

## TÉCNICAS PROYECTIVAS EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Lic. Mario Arocha González  
Psico Consult C.A.  
[www.psicconsult.com](http://www.psicconsult.com)  
[mario.arocha@psicconsult.com](mailto:mario.arocha@psicconsult.com)  
[arochamario@gmail.com](mailto:arochamario@gmail.com)

Me gustaría ver que la psicología clínica se hace cada vez más científica y me impaciento con aquellos que parecen gozar con sus componentes irracionales.  
Paul Meehl.

El reciente crecimiento de la perspectiva clínica en las actividades de los Psicólogos que trabajan en el ambiente organizacional ha venido de la mano de muchos intentos por introducir las técnicas proyectivas dentro de los instrumentos de evaluación utilizados.

Las funciones de diagnóstico psicológico en las organizaciones han estado relacionadas fundamentalmente con la selección y ubicación de personal, la evaluación para la promoción, la evaluación de desempeño y la efectividad, así como la detección de necesidades de adiestramiento. Todas éstas mediante la utilización de instrumentos fundamentalmente de autorreporte y de carácter psicométrico.

Estas actividades poseen dos limitaciones fundamentales: se evalúa la personalidad únicamente en términos de rasgos y existe una imposibilidad de considerar las manifestaciones de la motivación inconsciente. Por lo que las descripciones obtenidas pudiesen representar indicios de estilos de actuación modificables y no de características estables de la personalidad.

Considerando el hecho de que las nuevas tendencias en las áreas de selección y promoción de personal han determinado que de acuerdo a las características propias de algunos cargos resulta necesario descartar la presencia de ciertos elementos patológicos o rasgos de personalidad disonantes con las conductas esperables en el trabajo, es altamente justificable la inclusión de herramientas proyectivas para acceder a aquellos elementos de carácter más profundo en la personalidad del evaluado y complementar las evaluaciones realizadas.

Asimismo, se ha vuelto evidente en los últimos años que los métodos proyectivos para la evaluación de la personalidad sirven para disminuir las deficiencias de los test de autorreporte convencionales. Ésto puede traducirse en términos de la ambigüedad del estímulo, más amplias posibilidades de respuesta y la preparación necesaria para interpretar adecuadamente los datos obtenidos. Dichas herramientas llegan a ser muy útiles cuando las técnicas convencionales fallan, ya que consideran a la personalidad en términos de patrones y no de rasgos genéricos o entidades aisladas.

Ahora bien, resulta pertinente realizar una revisión de que se entiende por test y que elementos los caracterizan. Al revisar la literatura es posible encontrar una cantidad innumerable de definiciones y acepciones del término, para efectos de esta presentación consideraremos una de ellas que engloba diferentes aspectos del resto de las revisadas y que define un test de la siguiente forma:

“Conjunto de estímulos seleccionados haciendo uso de una fundamentación teórica, psicológica y psicométrica, en función de un propósito. Estos estímulos son presentados a sujetos en condiciones controladas con el objeto de poner de manifiesto conductas relevantes que debidamente interpretadas con base en normas y/o criterios permiten la toma de decisiones respecto a un individuo, un grupo o un proceso” (Rodríguez y Feliú, 1983).

De esta definición es necesario resaltar una serie de elementos. En primera instancia, todo test va a estar constituido por un **conjunto de estímulos** que han sido seleccionados voluntariamente de acuerdo a una **teoría de base**. Éstos, son presentados en **condiciones controladas** para producir la evocación de conductas asociadas a las que se desea predecir. Por último, la interpretación de esas conductas debe hacerse partiendo de una serie de indicadores o **criterios** que han sido establecidos con anterioridad y que según la teoría de base guardan una **relación directa** con las conductas o situaciones a las que se pretende acceder.

De acuerdo a lo planteado anteriormente es posible establecer una diferencia entre lo que se define como un test y lo que se entiende por una técnica. Es por ello que expondré una definición éste último requiere:

Se entiende por una técnica el procedimiento o conjunto de **procedimientos y recursos** que tienen como objetivo **obtener un resultado determinado**, así como lograr eficientemente una tarea **de una manera que no es inmediatamente obvia o directa**. Toda técnica implica tanto la presencia de procedimientos operativos bien definidos, transmisibles y susceptibles a ser aplicados repetidas veces en las mismas condiciones, como un sustento teórico que sirva para interpretar los elementos que se pretenden extraer de los resultados.

