

# TIPOS DE LIDERAZGO E INDICADORES GRAFOLÓGICOS DE LA FIRMA, EN TRABAJADORES DE LA EMPRESA DANPER – TRUJILLO S.A.C. 2007

Yrina Roldán Lopes<sup>13</sup> y Melissa Ríos Caro<sup>14</sup>  
Universidad César Vallejo

## RESUMEN

*El estudio investigó la relación entre los tipos de liderazgo e indicadores grafológicos de la firma, en los trabajadores de la empresa DANPER – Trujillo S.A.C. La muestra estuvo compuesta por 112 participantes, hombres y mujeres. Los instrumentos utilizados fueron la Escala de Liderazgo Organizacional (ELO) y la grafología de la firma de Nadjimov, codificándose los indicadores grafológicos mediante un “Formato de calificación” creados por las investigadoras. Mediante la prueba “Chi cuadrado” se determinó una correlación altamente significativa, por lo que es posible identificar por medio de la grafología de la firma, aspectos de la personalidad relacionados con el potencial de liderazgo de los empleados.*

*Palabras claves: Liderazgo organizacional, grafología, firma*

## TYPES OF LEADERSHIP STYLES AND GRAPHOLOGICAL INDICATORS IN SIGNATURES OF WORKERS AT DANPER – TRUJILLO SAC COMPANY, 2007. ABSTRACT

*The study examined the relation between leadership styles and Graphological indicators in signatures of workers at the Dampere- Trujillo SAC Company. The example was composed of 112 participants, of both sexes. The scale of organizational Leadership (ELO) and, Nadjimov's signature graphology, using graphological indicators through a “Qualifying Form” created by the researchers were used. Using the “chi-squared” test, a highly significant correlation was identified allowing the use of signature-graphology for recognizing personality traits related to leadership potential in employees.*

*Key words: organizational leadership, graphology, signature*

## ARTEN DER FÜHRUNG UND GRAPHOLOGISCHE ANZEIGEN DER SIGNATURE, IN DEN ARBEITERN DER FIRMA DANPER – TRUJILLO S.A.C. 2007 ZUSAMMENFASSUNG

*Die Studie forschte die Relation zwischen den Arten der Führung und den graphologischen Anzeigen der Unterzeichnung, in den Arbeitern der Firma DANPER – Trujillo S.A.C. Die Probe bestand von 112 Teilnehmern, Männern und Frauen. Die benutzten Instrumente waren die Organisationsführungsskala (ELO) y die Graphologie der Unterzeichnung von Nadjimov, die graphologischen Anzeigen wurden mittels eines „Formats der Qualifikation“ kodifiziert, sie waren bei den Forscherinnen beschaffen. Mittels ein Schi-Quadrat Test eine bedeutende Wechselbeziehung wurde in hohem Grade festgestellt, deshalb ist es möglich Eigenschaften der Persönlichkeit durch die Graphologie des Unterzeichens zu bestimmen.*

*Schlüsselwörter: Organisationsführung, Graphologie, Unterzeichnen*

<sup>13</sup> Correo electrónico: agni77\_5@hotmail.com

<sup>14</sup> Correo electrónico: brizmel@hotmail.com

Uno de los retos que tiene la Psicología es ir construyendo instrumentos que puedan hacer un diagnóstico más confiable de la conducta humana. Se han diseñado tests psicológicos que en un inicio han abarcado aspectos como la inteligencia, la personalidad; después han sido pruebas más específicas, como las que miden las competencias.

Las evaluaciones psicológicas de competencias permiten identificar el estado actual de los recursos y las habilidades, haciendo posible la proyección del potencial y correcto desarrollo. La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Para los psicólogos organizacionales que desempeñan sus funciones en el área de recursos humanos, es de interés creciente la aplicación de instrumentos válidos ante la frecuente problemática a la que se ven enfrentados los seleccionadores respecto del grado de *falseabilidad* y *la deseabilidad* social que conllevan, muchas veces, las respuestas de los postulantes. Estas variables de alto impacto aumentan el grado de error para la presentación de temas, aspecto relevante en el proceso de selección de personal (Rojas, 2004).

La Grafología es una ciencia experimental que emerge de la psicología y se considera como un excelente test psicológico proyectivo, ya que hasta el momento es la que mejor refleja la personalidad de un individuo, incluyendo toda la complejidad de sus facetas (Emmaus et al., 2006). Tiene por objeto el estudio del carácter, del temperamento y de la personalidad, mediante el análisis e interpretación de los aspectos de “movimiento”, “espacio” y “forma” en la escritura manuscrita (Lavalle, 2003).

