, ubicada en la ciudad de Quito, durante el año 2025.

- Describir el concepto y fundamentos de la Grafología en la selección de personal resaltando sus ventajas para la empresa Imagencolor mediante revisión bibliográfica de fuentes fidedignas e investigaciones previas.
- Conocer el proceso de selección actual en la empresa Imagencolor mediante la revisión de sus procedimientos para comprender cómo se lleva a cabo la evaluación y contratación de personal.
- Elaborar un manual que contemple el diseño de la propuesta de implementación de la Grafología en todas sus fases.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. La Grafología en términos generales

2.1.1 Definición de Grafología.

La Grafología se refiere al estudio profundo de la escritura de un individuo, mediante el cual al efectuar un análisis minucioso se permiten identificar las correspondientes características de la personalidad, del comportamiento y de la actitud de una persona, (Romero, 2024) por tanto, es una herramienta altamente utilizada en la psicología y en el área de los Recursos Humanos de las organizaciones.

2.1.2 Discusión del fundamento científico de la Grafología.

En el año 1500 AC (antes de Cristo), aparece el alfabeto cuyo origen se les atribuye a los fenicios, las primeras escrituras simbolizaban la transmisión de ideas que conformaban un mensaje, por lo que surgieron filósofos como Aristóteles quien evidenció que la forma de escribir revelaba el carácter de una persona (Arenas, 2018). Sin embargo, apenas en el siglo XVII, el italiano Camilo Bardi escribió el primer tratado sobre el análisis de la escritura y en el siglo XIX el francés Hippolyte Michon publicó obras orientadas hacia la Grafología moderna, en las que identificó rasgos específicos de la escritura y las asoció con las características de la personalidad (De León, 2015).

La Grafología se enfoca en el análisis de la escritura de un individuo para determinar su comportamiento y los rasgos característicos de su personalidad (Centeno, 2021), por lo cual, mediante el estudio de la letra es posible describir la conducta de una persona a través de la identificación de elementos claves que estén presenten en su escritura manuscrita.

De acuerdo con Giner y Girona (2017), señalan que la Grafología tiene múltiples aplicaciones entre las cuales se encuentran en la “criminología al analizar las escrituras de

investigaciones forenses, en la psicología al observar los rasgos de personalidad, en la educación para identificar problemas de aprendizaje en los niños" (p. 25).

2.2. La Grafología como aliada en la elección del candidato ideal

2.2.1 La Grafología en el ámbito de los Recursos Humanos.

Al encargarse la Grafología del análisis de la escritura realizada a mano, se incluye también como una alternativa para determinar el tipo de personalidad de un postulante a un puesto de trabajo (Hernández, 2019), siendo utilizada como una herramienta clave en la búsqueda de talentos en el proceso de selección de personal.

Según Priante (2019), menciona que la Grafología es aplicable en las organizaciones empresariales dentro de los "procesos de reclutamiento y selección de personal facilitando la identificación de los rasgos de personalidad de los candidatos a un puesto de trabajo vacante" (p. 11), estableciendo sus aptitudes, actitudes y capacidades intelectuales relacionadas con el liderazgo y la motivación de acuerdo con los niveles de comportamiento de los postulantes.

Al conocer el carácter, la personalidad y las formas de comportamiento de un individuo mediante el uso de la Grafología, se facilita determinar con una mayor probabilidad que el candidato al puesto vacante se adapte a los valores corporativos de la organización, las actitudes frente a sus compañeros cuando se realiza un trabajo en equipo y si se adecúa al clima organizacional en el que se ejecutan las actividades laborales (Olave, 2019).

De acuerdo con Alonso et al. (2018), menciona que la Grafología es una de las técnicas más completas utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que se permite un acceso directo al subconsciente del candidato a un puesto de trabajo detectando sus rasgos de personalidad y emociones reflejadas. Por lo tanto, mediante la Grafología se posibilita la obtención de datos relevantes enfocados a la capacidad del liderazgo, la estabilidad emocional, la creatividad y disciplina, siendo también un

complemento adicional como una herramienta clave en pruebas psicológicas de selección de trabajadores.

La Grafología tiende a ser dinámica puesto que el tipo de letra suele ser cambiante de un tiempo a otro debido a las modificaciones de comportamiento que suelen tener los trabajadores, siendo recomendable realizar diagnósticos cada cierto periodo de tiempo con la intencionalidad de determinar los patrones de conducta y la personalidad del postulante (Caisa & Chasi, 2024). Sin embargo, el uso de este tipo de técnicas durante la selección de personal depende de los protocolos y políticas que se disponga en cada una de las organizaciones, así como además, de las dificultades específicas que se identifican en cada puesto de trabajo vacante, debido a que algunas empresas se inclinan solamente por solicitar un informe grafológico, otras como parte de las pruebas psicológicas, mientras que otras organizaciones prefieren utilizarla para corroborar la información obtenida durante una entrevista de trabajo.

2.2.2 Técnicas grafológicas para analizar la escritura de un colaborador.

De acuerdo con Valencia et al. (2018), reconoce que existen tres técnicas grafológicas principales para analizar la escritura de un colaborador, entre las cuales, se detallan en los párrafos siguientes:

- **Morfología de la escritura.** Está dado a la forma y estructura de los trazos que conforman una escritura, ya sea por su tamaño, presión, espaciado e inclinación, identificando rasgos gráficos que se relacionan con la personalidad.
- **Estudio de la firma.** Es uno de los elementos claves de la Grafología pues la firma se considera como una representación gráfica de la identidad de los colaboradores, siendo más espontánea y personal. Dentro de una firma se evalúan la legibilidad, tamaño, rúbrica y ubicación permitiendo profundizar en el cómo los trabajadores se miran así mismos en el ámbito laboral.

- **Grafología inductiva alfabética.** Se enfoca en el análisis minucioso y detallado de cada letra del alfabeto, metodología por la cual cada letra refleja un simbolismo particular del colaborador revelando características ocultas de su personalidad, comportamiento y actitudes.

2.3. Tipos de métodos de selección en la empresa

2.3.1 La gestión del capital humano.

De acuerdo con Aliaga y Cofré (2021) menciona que la gestión del capital humano en las organizaciones se conforma por un conjunto de elementos claves, los cuales se utilizan en la actualidad también dentro de la empresa y se explican a continuación:

Tabla 1. Elementos claves de la gestión del capital humano en las organizaciones

Elementos	Descripción	Herramientas utilizadas
Reclutamiento y selección de personal	Es el proceso de identificar y contratar a postulantes idóneos a un puesto de trabajo vacante	Entrevistas, pruebas psicométricas, hojas de vida
Evaluación de desempeño	Se denomina un sistema con el que se permite evaluar las acciones y comportamientos de los trabajadores	Evaluaciones de 360 grados, revisiones periódicas, métricas de desempeño laboral
Capacitación y formación	Es el desarrollo de competencias laborales para los colaboradores de una empresa u organización	Mentoring, couching, cursos y talleres
Valoración de puestos de trabajo	Se refiere al proceso en el que se determina el valor de cada puesto de trabajo de una empresa estableciendo jerarquías y salarios competitivos	Descripción de Puestos, Nivel de Educación, Experiencia, otras Competencias
Clima organizacional	Creación de un clima laboral favorable para todos los trabajadores alineado con los valores propios de la organización	Encuestas de clima laboral, actividades de team building, eventos deportivos

Nota. Adaptado del artículo La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile (2021)

Como se observa en la tabla anterior, es importante destacar que la gestión del capital humano involucra el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores, la evaluación de desempeño y la capacitación o formación de personal, incluyendo además la valoración de puestos de trabajo que se enfoca hacia la designación de sueldos o salarios de acuerdo a las competencias requeridas en cada cargo, así como también el clima organizacional en que el departamento o área de Recursos Humanos desarrolla actividades con las que se facilite la colaboración del trabajo en equipo, impulsando el cumplimiento de principios que formen parte de los valores de la organización.

2.3.2 Etapas del procedimiento y selección.

Según López et al. (2022), tanto el reclutamiento como la selección de colaboradores se conforma por un conjunto de etapas consecutivas, se explican cada una de ellas por separado en los párrafos siguientes:

1. **Identificar el puesto de trabajo vacante.** En cualquiera de las áreas o departamentos de la empresa, el jefe inmediato debe identificar la disponibilidad de un puesto de trabajo vacante e informar al gerente o representante de los Recursos Humanos.
2. **Revisar los requisitos de la Descripción de Puestos.** El jefe del área o departamento de Recursos Humanos se encarga de revisar los requisitos de educación, experiencia y otras competencias que se requieren para el cumplimiento del puesto vacante.
3. **Establecer las formas de reclutamiento.** En esta etapa, el responsable de los Recursos Humanos deberá determinar las formas de reclutamiento que puede ser interno o externo, en relación con las políticas de la empresa.
4. **Recopilar las hojas de vida de los postulantes.** El analista o auxiliar del departamento de los Recursos Humanos de una empresa, se encarga de recopilar las hojas de vida de todos los postulantes, que se lo puede realizar de manera presencial o mediante correo electrónico o plataformas digitales.
5. **Evaluar el nivel de educación y experiencia.** En base a la Descripción de Puestos del cargo vacante, se realiza la evaluación tanto de la experiencia como de la educación de cada uno de los postulantes, de tal manera que se preseleccionarán aquellos candidatos que cumplan con los requisitos del perfil para el puesto.
6. **Verificar las referencias personales.** Corresponde la revisión de al menos tres referencias personales para cada uno de los candidatos al puesto de trabajo, actividad que se lo puede hacer mediante gestión telefónica.

7. **Aplicar las pruebas psicométricas a los postulantes.** Se aplican pruebas de aptitud, de personalidad, de inteligencia, de habilidades técnicas, entre otras, incluyendo las a la Grafología como herramienta de análisis de la personalidad, considerando que cada empresa debe establecer el tipo de pruebas o metodologías que pueden aplicarse.
8. **Realizar la entrevista de selección.** El gerente o jefe del área de Recursos Humanos realiza la correspondiente entrevista de selección a cada uno de los postulantes preseleccionados con la finalidad de identificar competencias que se requieren en el puesto de trabajo vacante.
9. **Seleccionar al postulante idóneo y capacitado.** En base a los resultados obtenidos luego de la evaluación del nivel de educación, experiencia, pruebas psicométricas y otras competencias requeridas para el puesto, se procede a obtener la calificación final y se selecciona al candidato adecuado con mayor puntaje.
10. **Solicitar exámenes médicos al postulante seleccionado.** Al candidato que ha sido seleccionado, se le solicita los correspondientes exámenes médicos requeridos de acuerdo con el puesto en que se desempeñará.
11. **Contratar al postulante como nuevo trabajador.** Luego de que el trabajador presente todos sus documentos personales en regla incluyendo también los exámenes médicos, se realiza la contratación laboral entre el nuevo empleado con el representante de la empresa, el cual puede ser de forma verbal o escrita.
12. **Realizar la inducción al nuevo trabajador.** El auxiliar o analista de los Recursos Humanos realizará la inducción del puesto vacante al nuevo colaborador contratado, incluyendo los valores corporativos de la compañía, las funciones para el cargo y la presentación con sus nuevos compañeros de trabajo.

2.4. Procesos de selección a nivel general

2.4.1 Selección de capital humano definición.

Para Chiavenato (2019), el Talento Humano representa ese conjunto de saberes, destrezas y recorrido profesional que poseen cada uno de los colaboradores dentro de una organización, por lo tanto, el capital humano involucra todas las competencias laborales que ha desarrollado un trabajador y que influyen en el buen desempeño de su puesto de trabajo, estas competencias están dadas de acuerdo a su experiencia laboral, nivel de educación y formación adquiridos, actitudes y comportamientos durante el cumplimiento de sus funciones en el cargo que desempeña.

2.4.2 Técnicas de reclutamiento de colaboradores.

Durante la etapa de reclutamiento de personal, el representante del área o departamento de Recursos Humanos de la empresa u organización deberá identificar las técnicas adecuadas para la recolección de talentos idóneos para un puesto de trabajo vacante.