De la definición anterior es importante resaltar que una técnica esta relacionada fundamentalmente con la ejecución de procedimientos bien definidos para la obtención de un resultado determinado a partir de acciones que no resultan obvias ni directas.

Si comparamos las definiciones de técnica y test podemos señalar la existencia de elementos en común y diferencias fundamentales. Puede observarse que ambos son procedimientos que buscan desencadenar en el sujeto conductas específicas partiendo de una teoría de base. Sin embargo, la diferencia fundamental radica en que en el test la interpretación de las conductas evocadas por el sujeto se realiza a partir de criterios que pueden guardar una

relación directa con las conductas que quieren predecir, mientras que en la técnica esto no siempre es así. Un test representa una medida objetiva de una serie de conductas evocadas frente a un estímulo, mientras que una técnica contempla elementos subjetivos incluidos en las características propias de la situación de evaluación. Por lo que pudiera decirse que la concepción de Técnica llega a ser más amplia que la del Test.

## **CONCEPTO DE PROYECCIÓN Y DEFINICIÓN DE TÉCNICA Y TEST PROYECTIVO**

El término “Proyección” fue introducido por Freud en 1894, en el marco de su trabajo “Neurosis de Angustia”, donde afirmaba: “La psiquis desarrolla una neurosis de angustia cuando no se siente en condiciones de realizar la tarea de controlar la excitación que surge endógenamente. Es decir, actúa como si hubiera proyectado esa excitación en el mundo exterior” (ABT y Bellak, 1987).

En 1894, en su trabajo “Las Neuropsicosis de Defensa” afirmó explícitamente que la proyección es un proceso que consiste en atribuir los propios impulsos, sentimientos y afectos a otras personas o al mundo exterior, como un proceso defensivo que nos permite ignorar estos fenómenos “indeseables” en nosotros mismos (ABT y Bellak, 1987).

Adicionalmente a esto, muchos autores han intentado postular definiciones al término dentro de los principios psicoanalíticos y de la psicología clínica dinámica, coincidiendo en una serie de elementos dentro de los cuales se comenta que: el mecanismo de proyección es inconsciente, sirve como una defensa contra las tendencias inconscientes y resulta de atribuir a otros los impulsos, sentimientos, ideas y actitudes con el fin de disminuir la tensión psicológica asociada.

Freud llegó a pronunciar luego en 1913, en su trabajo “Tótem y tabú” que la proyección no está especialmente creada con fines de defensa sino que también podía ocurrir cuando no existen conflictos:

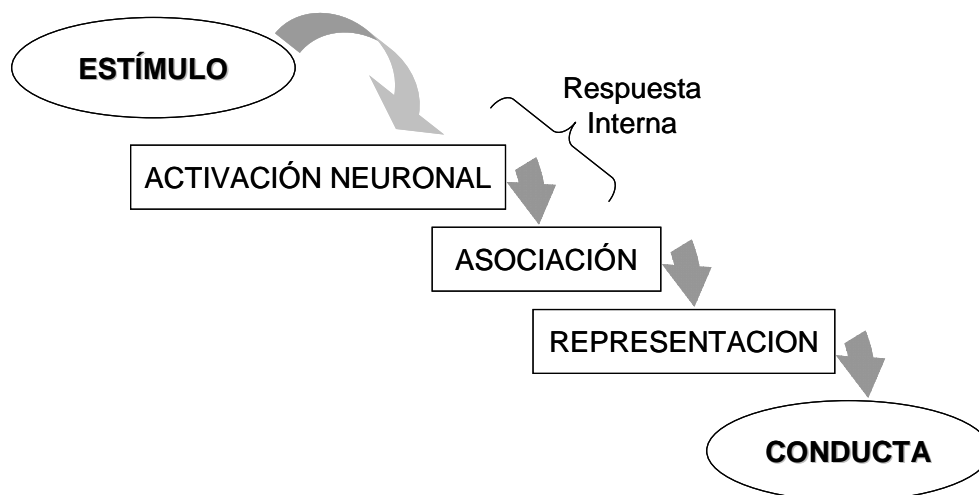
“Lo que nosotros, tal como el hombre primitivo, proyectamos en la realidad externa, no puede ser otra cosa que el reconocimiento de un estado en que una cosa dada está presente a los sentidos y a la conciencia, junto a la cual existe otro estado en que la cosa está latente, pero puede reaparecer, es decir, la coexistencia de percepción y recuerdo o, para generalizar la existencia de procesos psíquicos inconscientes junto a otros concientes” (Freud, 1913).