Los informes grafológicos son

solicitados por empresas, industrias, comercios, organismos estatales y privados, etc. ya que puede brindar interesantes datos como: voluntad, constancia, perseverancia, tenacidad, aptitudes para el cargo, capacidad para trabajar en equipo, dotes de mando o sumisión, iniciativa, deseos de superación, nivel de responsabilidad, sentido práctico, objetividad, criterio, honestidad, lealtad, seriedad, rasgos de carácter, autoestima, sociabilidad e indicadores de liderazgo en general, los cuales pueden ser muy útiles en el ámbito laboral. (Rojas, 2004).

Estos datos se puede obtener a través de análisis de la firma que es una síntesis de los rasgos que representan el yo del sujeto y al mismo tiempo es su “carta de presentación”, social y profesional. En la firma se plasma la impresión (consciente o inconsciente) que tenemos de nosotros, pues en ella se almacenan rasgos que surgen de las experiencias positivas y/o negativas provenientes de las etapas de nuestra niñez (Emmaus et al., 2006).

Por eso, en los países europeos más avanzados comercial e industrialmente, no se concibe realizar un proceso de selección de personal sin utilizar la grafología. Hoy la grafología se enseña como asignatura oficial en numerosas universidades alemanas. Lo propio sucede en otros países como Suiza, Francia, Holanda, Bélgica y Suecia y en los Estados Unidos la integran en un gabinete grafológico en sus ministerios.

La técnica grafopsicológica como instrumento de evaluación se emplea habitualmente en las empresas especializadas en Selección de Personal, también en los Departamentos de Recursos Humanos de un gran número de organismos oficiales, instituciones privadas, multinacionales y empresas destacadas como Sony, Coca Cola, Burger King, Nestle, Bimbo, H.J. Heinz, Xerox, Kodak, IBM, Westinghouse, Ford, Toyota

Firestone, Peugeot Motor, Renault, Laboratorio Prodes, Farma, General Electric, etc., en algunos países con un abrumador 98%

La Grafología tiene la ventaja sobre otras pruebas que exploran la personalidad, no sólo en la abundancia y rapidez en los resultados, sino también porque el estudio puede no ser presencial, evita caer en el principal error, los prejuicios, sin riesgo de la inhibición y nerviosismo que toda prueba psicotécnica produce, cuando el candidato se siente "examinado", evitando también el continuo deseo del evaluado de dar buena imagen, camuflando su personalidad.

Según Rojas (2004), la Grafología no es una técnica muy conocida ni utilizada. Pasa por un periodo de marginación, relegada al campo de esoterismo. Eso, debido a que las personas que profesaban su conocimiento no presentaban la necesaria formación científica en las ciencias de la conducta humana, por lo que derivó en un mal uso del instrumento. Aunque la investigadora refería al contexto chileno, lo mismo observamos en el Perú en la actualidad.

Para que la Grafología sea valorada seriamente por los profesionales en nuestro medio será importante realizar investigaciones científicas respectivas. Con el propósito de eso objetivo, y frente la necesidad de tener un instrumento eficaz para el proceso de selección de personal para cubrir vacantes gerenciales y jefaturas, y la necesidad de buscar líderes que puedan afrontar de manera adecuada los constantes cambios a los cuales se ven sujetas las grandes empresas, surge la siguiente interrogante: ¿podría utilizarse la Grafología como una técnica efectiva del proceso de selección de personal?. Más aún, enfocando la idea de manera más específica, ¿existen índices gráficos de la firma asociados a liderazgo? Tomando en cuenta el vertiginoso crecimiento de diversas empresas en el ámbito empresarial

trujillano, se escogió para la presente investigación a la empresa Danper Trujillo S.A.C., una de las de mayor expansión en los últimos años, abriéndose campo notoriamente entre las empresas del rubro agroindustrial. Este crecimiento la obliga a buscar diariamente líderes talentosos en extranjero que se incorporen a la misma. Deben realizar exhaustivos procesos de selección, los cuales se verían beneficiados estratégicamente con herramientas y técnicas eficaces que reduzcan los tiempos para estos procesos.

En lo que se refiere a la variable liderazgo, es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato, 2004).

Bennis (1999) recalca que el liderazgo es una de las claves para crear en las organizaciones la arquitectura social, capaz de generar la realización total del potencial de capital intelectual de los trabajadores. Aún más, plantea que las organizaciones sólo aprovechan el 5 a 10% de las habilidades de los empleados, siendo el desafío para los líderes el aprender a reconocer y emplear las capacidades subutilizadas de sus subordinados.

Existe un continuum de estilos de liderazgo, que va desde el intensamente positivo hasta el intensamente negativo. Casi todos los administradores hacen uso todos los días de una combinación de estilo positivo y negativo en algún punto de este continuum, aunque el estilo dominante fija el tono dentro del grupo. El liderazgo positivo suele resultar en mayor satisfacción laboral y desempeño (Davis & Newstrom, 2000).

