

PROCESO DE  
SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
**PSP**



# **GUÍA DE EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA DE COMPETENCIAS ACTITUDINALES**



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE  
**BUENOS AIRES**

## AUTORIDADES

---

**Paula Verónica Ferraris**

*Subsecretaria de Gestión y Empleo Público*

**Tania Etulain**

*Directora Provincial de Planificación y Gestión Estratégica*



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE  
**BUENOS AIRES**

## ÍNDICE

Introducción .....	4
Evaluación de competencias actitudinales en el PSP .....	4
Implementación de la evaluación .....	5
Criterios de evaluación .....	5
Ejes diferenciadores .....	6
Análisis y evaluación .....	7
Autonomía / Proactividad - Entrevista .....	9
Autonomía / Proactividad - Pruebas gráficas .....	10
Autonomía / Proactividad - Cuestionarios / Tests proyectivos .....	11
Adecuación / Congruencia del pensamiento - Entrevista .....	12
Adecuación / Congruencia del pensamiento - Pruebas gráficas .....	13
Adecuación / Congruencia del pensamiento - Cuestionarios / Test proyectivos .....	14
Creatividad / Funcionamiento sublimatorio - Entrevista .....	15
Creatividad / Funcionamiento sublimatorio - Pruebas gráficas .....	16
Creatividad / Funcionamiento sublimatorio - Cuestionarios / Test proyectivos .....	17
Identidad del Yo / Relaciones interpersonales - Entrevista .....	18
Identidad del Yo / Relaciones interpersonales - Pruebas gráficas .....	19
Identidad del Yo / Relaciones interpersonales - Cuestionarios / Test proyectivos .....	20
Interpretación de modelo y de informe .....	21
ANEXO I: Modelo de informe .....	25

## Introducción

La presente Guía surge por la necesidad de establecer parámetros para el desarrollo de las tareas de las/los profesionales de la psicología, en base al rol otorgado en la evaluación de competencias actitudinales en el marco de los procesos de selección de personal (PSP) para la cobertura interina de cargos vacantes con asignación de funciones jerarquizadas de Jefe/a de Departamento y/o Subdirector/a, según el Reglamento aprobado por Decreto N° 24/2024 (en adelante el Reglamento).

La Dirección de Carrera Administrativa del Empleo Público (DCAEP) resulta el órgano rector en la materia, y en este sentido establece con carácter obligatorio, el marco normativo y procedimental para la gestión e implementación de los PSP, y el art. 44 del decreto define una instancia de evaluación psicotécnica por parte de un/a profesional de la Psicología.

En la “Guía de Evaluación para Procesos de Selección de Personal” define las competencias a evaluar desarrollando los criterios y metodologías de evaluación, con sugerencias instrumentales para tal fin. Es en este documento donde la tarea de las/los psicólogas/os se encuentra establecida como “Evaluación Psicotécnica” para la valoración de las competencias actitudinales definidas; por lo que el desarrollo de dicha tarea debe contemplar el marco del procedimiento general, sin dejar de lado el desempeño técnico y ético de los profesionales psicólogas/os que desarrollen el rol de evaluador/a.

En este sentido, esta Guía tiene como propósito facilitar el trabajo del/de la profesional proponiendo criterios que permitan la evaluación de las competencias actitudinales definidas, con indicadores propios de la práctica profesional de la psicología que pueden aplicarse a esta evaluación, respetando los descriptores de comportamiento para los diferentes niveles de las mismas establecidos en la “Guía de Evaluación para Procesos de Selección de Personal”.

## Evaluación de competencias actitudinales en el PSP

La evaluación de estas competencias se da en la etapa 3 del PSP denominada “Entrevista personal” que contiene a la “Evaluación Psicotécnica” por parte de profesionales de la psicología.

La evaluación que realizarán las/los psicólogas/os debe contemplar los criterios éticos y técnicos de la práctica profesional, incluyendo lo normado en la Ley N° 10.306 y modificatorias de Ejercicio Profesional del Psicólogo en la provincia de Buenos Aires y la Ley N°23.277 de Ejercicio Profesional de la Psicología de Nación.

Esta evaluación es efectuada por personal especializado que forma parte la Dirección de Salud Ocupacional (o quien haga sus veces). En caso que la jurisdicción donde se realiza el PSP tenga profesionales de la psicología en su Dirección Delegada de la Dirección Provincial de Personal o áreas vinculadas a RRHH, ésta podrá acreditar a su personal para realizar dicha evaluación, conforme el procedimiento que establezca la Dirección Provincial de Operaciones e Información del Empleo Público, o quien haga sus veces.

En este sentido, el/la profesional llevará adelante un psicodiagnóstico con orientación en el ámbito laboral, tendiente a inferir potenciales conductas o comportamientos esperados para cada competencia, elaborando un informe acorde a lo demandado, que será insumo para complementar y orientar la evaluación que realiza la

Unidad Técnica de Selección (UTS).<sup>1,2</sup>

El informe presentado será para uso exclusivo de la UTS y luego será archivado por el/la profesional, asegurando la estricta confidencialidad de la información y/o la seguridad en los sistemas de información que utilice el/la profesional psicólogo/a.

## Implementación de la evaluación

La evaluación de competencias actitudinales será llevada adelante mediante un **dispositivo psicodiagnóstico** que integra la entrevista psicológica con una batería de técnicas de exploración psicológica de aplicación para el campo laboral, de manera de asegurar la obtención de datos sobre el/la postulante y que a partir de su lectura, análisis e interpretación, permita inferir características psicológicas y habilidades de una persona en el contexto laboral.