Según De Urbina y De la Calle (2022), pueden clasificarse entre reclutamiento interno, externo y mixto, por lo que se ha realizado una explicación de cada una de ellas tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2. Técnicas de reclutamiento de personal

Técnicas de reclutamiento	Descripción	Ejemplos
Reclutamiento interno	Se busca colaboradores al interior de las áreas o departamentos de la empresa, brindando posibilidades de crecimiento	Plataformas digitales internas (WhatsApp, Telegram), correo electrónico, murales, afiches, base de datos internas
Reclutamiento externo	Se busca talento fuera de las instalaciones, áreas o departamentos de la organización o empresa	Redes sociales, agencias de empleo, ferias de trabajo, plataformas digitales de empleo, instituciones educativas, páginas web
Reclutamiento mixto	Es la combinación entre el reclutamiento interno y externo en el que se recopila talento tanto fuera como dentro de la organización	Plataformas de mensajería, redes sociales, email o correos electrónicos, ferias y agencias de trabajo

Nota. Adaptado del libro Fundamentos de Recursos Humanos (De Urbina & De la Calle, 2022)

En base a la tabla anterior, las técnicas de reclutamiento pueden ser internas como el correo electrónico, murales colocados en las instalaciones de la empresa o plataformas internas, así como también, formas de reclutamiento externo como las redes sociales,

agencias de empleo o ferias de trabajo, por lo que el especialista de los Recursos Humanos deberá considerar la técnica más adecuada para recopilar a los postulantes idóneos de acuerdo con los recursos otorgados por su organización.

A más de ello, tanto el reclutamiento interno, externo y mixto tienen sus ventajas y desventajas, las mismas que se describen a detalle en la siguiente tabla que se observa a continuación:

Tabla 3. Ventajas y desventajas de las técnicas de reclutamiento de personal

Tipos de reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Reclutamiento interno	Los postulantes internos ya conocen a la empresa y aceleran su adaptación	Limitación del Talento Humano con nuevas ideas innovadoras
	Los trabajadores reconocen las oportunidades de crecimiento	Puede crear rivalidad entre trabajadores internos que aspiraban al mismo puesto
	Trabajadores ya adaptados a los valores corporativos de la compañía	Puede ocasionar un clima laboral poco resistente al cambio
	Incentiva a los empleados a capacitarse para ascender	Los candidatos internos puede que no dispongan de las competencias necesarias para el puesto vacante
	Menor costo para la empresa, pues no se requiere de publicidad externa.	
	Amplía la posibilidad de atraer ideas innovadoras	Mayores gastos en publicidad y agencias de empleo
	Facilita la búsqueda de competencias específicas que se requieren en el puesto vacante	El proceso de reclutamiento es más lento y requiere de mayor tiempo
Reclutamiento externo	Introduce nuevos valores que pueden fortalecer la cultura organizacional	Se reduce la posibilidad de que el nuevo trabajador se adapte a la cultura de la empresa
	Evita rivalidades entre trabajadores por ascensos o promociones	
	Permite conexión de profesionales con experiencia de otras empresas del sector	Insatisfacción entre trabajadores internos ante falta de oportunidades de crecimiento
		El nuevo colaborador puede que no se adapte a los valores actuales de la organización

Nota. Adaptado del libro Talent Management 4.0: Innovación en el modelo educativo empresarial, un paso urgente (Flores, 2022)

2.5. Influencia de la propuesta de implementación de la Grafología como apoyo en la gestión del Talento Humano en la empresa Imagencolor

2.5.1 Tipos de escritura, Grafología y comportamiento laboral.

De acuerdo con Pérez (2018) , existen diversas tipologías de escritura de los trabajadores al interior de las organizaciones; sin embargo, los rasgos más sobresalientes se han descrito en la siguiente tabla que se observa a continuación:

Tabla 4. Tipos de escritura en Grafología e interpretación psicológica

Tipos	Descripción	Interpretación psicológica
Mezcla de mayúsculas y minúsculas	Existe predominancia de las letras minúsculas en la escritura, pero también hay letras mayúsculas que forman parte de la ortografía que se encuentran dentro del texto escrito	Este tipo de escritura mantiene una tendencia hacia la deslealtad, aunque quienes escriben de forma contraria no significa que posean seguridad.
Sobresalzamiento de zona media	Involucra a aquellos escritos en los que es más alto que ancho de acuerdo con su límite superior e inferior del texto	Escritura que se enfoca hacia un orgullo y arrogancia del individuo en su personalidad considerándose superior hacia los demás,
Filiformidad	Hace énfasis a la escritura en forma de hilo en la que no se puede identificar palabras legibles, sino que se imprimen rayas asemejando a alguna letra como la m o n	En la escritura, la filiformidad está relacionada con la falta de autenticidad de la persona, pero con capacidad de negociación y buenas relaciones sociales.
Disociación	Involucra a aquellos escritos en los que el óvalo queda separado del palote en letras como la d, la g y la p, siendo identificado muy fácilmente	Las personas que presentan este tipo de escritura reflejan que han sido marginados en su niñez demostrando poco afecto por parte de sus familiares hacia ellos
Rúbrica envolvente	Se refiere cuando el trazado de un escrito envuelve a la firma de la parte naturalmente legible, suele ser muy común en autógrafos y rúbricas	Necesidad de sentirse protegido por parte de la familia hacia el individuo manteniendo la prudencia y cautela, aunque en ocasiones se presentan sentimientos de inferioridad.

Fuente: Adaptado del estudio sobre la Grafología y Personalidad: rasgos de escrituras principales (Pérez, 2018)

2.5.2 Percepción del área de Recursos Humanos acerca de la eficacia de la propuesta.

La RAE (Real Academia de la Lengua, 2024) define eficacia como “capacidad de logar el efecto que se desea o se espera” de igual modo la RAE (Real Academia de la Lengua, 2024) conceptualiza percepción como “conocimiento, idea”.

En este contexto, debido a que la empresa Imagencolor Cía. Ltda. dispone de un área de Recursos Humanos que se encarga de gestionar las habilidades del talento que forma parte de la propia compañía y, siendo el responsable de este departamento el gerente de Recursos Humanos, ha considerado que los trabajadores en varias ocasiones no suelen ser

adecuadamente participativos entre ellos, además, reconoce que no existe una apropiada cultura de trabajo en equipo desde el interior de la organización.

La escasa dinámica de colaboración no solamente ha mermado la capacidad de eficiencia de sus trabajadores, sino que también ha limitado la innovación y resolución de conflictos de manera conjunta; los empleados priorizan sus actividades individuales, se recalca que, de forma básica y poco comprometida, frente a los objetivos colectivos de cada departamento de la empresa, todo esto afecta a los niveles de productividad y al clima organizacional.

Los métodos que ha venido empleando el área de Recursos Humanos para contratar el personal existente en la actualidad son los que se usan de forma tradicional, es decir, primero la revisión de la hoja de vida en la que se conoce una parte del candidato, seguida de la entrevista para saber su aspiración salarial y profundizar en lo detallado en su currículo y, finalmente, explicar al candidato elegido lo que conlleva el puesto vacante. Esto no ha sido suficiente puesto que además de que existe una pobre responsabilidad para con las funciones que les competen, también sucede lo mismo en cuanto al trabajo en equipo.

Ante todo ello, se ha considerado la necesidad de poner en práctica nuevas técnicas de selección que contemplen una evaluación de personalidad de los candidatos a un puesto vacante, siendo la Grafología una valiosa alternativa para descubrir diferentes formas de comportamiento en los trabajadores que serán contratados (Gónzalez, 2024), esta herramienta que se propone incluir en el proceso de selección de capital humano de la empresa Imagencolor Cía. Ltda., podría facilitar la identificación de los aspectos que han sido mencionados y que sin duda tienen opción de mejora.

2.6. Integración de la propuesta del uso de la Grafología como apoyo en el proceso de selección

2.6.1. Características y estructura de la empresa Imagencolor.

Para comprender cómo el uso de la Grafología podría servir de apoyo en la selección, es necesario conocer la estructura de la empresa en la que se pretende proponer la integración de dicha herramienta.

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la empresa Imagencolor Cía. Ltda., ha sido legalmente constituida en la ciudad de Quito el 17 de septiembre del 2008 con el expediente No. 160956 bajo el tipo de compañía como Responsabilidad Limitada. Se dedica a la impresión de todo tipo de documentos y texto como estados de cuenta, folletos y facturas, por lo que su actividad principal le corresponde de acuerdo con el CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) con código C1812.2 que se refiere a actividades de servicios enfocados en la preparación de placas y la impresión de documentos, preparación de imágenes para imprentas o de composición tipográfica, incluyendo el escaneo y reconocimiento óptico de caracteres.

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa:

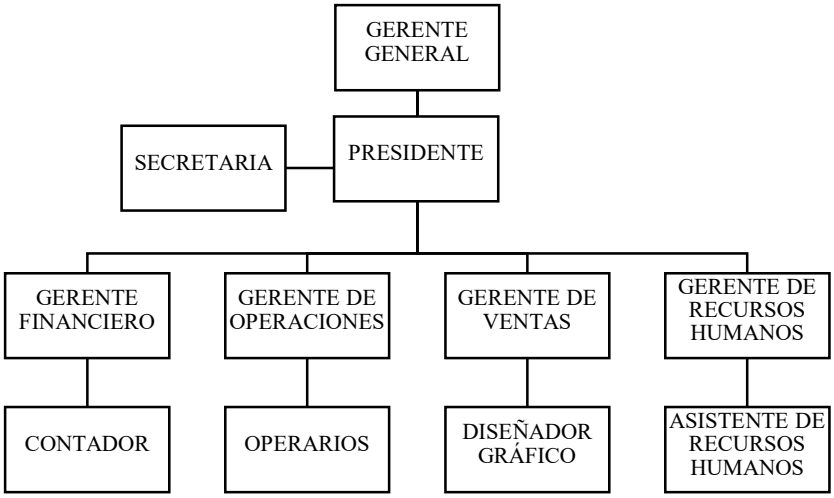


Figura 1. Cuadro estructura organizacional

Considerando las diferentes áreas de la organización, en el gráfico que antecede, se puede ver que existe personal administrativo y operativo, siendo este último, a juicio del

Gerente de Recursos Humanos, en donde se genera el mayor inconveniente en cuanto a desempeño laboral y rotación.

2.6.2. Diseño de un manual para la propuesta de implementación de la Grafología.

El diseño de un manual para la propuesta de implementación de la herramienta presenta una sugerencia de plan piloto para la incorporación a futuro del instrumento (Saavedra, 2024), esta se conforma por un conjunto de elementos a considerar, los cuales se describen a continuación:

Tabla 5. Plan piloto para la implementación de la Grafología en Imagencolor

1. Objetivo del plan piloto	
Identificar rasgos de personalidad de los postulantes a un puesto de trabajo vacante mediante el análisis de su escritura	
2. Alcance Se aplica a 10 candidatos que formen parte de uno o 2 procesos de selección de personal de la empresa Imagencolor Cía. Ltda.	
3. Fases del plan piloto	
Fase 1. Preparación	Se identifican los rasgos de personalidad que se requieren en el puesto de trabajo vacante
Fase 2. Toma de muestras	A cada uno de los candidatos se le entregará una hoja de papel bond A4 y un esfero punta media color azul, con los cuales se les solicitará que realicen un texto escrito en un aproximado de 10 líneas, al finalizar, deberán añadir su firma.
Fase 3. Análisis grafológico	La empresa especializada se encargará del análisis de las muestras enviadas y elaborará un informe detallado de cada uno de los postulantes
Fase 4. Validación de datos	Verificación de los rasgos de personalidad identificados en los candidatos que se requieren para el puesto vacante. Si es necesario contrastar esta información con pruebas psicométricas
Fase 5. Evaluación	Discusión de los resultados obtenidos entre el área de Recursos Humanos y el jefe inmediato del puesto de trabajo vacante, señalando el aporte de la Grafología en el proceso de selección de personal
Fase 6. Decisión	Los resultados obtenidos se integrarán a las demás pruebas aplicadas y el departamento de Recursos Humanos, luego de valorar su relevancia dentro del proceso, tomará la decisión de considerarla como instrumento válido para complementar los procesos de selección de capital humano

2.7. Marco conceptual

Grafología: Se define como la disciplina que estudia la escritura manuscrita con la finalidad de analizar la personalidad, características emocionales y competencias de un individuo, para lo cual, emplea la observación de trazos, presión, inclinación y otros aspectos de la escritura (Cerro, 2020).

Selección de personal: Es el proceso mediante el cual una empresa identifica y selecciona a los candidatos idóneos para ocupar un puesto de trabajo, realizando una evaluación previa de sus competencias, experiencia y habilidades relacionadas con el cargo a desempeñar (Torres, 2021).