Todas estas aproximaciones permiten definir el término proyección como el mecanismo a través del cual los seres humanos “proyectan” al afuera una serie de valores, actitudes, necesidades, deseos, impulsos y motivos con el objetivo de reducir un estado de tensión generado por un estímulo que se asocia a un elemento que escapa de la conciencia (inconsciente).

Al intentar vincular el término proyección con las nociones de Técnica y Test presentadas anteriormente, se conforman dos herramientas denominadas Técnica Proyectiva y Test Proyectivo.

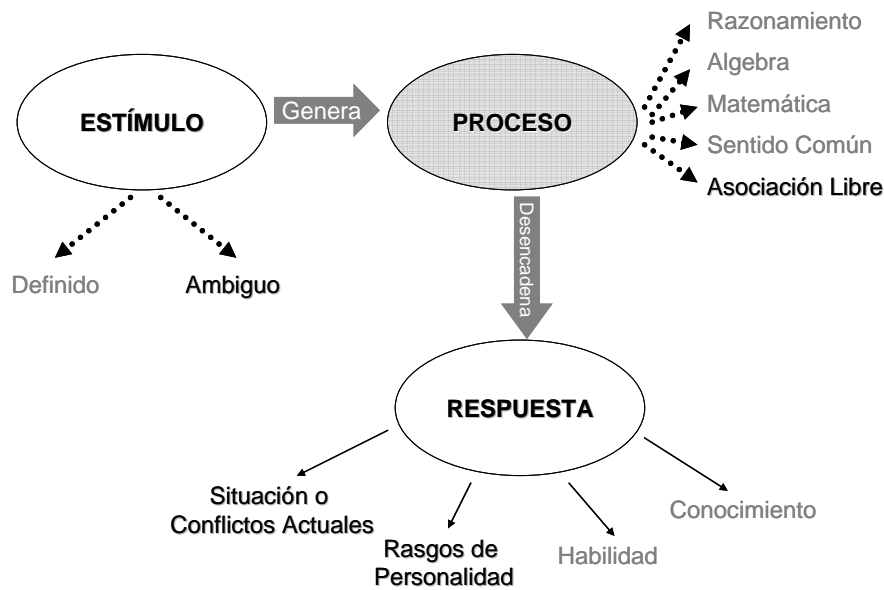
La expresión Técnica Proyectiva fue utilizada por primera vez en un artículo publicado por Frank en 1939, aunque estas técnicas ya se encontraban en uso. Su aparición se encuentra asociada al ámbito médico – clínico y su basamento teórico hace referencia principalmente a los conceptos Psicoanalíticos y en algunos casos a los de la Gestalt. El propósito de estas técnicas consiste en penetrar en la personalidad individual o en algunos elementos de ésta, se caracterizan por aproximarse de manera global a las características personales y son más eficaces para revelar los aspectos encubiertos, latentes o inconscientes de la personalidad.

La principal característica distintiva de las Técnicas Proyectivas tiene que ver con el énfasis en una tarea no estructurada en donde existe una variedad ilimitada de respuestas posibles. Se parte del principio de que a partir de la presentación de un estímulo se generará una respuesta interna, la cual será asociada a una representación ya establecida y dará como resultado la conducta observada, como se observa en la siguiente figura:



**Figura 1.** Diagrama de la respuesta proyectiva.

Dentro de estas Técnicas aparecen una serie de herramientas más precisas denominados Test Proyectivos. Los test vienen a ser procedimientos de examen “disfrazados”, en la medida que el sujeto rara vez se da cuenta del tipo de interpretación psicológica que se hará de sus respuestas. En éstos, se parte del supuesto de que en toda prueba al sujeto se le presenta un estímulo que generará un proceso (que puede variar dependiendo del sujeto y del estímulo) para obtener una respuesta determinada. En el caso de los Test Proyectivos se asume que a partir de un estímulo ambiguo el sujeto generará un proceso relacionado a la asociación del percepto con una representación inconsciente y se obtendrá una respuesta, que será representativa de la situación o conflictos personales actuales al sujeto, así como de alguno de los rasgos que movilizan su personalidad, tal y como se observa en la figura 2:



**Figura 2.** Diagrama del proceso de generación de la respuesta al test proyectivo.

Tanto las nociones de Técnica como la de Test son ampliamente utilizadas en la práctica psicológica, pero en el caso de los Test Proyectivos se hace referencia a una serie de estímulos que han sido probados en muestras particulares y quienes se asumen generan o potencian la asociación mnémica con elementos particulares de la personalidad y la situación actual del individuo.