En el marco de los tiempos y condiciones establecidas en el Reglamento, cada profesional tiene la potestad de planificar el **dispositivo psicodiagnóstico** a implementar, pero debe asegurar que las técnicas a utilizar y las preguntas que guíen la entrevista, arrojen indicadores psicotécnicos que permitan inferir una proyección potencial del grado de desarrollo de competencias definidas por la DCAEP, que serán tomados como base para realizar el informe a entregar a la UTS.

En este sentido, se recomienda armar un dispositivo acorde a las condiciones establecidas en el reglamento del PSP, teniendo en cuenta los plazos fijados para la evaluación psicotécnica de manera de contar con el tiempo necesario para el análisis de cada técnica.

## Criterios de evaluación

Para los PSP enmarcados en el Reglamento, se definen las Competencias Actitudinales como "... el conjunto de comportamientos observables que se vinculan a las conductas, intenciones y estrategias que se ponen en juego a la hora de relacionarse con el trabajo y las personas de su entorno y hacen a un buen desempeño laboral. Estas competencias son transversales a todos los puestos de Jefe/a y Subdirector/a:

- a. Orientación al logro de resultados.
- b. Gestión de equipos y liderazgo.
- c. Pensamiento estratégico.
- d. Innovación en la Administración Pública Provincial<sup>3</sup>.

Asimismo, se establece en la "Guía de Evaluación para Procesos de Selección de Personal" - Anexo III, la "Rúbrica para evaluar competencias actitudinales"<sup>4</sup> como herramienta que explicita criterios de evaluación y describe algunos comportamientos asociados a niveles de desarrollo de competencia (avanzado, intermedio, inicial y nulo) para puestos jerárquicos, diferenciando entre Jefe/a de Departamento y Subdirector/a. Esta rúbrica permite traducir y operativizar las respuestas a un sistema de puntaje para que los miembros de la UTS puedan completar la evaluación correspondiente.

Estas definiciones se encuentran orientadas a comportamientos enmarcados en un contexto organizacional

---

<sup>1</sup> Ver consideraciones a tener en cuenta en la confección del informe en el punto "Interpretación y Modelo de Informe" de este documento.

<sup>2</sup> Ver Conformación de UTS en el Reglamento.

<sup>3</sup> Ver definición completa de cada competencia en "Guía de Evaluación para Procesos de Selección de Personal" - Anexo II - Competencias Actitudinales.

<sup>4</sup> Ver detalle en "Guía de Evaluación para Procesos de Selección de Personal" ANEXO III : Rúbrica para evaluar competencias actitudinales.

y de gestión; ahora bien, el resultado al que arribamos, y que permite ponderar un posible ajuste o no del/la postulante al perfil de competencias actitudinales, son los indicadores que arroja la implementación del dispositivo psicodiagnóstico y que nos acercan a un juicio clínico.

Esto hace necesario contar con algunos criterios que nos permitan traducir y transformar estos indicadores en el juicio sobre el ajuste al perfil de competencias esperado, permitiendo la inferencia sobre la posible conducta de la persona en el puesto de trabajo.

Entonces, para poder realizar la evaluación psicodiagnóstica en base al objetivo de la evaluación que convoca la tarea del/de la psicólogo/a en los PSP, se proponen **Ejes Diferenciadores** que permiten aplicar la mirada clínica -y articular las inferencias realizadas sobre el potencial manifestado- al comportamiento esperado para cada competencia según la rúbrica definida por la DCAEP.

## Ejes Diferenciadores

### Autonomía/Proactividad

Organización, respuesta y actuación frente al estímulo que se le presente, anticipándose a lo que viene, sin requerir demasiadas aclaraciones sobre la tarea y resolviendo cuestiones de la misma con autonomía. Implica la planificación, organización y administración adecuada de los recursos y tiempo; disponiendo el orden de acciones de manera racional, coherente y factible a través del establecimiento de objetivos y metas viables en el desarrollo de lo solicitado por el/la evaluador/a; lo que le permite actuar y tomar decisiones frente a cambios o contingencias.

### Adecuación/Congruencia del pensamiento

Comprensión de lo que se está solicitando y actuar en consecuencia; respondiendo de manera racional, pudiendo identificar errores y elaborando respuestas acordes para rectificar los mismos. Implica la resolución de problemas con interpretación de los hechos, sus causas y las posibles consecuencias, actuando en forma congruente al proceso de pensamiento desarrollado, poniendo en juego la orientación en el tiempo y el espacio. Con la capacidad de buscar y sistematizar información, así como tomar elementos concretos de la realidad o experiencias pasadas para resolver problemas prácticos.

### Creatividad/Funcionamiento Sublimatorio

Disposición para el trabajo, participación y colaboración; aceptando las tareas, asumiéndolas como desafíos y disfrutando su desarrollo con placer al realizar la actividad. Implica el uso y la articulación de diferentes recursos y experiencias para la resolución de la consigna, así como la apertura y disponibilidad para nuevos aprendizajes. Con flexibilidad y creatividad para enfrentar las distintas tareas así como los cambios de rumbo o nuevas consignas, de manera de dar respuestas novedosas, aportar nuevas ideas o conceptualizaciones.

### Identidad del Yo/Relaciones Interpersonales

Identidad integrada que coadyuva en la comprensión empática de los demás con sus intereses, motivaciones,

y necesidades, que permite participar de grupos a través de interacciones basadas en la colaboración, la confianza y el beneficio mutuo, pudiendo sostener objetivos comunes o solicitudes más allá de sus intereses personales. Comunicación con escucha activa, que permite aceptar la tarea propuesta, pregunta formulada, situaciones planteadas o consultas realizadas, entre otras formas comunicacionales; y responder con confianza y autoestima, defendiendo sus posturas pero admitiendo otras posibilidades, intereses, opiniones o situaciones en función del contexto interpersonal y/o de evaluación.