Capital humano: Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y capacidades que poseen los integrantes de la empresa y que aportan valor a la organización para el funcionamiento y productividad optima (Aliaga & Cofré, 2021).

Evaluación psicométrica: Se trata de un instrumento integrado por pruebas diseñadas para medir rasgos de personalidad, habilidades cognitivas y competencias laborales en los candidatos a un puesto (Montseny, 2023).

Perfiles laborales: Son las características y competencias que debe poseer un candidato para desempeñar una función específica dentro de una empresa, considerando aspectos técnicos y comportamentales (Toledo, 2023).

Trazos gráficos: Se definen como los diferentes elementos de la escritura (como presión, velocidad, forma de las letras y espaciado) a través de los cuales se puede realizar un análisis grafológico.

Rasgos de personalidad: Conjunto de características psicológicas estables que influyen en la forma en que una persona piensa, siente y se comporta en diferentes situaciones (Ferrer, 2022).

Habilidades blandas: Se caracterizan por ser competencias relacionadas con la inteligencia emocional y la interacción social, como la comunicación, el liderazgo, la empatía y el trabajo en equipo, las cuales son consideradas en el perfil de un candidato y que se alinean a las de la organización (Universidad Tecnológica de Perú, 2023).

Competencias laborales: Se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que un trabajador debe poseer para desempeñar de forma exitosa las actividades que correspondan a su puesto de trabajo (Universidad Tecnológica de Perú, 2023).

Ética en la selección de personal: Se refieren a los principios que regulan el uso de herramientas y pruebas para garantizar un proceso de selección justo, sin discriminación y respetando la privacidad de los candidatos y brindando oportunidades en igualdad de condiciones.

Ciencia del comportamiento: Es el campo de estudio encargado de analizar la conducta humana mediante enfoques psicológicos y sociológicos, siendo útil para la selección de personal.

Validez y confiabilidad: Se define como un criterio esencial para la aplicación de las pruebas psicométricas y grafológicas para garantizar que los resultados sean precisos y reproducibles.

Tecnología en Recursos Humanos: Respecta al uso de software y herramientas digitales para facilitar los procesos de gestión del talento, el reclutamiento y la selección de personal en las empresas (Velásquez, 2023).

Gestión del Talento Humano: Estrategias utilizadas para atraer, retener y desarrollar el talento dentro de una organización, garantizando el crecimiento y la productividad empresarial.

2.8. Marco legal

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Con relación a la constitución se toman los siguientes artículos:

Art 11, numeral 2: Garantiza la igualdad y no discriminación en el acceso a oportunidades de empleo.

Art 66, numeral 19: Protege el derecho a la intimidad y confidencialidad de la información personal, lo cual es relevante para el uso de herramientas como la Grafología en procesos de selección.

Art 326, numeral 5: Establece la prohibición de cualquier forma de discriminación en la relación laboral (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

Se selecciona dichos artículos considerando que la Constitución establece el principio de igualdad y no discriminación, lo que implica que cualquier herramienta utilizada en la selección de personal, incluida la Grafología, debe garantizar la equidad de oportunidades para todos los candidatos.

Código del Trabajo (Última Reforma 2023)

Art 153: Establece que los empleadores deben contratar personal en condiciones de igualdad y sin discriminación.

Art 154: Regula la aplicación de pruebas de selección de personal, garantizando que sean objetivas y no vulneren derechos fundamentales.

Art 42, numeral 7: Obliga a los empleadores a garantizar condiciones justas en la contratación y evaluación de trabajadores (Ministerio de Trabajo, 2023).

El Código del Trabajo establece normas claras sobre la contratación y la evaluación de personal, evitando interpretaciones subjetivas que puedan afectar la transparencia del proceso.

Código de Ética para la Contratación en Ecuador

Dictado por el Ministerio de Trabajo, establece principios para una contratación ética y justa, asegurando que todas las pruebas de selección, incluida la Grafología, respeten la privacidad y la dignidad del candidato (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2015)

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

3.1.1 Según el propósito.

En el trabajo propuesto se determina el tipo de estudio que corresponde a la investigación descriptiva la cual "permite conocer criterios sobre la problemática de estudio como sus características o fenómenos" (Rodríguez, 2018 , p. 2). De esta manera se detallará cómo la herramienta de la Grafología puede ser utilizada en el proceso de selección, describiendo las características y beneficios de esta técnica en la evaluación de candidatos con el propósito de brindar apoyo en la toma de decisiones.

3.1.2 Según la manipulación de las variables.

El estudio también se enmarca en la investigación no experimental "en la cual se analiza en un contexto natural los fenómenos o acontecimientos de la problemática" (Sousa, 2017). De esta manera se orienta a que la propuesta no prueba manipulación de variables, ya que se establecerá en la observación y análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la Grafología en los candidatos seleccionados, lo que facilitará para obtener datos sobre la efectividad de la técnica sin alterar el proceso de selección personal habitual que maneja la organización.

Además, es aplicada porque según el criterio de Cívicos y Hernández (Vargas, 2009), se caracteriza por ser práctica en consideración al análisis que se hace de la realidad del entorno para conseguir procesos de mejora y perfeccionamiento.

3.1.3 Según el tiempo de duración.

En referencia al tiempo de duración, la investigación se llevará a cabo de manera transversal, es decir, se realizará en un solo tiempo, por ende, se aplicará la Grafología a un

número determinado de candidatos en un período específico, permitiendo una evaluación instantánea de su utilidad en el proceso de selección.

3.2 Enfoque

En el estudio se aplicará el enfoque cuantitativo “a través del cual se determinará datos números del fenómeno de estudio” (Rodríguez, 2018 , p. 4). Por lo que la integración de la Grafología en la elección del talento, en la organización Imagencolor, permitirá obtener resultados medibles y objetivos, facilitando la toma de decisiones dentro de la identificación de candidatos adecuados.

3.3 Herramientas metodológicas

Por lo cual en la propuesta de implementación de la Grafología para apoyar el proceso de selección del capital humano en la empresa Imagencolor, la herramienta metodológica a emplear está enmarcada dentro de la gestión del Talento Humano y cultura organizacional.

3.4 Técnicas

La técnica para la recolección de datos en el estudio corresponde a la herramienta de campo como es la encuesta, en la misma se plantearán preguntas con respuestas relacionadas a la escala de Likert, para mostrar un mejor entendimiento en la investigación.

La población de estudio corresponde al área de Recursos Humanos y los directivos de la empresa Imagencolor, como encargados de evaluar y considerar la propuesta de implementación de la Grafología como método de apoyo para la incorporación de nuevos colaboradores. Cabe recalcar que, al presentar una población mínima, no es necesario efectuar ningún cálculo del tamaño de la muestra, es decir que el instrumento de campo se aplica a la totalidad.

3.5 Estudios iniciales

De esta manera en lo que se refiere a los estudios iniciales en el proyecto, se realiza con los siguientes aspectos; organizador gráfico de variables, matriz de operacionalización de las variables, criterios y exclusión y muestreo.

3.5.1 Organizador gráfico de variables.

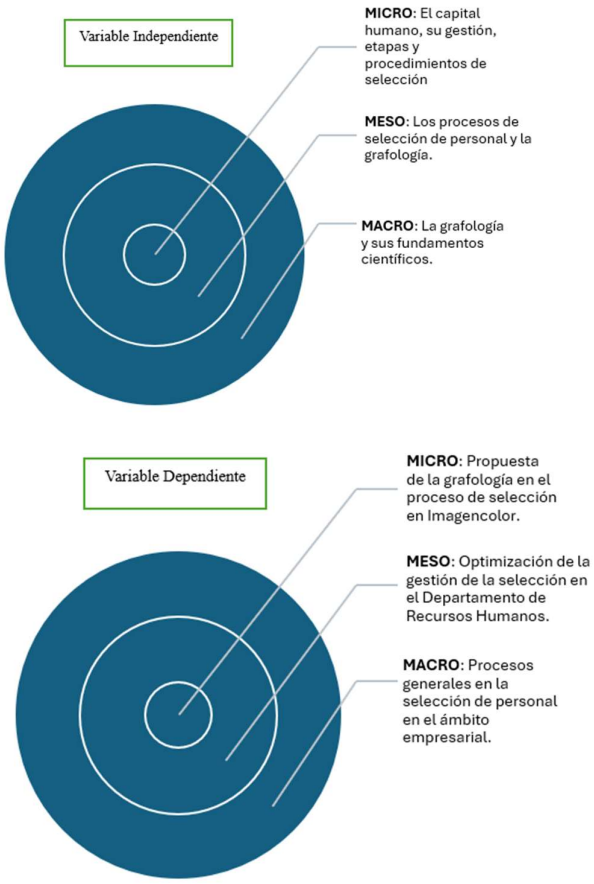


Figura 2. Organizador gráfico de variables

3.5.2 Matriz de operacionalización de las variables.

Tabla 6. Operacionalización de variables

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variable Independiente: Propuesta de la implementación de la Grafología como instrumento **Variable Dependiente:** Apoyo en la selección del capital humano en la empresa Imagencolor **Grafología:** La Grafología es una ciencia que estudia la personalidad del sujeto mediante su escritura, está basada en fundamentos científicos y muestra la posibilidad de comprender de manera más profunda las aptitudes y habilidades de un individuo (Sandra Cerro, 2020). **Selección de personal:** Tiene como objetivo identificar a los candidatos más adecuados para cubrir los puestos disponibles a fin de garantizar un óptimo rendimiento organizacional (Chiavenato, 2007)	¿Quiero saber cómo la implementación de la Grafología podría apoyar la selección del capital humano en la empresa Imagencolor? ¿Cómo se manifiesta el apoyo de la Grafología en la selección de personal en la empresa Imagencolor? -Psicológica: Se manifiesta en la identificación de competencias y rasgos de personalidad que se ajustan al requerimiento del cargo. -Operativa: Se manifiesta en la mejora de indicadores de selección que pueden ser reducción de tiempos y rotación. ¿Cómo se manifiesta la implementación de la Grafología como herramienta de apoyo en la selección de personal?	Psicológicamente la implementación de la Grafología como herramienta de apoyo en la selección de personal se manifiesta en: -Identificación de rasgos de personalidad relevantes para el cargo. -Reconocimiento de actitudes y competencias blandas que pueden favorecer a la adaptación laboral. -Evaluación de la congruencia entre la personalidad del candidato y la exigencia del puesto. Operativamente la implementación de la Grafología como herramienta de apoyo en la selección de personal se manifiesta en: -Reducción de tiempos promedio en los procesos de selección. -Mejora en la adecuación del perfil del candidato y el cargo. -Posible disminución en la rotación de personal.	Dimensión Psicológica -Encuesta Dimensión Operativa -Encuesta

3.5.3 Criterios de exclusión e inclusión.

Tabla 7. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Los encuestados deben formar parte del área de Recursos Humanos y ser miembros del cuerpo directivo de la empresa siendo los responsables de evaluar la propuesta.	Se resalta que las personas que no cumplan con un rol en la toma de decisiones con respecto de la selección de personal quedan excluidas.
Es importante mencionar que los encuestados tengan experiencia en procesos de selección de personal.	Los encuestados que no conozcan sobre técnicas y procesos de selección de personal, no serán considerados dado que su perspectiva no sería relevante.
Es importante resaltar que los encuestados deben estar dispuestos a considerar nuevas herramientas, como la Grafología, para apoyo de la gestión actual.	Personal que se muestre reacio a probar nuevas herramientas como la Grafología.
Los encuestados deben tener la capacidad de evaluar de manera crítica la herramienta que se propone como apoyo a los procesos de selección actual.	Los empleados de estas áreas que no estén dispuestos a proporcionar retroalimentación sobre la propuesta de implementación de la Grafología como apoyo en la selección de personal.

3.5.4 Muestreo.

En el trabajo se aplicará el muestreo no probabilístico, convencional y deliberado, ya que se enmarca en el estudio del impacto de la Grafología como instrumento de apoyo para procesos de selección, direccionado al área de Recursos Humanos y directivos de la empresa.

3.6. Desarrollo

3.6.1. Diseño de la encuesta.

Objetivo: Obtener información valiosa sobre la opinión, percepción y disposición del área de Recursos Humanos y los directivos de la empresa Imagencolor sobre la propuesta de implementar la Grafología como un instrumento para apoyar sus procesos de selección de personal.