## CLASIFICACIÓN DE LOS TEST PROYECTIVOS

De acuerdo al tipo de respuesta que emite el evaluado, los Test Proyectivos pueden clasificarse de la siguiente forma (véase Tabla 1):

**Test Verbales:** pueden ser orales o escritos y no deben ser utilizados en niños pequeños y adultos analfabetas. Su nivel de aplicación debe ser de manera individual y entre éstos se encuentran:

### De estimulación Visual:

- **Test de las Manchas de Tinta de Rorschach.** Realizado por el psiquiatra Suizo Hermann Rorschach en 1921 y es utilizado para diagnosticar la personalidad y descartar los elementos patológicos asociados a las principales entidades clínicas. Los estímulos utilizados son 10 tarjetas con manchas de tinta de simetría bilateral, 5 de ellas en tonos negros – grises y otras 5 en donde aparece el color.
- **Test de Apercepción Temática (TAT, CAT).** Autor. H. Murray 1938. Consta de 19 tarjetas con dibujos no definidos en blanco y

negro y una tarjeta en blanco (en el caso del TAT para adultos). El CAT para niños de Bellak se presenta en láminas con animales y personas, es de gran utilidad clínica y en la evaluación del grado de psicopatología, mecanismos de defensa, relaciones objetales, resolución de problemas de individuos y/o grupos.

- **Test de la Frustración de Rosenzweig.** Test de imágenes sencillas en forma de caricaturas, en las que una persona frustra a otras, disponible en formas para niños, adolescentes y adultos. Mide agresión, frustración e imagen corporal.

### De asociación y completación de palabras:

- **Test de Asociación de Palabras o Asociación Libre.** Autor. Galton 1879 y luego Wundt y Cattell la llevaron al laboratorio psicológico para adaptarla a diversos usos. El procedimiento comprende la presentación de una serie de palabras no relacionadas. Explora los procesos de pensamiento y áreas de conflicto emocional.
- **Prueba del Completación de Frases de Rotter.** Técnica de gran uso tanto en la investigación como en la clínica. Es un instrumento que intenta detectar áreas de conflictos en las personas, consta de 40 palabras o frases que constituyen el comienzo de una oración que debe completar el examinado y explora áreas de familia, pasado, perspectiva temporal, estado de ánimo, entre otras.
- **Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria (FIGS).** Autores. Jaime Grados y Elda Sánchez. Intenta detectar áreas de conflictos en las personas con estímulos relacionados al contexto laboral.

**Test Gráficos:** relacionadas con dibujos sobre personas, animales, figuras geométricas, líneas, dibujos no definidos, entre otros.

- **Tests de la Figura Humana.** Tests de expresión libre mayormente empleados para procedimientos terapéuticos y de diagnóstico. Miden conflictos emocionales, madurez mental, rasgos de personalidad, identidad sexual, entre otras. Existen varias versiones, entre ellas: El Dibujo de una Persona de Machover; Test de la Figura Humana de Koppitz; Prueba de Dibujo de Goodenough y el Test de la Persona bajo la Lluvia de H. M. Fay, A. Rey y E. Hammer.
- **Test de la Casa-Árbol-Persona (HTP) de Buck.** Mide experiencias emocionales e ideacionales ligadas al desarrollo de la personalidad. Se aplica a niños, adolescentes y adultos.
- **El Dibujo de la Familia de L. Corman.** Mide dinámica y estructura familiar, conflictos emocionales, vínculos familiares, sentido de pertenencia familiar, etc. Se aplica a niños y adolescentes
- **Test Proyectivo Wartegg.** Prueba de análisis de la personalidad a través del dibujo, también llamado Test de Señales o Test de Signos a Completar (WTZ). Tiene como finalidad la descripción de la personalidad a través de estímulos inestructurados, tanto internos como externos que

revelan en la conducta del individuo. Mide los niveles de motivación al logro, la percepción de sí del individuo, el manejo de las angustias, el acatamiento de las normas, las relaciones interpersonales y la energía vital del sujeto.