## Análisis y evaluación

Luego de la implementación del dispositivo psicodiagnóstico se procederá a la evaluación de las técnicas; el elemento principal en la evaluación psicotécnica, como ya se mencionó, es la presencia de indicadores a través de los cuales se pueda inferir potenciales comportamientos en relación a lo esperado para cada nivel de desarrollo de competencias: **AVANZADO, INTERMEDIO INICIAL O NULO**.

En este apartado, se presenta por cada Eje Diferenciador, un listado de indicadores posibles que surgen de las técnicas administradas a cada postulante.

### - Observaciones sobre las técnicas psicodiagnóstica.

Por cuestiones de organización y pragmatismo las posibles técnicas se agrupan en: entrevista, pruebas gráficas, cuestionarios/test proyectivos, y cuestionarios/test estandarizados.

Es importante no perder de vista que cada técnica psicodiagnóstica tiene un objetivo de evaluación diferente; es decir que, más allá de que por ejemplo el Test de Bender puede medir la función gúestáltica visomotora y el Test HTP mide aspectos de la personalidad de un sujeto a través del sentimiento del yo en relación al contexto y ambiente, habrá indicadores que se reconocerán en todas las técnicas proyectivas y otras serán específicas de cada test.

Asimismo, respecto de las técnicas proyectivas, cabe observar que se tomarán sólo algunas técnicas como ejemplos, pero las cuestiones planteadas pueden ser trasladadas a otras que pueden utilizarse, ya que están relacionadas con la administración de técnicas en general. Si bien, cada técnica tiene indicadores propios que se pueden usar para medir cada Eje Diferenciador planteado en este documento, los indicadores propios y específicos de cada técnica no serán presentados en su totalidad en este documento, sino sólo algunos ejemplos, por lo cual deben analizarse en base a la interpretación de cada técnica particular.

Por ejemplo la localización en el Rorschach se relaciona con aspectos cognitivos de la personalidad, que se pueden ver influenciados por aspectos defensivos, vinculares y afectivos; es así que si la proporción de localizaciones globales es el doble con respecto a las partes, es indicador de procesos de pensamientos analíticos y la posibilidad de captar los elementos de la realidad de manera aislada para luego constituir una visión integral.

Antes de pasar a los indicadores, una última aclaración: para los cuestionarios /test estandarizados NO se desarrollarán ejemplos de indicadores, ya que éstas técnicas presentan, según lo que se mida, descripciones de preferencias de comportamientos, tipo de inteligencias o de motivaciones; pero no brindan indicadores susceptibles de ser analizados transversalmente, sino resultados cerrados. Por lo que al utilizar una de estas

técnicas, se sugiere que sea complementaria a las demás y que las descripciones sean interpretadas en función de las recurrencias que se detecten en la lectura transversal que se va haciendo para llegar al juicio esperado.

#### -Indicadores

A continuación se presenta el listado de indicadores organizados en los Ejes Diferenciadores y en función de la presencia del nivel intermedio de competencias (considerando que ya es un nivel aceptable), del nivel inicial y del nivel nulo.

Es importante recordar que, si bien se proponen como criterios orientadores, estos ejes y los indicadores propuestos, no deben representar una clasificación a la cual se debe arribar, ya que la tarea de lectura e interpretación que se realiza en esta etapa puede ser compleja y depender de muchos factores que serán tenidos en cuenta por el/la profesional que la realice. Se espera poder realizar la inferencia y conclusión respecto de las competencias evaluadas en la organización dinámica que se configure, sin limitarse a una lectura en serie.

Autonomía / Proactividad

Entrevista

INTERMEDIO	INICIAL	NULO
Disponibilidad para responder a las preguntas.	Escasa disponibilidad para responder a las preguntas, con respuestas cortas o con poco desarrollo pero aceptables.	Falta de compromiso con la situación de entrevista; se apresura a responder o se le dificulta dando respuestas evasivas o con rodeos y circunloquios.
Actitud positiva acompañada de comportamiento expresivo con detalles corporales y gestuales.	Comportamiento esperado y equilibrado con gestualidad que indica timidez y ansiedad.	Comportamiento antagónico, hostil, torpe o muy nervioso.
Entusiasmo frente a la posibilidad de ocupar una posición jerárquica.	Manifiesta interés en la posición jerárquica aunque con cierto temor y poco entusiasmo.	Escaso o nulo interés por ocupar una posición jerárquica.
Habla sobre sí mismo y cuenta sus experiencias con entusiasmo y por iniciativa propia.	Habla sobre sí mismo si se le pregunta, aunque con respuestas acotadas pero aceptables pudiendo hacer referencia a su experiencia.	Prefiere no hablar de sí mismo, ni de sus experiencias.
Presenta ideas o alternativas ante las preguntas, podría tener proyectos para el área.	Responde de manera aceptable lo que se le pregunta, así como puede poseer sugerencias para el área sin tenerlas organizadas como proyectos.	Responde de manera rígida ante las preguntas, no tiene sugerencias ni ideas nuevas para el área.
Manifiesta inquietudes personales en su vida en general y toma la posibilidad como un desafío.	Posee inquietudes personales aunque le cuesta manifestarlas.	No manifiesta inquietudes personales, ni respecto de la posibilidad presente.