El modo en que un líder utiliza el poder también establece un tipo de estilo de liderazgo. Según Egoavil (s/f), el liderazgo se puede expresarse en los siguientes tipos:

Liderazgo Generativo Punitivo (GP): El

líder es preocupado en la producción, posesivo e inflexible, exigente y conservador, genera presión al grupo y toma una decisión sin anunciarla.

Liderazgo Generativo Nutritivo (GN) o (N): El líder se caracteriza por hacer el bien al grupo, lo nutre, da libertad y es generoso. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.

Liderazgo Racional (R): El líder se caracteriza por hacer que el grupo marche en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo. Es considerado, servicial, competente y amistoso.

Liderazgo Emotivo Libre (EL) O (L): El líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito.

Liderazgo Emotivo Dócil (ED): El líder hace lo que lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza y sentimientos de culpa.

Liderazgo Emotivo Indócil: El líder hace lo contrario a lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor, y grados de rebeldía. El grupo funciona por su presión y sólo cuando él está presente.

Existen investigaciones que relacionan aspectos de personalidad como liderazgo con indicadores de grafología de la firma. Entre éstos podemos mencionar un estudio realizado por González, 1995, confirmándose así que la grafología como instrumento psicológico de evaluación logra describir el potencial de liderazgo en los ejecutivos chilenos evaluados. La investigación realizada por Rojas, 2000, en su estudio exploratorio descriptivo de la personalidad de líderes ejecutivos chilenos de la región metropolitana a través del análisis de escritura confirma que la prueba de grafología presenta índices gráficos asociados a liderazgo.

## MÉTODO

### Participantes

La población estuvo constituida por 238 empleados de la empresa DANPER – Trujillo, de ambos sexos, con un contrato vigente con la empresa durante los meses noviembre – diciembre 2007. Considerando la homogeneidad de los elementos que conforman la población bajo estudio para determinar el tamaño de muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple representado por 112 empleados.

### Instrumentos

Esta investigación está basada en dos pruebas: La primera es la Grafología de la firma de Nadjimov (1998), una prueba proyectiva basada en la escritura, cuyo análisis permite conocer, entre infinidad de aspectos, la personalidad de un individuo, su carácter y comportamiento. En la investigación se utilizaron los indicadores grafológicos de la firma relacionados con el liderazgo según el manual. En total fueron los cuatro indicadores principales y catorce indicadores secundarios, relacionados con las cualidades positivas de la personalidad del líder. En total el manual está conformado con 53 subindicadores. Para el análisis grafológico se decodificaron los datos recurriendo al “Formato de calificación” creado para este fin.

La segunda es el ELO: Escala Liderazgo Organizacional (Egoavil, s/f), la cual evalúa la forma de conducción personal del grupo y cómo el líder logra establecer un clima organizacional, así propone seis tipos de liderazgo: Generativo Punitivo (GP); Generativo Nutritivo (N); Racional (R); Emotivo Libre (L); Emotivo Dócil (ED); Emotivo Indócil (EI). Los datos fueron tabulados en una planilla Excel, y sistematizados por medio de procedimientos de estadística

descriptiva a saber: Medidas de Tendencia Central (Promedio), las cuales se informan con medidas de dispersión (Desviación Estándar), gráficos de barra que reflejan la puntuación promedio de los sujetos, gráficos de puntos.

### Procedimiento

Con el fin de aceptar o rechazar la hipótesis de la investigación mediante la correlación se utilizó la prueba Chi – Cuadrado. Cuando al calcular  $\chi^2$ , se utiliza un paquete estadístico computacional, el resultado de  $\chi^2$  se proporciona junto con su significancia; si ésta es menor a ,05 o a ,01, se acepta la hipótesis de investigación.

### RESULTADOS

Se encontró cinco indicadores grafológicos de la firma que presentan relación estadísticamente significativa con los tipos de liderazgo Generativo Nutritivo

(N), Racional (R) y Emotivo Libre (L), categoría NRL ( $p < 0.01$ ). Estos indicadores grafológicos son: “comienzo y fin de la firma”, “altura de la letra capital y letras pequeñas”, “seguridad al firmar”, “expansión de la firma” e “inclinación de las letras”.

El indicador grafológico “Comienzo y fin de la firma”, donde el Comienzo es más cargado con dos o tres letras grandes, alcanza el valor  $p = 0.004$ , al ser menor que 0.05 muestra una correlación altamente significativa con los tipos de Liderazgo Nutritivo, Racional y Emotivo Libre, categoría NRL. Según el manual grafológico significa que la persona posee un desarrollo intelectual alto y amplia visión, apoyándose en estas aptitudes al momento de realizar su trabajo. Es decir, es una característica que la encontramos en la “Firma de los gerentes”.