- **Test Gestáltico Viso-Motor de Bender (en la técnica de análisis proyectivo).** Autor. L. Bender 1938, con adaptaciones de Koppitz en 1976 y Hutt y Briskin en 1960. creado fundamentalmente para evaluar madurez neurológica y del aprendizaje; predecir desempeño escolar, diagnosticar lesión cerebral y dificultades emocionales. Es posible extraer información referente a las características de personalidad del evaluado siguiendo un esquema patognomónico y grafológico presentado por L. Bender. Se aplica a niños adolescentes y adultos y se evalúa a través de 9 figuras abstractas.

Tabla 1  
Clasificación de los Test Proyectivos de acuerdo al tipo de respuesta que evocan

	De estimulación Visual	Test de las Manchas de Tinta de Rorschach Test de Apercepción Temática Test de Frustración de Rosenzweig
<b>Test Verbales</b>	De Asociación y Completación de Palabras	Test de Asociación de Palabras o Asociación Libre Prueba de Completación de Frases de Rotter Prueba de Frases Incompletas de aplicación a la Industria (FIGS)
<b>Test Gráficos</b>		Test de la Figura Humana Test de la Casa-Arbol-Persona (HTP) El Dibujo de la Familia de L. Corman Test de Signos por Completar WZT de Wartegg Test Gestáltico Viso-Motor de Bender (en la técnica de análisis proyectivo).

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DE LOS TEST PROYECTIVOS

Como toda herramienta, los test proyectivos tienen una serie de ventajas y desventajas en su uso dentro de las organizaciones que deben ser consideradas.

Dentro de las principales ventajas puede señalarse el hecho de que la mayor parte de ellos son de fácil aplicación. Las instrucciones son sencillas y los materiales necesarios son de uso común.

Adicionalmente, la aplicación de estos instrumentos suele ser un elemento que favorece la comunicación y el rapport entre el examinador y el avaluado. Aspecto que ocurre en la mayor parte de las personas, aunque es posible que movilicen reacciones negativas en otras.

Debido a que sus estímulos son sencillos y abstractos, es frecuente que puedan ser aplicados (en su mayoría) en diferentes contextos sin influencia directa de la cultura, en términos de la tarea que se requiere y la reacción evocada.

Considerando el hecho de que los instrumentos autodescriptivos de personalidad pueden, en algunas ocasiones, ser objeto del falseamiento y la deseabilidad social por parte de candidatos preparados y con algún conocimiento de la variable que se evalúa; los test proyectivos tienden a ser menos susceptibles a estos elementos debido a que rara vez el candidato puede reconocer los aspectos que se pretende evaluar con sus respuestas.

Sin embargo, se requiere estar atento de las siguientes desventajas:

Por ser procedimientos encubiertos que generan una posibilidad ilimitada de respuestas, el examinador y las variables situacionales suelen ser un elemento que ejercer influencia en los resultados. Es frecuente que Psicólogos poco preparados en los supuestos teóricos en los que se sustenta el instrumento o con poco manejo de las bondades y características que la prueba en particular, terminen “proyectando” sobre las respuestas de los evaluados características personales que asocien con tales estímulos, realizando así interpretaciones poco fundamentadas y asumiendo aspectos que no están relacionados con lo que realmente representan para el candidato. Impregnado así las interpretaciones de un manto de subjetividades que se alejan de lo que realmente esta mostrando el instrumento y dificultando la toma de decisiones por la falta de indicadores netamente objetivos.

Asimismo, este tipo de instrumentos requiere de un excesivo control de las variables externas que pudieran afectar las respuestas de los candidatos, aspectos que en contextos organizacionales pudieran ser difíciles de controlar por la dinámica de las evaluaciones y la cantidad de personas a las que se aplican. Adicionalmente el tiempo necesario para la corrección suele ser mayor al que se estima con instrumentos de carácter psicométrico, retardando los procesos y el tiempo de respuesta.

Son muy pocos los test proyectivos que cuentan con estudios normativos ajustados a las diferentes poblaciones, así como los estudios de validez y confiabilidad que den sustento empírico y científico de sus medidas, por lo que su uso en investigaciones suele estar limitado.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

En términos generales la utilización de Test proyectivos dentro del ambiente organizacional, se sugiere en aquellos contextos en donde es pertinente la evaluación de aspectos motivacionales inconscientes y el descarte de patologías emocionales que puedan afectar el desenvolvimiento del aspirante en el cargo que se pretende realice. Ejemplo de esto se presenta en la

evaluación de personal de seguridad, del ámbito hospitalario y de la salud, educadores y facilitadores, personal de atención al público, entre otros.