Autonomía / Proactividad

Pruebas gráficas

INTERMEDIO	INICIAL	NULO
<p>Responde a la consigna de modo congruente, es decir, la pertinencia de los gráficos que se están realizando en relación a la consigna del profesional, con espontaneidad sin necesitar demasiadas aclaraciones.</p>	<p>Responde a la consigna y logra la congruencia pero requiere de mayores aclaraciones para poder realizar la misma; si realiza algún dibujo de forma inadecuada, lo reconoce y puede repararlo.</p>	<p>Se observa inadecuación a la consigna, dibujos opuestos a lo solicitado, bizarros; no visualiza los errores.</p>
<p>Logra la precisión formal al organizar la ejecución del gráfico para abordar a una representación diferenciada de partes y relaciones del mismo.</p>	<p>Luego de algunos intentos o repreguntas puede lograr una precisión en la ejecución del gráfico; puede fallar en algunas de las técnicas gráficas de forma aislada.</p>	<p>No logra la precisión formal, ni la representación diferenciada de partes del gráfico.</p>
<p>Desarrollo ordenado en la ejecución, con logros en el tamaño, emplazamiento y secuencia, adecuados y esperados para los dibujos.</p>	<p>Puede comenzar desordenado y organizarse luego de un rato, logrando la precisión en el tamaño y el emplazamiento luego de fallos que puede reparar, secuencia adecuada.</p>	<p>Desorganizado en la ejecución, tamaños desproporcionados no acordes con el gráfico, emplazamientos inadecuados en la hoja indicadores de patologías; retraimiento.</p>

Autonomía / Proactividad

Cuestionarios/test proyectivos

INTERMEDIO	INICIAL	NULO
<p>Responde a la consigna: por ejemplo en el Cuestionario Desiderativo (CD) responde a la consigna con cualquier contenido de fantasía desiderativa; en el Rorschach (R) concebir la consigna como una tarea de interpretación; en el Test de Relaciones Objetales (TRO) y el Test de Apercepción Temática (TAT) construcción de relatos en los cuales se proyectan personajes y situaciones.</p>	<p>En el CD responde a la consigna con cualquier contenido de fantasía desiderativa pero con tiempos de reacción mayores a los esperados o pudiendo (en ocasiones) hacer algún comentario autorreferencial; en el (R) puede presentar ansiedad ante la consigna, pero logra mantener la conciencia de interpretación; en el TRO y el TAT construye el relato con dificultad (algunas láminas pueden provocar ansiedad), pero logra los personajes.</p>	<p>Fracaso para responder tanto en el CD como en el R: directamente no responde, sucesivos fallos, silencios, descarga emocional, comentarios autorreferenciales graves que demuestran la pérdida de distancia simbólica; respuestas del orden la certeza; en el TRO y TAT reconocimiento de personajes, personas o situaciones.</p>
<p>Experimenta la evaluación como una situación interpersonal de administración de técnicas, con la distancia adecuada para poder responder a las consignas.</p>	<p>Experimenta ansiedad o angustia frente a la evaluación, pero pone en juego mecanismos que le permiten atravesar la misma, y entenderla como una situación interpersonal de administración de técnicas.</p>	<p>No puede aceptar la situación interpersonal de administración de técnicas al movilizarse procesos transferenciales masivos que pueden derivar en confusión de tiempo y espacio, actitudes agresivas o inadecuadas.</p>

Adecuación/Congruencia del Pensamiento

Entrevista

INTERMEDIO	INICIAL	NULO
Discurso muy bien organizado y consistente.	Organiza su discurso; no se destaca pero no se advierten errores.	Expresión mala, elementos raros o inconsistentes en su discurso. Puede haber presencia de neologismos.
Buena comprensión con un desarrollo adecuado en la elaboración de respuestas, justificando sus dichos como resultado de un proceso reflexivo previo.	Respuestas esperadas que se ajustan a la entrevista; puede adelantar conclusiones, no se observan dificultades en la organización y contenido de las mismas.	Responde de manera apresurada, sin reflexionar, con respuestas inconsistentes, inadecuadas y poco veraces; se dirige al entrevistador sin considerar el contexto de evaluación.
Discurso bien organizado, buena conceptualización, puede transferir ideas y conceptos.	Organiza sus ideas, no se destaca, pero no se advierten errores o problemas en su organización.	No organiza bien su discurso, demuestra ansiedad, dificultades para transferir ideas o conceptos; errores semánticos y sintácticos; puede usar palabras demás o que no conoce, rodeos o circunloquios, para compensar su déficit.
Lenguaje fluido, rico y con buena expresión.	Vocabulario y expresión corriente, normal, no se destaca.	Expresión mala, presencia de elementos raros, exóticos o neologismos en su lenguaje.
Buen nivel de análisis, con un nivel de abstracción que le permite identificar los hechos presentados, detectando posibles causas y consecuencias; también puede articular diferentes proposiciones, propuestas, situaciones e incluso utilizar experiencias previas para resolver problemas o proyectar situaciones futuras.	Puede analizar los hechos con cierto nivel de abstracción, aunque puede perder de vista algunas situaciones que permiten identificar causas y consecuencias; presenta cierta dificultad para articular proposiciones, propuestas o situaciones, y para resolver problemas o realizar proyecciones hacia el futuro.	Le cuesta comprender preguntas o situaciones planteadas, requiere más explicaciones; puede llegar a no responder por falta de entendimiento; puede dar respuestas bizarras, irracionales, o lábiles, por dificultad en el desarrollo de un pensamiento autónomo.
Se encuentra orientado/a en tiempo y espacio, articula hechos y situaciones pasadas y presentes, y anticipa potenciales situaciones futuras sin que le sea solicitado.	Se encuentra orientado/a en tiempo y espacio; ante preguntas o solicitudes relaciona situaciones pasadas y presentes, y en ocasiones, puede prever situaciones futuras.	Se encuentra desorientado/a; no puede identificar hechos en tiempo y espacio; no puede proyectar de manera articulada y racional, situaciones futuras.