Tabla1 *Relación entre el tipo de liderazgo y el indicador grafológico: Comienzo y fin de la firma.*

TIPO DE LIDERAZGO	COMIENZO Y FIN DE LA FIRMA					Total
	No definido	Comienzo más cargado con 2 o 3 letras grandes	Distribución equitativa	Fin es el más cargado con letras grandes		
N	Frec	0	0	1	0	1
	%	,0%	,0%	,9%	,0%	,9%
L	Frec	0	0	0	1	1
	%	,0%	,0%	,0%	,9%	,9%
NR	Frec	0	7	0	0	7
	%	,0%	6,3%	,0%	,0%	6,3%
NL	Frec	0	2	1	0	3
	%	,0%	1,8%	,9%	,0%	2,7%
RL	Frec	0	3	2	0	5
	%	,0%	2,7%	1,8%	,0%	4,5%
PNL	Frec	0	0	1	0	1
	%	,0%	,0%	,9%	,0%	,9%
NRL	Frec	8	58	19	2	87
	%	7,1%	51,8%	17,0%	1,8%	77,7%
NLD	Frec	0	1	0	0	1
	%	,0%	,9%	,0%	,0%	,9%
PNRL	Frec	0	1	1	0	2
	%	,0%	,9%	,9%	,0%	1,8%
NRLD	Frec	0	3	1	0	4
	%	,0%	2,7%	,9%	,0%	3,6%
<b>Total</b>	<b>Frec</b>	<b>8</b>	<b>75</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>112</b>
	<b>%</b>	<b>7,1%</b>	<b>67,0%</b>	<b>23,2%</b>	<b>2,7%</b>	<b>100,0%</b>
		$p = ,004$				
		$p < ,05$				

El indicador grafológico “Altura de la letra capital y letras pequeñas”, cuando la letra capital es alta, alcanza el valor  $p = ,003$ , al ser menor que  $,05$  muestra una correlación altamente significativa con los tipos de Liderazgo Nutritivo (N), Racional (R) y

Emotivo Libre (L), categoría NRL, lo cual, según el manual grafológico significa que son personas exigentes hacia los demás, capaces de mantener sus ambiciones en la vida (Ver tabla 2).

Tabla 2 *Relación entre el tipo de liderazgo y el indicador grafológico: Altura de la letra capital y letras pequeñas*

		ALTURA DE LA LETRA CAPITAL Y LETRAS PEQUEÑAS						Total
TIPO DE LIDERAZGO		No definido	Letra capital alta	Letra capital es de mismo tamaño de letras pequeñas	Letras pequeñas	Letras muy pequeñas	Todas las letras son grandes	
		N	Frec	1	0	0	0	
	%	,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,9%
L	Frec	0	0	0	0	1	0	1
	%	,0%	,0%	,0%	,0%	,9%	,0%	,9%
NR	Frec	5	2	0	0	0	0	7
	%	4,5%	1,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	6,3%
NL	Frec	2	0	0	0	1	0	3
	%	1,8%	,0%	,0%	,0%	,9%	,0%	2,7%
RL	Frec	1	3	1	0	0	0	5
	%	,9%	2,7%	,9%	,0%	,0%	,0%	4,5%
PNL	Frec	0	1	0	0	0	0	1
	%	,0%	,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	,9%
NRL	Frec	60	19	1	4	1	2	87
	%	53,6%	17,0%	,9%	3,6%	,9%	1,8%	77,7%
NLD	Frec	0	1	0	0	0	0	1
	%	,0%	,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	,9%
PNRL	Frec	1	1	0	0	0	0	2
	%	,9%	,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,8%
NRLD	Frec	2	1	0	1	0	0	4
	%	1,8%	,9%	,0%	,9%	,0%	,0%	3,6%
Total	Frec	72	28	2	5	3	2	112
	%	64,3%	25,0%	1,8%	4,5%	2,7%	1,8%	100,0%
		$\chi^2 = 76,626$		$p = ,003$		$p < ,05$		

En relación al indicador grafológico “Seguridad al firmar”, cuando se observa que las letras son escritas con seguridad, alcanza el valor  $p=0.002$ , al ser menor que ,05 muestra una correlación

altamente significativa con los tipos de Liderazgo Nutritivo (N), Racional (R) y Emotivo Libre (L), categoría NRL refleja que la persona tiene seguridad en sí misma (Ver tabla 3).