Tabla 8 Diseño de la encuesta

N°	Detalle	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Cree usted que la Grafología puede indicar las destrezas de comunicación y trabajo en equipo de un individuo para facilitar la interacción dentro del entorno laboral?					
2	¿Piensa usted que la Grafología puede mostrar rasgos de personalidad y liderazgo de una persona?					
3	¿Considera usted que la Grafología puede ayudar a evaluar la capacidad de un individuo para trabajar bajo presión?					
4	¿Cree usted que la Grafología puede reflejar la habilidad de una persona para cumplir el trabajo encomendado de manera eficiente?					
5	¿Piensa usted que la Grafología puede resultar útil para apoyar los procesos de selección de personal actuales?					
6	¿Considera usted que la Grafología podría brindar información adicional que no se puede obtener a través de una entrevista convencional?					
7	¿Cree usted que la Grafología es una técnica confiable para la toma de					

N°	Detalle	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	decisiones en cuanto a contratación de personal?					
8	¿Piensa usted que la implementación de la Grafología como apoyo a los procesos de selección actuales podría aportar a una mejora en la elección del candidato adecuado?					
9	¿Estaría usted dispuesto a integrar la Grafología como herramienta de apoyo para elegir el personal idóneo en su empresa?					
10	¿Estaría usted dispuesto a contratar los servicios de una empresa que realice el análisis grafológico de sus candidatos y le entregue un informe completo para la toma de decisiones?					

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis e interpretación de resultados

La encuesta fue aplicada a 10 personas que conforman el personal del área de Recursos Humanos y directivos de la empresa Imagencolor, con el objetivo de conocer su percepción acerca de la Grafología y su funcionalidad como herramienta de apoyo para los procesos de selección que se llevan a cabo en la actualidad.

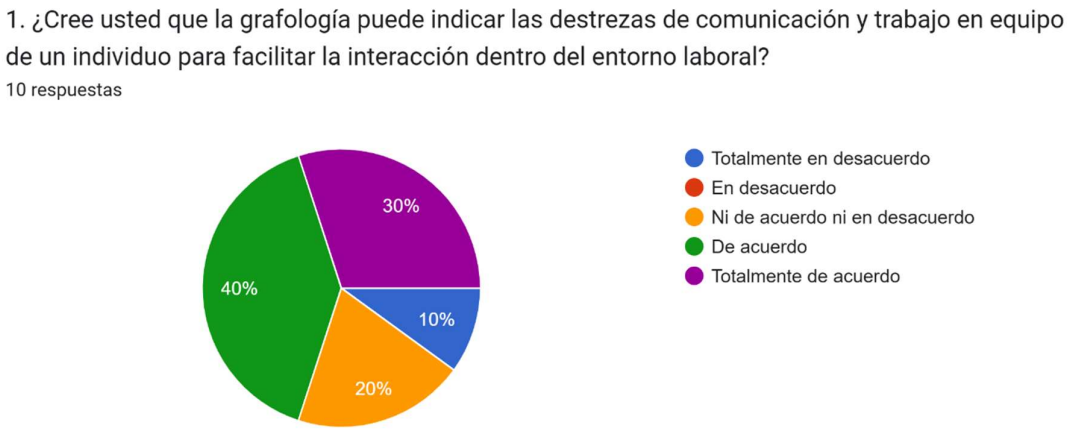


Figura 3. Pregunta 1

El gráfico refleja que el 70% de los encuestados expresa una postura favorable, un 40% está de acuerdo y un 30% está totalmente de acuerdo con la pregunta formulada respecto de la viabilidad de la Grafología para identificar habilidades de comunicación y trabajo en equipo. En contraste, un 30% manifiesta su desacuerdo con esta idea, porcentaje que se distribuye en un 20% en desacuerdo y un 10% totalmente en desacuerdo. No se registran respuestas neutrales.

Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados percibe la Grafología como una herramienta útil para evaluar estas habilidades en el entorno organizacional, pero existe un sector que discrepa por lo que existe la necesidad de fortalecer la fundamentación científica para su aplicación en la empresa Imagencolor.



Figura 4. Pregunta 2

Con respecto de si la Grafología puede proporcionar rasgos de personalidad y liderazgo, los resultados indican que el 90% de los encuestados tiene una percepción favorable sobre su aplicación en este ámbito, dentro de esto, un 70% se muestra de acuerdo y un 20% que está totalmente de acuerdo. Por otro lado, solo un 10% presenta desacuerdo y no se registran respuestas neutrales “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

El resultado muestra una mayoría que considera que existe potencial en la Grafología como herramienta para identificar características de personalidad y liderazgo, pese a esto el pequeño porcentaje que no concuerda en este punto, podría mejorar su receptividad ante los resultados evidentes en el caso de que se pusiera en marcha la propuesta.



Figura 5. Pregunta 3

En cuanto a la pregunta sobre si la Grafología puede medir la capacidad de desempeñarse bajo presión se observa que un 60% está de acuerdo, de este porcentaje, el 40% se muestra de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo; por otro lado, un 30% indicó una postura neutral mientras que el 10% restante expresó su desacuerdo y no se registraron respuestas en la opción totalmente en desacuerdo.

Se evidencia una tendencia positiva hacia la Grafología como técnica para evaluar el trabajo bajo presión; sin embargo, un 30% de respuestas neutrales sugiere cierta duda sobre su efectividad en este ámbito por lo que es importante precisar a las áreas correspondientes que la Grafología se complementa con otras metodologías de evaluación en la selección de personal.



Figura 6. Pregunta 4

Se observa que el 60% de los encuestados tiene una percepción favorable en cuanto a si la Grafología puede reflejar la habilidad de cumplir con el trabajo de manera eficiente, de este porcentaje el 40% se muestra de acuerdo y el 20%. El 30% se mostró neutral y un 10% en desacuerdo.

De forma positiva, pero moderada, se ve aceptación ante la pregunta planteada. El porcentaje neutral obtenido puede mostrar que se necesita reforzar el conocimiento sobre la

herramienta para que las personas del equipo que no tienen la certeza puedan sentirse más confiadas en su aplicabilidad.



Figura 7. Pregunta 5

En cuanto a la utilidad de la Grafología como apoyo en los procesos de selección actuales existe un 60% que está de acuerdo y un 30% totalmente de acuerdo, esto representa una aceptación del 90%, apenas un 10% se mostró neutral.

Una pequeña posición neutral y la ausencia de opiniones contrarias muestran un alto nivel de confianza en la Grafología como herramienta de apoyo para la selección de personal mostrándola como una alternativa viable para ser integrada en procesos de reclutamiento.



Figura 8. Pregunta 6

El 60% de los encuestados se muestra favorable al considerar a la Grafología como una herramienta que puede proporcionar información adicional a una entrevista normal. Dentro de este porcentaje, el 30% se muestra de acuerdo y el otro 30% totalmente de acuerdo; por otro lado, el 30% tiene una postura neutral y un 10% está en desacuerdo.

Los resultados sugieren que pese a que existe una mayoría que se muestra a favor, aún hay miembros del equipo directivo y de Recursos Humanos que no tienen una opinión formada al respecto o que piensan que la técnica no podría mostrar aspectos adicionales a una entrevista tradicional. En este sentido, es conveniente disipar las dudas presentadas para fortalecer su conocimiento y posible aplicabilidad.

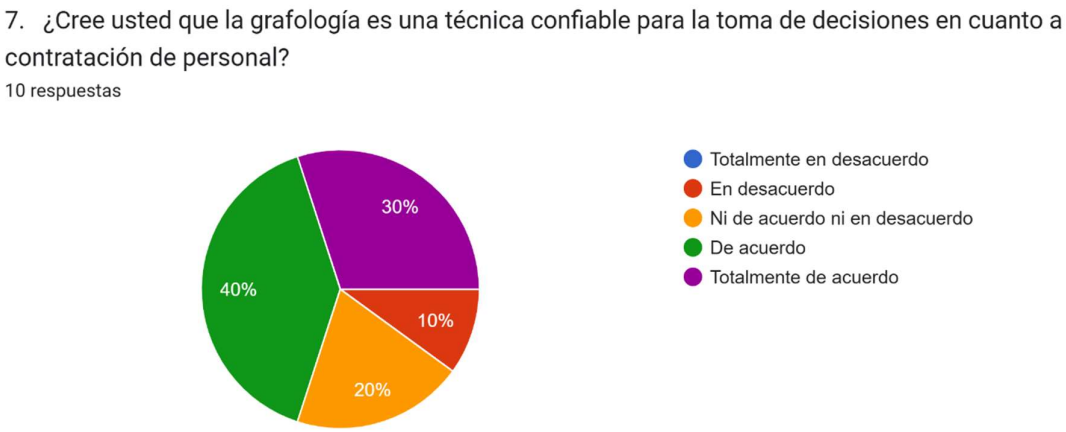


Figura 9. Pregunta 7

El 70% de los participantes da una opinión favorable con respecto de ver a la Grafología como una técnica confiable para tomar decisiones en procesos de contratación; en el total de este porcentaje es preciso hacer notar que el 40% se muestra de acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo. Así también, un 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir se muestra neutral, y un 10% se percibe en desacuerdo.

Si bien la aceptación de la mayoría del equipo encuestado percibe a la Grafología como un recurso confiable es evidente un cierto grado de desconfianza mostrado por algunos

consultados; de ahí la importancia de reforzar los fundamentos tanto científicos como metodológicos que respaldan esta técnica.



Figura 10. Pregunta 8

La utilidad de la Grafología en procesos de selección como apoyo para elegir el candidato correcto tiene una percepción favorable para los encuestados con un 70% de los cuales 40% está de acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo, por otra parte, un 30% se muestra neutral y esto indica sus reservas con respecto a la fiabilidad de la herramienta.

Pese a que los resultados son mayoritariamente positivos, también existe la necesidad de aportar con más información para que el porcentaje del equipo que se expresa neutral pueda conocer sobre la efectividad de la Grafología como apoyo para la selección adecuada de un aspirante.

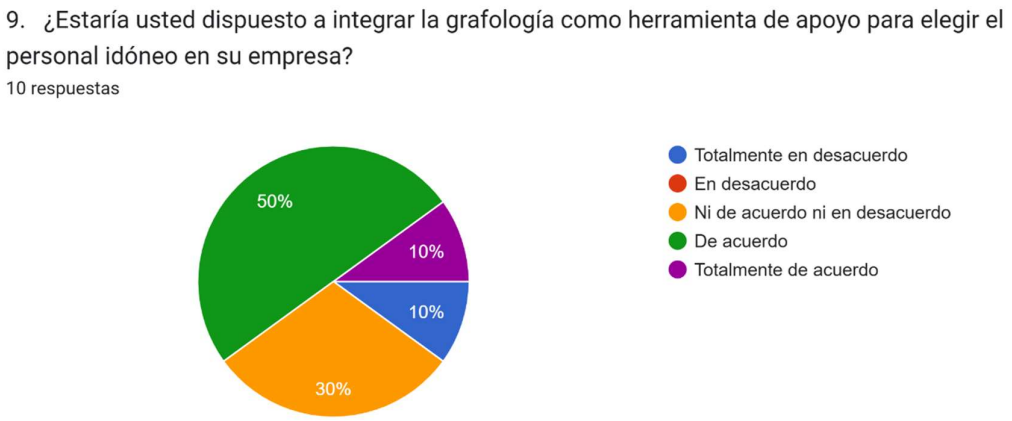


Figura 11. Pregunta 9

En referencia a si estarían dispuestos a integrar la Grafología como herramienta complementaria para elegir el personal idóneo, la mitad de los encuestados, es decir el 50% está de acuerdo y un 10% indica que está totalmente de acuerdo; sin embargo, el 30% adopta una postura neutral en tanto que el 10% indica estar totalmente en desacuerdo. En este contexto se puede evidenciar interés en el uso de la herramienta como apoyo, pero con ciertas dudas en el entorno laboral.

Por tanto, es importante dar a conocer los beneficios de la Grafología en este ámbito a fin de fortalecer su aceptación y posible integración como parte integral de un proceso de reclutamiento.



Figura 12. Pregunta 10

Con un 70% de respuestas favorables, los encuestados indican que estarían de acuerdo con la contratación de una empresa que brinde los servicios de análisis grafológicos para evaluar a los candidatos y recibir el informe pertinente que ayude a la toma de decisiones. De la totalidad de este porcentaje, el 60% se muestra de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo, esto indica que en general hay una percepción positiva; sin embargo, un 30% se expresa de forma neutral lo que sugiere dudas al respecto.