Adecuación/Congruencia del Pensamiento

Pruebas gráficas

INTERMEDIO	INICIAL	NULO
<p>Capacidad de síntesis para dirigir sus acciones frente a la consigna, ligar causas y efectos, y los pasos a dar en función del objetivo esperado, logrando el concepto integrado sintético que permite la obtención de lo planificado.</p>	<p>Relativa capacidad para ligar causas y efectos, planificar los pasos a seguir para lograr el objetivo buscado y el concepto integrado en el gráfico, puede presentar fallas en el proceso y tener la capacidad de repararlas.</p>	<p>No logra el concepto integrado sintético esperado en la ejecución del gráfico, no logra organizar los pasos a seguir, ni ligar causas y efectos de lo desarrollado.</p>
<p>Capacidad de análisis para identificar los pasos en la ejecución de manera de no excluir aspectos o componentes básicos de la representación gráfica, por ejemplo alguna parte del cuerpo en el dibujo de una persona; mantenimiento de las proporciones, emplazamiento y tamaño.</p>	<p>Con esfuerzo puede realizar el análisis correspondiente para lograr una representación gráfica y acorde con incorporación de todos los componentes; pueden observarse sucesivos fallos en la secuencia, omisión de partes del gráfico o proporciones, y acciones de reparación como solicitar una goma de borrar, expresando que olvidó una parte del dibujo.</p>	<p>Accionar desorganizado al dibujar, no respeta la secuencia lógica, omite partes importantes del dibujo, gráficos incompletos, caóticos, desordenados; no mantiene las proporciones, emplazamiento inadecuado; borrar de modo excesivo.</p>
<p>Relaciones témporo espaciales adecuadas en el relato que acompaña los gráficos.</p>	<p>Puede presentar cierta confusión en el relato pero reorganizarlo para adecuarse a lo graficado; cierta dificultad de comprensión ante la solicitud de un relato que acompañe el gráfico.</p>	<p>No puede ubicar un relato que acompañe el gráfico, el mismo es confuso, atemporal, inadecuado respecto de lo dibujado.</p>

Adecuación/Congruencia del Pensamiento

Cuestionarios/test proyectivos

INTERMEDIO	INICIAL	NULO
<p>En el CD adecuación entre el símbolo y lo racionalizado; en el R respuestas con buena articulación y organización imaginativa, concepto estructurado y bien definido que guarda correspondencia con el estímulo, forma popular y bien vista por el evaluador también, dado que cumple con el criterio de frecuencia del test; en el TRO y TAT construcciones lógicas y originales en el argumento dramático y bien estructuradas; contenido emocional de acuerdo al relato y desenlaces reales.</p>	<p>En el CD elección de contenido desiderativo pero dificultad en la racionalización del mismo (responder “no sé” o racionalizaciones básicas y obvias); en el R el concepto puede ser adecuado al estímulo aunque vago en su conceptualización, dificultando al entrevistador entender qué ve el entrevistado y en qué localización por lo que hay que repreguntar varias veces; o eligiendo frecuentemente formas populares. En el TRO y TAT le puede costar construir el relato, pasando por momentos confusos según la lámina (esto puede coincidir con el contenido emocional en donde se puede percibir cierta ansiedad o angustia), y lograr desenlaces acordes.</p>	<p>En el CD sucesivos fallos, silencios, descarga emocional, comentarios autorreferenciales graves que manifiestan procesos primarios de pensamiento o racionalizaciones bizarras, inconsistentes o incoherentes respecto de la consigna; en el R no existe correspondencia alguna entre estímulo y la respuesta que puede ser caótica, bizarra, con un clima emocional siniestro avasallante, lábil; en el TRO y TAT relatos caóticos, clisé, rígidos, fríos, bizarros, con contenido emocional acorde, y desenlaces con organización fantástica.</p>
<p>Tiempos de reacción adecuados con demora lógica en la búsqueda de la fundamentación de su respuesta o elecciones.</p>	<p>Variabilidad entre tiempos de reacción, lógicos o no adecuados del todo, que pueden variar como reacción a la consigna o a los estímulos presentados, manifestando ciertas zonas de conflicto.</p>	<p>Tiempos de reacción inadecuados: demasiado cortos (impulsivos, no hay mediatización), o demasiado largos como modo de enfrentar la tarea y dificultad en elaborar respuestas.</p>

Creatividad/Funcionamiento Sublimatorio

Entrevista

INTERMEDIO	INICIAL	NULO
Presenta respuestas novedosas y aporta nuevas ideas frente a las preguntas o situaciones planteadas	Presenta respuestas corrientes, con poco desarrollo, ajustadas a las preguntas o consignas del profesional evaluador/a.	Presenta respuestas no acordes a la consigna o pregunta planteada; rigidez en el desarrollo de sus respuestas que siempre vuelven sobre lo mismo.
Presenta tolerancia y buena adaptación a las preguntas inesperadas, puede seguir el rumbo de la conversación sin desorganizarse y tomándose el tiempo para elaborar las respuestas.	Presenta una primera respuesta de ansiedad ante las preguntas inesperadas o cambios de rumbo durante la evaluación, aunque puede recomponerse luego de un rato y responder ajustándose a lo mínimo esperado.	Se muestra intolerante ante la situación de evaluación, no logra adaptarse a la misma; demuestra un gran monto de ansiedad ante cambios inesperados.
Reconoce sus aptitudes personales y es analítico/a frente a motivaciones personales que puede comentar durante la entrevista.	Muestra un grado de interés sobre el puesto o la posibilidad de ascenso; reconoce más influencias externas que motivaciones personales.	No presenta motivación por el puesto, salvo por razones de beneficios personales.
Puede ser expresivo/a y presentar un comportamiento satisfactorio durante la entrevista, disfrutando de ella como si fuera un desafío.	Comportamiento correcto y esperado durante la entrevista; puede atravesar la misma aunque manifiesta cierta ansiedad.	Comportamiento retraído y poco social durante la entrevista; con regular adaptación a la misma.