Un aspecto importante que suele pasarse por alto, es el hecho de que estos instrumentos han sido construidos con una finalidad clínica, por lo que sus basamentos teóricos y sus resultados están orientados a la extracción de elementos internos (inconscientes) que complementen la evaluación del psicólogo. Las dimensiones o indicadores de estas pruebas presentan una descripción del patrón general de personalidad del evaluado por lo que en muchas ocasiones, en contextos organizacionales, es labor del psicólogo separar la toma de decisiones de aspectos arrojados por las pruebas que no estén explícitamente relacionados con las características necesarias para el cargo y omitir tal información en sus informes. Ejemplo de esto ocurre con la información relacionada con orientaciones sexuales, elección de objeto, etc.

La utilización de estos instrumentos requiere de una preparación exhaustiva tanto en los supuestos psicológicos y psicoanalíticos implicados, como en el enfoque adoptado por el autor de la prueba y el alcance de los resultados. Considerando que la posibilidad de respuestas que puede emitir el candidato es ilimitada, la corrección de las pruebas viene dada en términos de la evaluación de presencia de una serie de rasgos que han sido asociados con algunos elementos de personalidad y del inconsciente. Este aspecto en particular, hace que el manejo de la teoría de base deba ser muy alto.

Asimismo, es posible determinar una influencia positiva de la experiencia con el instrumento en la interpretación de resultados y en la convergencia de los elementos observados en la prueba y los observados en la persona cotidianamente.

En la misma línea, es posible apreciar en los principios éticos de la profesión una distinción fundamental entre tres tipos de pruebas: a) un primer renglón que se refiere a aquellas pruebas que pueden ser aplicadas, corregidas e interpretadas por cualquier profesional que esté capacitado en el instrumento, entre ellas las pruebas de conocimiento, habilidades y destrezas de algún área específica; b) un segundo renglón donde se incluyen aquellas pruebas que pueden ser aplicadas y corregidas por cualquier profesional capacitado en el instrumento pero solo interpretadas por psicólogos, donde se incluyen los inventarios autodescriptivos de la personalidad, conductuales y la mayor parte de las pruebas psicométricas; y c) un último grupo donde se incluyen aquellas pruebas que solo pueden ser aplicadas, corregidas e interpretadas por psicólogos, en esta categoría se incluyen los test proyectivos.

La consideración de todos los elementos evocados por el instrumento y la combinación de todas las conductas observadas por el psicólogo en el proceso de evaluación, hace que las interpretaciones puedan ser más completas y ajustadas al contexto donde se realizan.

Los test proyectivos, necesariamente, tienden a incluir una cuota de subjetividad que el psicólogo debe prevenir en todo momento. En contextos de selección, estos instrumentos no deben venir a sustituir a los habituales

inventarios psicométricos y autodescriptivos de la personalidad, más bien deben ser un complemento de la evaluación realizada. En aquellas situaciones en donde el aspirante se sienta afectado por el proceso e incurra en acciones legales, la mejor manera de sustentar las decisiones tomadas va a ser mediante indicadores numéricos precisos y objetivos que se comparen con criterios de selección establecidos previamente; aspectos que solo pueden ser extraídos de instrumentos psicométricos que generen mediciones objetivas de las variables implicadas.

Puede concluirse entonces, que la inclusión de un programa de test proyectivos en una organización va a depender de la necesidad de la empresa de descartar en cargos puntuales variables relacionadas con la salud mental del candidato y con aspectos motivacionales inconscientes, así como complementar los aspectos arrojados por los otros instrumentos de evaluación utilizados. Es por ello que la empresa requiere dotarse de un personal capacitado en tales supuestos teóricos, acondicionar sus instalaciones y procesos para un mejor aprovechamiento de las bondades que la herramienta le otorga.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABT, L. y Bellak, L. (1987). *Psicología Proyectiva, un enfoque clínico de la personalidad total*. México: Paidós.

Bell, J. (1992). *Técnicas Proyectivas, exploración de la dinámica de la personalidad*. México: Paidós.

Cortada, N. (2000). *Técnicas Psicológicas de Evaluación y Exploración*. México: Trillas.

Frank, L. (1939). Projective methods for the study of personality. *Journal of Personality*, 8,389-413

Freud, S. (1879). *Free Associations list*. Chicago.

Freud, S. (1913). *Tótem y Tabú*.

Psico Consult C.A. (2008). *Formación Estratégica en Selección de Personal*. Caracas.

Rodríguez, N. y Feliú, P. (1983). *Introducción a la psicometría aplicada*. Caracas