Para conseguir una mayor aceptación dentro de equipo sería importante resaltar que la Grafología no pretende sustituir los procesos actuales de selección sino más bien intenta contribuir a optimizarlos y en este aspecto, contratar los servicios de una empresa con la experticia necesaria, sería un gran aporte para tomar decisiones más acertadas.

En forma general, los resultados de la encuesta revelan distintas opiniones sobre el uso de la Grafología en la selección de personal. Si bien muchas personas la consideran una herramienta útil para conocer mejor a los candidatos, aún existen dudas sobre su confiabilidad. Esto indica que hay un interés en explorar métodos alternativos de evaluación, pero también una necesidad de más información y respaldo sobre su aplicación en el ámbito laboral.

Uno de los hallazgos más destacados es que una parte importante de los encuestados cree que la Grafología puede aportar información adicional sobre los postulantes, más allá de lo que se obtiene en una entrevista. Esto sugiere que muchas personas valoran la posibilidad de contar con herramientas complementarias para tomar decisiones de contratación más acertadas. Sin embargo, el nivel de confianza en esta técnica sigue siendo un factor determinante para considerar.

En este sentido, los resultados muestran opiniones divididas en cuanto a la confiabilidad de la Grafología para tomar decisiones de contratación. Mientras que algunos la ven como una alternativa válida, otros se muestran escépticos o en desacuerdo. Esto podría deberse a la falta de conocimiento acerca de los estudios concluyentes que respaldan su precisión en la identificación de competencias y rasgos de personalidad, esto puede hacer que existan dudas al momento de incorporarla dentro de sus procesos de selección.

A pesar de estas diferencias de opinión, hay una disposición significativa a integrar la Grafología en los procesos de selección. Un grupo importante de encuestados estaría abierto a su implementación, lo que demuestra interés en explorar nuevas herramientas para mejorar la identificación del talento. No obstante, el hecho de que haya respuestas más reservadas pone de manifiesto la necesidad de ofrecer información más clara sobre cómo funciona esta técnica y qué beneficios podría aportar.

Otro punto relevante es que muchas personas estarían dispuestas a contratar servicios especializados en análisis grafológico. Esto sugiere que, si se logra demostrar su efectividad, podría convertirse en un recurso importante para la toma de decisiones dentro de la empresa. Contar con informes detallados elaborados por profesionales en la materia podría contribuir a generar mayor confianza en esta metodología.

En definitiva, los resultados reflejan que la Grafología es percibida como una herramienta con potencial para la gestión del Talento Humano, aunque todavía genera

incertidumbre. La apertura para considerarla dentro de los procesos de selección indica que podría ser una alternativa interesante, siempre que se proporcione información clara que garantice su confiabilidad. Esto abre la puerta a analizar su aplicación como un complemento a otras técnicas ya establecidas en la evaluación de candidatos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se puede concluir que el análisis realizado permitió evidenciar que la Grafología se presenta como una herramienta con alto potencial para complementar la captación del talento en la empresa Imagencolor. Esta técnica es el estudio de la letra de un individuo y permite identificar distintos aspectos, es así como, la propuesta se ha construido a partir de una comprensión de su relevancia dentro del contexto organizacional con el fin de plantear un método que complemente a los tradicionales de reclutamiento en Imagencolor y que sea un aporte para brindar información adicional de los candidatos en torno a contribuir al área de Recursos Humanos en la elección del colaborador idóneo.

Mediante la revisión de fuentes bibliográficas se analizaron las bases y fundamentos de la Grafología, así como su aplicación en el ámbito de Recursos Humanos. Los estudios consultados respaldan su efectividad para identificar rasgos de personalidad y habilidades laborales, lo que refuerza su valor en los procesos de selección. No obstante, también se destacó la importancia de contar con profesionales capacitados para garantizar resultados precisos y que sean útiles para elección estratégica del candidato.

En el análisis del proceso de selección actual en Imagencolor se identificó que las estrategias utilizadas se centran en entrevistas y revisión de antecedentes laborales. Si bien estos métodos han sido medianamente efectivos, existe la posibilidad de mejora incorporando a la Grafología como herramienta complementaria que permita un análisis más profundo en las competencias y características personales. De este modo, la empresa podría optimizar sus procesos de contratación y seleccionar candidatos con un perfil más adecuado a sus necesidades.

Como parte de este estudio se desarrolló un manual que establece un modelo estructurado para la aplicación de la Grafología en el proceso de elección del colaborador

idóneo. Este documento detalla las etapas del procedimiento, desde la fase de la toma de muestras grafológicas hasta los criterios de análisis y las recomendaciones para su correcta integración en el departamento de Recursos Humanos. La propuesta busca que su implementación sea clara, efectiva y alineada con los requerimientos de la empresa Imagencolor.

Finalmente, en términos generales, los resultados de este estudio confirman que la Grafología puede ser un recurso útil para complementar los métodos de contratación actuales en la empresa Imagencolor. La mayoría del equipo encuestado se mostró abierto a considerar esta técnica lo que indica que, con una adecuada socialización y capacitación, se podría convertir en un valor agregado para la empresa en la identificación del talento.

Recomendaciones

Los datos de esta investigación proponen que la incorporación de la Grafología, como un recurso adicional para complementar los procesos de selección actuales en la empresa Imagencolor, puede ser positiva, dejando claro que no va a reemplazar los métodos que tradicionalmente se han venido utilizando sino que se integrará como una herramienta que permita conocer mejor ciertos aspectos del perfil psicológico y conductual de los candidatos, especialmente aquellos que no siempre son evidentes durante una entrevista convencional.

Se recomienda que, si la empresa Imagencolor decide implementarla, contrate a una compañía especializada en esta área, con profesionales calificados ya que será clave para la interpretación adecuada de las muestras grafológicas y su análisis con respecto a cada puesto, esto generará la suficiente confianza a la hora de su aplicación.

Dado que los resultados obtenidos en la encuesta reflejan una actitud mayoritariamente receptiva hacia esta técnica, se recomienda desarrollar una estrategia de comunicación interna que permita informar a todo el equipo sobre la herramienta de la Grafología, cómo se aplica, y por qué se propone incorporarla en el proceso de selección.

Esto ayudará a crear un entorno de apertura, ya que al resolver las inquietudes se podría facilitar su integración progresiva.

El manual desarrollado como parte de la propuesta, en el caso de integrar la herramienta de la Grafología, debe entenderse como un documento flexible que puede revisarse y actualizarse según las necesidades por lo que se sugiere escuchar las experiencias del personal que lo utilice para enriquecer su contenido y adaptarlo a los requerimientos de la empresa, lo que permitirá que sea dinámica y útil a lo largo del tiempo.

Se recomienda iniciar la implementación con un plan piloto en uno o dos procesos de selección específicos para observar cómo funciona el instrumento, esta etapa permitirá evaluar los beneficios, identificar posibles dificultades y mejoras.

En función de la aplicabilidad de la propuesta, en el caso de que se considere el proceso de implementación, se sugiere generar espacios de revisión donde el equipo de Talento Humano pueda compartir sus experiencias y observaciones sobre el uso de la Grafología. Estas instancias permitirían identificar de forma colectiva los aspectos que están funcionando correctamente y los que podrían optimizarse con el fin de perfeccionar el uso de la técnica. De esta manera, la Grafología podría consolidarse como una herramienta válida y sostenible para apoyar los procesos de selección actuales en la empresa Imagencolor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aliaga, Ó., & Cofré, D. (10 de abril de 2021). *La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile*. Obtenido de Scielo: Revista gestión de las personas y tecnología: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-56932021000100038

Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (29 de abril de 2018). *Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas*. Obtenido de Fundación Colegio Oficial de la Psicología de Madrid: http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.002

Arenas, J. A. (19 de enero de 2018). *Discución sobre el carácter científico de la Grafología*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México: https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000738359/3/0738359.pdf

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República* . Asamblea Nacional del Ecuador.

Caisa, M. P., & Chasi, S. D. (21 de agosto de 2024). *La Grafología y la selección de personal en empresas florícolas de las provincias de Cotopaxi*. Obtenido de Universidad Técnica de Cotopaxi: https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/16a3915c-fb9e-4f52-8de2-12cc2f8b11ed/content

Centeno, M. F. (03 de mayo de 2021). *Manual Básico de Grafología*. Obtenido de Colegio Mexicano de Grafología y Criminalística: https://ceforvig.co/wp-content/uploads/2019/12/grafologia-0.pdf

Cerro, S. (2020). *Grafología: su significado y definiciones*. Obtenido de Udima: https://sandracerro.com/grafologia-significado-y-definiciones/

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones 10 ed.* México D.F.: Mc Graw Hill Educación.

De León, F. L. (2015). *Historia de la Escritura y Grafología.* Valladolid - España: Editorial MAXTOR.

De Urbina, M. O., & De la Calle, M. D. (2022). *Fundamentos de Recursos Humanos 3ra ed.* México D.F.: Pearson Educación.

Ferrer, C. (2022). *Central de Personalidad*. Obtenido de Psychology Today: https://www.psychologytoday.com/es/fundamentos/personalidad/rasgos-de-personalidad?msockid=20d1667a44426943338a7245457f6840

Flores, R. (2022). *Talent Management 4.0: Innovación en el modelo educativo empresarial, un paso urgente.* México D.F.: Paidós.

Giner, E., & Girona, T. (2017). *La Grafología.* Barcelona - España: MEDIA active S.L. Obtenido de https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/111406/10/La%20grafologia%20CAST.pdf

Gónzalez, C. (27 de agosto de 2024). *Cómo hacer un análisis grafológico para selección de personal*. Obtenido de Global Human Consultants: https://globalhumancon.com/como-hacer-un-analisis-grafologico-para-seleccion-de-personal/

Hernández, C. (19 de junio de 2019). *Consideraciones sobre la Grafología para la selección de personal*. Obtenido de Revista Diversidades: Universidad de León: https://www.universidaddeleon.edu.mx/assets/pdf/revistas/diversidades/34.pdf#page=33

Imagen Color Cia. Ltda. (05 de enero de 20245). Informe anual 2024. *Boletín Informativo*. Quito, Ecuador: Departamento de Recursos Humanos y Financiero.

López, Á., Valle, R., & Dolan, S. (2022). *La Gestión de las Personas y del Talento 5ta ed.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Ministerio de Trabajo. (2023). *Código del Trabajo.* Ministerio de Trabajo.

Montseny, F. (2023). *Técnicas Psicométricas*. Obtenido de Kibbutz: https://kibbutzpsicologia.com/tecnicas-psicometricas/

Olave, L. A. (11 de agosto de 2019). *La Grafología como una herramienta en la Gestión del Talento Humano*. Obtenido de Fundación Universitaria de Popayán: https://fupvirtual.edu.co/repositorio/files/original/9f7e24b491485818ec50e7266ecb3478e4fd67ff.pdf

Pérez, L. (27 de abril de 2018). *Grafología y Personalidad: 5 rasgos de escritura principales*. Obtenido de Psicología y Mente: https://psicologiaymente.com/personalidad/signos-interpretacion-grafologia

Priante, M. (2019). *Grafología para la selección y evaluación de personal.* Barcelona - España: Paidós: España Libros S.L.U.

Real Academia de la Lengua. (2024). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: https://dle.rae.es/eficacia

Real Academia de la Lengua. (2024). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: https://dle.rae.es/percepci%C3%B3n?m=form

Rodríguez, E. (2018). *Metodología de investigación* . Esic .

Romero, N. I. (19 de junio de 2024). *Grafología como herramienta científica para el análisis psicológico de la personalidad*. Obtenido de Revista de Psicología de la Universidad Autónoma de México: https://revistapsicologia.uaemex.mx/article/view/24193

Saavedra, K. (10 de noviembre de 2024). *Estrategia de Reclutamiento para Mejorar la Selección de Personal en una Institución Financiera Región Lambayeque 2023*.

Obtenido de Universidad de Sipán: https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/14401

Servicio Nacional de Contratación Pública. (2015). *Código de Ética de la Contratación Pública.* SERCOP.