Creatividad/Funcionamiento Sublimatorio

Pruebas gráficas

INTERMEDIO	INICIAL	NULO
Representaciones adecuadas de las gestalt; síntesis y discriminación de partes en gráficos.	Indecisión al dibujar, no sabe por dónde comenzar, presenta algunos fallos u omisiones que intenta reparar con éxito (pide goma y vuelve a dibujar), comenta sobre su error, finalmente logra la representación de la gestalt.	No logra la representación de la gestalt, presenta sucesivos fallos; síntesis muy defectuosas, partes reforzadas o sombreadas; distorsiones graves, secuencia confusa; yuxtaposición o colisión entre gráficos, transparencias.
Mantenimiento de las proporciones en lo graficado; espacios armónicos entre figuras.	Pueden presentarse diversas situaciones: dibujos un poco desproporcionados (sin ser exagerado).	Gran desproporción en los gráficos, excesivamente grandes o pequeños que pueden indicar diversos conflictos.
Emplazamientos flexibles o tendientes en la zona central.	Emplazamiento fuera del eje central tendiente hacia la derecha, pero con buena síntesis y tamaño.	Emplazamiento fuera del eje central (superior como refugio en la fantasía con metas inalcanzables; inferior vinculado más a lo concreto, inseguridad; derecho más ligado a lo intelectual, inhibición y control emocional; izquierdo más ligado a lo impulsivo, buscando la satisfacción inmediata y emocional a sus necesidades e impulsos).
Trazos sin cortes, fluido y presión adecuada (más o menos constante).	En general mantiene el trazo relativamente fluido y la presión adecuada, aunque no relajado, puede presentar algún corte en zonas de conflicto, o alguna parte más liviana o fuerte; se da cuenta y puede reorganizar (borrar y volver a hacerlo).	Trazos descontrolados: muy cortos, demasiados rectos, líneas quebradas, desconectadas o dentadas; borra excesivamente; la intensidad de los trazos es pareja pero demasiado liviana o demasiada fuerte (pudiendo romper la hoja).
Tratamiento de detalles y aditamentos al dibujo, presentes pero no excesivos.	Tratamientos de detalles pero acotados y solo los necesarios.	Ausencia de detalles o detalles excesivos que llegan a la distorsión del dibujo, bizarrerías y transformaciones.
Relatos creativos que acompañan el dibujo pero dentro de parámetros racionales, clima del dibujo agradable, relajado, no amenazante.	Relatos ajustados a la representación gráfica pero concretos; comentarios como intento de compensación ante dibujos que proyectan afectos intensos.	Relatos caóticos, bizarros, amenazantes, en concordancia con el clima del dibujo.
Acompaña sus producciones con una actitud positiva que no demuestra resistencia ante lo solicitado o propuesto, realiza preguntas, se siente cómodo/a.	Actitud nerviosa frente a la consigna, puede realizar preguntas aunque ejecuta tarea sin resistencia y logra el objetivo.	Actitud muy nerviosa, cuestiona la consigna o realiza demasiadas preguntas, se siente incómodo/a; puede abandonar la ejecución o completarla sin lograr el objetivo en tiempos demasiados cortos.