Tabla 3 *Relación entre el tipo de liderazgo y el indicador grafológico: Seguridad al firmar.*

TIPO DE LIDERAZGO		SEGURIDAD AL FIRMAR			Total
		No definido.	Letras escritas con seguridad.	Letras escritas sin seguridad.	
N	Frec	0	1	0	1
	%	,0%	,9%	,0%	,9%
L	Frec	0	0	1	1
	%	,0%	,0%	,9%	,9%
NR	Frec	1	6	0	7
	%	,9%	5,4%	,0%	6,3%
NL	Frec	1	2	0	3
	%	,9%	1,8%	,0%	2,7%
RL	Frec	0	5	0	5
	%	,0%	4,5%	,0%	4,5%
PNL	Frec	0	1	0	1
	%	,0%	,9%	,0%	,9%
NRL	Frec	2	82	3	87
	%	1,8%	73,2%	2,7%	77,7%
NLD	Frec	0	1	0	1
	%	,0%	,9%	,0%	,9%
PNRL	Frec	0	2	0	2
	%	,0%	1,8%	,0%	1,8%
NRLD	Frec	1	3	0	4
	%	,9%	2,7%	,0%	3,6%
Total	Frec	5	103	4	112
	%	4,5%	92,0%	3,6%	100,0%
$\chi^2 = 40,596$		$p = ,002$		$p < ,05$	

Asimismo, el indicador “Expansión de la firma”, alcanza el valor  $p = ,005$ ; al ser menor que ,05 muestra una correlación altamente significativa con los tipos de Liderazgo Nutritivo (N), Racional (R) y

Emotivo Libre (L), categoría NRL. Refleja que la persona piensa de manera global, sistémica y combinatoria. Es la firma de los “grandes gerentes” (Ver tabla 4).

Tabla 4 *Relación entre el tipo de liderazgo y el indicador grafológico: Expansión de la firma.*

TIPO DE LIDERAZGO		EXPANSION DE LA FIRMA			Total
		No definido	Firma expansiva	Firma comprimida, chica	
N	Frec	1	0	0	1
	%	,9%	,0%	,0%	,9%
L	Frec	0	0	1	1
	%	,0%	,0%	,9%	,9%
NR	Frec	5	2	0	7
	%	4,5%	1,8%	,0%	6,3%
NL	Frec	2	1	0	3
	%	1,8%	,9%	,0%	2,7%
RL	Frec	3	1	1	5
	%	2,7%	,9%	,9%	4,5%
PNL	Frec	0	1	0	1
	%	,0%	,9%	,0%	,9%
NRL	Frec	67	16	4	87
	%	59,8%	14,3%	3,6%	77,7%
NLD	Frec	0	1	0	1
	%	,0%	,9%	,0%	,9%
PNRL	Frec	0	2	0	2
	%	,0%	1,8%	,0%	1,8%
NRLD	Frec	2	2	0	4
	%	1,8%	1,8%	,0%	3,6%
Total	Frec	80	26	6	112
	%	71,4%	23,2%	5,4%	100,0%
$\chi^2 =$		37,229	$p = ,005$	$p < ,05$	



El indicador grafológico “Inclinación de las letras”, cuando se observa que éstas son rectas o inclinadas hacia la derecha, alcanza el valor  $p=0.002$ , al ser menor que ,05 muestra una correlación altamente significativa con los tipos de Liderazgo Nutritivo (N), Racional (R) y Emotivo

Libre (L), categoría NRL. Proyecta que son personas de carácter estable, capaces de autocontrolarse, en quienes predomina la razón, de igual manera, tienden a comprometerse con todo aquello que realizan, siendo rectas y consecutivas en sus acciones (Ver tabla 5).

Tabla 5 *Relación entre el tipo de liderazgo y el indicador grafológico: Inclinación de las letras.*

TIPO DE LIDERAZGO		INCLINACION DE LAS LETRAS					Total
		No definido	Inclinación a la derecha	Inclinación fuerte a la derecha	Inclinación a la izquierda	Inclinación de las rectas mixta	
N	Frec	1	0	0	0	0	1
	%	,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	,9%
L	Frec	1	0	0	0	0	1
	%	,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	,9%
NR	Frec	2	5	0	0	0	7
	%	1,8%	4,5%	,0%	,0%	,0%	6,3%
NL	Frec	1	2	0	0	0	3
	%	,9%	1,8%	,0%	,0%	,0%	2,7%
RL	Frec	2	3	0	0	0	5
	%	1,8%	2,7%	,0%	,0%	,0%	4,5%
PNL	Frec	0	1	0	0	0	1
	%	,0%	,9%	,0%	,0%	,0%	,9%
NRL	Frec	1	82	1	2	1	87
	%	,9%	73,2%	,9%	1,8%	,9%	77,7%
NLD	Frec	0	1	0	0	0	1
	%	,0%	,9%	,0%	,0%	,0%	,9%
PNRL	Frec	0	2	0	0	0	2
	%	,0%	1,8%	,0%	,0%	,0%	1,8%
NRLD	Frec	0	2	0	2	0	4
	%	,0%	1,8%	,0%	1,8%	,0%	3,6%
Total	Frec	8	98	1	4	1	112
	%	7,1%	87,5%	,9%	3,6%	,9%	100,0%
$\chi^2 = 73,595$		$p=0,002$					$p< ,05$