Sousa, V. (2017). Revisión de diseños de investigación. *Enfermagem , 15*(3), 1-34. doi:https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022

Toledo, G. (2023). *Perfil Laboral*. Obtenido de Gobierno de Argentina: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2._perfil_profesional.pdf

Torres, C. (2021). *Selección de personal por competencias*. Obtenido de Udemy: https://www.udemy.com/course/seleccion-de-personal-por-competencias/?utm_source=bing&utm_medium=udemyads&utm_campaign=BG-Search_DSA_GammaCatchall_NonP_la.EN_cc.ROW-English&campaigntype=Search&portfolio=Bing-ROW-English&language=EN&product=Course&test=&aud

Universidad Tecnológica de Perú. (2023). *¿Qué son las habilidades blandas y por qué son importantes?* Obtenido de UTP: https://www.utp.edu.pe/blog/que-son-habilidades-blandas

Valencia, C. A., Pérez, J. J., & Escobar, D. A. (17 de septiembre de 2018). *La Grafología Forense y sus Hallazgos*. Obtenido de Universidad La Gran Colombia: https://repository.ugc.edu.co/server/api/core/bitstreams/47fcdde2-10a7-461b-8f27-de4849e2c888/content

Vargas, Z. (2009). LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA. *Revista Educación*, 155-165. Obtenido de Redalyc.org: https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf

Velásquez, A. (2023). *La tecnología en Recursos Humanos y sus oportunidades estratégicas*. Obtenido de PeopleNext: https://blog.peoplenext.com/la-tecnologia-en-recursos-humanos#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20tecnolog%C3%ADa%20en%20recursos%20humanos%2C%20nos,la%20gesti%C3%B3n%20del%20capital%20humano%20en%20una%20organizaci%C3%B3n.

ANEXO A: MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN PROCESOS DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA IMAGENCOLOR

Manual para la implementación de la Grafología como herramienta de apoyo en procesos de selección en la empresa Imagencolor

Cristina Vizcaíno

2025

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DEL MANUAL 61

2. PROPÓSITO Y ALCANCE 61

2.1 Análisis FODA de la Grafología 62

3. LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO 63

4. FASES DE IMPLEMENTACIÓN 64

4.1 Preparación interna del equipo de RRHH 64

4.2 Parámetros de la toma de muestras 65

4.3 Derivación del material a profesionales externos 67

4.4 Competencias, rasgos de personalidad y aspectos personales que analiza la Grafología en el ámbito laboral 70

4.5 Recepción, revisión e incorporación de los resultados al proceso de selección 71

5. EJEMPLOS ORIENTATIVOS DE INFORMES GRAFOLÓGICOS 72

6. CONSIDERACIONES ÉTICAS DE CONFIDENCIALIDAD 76

7. RECOMENDACIONES FINALES 76

ÍNDICE DE FIGURAS

FiguraManual 1. Matriz FODA Grafología para selección de personal 62

FiguraManual 2. Mapa de Procesos Toma y envío de muestras grafológicas 72

FiguraManual 3. Muestra Grafológica 73

FiguraManual 4. Informe pág. 1 73

FiguraManual 5. Informe pág. 2 74

FiguraManual 6. Informe pág. 3 74

FiguraManual 7. Informe pág. 4 75

FiguraManual 8. Lista de precios 78

ÍNDICE DE TABLAS

TablaManual 1. Plan piloto proceso de implementación de la Grafología.....77

1. PRESENTACIÓN DEL MANUAL

Partiendo de que la Grafología estudia la letra de un individuo, el presente manual se elabora con el objetivo de ofrecer a la empresa Imagencolor esta herramienta práctica para incorporarla como un método complementario en sus procesos de selección, está dirigido al área de Recursos Humanos que es la encargada de llevar a cabo el reclutamiento y elección del colaborador idóneo según el requerimiento presentado.

Lejos de reemplazar los métodos tradicionales, esta propuesta procura sumar una mirada más integral sobre cada postulante, considerando no solamente sus conocimientos y experiencia en el puesto al que aplican, sino también aspectos personales que pueden influir en su adaptación y desempeño dentro de la compañía.

Teniendo en cuenta que el análisis grafológico será realizado por una empresa externa especializada, el personal de Recursos Humanos deberá efectuar una correcta toma de muestras, es así como este manual busca guiar paso a paso el proceso para garantizar que sea ético, ordenado, claro y respetuoso.

Este documento ha sido diseñado para ser útil y fácil de consultar, por lo que, además, se podrá encontrar ejemplos prácticos que pretenden orientar y disipar inquietudes a fin de que no se quede solamente en papel, sino que se convierta en un recurso confiable a la hora de su utilización.

2. PROPÓSITO Y ALCANCE

El propósito de este manual es establecer la forma adecuada para la toma de muestras grafológicas durante el proceso de selección en la empresa Imagencolor; es decir, que el equipo de Recursos Humanos cuente con una guía práctica que le permita aplicar esta herramienta de apoyo sin complicaciones y con pasos bien definidos. La importancia radica en la recolección de escritura de los postulantes, desde la preparación del entorno, los

materiales requeridos y la guía para el aspirante asegurando que el material entregado a la empresa especializada sea válido, legible y útil para el análisis del profesional.

Su alcance se concentra en la correcta toma de muestras para su envío a la empresa especializada externa que será la encargada de realizar el análisis de los escritos hasta su devolución, misma que concentrará los hallazgos respectivos en un informe completo; y, el acompañamiento al área de Recursos Humanos durante este proceso. No interfiere en las demás etapas habituales del proceso de selección y no pretende convertirse en una guía única para basar la toma de decisiones, sino más bien en un apoyo que sume y complemente los procesos actuales.

2.1 Análisis FODA de la Grafología

A continuación, se presenta un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Grafología como instrumento de apoyo para tener una visión general sobre los posibles beneficios, limitaciones y precauciones que pueden influir de forma positiva o negativa:

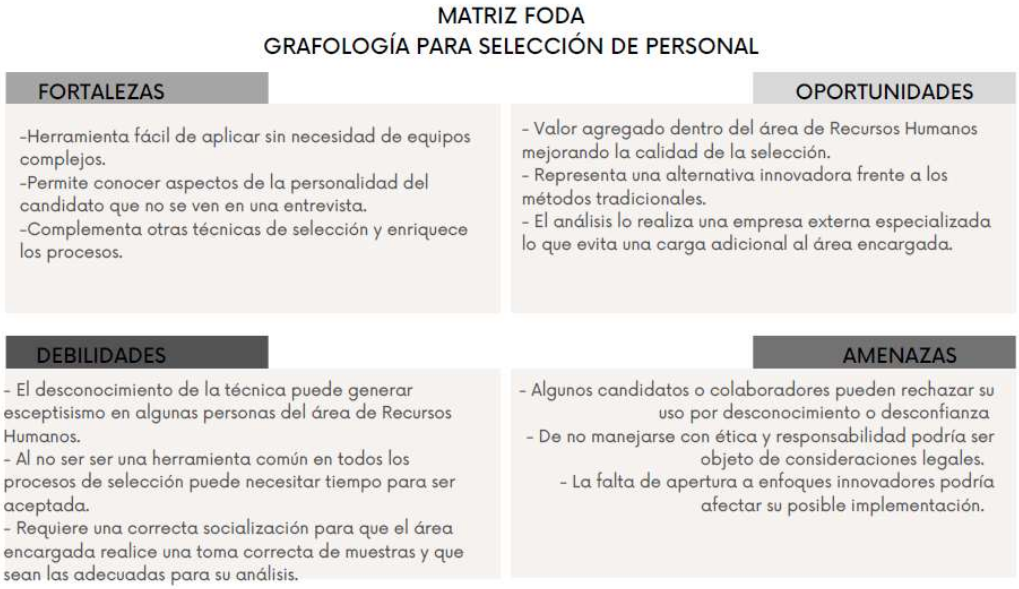


Figura Manual 1. Matriz FODA Grafología para selección de personal

3. LA GRAFOLOGÍA COMO HERRAMIENTA DE APOYO

En un proceso de selección, conocer bien a la persona que podría ingresar a la empresa va más allá de lo que se ve en una hoja de vida o en una entrevista. Muchas veces, es cómo alguien se adapta, se relaciona o responde ante los retos del trabajo, tiene que ver con su forma de ser y, justamente, ahí es donde la Grafología puede aportar algo distinto.

Este tipo de herramienta permite observar ciertos rasgos de personalidad a través de la escritura, lo cual resulta muy valioso cuando se busca tomar decisiones más completas. No pretende reemplazar ningún filtro del proceso actual, pero intenta aportar con una mirada más profunda, más humana y también más preventiva.

Los beneficios de contar con esta técnica como apoyo dentro de Imagencolor pueden ser varios:

- Por un lado, permite tener una mejor idea de cómo es el perfil del postulante más allá de lo académico o laboral. Con el análisis correcto, se pueden conocer rasgos que hablan del estilo de trabajo de la persona, su nivel de organización, cómo responde ante la presión o qué tan compatible podría ser con el equipo actual.
- También puede ayudar a reducir decisiones apresuradas. A veces, una persona parece ideal luego de una entrevista, pero en la práctica no se adapta tan bien. Contar con esta información adicional puede evitar adelantarse a escoger el candidato.
- Otro punto positivo es que el análisis será efectuado por una empresa externa, lo cual asegura una visión imparcial y profesional. El equipo de Recursos Humanos se encargará de tomar las muestras correctamente y este manual está hecho justamente para guiar este proceso paso a paso.

- Finalmente, esta herramienta puede marcar la diferencia en algo muy importante: mostrar que esta empresa se interesa por ver al candidato como una persona integral, alguien con emociones, actitudes y formas de actuar que influyen en su trabajo tanto como su experiencia.

Usada con criterio y respeto, la Grafología es un recurso muy valioso para elegir no solamente el mejor perfil técnico, sino a la persona que realmente encaje con la empresa, con su cultura y con su gente.

4. FASES DE IMPLEMENTACIÓN

4.1 Preparación interna del equipo de RRHH

Aun cuando el análisis grafológico será realizado por una empresa externa especializada es importante que el equipo de Recursos Humanos esté adecuadamente capacitado ya que es fundamental asegurarse que la toma de muestras se haga de forma correcta, ética y ordenada.

Esto requiere de una preparación previa, sencilla, pero necesaria. Es importante conocer el objetivo de la herramienta, cómo encaja dentro del proceso y los pasos a seguir; este manual tiene esa función y pretende acompañar al equipo para que no queden dudas sobre lo que hay que hacer.

Como parte de la preparación interna se recomienda lo siguiente:

- Comprender que la Grafología se presenta como una técnica de apoyo a los métodos que se han venido utilizando y que su objetivo es ser un aporte en cuanto a la toma de decisiones para la correcta elección de un futuro colaborador.
- Leer el manual detenidamente antes de aplicar el proceso para familiarizarse con los pasos a fin de tener seguridad al momento de interactuar con los postulantes.

- ❖ Unificar criterios en el equipo para que todos entreguen las mismas instrucciones, respondan de forma coherente si surgen dudas y transmitan el mismo enfoque profesional y respetuoso.
- ❖ Crear un ambiente de tranquilidad y confianza durante la toma de muestras, explicando de forma sencilla lo que se va a hacer y por qué, siempre desde el respeto al candidato, esto es clave para que el proceso fluya.

Una buena preparación interna no solo mejora la forma en la que se ejecuta el proceso de toma de muestras, sino que también proporciona seguridad a los candidatos.

4.2 Parámetros de la toma de muestras

La toma de muestras es uno de los pasos más importantes dentro de este proceso, de ella depende la calidad del análisis grafológico que realizará el profesional. Si esta etapa no se ejecuta correctamente, los resultados no serían los adecuados, por tanto, este apartado detalla de forma clara y práctica el paso a paso.

1. **Materiales necesarios:**

- Una hoja blanca tamaño A4 de 75 gramos, sin logotipos ni líneas, apoyada sobre 3 hojas adicionales con las mismas características.
- Un bolígrafo azul de punta media (es decir un milímetro) para poder conseguir una mejor visibilidad de las partes o trazos al pasarlas por lupa o microscopio.
- Una mesa o escritorio firme, libre de grietas que puedan dañar los trazos de la persona que escribe y sobre la cual se colocarán las hojas.

2. **Ambiente ideal:**

- Debe ser un espacio tranquilo, con buena iluminación y en donde no exista tránsito de personas o ruido que generen interrupciones.
- El postulante debe sentirse cómodo sin apuros ni presiones.
- El candidato deberá colocar su celular en silencio para evitar distracciones.