Creatividad/Funcionamiento Sublimatorio

Cuestionarios/test proyectivos

INTERMEDIO	INICIAL	NULO
<p>Adecuada modalidad de respuesta a la consigna planteada en cada técnica: por ejemplo: en el CD, posibilidad de responder tanto catexias positivas como negativas o elección de distintos reinos; en el R mantenimiento de la conciencia de interpretación, con respuestas de forma adecuadas, diferenciadas, bien vistas; en el TRO y TAT posibilidad de reconocer los conflictos que presentan las láminas y poder construir las historias.</p>	<p>Responde con dificultad a las consignas, le cuesta fundamentar sus respuestas en relación al estímulo: por ejemplo en el CD no logra responder con elecciones desiderativas en ambas catexias y se le dificulta responder en todos los reinos, o lo logra con inducción; interpretación de láminas con dificultad en el R, las respuestas de forma no son claras para el evaluador, concepto vago aunque adecuado al estímulo, presencia de respuestas populares; en el TRO y TAT dificultad en reconocer los conflictos en algunas láminas y por lo tanto de hacer un relato.</p>	<p>Respuestas inadecuadas frente a la consigna: desorganización, rigidez, tiempos inadecuados de reacción, manifestaciones emocionales, imposibilidad de atravesar por los reinos en el CD, tampoco a través de la inducción; pérdida de la conciencia de interpretación de láminas en el R, no hay correspondencia entre el estímulo y la respuesta, desorganización paulatina de las respuestas; en el TRO y TAT dificultad extrema para tomar distancia del conflicto que presenta la lámina, no reconoce personajes, no puede construir un relato, manifestación de angustia intensa ante el estímulo.</p>
<p>Adecuada distancia y discriminación entre lo idealizado y peyorativizado en el CD; mayor presencia de contenidos vitales y amortiguados en el R, en el TRO y TAT diferencia la experiencia interna de lo propuesto por la lámina y puede cumplir con la consigna satisfactoriamente.</p>	<p>Distancia -en general- buena entre lo idealizado y lo peyorativizado, puede perderla en algunas catexias; fluctuación entre contenidos vitales amortiguados y aparición de algún contenido perturbador en el R; en el TRO y TAT dificultad en diferenciar la experiencia interna de lo propuesto por la lámina (puede ser sólo en algunas láminas).</p>	<p>Pérdida de distancia entre lo idealizado y lo peyorativizado (realiza la misma elección para ambas catexias) confusiones, idealización de lo peyorativado, omisiones, contradicciones en las secuencias en el CD; respuestas con contenido perturbador o siniestro en el R; en el TRO y TAT sucesivos bloqueos y fallos, no puede diferenciar la experiencia interna de lo propuesto por la lámina y presenta confusión, relato incoherente.</p>
<p>Racionalizaciones acordes a la elección desiderativa en CD; en el R presencia de determinantes como movimiento humano (ver racionalización que acompaña), color natural con determinación de forma; en el TRO y TAT relatos bien construidos sintácticamente con posibilidad de ligar las experiencias pasadas con la presente y posibles desenlaces futuros.</p>	<p>Tendencia a las racionalizaciones pobres y concretas en el CD; en el R determinantes como movimiento animal (ver racionalización), color natural con formas semi definidas; en el TRO y TAT cierta dificultad para armar la estructura de la historia que puede manifestarse -por ejemplo- en la falla para relatar el desenlace de la historia.</p>	<p>Referencias argumentales bizarras, no puede argumentar la elección en el CD; en el R presencia de determinantes como movimiento inanimado (ver racionalización y las formas interpretadas), sólo ve color sin forma determinada o negación del color; en el TRO y TAT fallos en la estructuración de la historia, confusión de los límites temporoespaciales.</p>
<p>Elección de símbolos de elaboración singular pero congruentes con su racionalización en el CD, con secuencia progresiva que demuestra flexibilidad y dispersión de las elecciones; en el R presencia de diferentes ejes determinantes, mayor cantidad de respuestas cromáticas por sobre las acromáticas, de respuestas globales por sobre las partes, respuestas donde se ven las perspectivas, espacios, profundidad, contenidos vitales, etc.; en el TRO y TAT relatos creativos acordes con el estímulo de la lámina, con tono emocional y tiempos de reacción adecuados.</p>	<p>Fluctuación entre elecciones tipo clisé o de elaboración singular, tendencia a la reiteración en el símbolo elegido o su racionalización; en el R recuperación a shocks o nuevas respuestas, explicaciones y correcciones, presencia de ejes determinantes que pueden indicar algún conflicto, por ejemplo similar cantidad de respuestas cromáticas y acromáticas, pocas respuestas de movimiento, intento de respuestas con perspectiva, profundidad o difusión pero no se llega a diferenciar, etc.; en el TRO y TAT relatos convencionales, más de descripción o referencias con relativa elaboración creativa.</p>	<p>En el CD respuestas de tipo singular pero con alguna connotación conflictiva que denota culpa "no quiero ser...", desorganización en la secuencia, respuestas y dinámicas repetidas; en el R localizaciones de parte, respuestas indefinidas, mayor presencia de respuestas acromáticas, contenido inanimado o animal, respuestas de difusión sin forma definida, etc.; en el TRO y TAT relatos fantásticos, tiempos de reacción muy breves o muy prolongados, grandes distorsiones perceptuales, inadecuación del tema con el estímulo, tono emocional que denota intensa angustia o preocupación.</p>

Identidad del Yo/Relaciones Interpersonales

Entrevista

INTERMEDIO	INICIAL	NULO
<p>Se presenta agradable, acompañando su comunicación con gestos y lenguaje corporal sereno y atento.</p>	<p>Se presenta calmo/a, discreto/a, intenta agradar; comportamiento apropiado al contexto de la entrevista.</p>	<p>Puede presentarse antagónico/a y hostil, con gestualidad que indica malestar ante la situación de entrevista y regular adaptación a la situación de ser evaluado/a por otra persona.</p>
<p>Presenta tolerancia a la evaluación, logrando atravesar el momento con comportamientos que demuestran equilibrio defensivo y afectivo, con disponibilidad para cooperar y atender a las preguntas, logrando un buen rapport.</p>	<p>Comportamiento esperado, no se advierten conflictos afectivos o emocionales, aunque puede presentar cierto nerviosismo o retraimiento concomitante con la situación de evaluación.</p>	<p>Signos de labilidad y angustia, sentimientos no compatibles o comportamientos inadecuados ante una situación de entrevista, con respuestas evasivas, negatividad, respuestas SI/NO; lenguaje inadecuado al contexto; se dirige al entrevistador sin considerar el contexto de entrevista laboral.</p>
<p>Se muestra empático ante diferentes situaciones relacionales presentadas por el evaluador, con tolerancia y respeto a la diferencia de opiniones, entre otras; demuestra vínculos sólidamente establecidos.</p>	<p>Atiende con respeto a las diferentes situaciones relacionales presentadas por el evaluador/a, aunque puede manifestar cierta rigidez ante la diferencia de opiniones; demuestra adaptación y posibilidad de integración a diferentes vínculos.</p>	<p>Se muestra intolerante frente a diferentes situaciones relacionales presentadas por el evaluador/a; no demuestra integración en diversos vínculos (laborales, amistades, familiares); podría manifestar dependencia afectiva a vínculos primarios que le pueden dificultar la adaptación.</p>