Además, existen tres tipos de liderazgo predominantes en los empleados de la empresa Danper Trujillo S.A.C. El tipo Racional, con un puntaje medio de 87,72, lo cual indica que los empleados son competentes y serviciales, capaces de conducir a su grupo, de manera que este pueda marchar en su ausencia, su apertura a ideas y sugerencias les permite captar las necesidades y la confianza de los demás, mostrando consideración y amistad a quienes le rodean. De igual manera, el tipo Emotivo Libre alcanza un puntaje de 86,16,

caracterizando a los empleados por ser naturales y espontáneos, interesados porque su grupo se desenvuelva dentro de un adecuado clima laboral; asimismo, el tipo Generativo Nutritivo con un puntaje de 85,80, indica que los empleados suelen aportar información al grupo y persuadiéndolos para que acepten su decisión, brindando orientación y apoyo a su gente, mientras que compruebe sus progresos, ubicándose todos en un nivel Alto que se puede apreciar en la tabla 6.

**Tabla 6** Puntajes obtenidos por los trabajadores líderes de la empresa DANPER Trujillo S.A.C. 2007, en la Escala de Liderazgo Organizacional ELO.

Tipos de Liderazgo	N Muestra	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Generativo Punitivo	112	,00	85,00	41,986	18,831
Generativo Nutritivo	112	57,50	100,00	85,803	9,587
Racional	112	,00	100,00	87,723	18,598
Emotivo Libre	112	,00	100,00	86,160	17,045
Emotivo Dócil	112	,00	65,00	22,209	14,927
Emotivo Indócil	112	,00	92,50	50,870	18,051

El mayor porcentaje (77,7%) de la muestra estudiada de los trabajadores se ubica en la categoría NRL, al predominar en ellos tres tipos de liderazgo (Generativo Nutritivo, Racional y Emotivo libre). También se aprecia que el 4,5% de los trabajadores se ubica en una categoría de liderazgo RL

(Racional y Emotivo libre) y finalmente el 6,3% se ubican en una categoría de liderazgo NR (Generativo Nutritivo y Racional) (Ver figura 1).

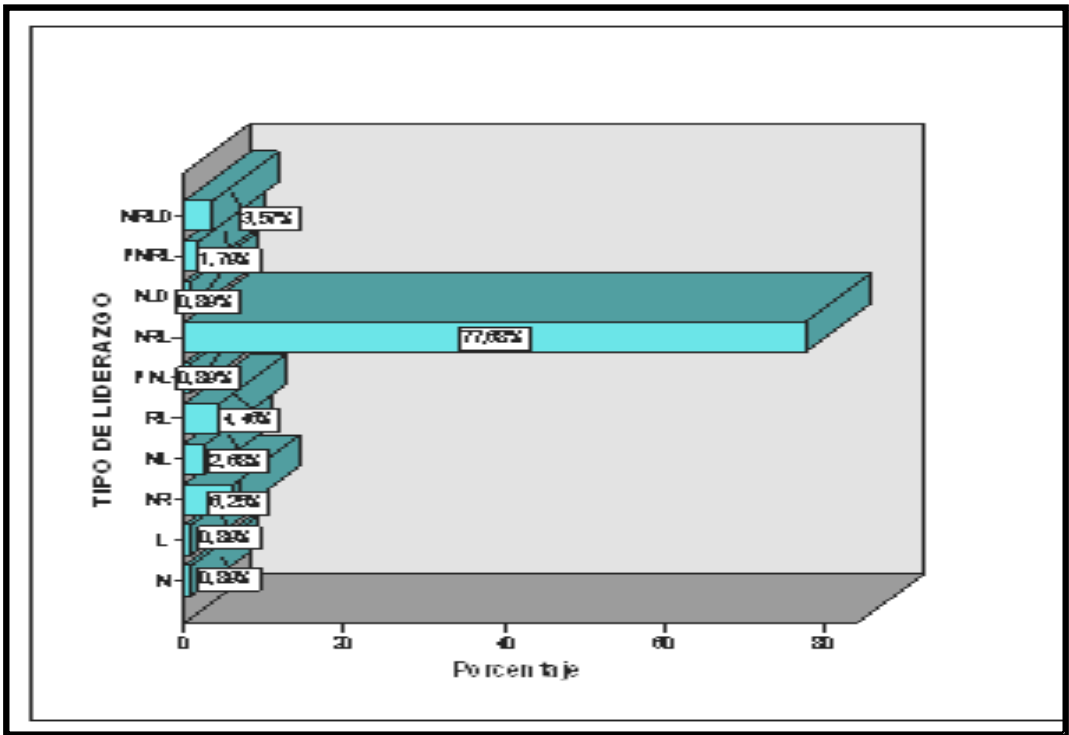


Fig. 1 Porcentaje de *trabajadores de la empresa DANPER-Trujillo S.A.C. 2007, en base a las categorías que surgen según los tipos de liderazgo predominantes.*

## DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede afirmar que existe una correlación altamente significativa entre los tipos de liderazgo predominantes y los indicadores grafológicos de la firma significativos estadísticamente.