3. Indicaciones para el postulante

- Es importante considerar el aspecto emocional del prospecto con el fin de evitar factores externos posicionales que podrían alterar un resultado o diagnóstico acertado; por lo tanto, se debe realizar un pequeño cuestionario de los 4 factores: horas de sueño, preguntar si durmió bien, medicamentos ingeridos en las últimas 24 horas, ingesta de licor en las últimas 24 horas y drogas ingeridas las últimas 24 horas.
- Se debe explicar de forma breve que el escrito es parte del proceso que ha venido atravesando y que se guardará la confidencialidad del caso.
- La indicación con respecto del desarrollo de la muestra que se le debe proveer a la persona tiene que ser clara y precisa, solventando cualquier inquietud antes de que empiece a escribir.
- El texto debe estar escrito en una sola de las carillas, si la persona desea escribir más, debe hacerlo en otra hoja de las mismas características.
- Es recomendable que el texto sea en tipología cursiva con discriminación de mayúsculas y minúsculas; de darse el caso de que el escribiente entregue una muestra con texto en imprenta, se le deberá pedir que lo escriba nuevamente en una nueva hoja con letra cursiva. En este caso se deberá enviar las 2 muestras al profesional.
- Instrucción para el escrito: *"En un aproximado de 10 líneas por favor escriba un texto del tema que usted prefiera, utilice su letra habitual y recuerde colocar sus nombres y apellidos, la fecha y su firma que debe ser la misma que consta en su documento de identidad"*
- La instrucción antes mencionada deja libertad al postulante para que pueda escribir más o menos texto según lo prefiera.

- Una vez finalizado, se le debe agradecer por la predisposición y respetuosamente se le pedirá que se retire.

4. Lo que no se debe hacer

- No pedirle que copie un texto o que use alguna plantilla.
- No ofrecer ejemplos para no influir en lo que escribirá.
- Si el texto se extiende a más de una carilla, no escribir al reverso de la misma hoja, tampoco se debe apoyar la nueva hoja para escritura sobre el texto ya escrito.
- No indicarle en qué lugar de la hoja debe colocar sus nombres o la firma.
- No usar bolígrafos u hojas con membrete o logotipo.
- Evitar observar de manera directa mientras escribe para que no se sienta presionado o incómodo.
- En ningún caso se puede interrumpir al escribiente mientras redacta su texto, de haber correcciones se las realizará una vez que haya concluido.

*En Grafología no es relevante el contenido del escrito, lo que el profesional analizará son los trazos, lazos, inclinación, profundidad, presión, entre otros. En este punto, pedir al candidato que cuente algo sobre sí mismo, sin importar los aspectos que puedan llegar a mencionar, no supondrá niveles de estrés.

4.3 Derivación del material a profesionales externos

Una vez que la muestra de escritura está lista y ha sido tomada dentro de los parámetros establecidos, el siguiente paso es enviarla a la empresa especializada en donde los profesionales se harán cargo de realizar el análisis correspondiente, según los aspectos que el área de Recursos Humanos desee conocer sobre el candidato que aplica a la vacante.

Existen 2 maneras de enviar la (s) muestra (s) recolectadas a la empresa especializada:

- ✓ En sobre cerrado de tipo manila, se debe tener cuidado de no doblar la hoja.

- ✓ Por correo electrónico, la (s) muestra (s) deben ser digitalizadas en formato .pdf a 300 ppp.

Siempre será preferible que sean las muestras originales las que se remitan al especialista para su análisis, pero también es válido el envío digitalizado, siguiendo las especificaciones previamente indicadas.

Dependiendo de si es uno o más cargos a los que los postulantes están aplicando, las muestras deben organizarse de forma ordenada y cuidando la confidencialidad.

Se debe efectuar una revisión previa para verificar que las muestras cumplan con los requisitos establecidos: hoja blanca, escritura legible, bolígrafo indicado, que contenga la fecha, el nombre del candidato y su firma.

Las muestras deben entregarse a la empresa especializada en sobre sellado o al correo electrónico correspondiente, es recomendable documentar la entrega registrando la fecha de entrega y el número de muestras para mantener un control interno.

Cabe recalcar que tanto el manejo interno como la entrega del material deben realizarse con total respeto por la información personal de los postulantes, garantizando que todo el proceso se desarrolle con ética y profesionalismo.

Es de suma importancia considerar los siguientes aspectos que deben ser proporcionados a la empresa especializada:

- ✓ Instrucción formal
- ✓ Sexo
- ✓ Cargo al que aplica
- ✓ Enfermedades presentes

Sin que se pretenda en ningún caso que el área de Recursos Humanos sea la encargada de realizar el análisis, es preciso que tenga conocimiento del proceso que ejecutará

la empresa externa, es así como se explica la forma en la que el profesional efectuará la revisión de las muestras:

Primera fase: el análisis visual permitirá que el profesional verifique que la muestra contemple las exigencias mínimas de la toma de la valoración a fin de no caer en posibles interpretaciones erróneas. En esta fase se considerará la distribución y la organización de la escritura.

Segunda fase: toda vez que la muestra haya pasado la etapa visual, el siguiente paso es la fase de lupa que permite analizar las diferencias de los trazos entre letras, utilizando un implemento óptico que posea un lente de aumento a fin de ampliar el texto para ver en detalle inclinación y coligamientos de las letras, espacios entre palabras, además, la firma y el lugar en la que fue plasmada, su claridad, invasión, inclinación y distanciamiento con respecto del texto.

Tercera fase: la fase de microscopio permite analizar la parte clínica, de ser el caso, en la cual se ahonda en los trazos, el óvalo y el palote para reconocer distintos malestares que haya experimentado antes, esté sintiendo actualmente o que empiece a mostrar señales de aparecer.

Cuarta fase: en esta etapa se elabora el informe teniendo en cuenta que solamente se evaluarán las competencias que previamente fueron acordadas con el área responsable. Un informe laboral incluirá al menos 22 factores generales, el tipo de temperamento y un análisis con sugerencias, resaltando las principales habilidades detectadas en el texto analizado.

A continuación, se detalla el tipo de reportes grafológicos que la empresa externa especializada puede generar para el área de Talento Humano:

- ✓ Informes detallados sobre la personalidad y potencial profesional
- ✓ Informes para procesos de preselección y selección de postulantes

- ✓ Evaluaciones por competencias, análisis de compatibilidad entre jefes y colaboradores y diagnóstico de trabajo en equipo
- ✓ Informe de afinidad entre la persona y el puesto de trabajo
- ✓ Informe de orientación vocacional y planificación de desarrollo de carrera

4.4 Competencias, rasgos de personalidad y aspectos personales que analiza la Grafología en el ámbito laboral

Según la necesidad inherente al cargo vacante, la grafología puede valorar competencias, rasgos de personalidad y aspectos personales; a continuación, se detallan los factores que esta herramienta permite conocer del candidato:

Competencias:

- Liderazgo
- Iniciativa
- Flexibilidad
- Orientación a resultados
- Orientación de servicio
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Integridad
- Voluntad (compromiso)
- Precisión
- Manejo de recursos humanos
- Monitoreo y control

Rasgos

- Vida afectiva
- Necesidad de logro

- Conciencia moral

Condiciones personales

- Alcohol
- Drogas
- Depresión

4.5 Recepción, revisión e incorporación de los resultados al proceso de selección

Una vez que la empresa externa haya realizado el análisis grafológico entregará a Imagencolor un informe cualitativo de la personalidad y competencias que son las de mayor necesidad y demanda en el mercado laboral y se han alineado en base a comportamientos observables

El equipo de Recursos Humanos deberá leer con atención para comprender sus aspectos principales y utilizar esa información como herramienta de apoyo que complemente lo que se viene trabajando con entrevistas, hojas de vida o pruebas técnicas, para tomar decisiones más completas.

Como complemento visual al procedimiento ya descrito se presenta a continuación el mapa de procesos correspondiente a la toma y envío de muestras grafológicas que permite identificar de manera secuencial las etapas del proceso facilitando la comprensión, aplicación y seguimiento por parte del equipo de Recursos Humanos.

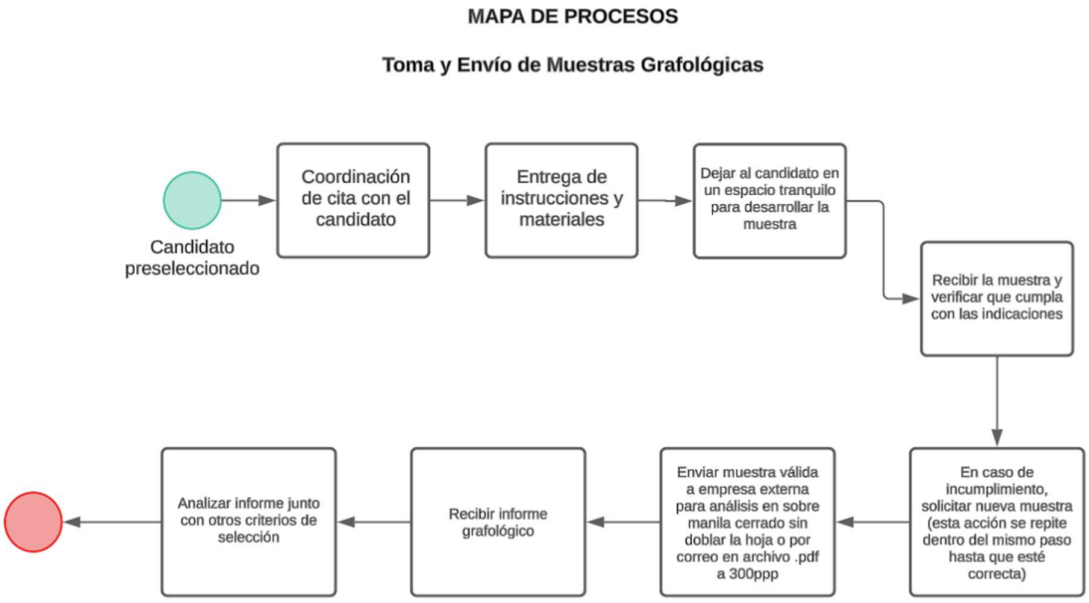


Figura Manual 2. Mapa de Procesos Toma y envío de muestras grafológicas

5. EJEMPLOS ORIENTATIVOS DE INFORMES GRAFOLÓGICOS

Se ha incluido un ejemplo real de muestra e informe grafológico proporcionado por la empresa externa especializada que se ha considerado como posible aliada en este proceso.

Este no tiene el objetivo de enseñar a interpretar la Grafología ni de convertir al equipo de Recursos Humanos en expertos en la técnica, lo que busca es que, de una manera útil, se pueda comprender qué tipo de información entrega un análisis grafológico y cómo se presenta.

Primero, se expone una muestra grafológica correctamente tomada, en donde se puede considerar el desarrollo del análisis del escrito, tanto del texto y sus letras como de la firma; en este se puede apreciar el trabajo del grafólogo con una medición milimétrica de las dimensiones de los óvalos, jambas, hampas, márgenes, distanciamientos de líneas, tipo de inclinación de texto, inclinación de letras, entre otros aspectos.

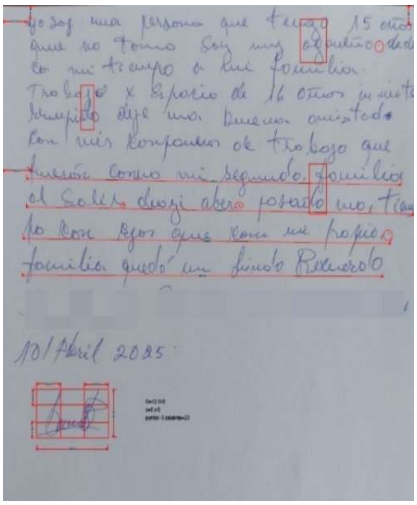


Figura Manual 3. Muestra Grafológica

A continuación, se presenta el informe cualitativo de la personalidad y competencias, que detalla los hallazgos en consideración al perfil requerido, luego de la inspección visual y la revisión de los 8 aspectos que norman a la Grafología, estos son: orden, continuidad, forma, dirección, inclinación, dimensión, presión y velocidad.

El informe contiene 4 páginas que se exponen a modo de imagen para guardar la confidencialidad del proceso efectuado por la empresa especializada.

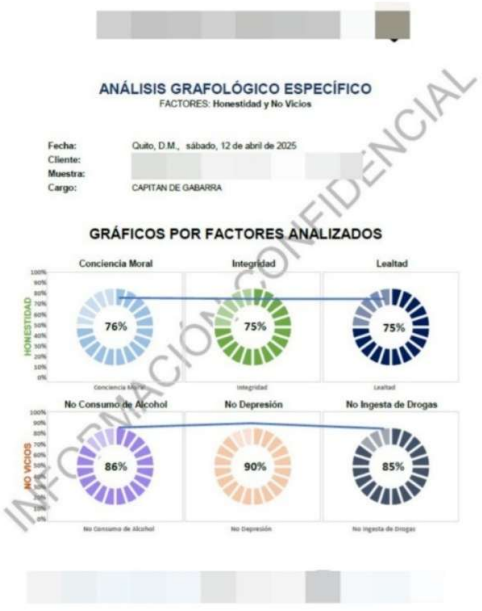


Figura Manual 4. Informe pág. 1

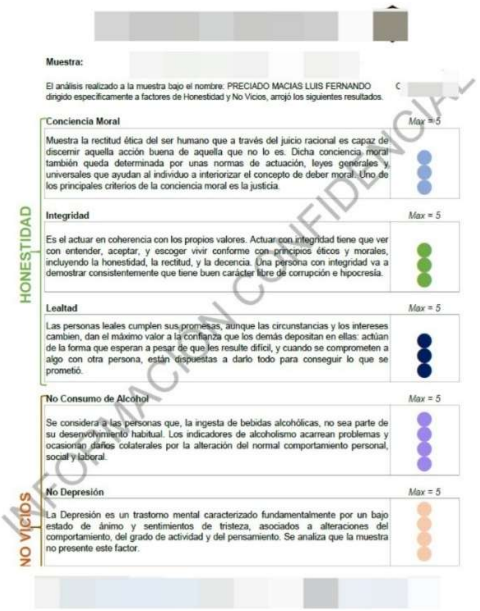


Figura Manual 5. Informe pág. 2

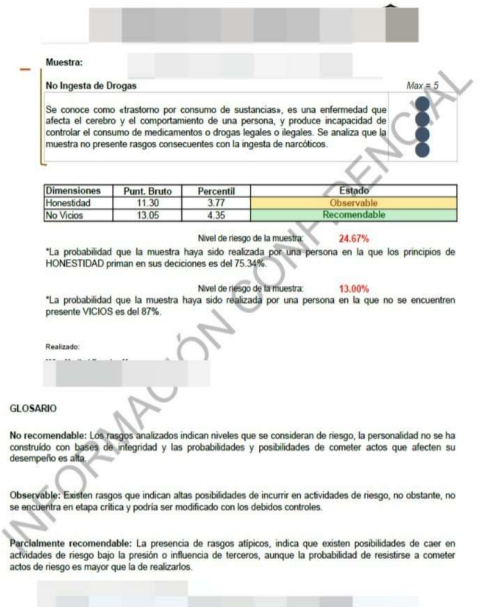


Figura Manual 6. Informe pág. 3

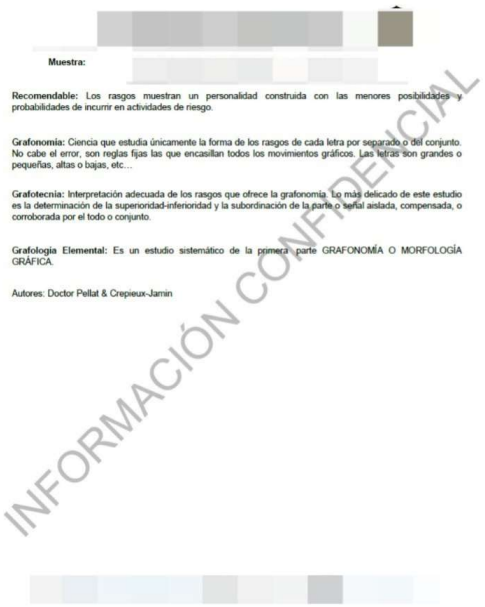


Figura Manual 7. Informe pág. 4

Una vez revisadas las imágenes incorporadas a modo de figura, el proceso de entendimiento de la Grafología dentro del contexto de selección se vuelve más comprensible y cercano. El ejemplo proporcionado por la empresa especializada tiene el propósito de ofrecer una herramienta clara y realista sobre el tipo de análisis que Imagencolor va a recibir y que complementaría de forma asertiva a los procesos actuales a la hora de seleccionar un colaborador.

Este apartado busca brindar confianza y claridad al equipo de Recursos Humanos al exponer cómo luce un informe profesional y qué tipo de contenido se puede esperar, mostrando una visión más amplia del perfil de cada postulante. La incorporación de una herramienta como la Grafología brinda a la empresa la posibilidad de fortalecer sus procesos habituales integrando la dimensión humana para acompañar cada decisión.

Cabe recalcar que, la empresa especializada proveerá el acompañamiento respectivo, con una explicación amplia y clara para que el equipo de Recursos Humanos comprenda el reporte enviado de la mejor manera y solventará dudas e inquietudes presentadas, de esta manera la herramienta podrá integrarse de forma confiable.

6. CONSIDERACIONES ÉTICAS DE CONFIDENCIALIDAD

Incluir una herramienta como la Grafología dentro del proceso de selección implica asumir una gran responsabilidad, especialmente cuando se trata de proteger la privacidad y los derechos de cada persona que postula.

Este tipo de evaluaciones pueden ofrecer información valiosa, pero también sensible; por eso, es clave que todo el proceso esté guiado por el respeto, la claridad y la empatía.

Tanto las muestras de escritura como los informes grafológicos deben ser tratados de forma privada, estando disponibles únicamente para el equipo encargado del proceso de selección y no deben compartirse con personas que no estén directamente involucradas.

Antes de tomar la muestra, es fundamental explicar al candidato, de forma breve, en qué consiste esta herramienta y por qué se la está utilizando.

El análisis lo realizará una empresa externa especializada por lo que no corresponde al equipo de Recursos Humanos intentar interpretar o sacar conclusiones personales sobre el escrito. El resultado obtenido no debe ser motivo de etiquetas, más bien debe ser visto como un valor agregado al perfil del postulante para tomar decisiones más completas.

Los informes y muestras deben ser almacenados con la misma seriedad con la que se guarda cualquier documento confidencial del proceso de selección. Una vez cumplida su función, se deben eliminar correctamente respetando la privacidad del participante.

7. RECOMENDACIONES FINALES

La Grafología, bien aplicada, puede convertirse en una herramienta que acompañe y enriquezca el trabajo que ha venido desarrollando el equipo de Recursos Humanos, se trata de sumar una nueva perspectiva para ir un poco más allá a la hora de contratar una persona. Lo más importante es que la técnica se use de manera progresiva como complemento útil y no como condición obligatoria dentro del proceso de selección.

Se recomienda mantener siempre la colaboración con especialistas en Grafología, tal y como se propone, una empresa externa conocedora del tema, ya que interpretar la escritura requiere de conocimientos técnicos y experiencia. El rol del equipo de Recursos Humanos no es interpretar sino coordinar asegurando que la toma de muestras sea la adecuada, que se cumpla con ética y que los resultados sean valorados como un aporte al perfil del postulante. A la par, es importante que el equipo esté familiarizado con el flujo del proceso para que pueda actuar con seguridad y claridad en cada paso.

En virtud de todo lo expuesto, en el caso de que Imagencolor decidiera aplicar la propuesta de implementación de la Grafología para apoyar sus procesos de contratación, se sugiere aplicar un plan piloto cuyo detalle se presenta en la tabla que se visualiza a continuación:

Tabla Manual 1. Plan piloto proceso de implementación de la Grafología

1. Objetivo del plan piloto	
Identificar rasgos de personalidad de los postulantes a un puesto de trabajo vacante mediante el análisis de su escritura	
2. Alcance Se aplica a 10 candidatos que formen parte de uno o 2 procesos de selección de personal de la empresa Imagencolor Cía. Ltda.	
3. Fases del plan piloto	
Fase 1. Preparación	Se identifican los rasgos de personalidad que se requieren en el puesto de trabajo vacante
Fase 2. Toma de muestras	A cada uno de los candidatos se le entregará una hoja de papel bond A4 y un esfero punta media color azul, con los cuales se les solicitará que realicen un texto escrito en un aproximado de 10 líneas, al finalizar, deberán añadir su firma.
Fase 3. Análisis grafológico	La empresa especializada se encargará del análisis de las muestras enviadas y elaborará un informe detallado de cada uno de los postulantes
Fase 4. Validación de datos	Verificación de los rasgos de personalidad identificados en los candidatos que se requieren para el puesto vacante. Si es necesario contrastar esta información con pruebas psicométricas
Fase 5. Evaluación	Discusión de los resultados obtenidos entre el área de Recursos Humanos y el jefe inmediato del puesto de trabajo vacante, señalando el aporte de la Grafología en el proceso de selección de personal
Fase 6. Decisión	Los resultados obtenidos se integrarán a las demás pruebas aplicadas y el departamento de Recursos Humanos, luego de valorar su relevancia dentro del proceso, tomará la decisión de considerarla como instrumento válido para complementar los procesos de selección de capital humano

Es fundamental recordar que la decisión de contratación no debe basarse en un solo criterio, por lo que la Grafología pretende aportar con información valiosa que ha de complementar los demás procesos.

Así también, si se decide avanzar con la implementación de la propuesta, se recomienda considerar los paquetes empresariales ofrecidos por la empresa externa, pensados para ofrecer soluciones completas con un costo más conveniente que adquirirlos por unidad. De este modo, se optimizan los presupuestos y, además, se facilita la gestión y coordinación del proceso.

La siguiente información es la lista de precios entregada por el proveedor externo:

Paquete empresarial

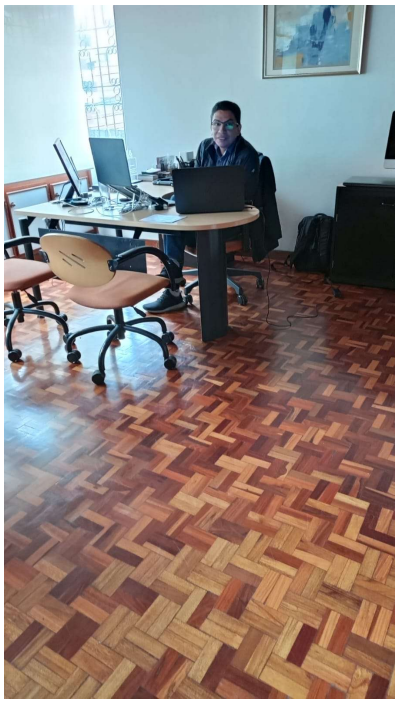
Créditos	Tiempo de Entrega	Valor en Paquete	Valor/Total	Factores en Informe	Caducidad del Paquete
25	48 horas/laborales	$40,00	$1.000,00	22 factores	No caduca
50	48 horas/laborales	$35,00	$1.750,00	22 factores	No caduca
100	48 horas/laborales	$30,00	$3.000,00	22 factores	No caduca

Figura Manual 8. Lista de precios

ANEXO B: REGISTRO FOTOGRÁFICO

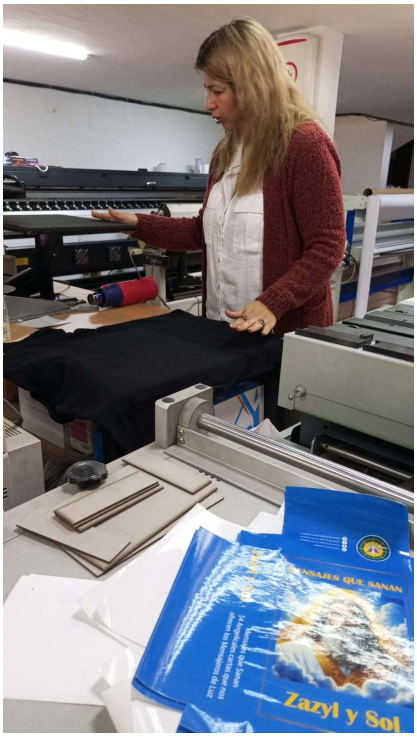











MENSAJES QUE SANAN
Zazyl y Sol









CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **VIZCAINO CARRERA ARCELIA CRISTINA**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **7%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,09 de junio del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN

Pablo Heredia