Se corroboró que por medio de la grafología de la firma se pueden medir aspectos de la personalidad relacionados con los tipos de liderazgo de los empleados, confirmándose así el objetivo general de la presente investigación. Es importante mencionar que cuando se realizó el análisis de la correlación de los indicadores de la grafología de la firma y los estilos de liderazgo, tal como se esperaba, no todos los indicadores correlacionaron pues había algunos que dentro de manual de grafología

de la firma miden aspectos de personalidad no necesariamente inherentes a los estilos de liderazgo. Por tal motivo, sólo cinco indicadores alcanzaron correlación altamente significativa. Por lo anterior se puede establecer que los indicadores grafológicos de la firma que correlacionaron con los tipos de liderazgo predominantes encontrados en la población por medio del instrumento utilizado (ELO), es válido y confiable, tienen validez interna en relación a la muestra y sirven para poder analizar el potencial de liderazgo de los trabajadores de la empresa DANPER Trujillo S.A.C.

Los indicadores grafológicos “comienzo y fin de la firma”, “altura de la letra capital y letras pequeñas”, “seguridad al firmar”, “expansión de la firma” e

“inclinación de las letras” describen a la categoría de Liderazgo “NRL” (Cuando un individuo alcanza un nivel alto en los tipos Generativo Nutritivo, Racional y Emotivo Libre), alcanzada por el 77.7% de los trabajadores, puede ser reconocida por medio de la grafología de la firma según los indicadores expuestos. Estas puntuaciones indican que los empleados se caracterizan por aportar información y apoyo a su gente, mientras que comprueban sus progresos, persuadiéndolos para que acepten su decisión al ser bastante competentes y serviciales, son capaces de conducir a su grupo, de manera que este pueda marchar en su ausencia; de igual manera, su apertura a ideas y sugerencias les permite captar las necesidades y la confianza de los demás, siendo considerados y amistosos, así como naturales y espontáneos, interesados porque su grupo se desenvuelva dentro de un adecuado clima laboral.

Cabe resaltar que los indicadores grafológicos de la firma como: dirección, largo, curvas y ángulos de las letras, unión entre las letras, adornos, presión y ancho del trazo, líneas horizontales, líneas verticales, letras saltantes y rectas, ganchos, puntos, firma cargada y liviana, legibilidad no muestran relación altamente significativa con los tipos de liderazgo de la muestra en la presente investigación, a pesar de que algunos de ellos sobrepasaron en milésimas el nivel de probabilidad esperado.

El conocimiento y elección de la muestra, donde los empleados poseen un potencial alto de liderazgo apoya la validez de los resultados obtenidos puesto que la población del estudio está constituida por personal contratado previa rigurosa selección de personal, con el requisito, en la evaluación psicológica, mostrar un alto nivel de liderazgo; asimismo, esta variable es una de las competencias a calificar en la evaluación de desempeño que se aplica semestralmente en la empresa,

competencia potenciada y desarrollada constantemente a través de Programas de Desarrollo del Talento Humano realizados por el Consultorio Psicológico, cuya asistencia es supervisada y monitoreada tanto por el área de Recursos Humanos como por las jefaturas y gerencias de las diversas áreas de la empresa.

Con respecto a las investigaciones afines realizadas anteriormente, la presente ofrece resultados similares, confirmándose así que la grafología como instrumento psicológico de evaluación logra describir el potencial de liderazgo, así como se concluyó en el estudio realizado a los ejecutivos chilenos evaluados por González (1995). Por otro lado, los resultados confirman también la investigación realizada por otra investigadora chilena, Rojas (2000), quien en su estudio explorativo descriptivo de la personalidad de líderes ejecutivos chilenos de la región metropolitana a través del análisis de escritura, confirma que la prueba proyectiva grafológica de la firma presenta índices gráficos asociados a liderazgo.

De igual manera, los resultados obtenidos en la presente onvestigación son similares a los resultados obtenidos por Gálvez (2005), en su investigación “Relación entre Liderazgo y rasgos de personalidad en mujeres, en gerentes de la ciudad de Trujillo”, tesis de licenciatura, la cual arrojó que los tipos de liderazgo predominantes en las líderes ejecutivas son el Generativo Nutritivo, Racional, y Emotivo Libre, conocido como categoría “NRL” en la presente investigación.

Podemos concluir que la grafología de la firma es útil para determinar características de personalidad estrechamente relacionadas a los tipos de liderazgo Generativo Nutritivo, Racional y Emotivo Libre. Esta investigación es importante en el ámbito laboral, durante el proceso de

selección de personal, puesto que la evaluación grafológica constituye un instrumento práctico, utilizable junto a los métodos usuales de evaluación, capaz de confirmar o descartar si el candidato postulante presenta cualidades del líder.

Se creó el Inventario de indicadores

grafológicos de la firma que identifica aspectos de la personalidad relacionados con el potencial de liderazgo de tipo Nutritivo, Racional y Emotivo Libre de los empleados dentro de cual sub dimensiones de grafología altamente significativos tienen siguiente significado:

Sub dimensión de grafología	Interpretación
Comienzo y fin de la firma Comienzo es más cargado con 2 o 3 letras grandes	Preferencia para realizar el trabajo de forma intelectual. Alto desarrollo intelectual Amplia visión. "Firma de los gerentes"
Altura de la letra capital y letras pequeñas Letra capital alta	Exigencias hacia los demás Ambición. Plenitud vital, dinamismo psicofísico, expansión, extraversión. Habrá en la persona una buena dosis de expresividad que se reflejará en sus gestos, acciones, una conciencia del propio valer, seguridad en sí mismo, confianza en su propio éxito, optimismo. También es indicadora de nobleza, generosidad, cierto grado de orgullo personal.
Seguridad al firmar Letras escritas con seguridad	Persona segura. Energía vital. Voluntad.
Expansión de la firma Firma expansiva	Persona que piensa de manera global, sistémica, combinatoria. Es la firma de los gerentes grandes. Carácter expansivo, abierto, radiante. Con respecto al ánimo este denota un estado de euforia, alegría, satisfacción de sí. Entre otros aspectos son franqueza, el pensamiento es más amplio que profundo. Memoria e imaginación. Capacidad para captar la trascendencia social.
Inclinación de las letras Inclinación a la derecha leve o Letras rectas	Las cualidades de carácter son balanceadas, capaces de comprometerse Más positiva cuanto más se aproxime a los 90 grados. Persona recta y consecutiva en sus acciones, posee autocontrol, predomina la razón. Así mismo una persona extrovertida (abierta a los demás) y generosa Cordial y afectuosa.

## REFERENCIAS

- Autor no especificado, (2008). *Grafología Laboral como herramienta estratégica para los procesos de desarrollo en Recursos Humanos*. Extraído el 27 de Julio de 2008 de <http://www.grafoselec.com/recursos.php>
- Bennis, W. (1999). *The leadership advantage. Leader to Leader*. Extraído el 22 de Julio de 2008 de <http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/spiring99/bennis.html>
- Chiavenato, A. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson
- Davis, K & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Organizacional en el Trabajo*. (11ª Ed.) México: Mc Graw.
- Egoavil, J. (s/f). *Escala de Liderazgo Organizacional*. Lima: asesoría y consultoría de personal.
- Emmaus, I., Aragón, L. & Zapfe, A. (2006). *Grafología. Una guía práctica*. México: Trillas.
- Gálvez, K., (2005). *Relación entre Liderazgo y rasgos de personalidad en mujeres, en gerentes de la ciudad de Trujillo*. Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- González, R. (1995). *Estudio Descriptivo Comparativo de Indicadores Grafológicos en la escritura de ejecutivos*. Tesis para optar al grado de Licenciada en Psicología. Santiago - Chile: Universidad Diego Portales.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ª Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Lavalle, L. (2003). *La grafología, un método efectivo en la gestión de recursos humanos*. Extraído el 24 de Octubre de 2006 de <http://asemp.com.mx/grafologia/grafologia.htm>
- Nadjimov, O. (1998). *Prueba de Grafología de la Firma*. Tashkent- Uzbekistan: Editorial "Мир экономики и права" (Mundo de Economía y Derecho).
- Pineda, W. (2005). *Validación de la grafología como prueba proyectiva*. Trabajo para obtener el título en Maestría en Psicología con orientación Organizacional. Departamento de Psicología, Escuela de Ciencias Sociales, México: Universidad de las Américas, Puebla.
- Rojas, T., (2000) *Estudio Exploratorio Descriptivo de la Personalidad de Líderes Ejecutivos chilenos de la región metropolitana a través del Análisis de Escritura*. Memoria para optar al título de Psicólogo. Santiago- Chile: Universidad de Chile.
- Rojas, T. (2004). *Grafología Científica: La Muestra de Escritura como Test Psicológico Proyectivo*. Vol. XIII, Nº 2: Pág. 147-156. Revista de Psicología de la Universidad de Chile. Extraído el 12 de setiembre, 2006 de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=2641321>
- Rojas, T. (2004) *La importancia de la grafología en la selección de personal*. Extraído el 11 de junio, 2006 de <http://www.chilecapacita.cl/mundo/MundoCapacita.php?pag=archivo&id>
- Xandró, M. (1997). *Grafología superior*. (5ª Ed.). Barcelona: Ediciones Herder.