Identidad del Yo/Relaciones Interpersonales

Pruebas gráficas

INTERMEDIO	INICIAL	NULO
Logro del concepto sintético e integrado del gráfico, con una estructura delimitada y diferenciada en cada figura, precisión en la percepción del estímulo, gráficos tridimensionales.	Logro de la gestalt integrada y diferenciada luego de varios fallos o dificultades, puede requerir goma de borrar para reorganizar el gráfico, puede aparecer algún dibujo más del tipo bidimensional y haber ciertas alteraciones en la percepción de los estímulos.	No logra el concepto integrado del gráfico, desarticulación de partes, omisiones, rupturas, transparencias, desproporción entre figuras, (según los tamaños y parte del dibujo, puede representar diferentes conflictos), reforzamientos de partes, agrega detalles de temas en el dibujo o perspectivas que pueden representar diferentes sentimientos sobre sí mismo, dibujos planos bidimensionales.
Secuencia ordenada en la ejecución del dibujo, coherencia en los pasos al dibujar, orden que se observa por dónde comienza y como sigue.	Oscilación entre una ejecución organizada y por momentos desorganizada de los pasos a seguir, que pueden dificultar al evaluador/a la observación de la secuencia.	Secuencia caótica, desordenada en los pasos a seguir, muy recurrente en todos los gráficos.
Armonía y simetría en las proporciones del gráfico, ya sea en la coherencia y relación de las partes de una gestalt, como en el mantenimiento aproximado del tamaño en las técnicas donde copia las figuras; adecuación del tamaño de la gestalt en general.	Tras algunos fallos puede lograr la simetría, puede presentar algunas partes desproporcionadas con intentos de reorganización, en general mantiene el tamaño en las técnicas donde se copian figuras.	Desproporción entre partes, micrografías o macrografías en diferentes zonas del dibujo como indicador de diferentes conflictos; no respeta los tamaños de las figuras cuya consigna es copiarlas.
Emplazamiento adecuado, flexible, en la zona central de la hoja, o de forma ordenada en las técnicas en donde se copia la figura; usar la hoja como es presentada por el/la evaluador/a.	Emplazamiento adecuado en general, según el gráfico y la representación que se asocia al mismo, puede haber algún desplazamiento en diferentes ejes de la hoja, puede dudar en cómo usar la hoja pero finalmente decide usarla como le es presentada.	Rotación de la hoja; emplazamientos fuera del eje central (que pueden indicar desde vínculos idealizados, narcisistas y regresivos en el eje izquierdo superior, hasta cualidad regresiva extratensiva, inadaptable, dirigido por sus afectos afuera en el eje superior derecho, en los ejes inferiores vínculos poco discriminados y sin mediatización, personas inseguras o depresivas).
Trazos sin cortes, fluidos y presión adecuada (más o menos constante).	En general mantiene el trazo relativamente fluido y la presión adecuada, aunque no relajado, puede presentar algún corte en zonas de conflicto, o alguna parte más liviana o fuerte; se da cuenta y puede reorganizar (borrar y volver a hacerlo).	Trazo descontrolado: muy cortos, ser demasiados rectos, líneas quebradas, desconectadas, o dentadas; borra excesivamente; la intensidad de los trazos es pareja pero demasiado liviana o demasiada fuerte (pudiendo romper la hoja).
Detalles que manifiestan un clima agradable y tolerancia a las consignas de la tarea que enfrenta con seguridad, sin temor a la evaluación por parte del otro.	Gráficos con pocos detalles que manifiestan un clima de ansiedad ante la evaluación y mirada del otro.	Excesivos detalles o muy bizarros que pueden manifestar un clima rígido, amenazante, hostil, frágil, distante, infantil, que pueden indicar representaciones de aspectos de sí mismo.

Identidad del Yo/Relaciones Interpersonales

Cuestionarios/test proyectivos

INTERMEDIO	INICIAL	NULO
<p>En el CD, logra responder a la totalidad del cuestionario, pasando por todos los reinos; en el R mantenimiento de la conciencia de interpretación con respuestas de forma adecuadas, diferenciadas, bien vistas; en el TAT y TRO posibilidad de reconocer los conflictos que presentan las láminas y poder construir y relatar historias.</p>	<p>En el CD, logra responder la totalidad del cuestionario pero con ayuda e inducción, puede repetir algún reino en una de las catexias, tiempos de reacción prolongados; interpretación de láminas con dificultad en el R, las respuestas de forma no son claras para el evaluador, concepto vago aunque adecuado al estímulo; en el TAT y TRO posibilidad de reconocer los conflictos pero aún así relatos pobres, rígidos, poco estructurados.</p>	<p>En el CD sucesivas fallas, no logra realizarlo, reacciones emocionales de ansiedad o angustia frente a las consignas; pérdida de la conciencia de interpretación de láminas en el R, no hay correspondencia entre el estímulo y la respuesta, desorganización paulatina de las respuestas; en el TRO y TAT dificultad extrema para tomar distancia del conflicto que presenta la lámina, no puede construir un relato, manifestación de angustia intensa ante el estímulo.</p>
<p>Adecuada distancia y discriminación entre lo idealizado y peyorativizado, distancia entre la elección y el sí mismo, en el CD; en el R cualidad de los detalles descriptos de la lámina; en el TRO y TAT posibilidad de relatar sobre personajes bien diferenciados y delimitados, que manifiestan diferenciación vincular.</p>	<p>Distancia en general buena entre lo idealizado y lo peyorativizado, puede perderla en algunas catexias, en algunas respuestas puede perder la distancia óptima entre la elección y el sí mismo, involucrándose en las respuestas; en el R respuestas de tipo más populares y obvias; en el TRO y TAT dificultad para relatar historias sobre personajes diferenciados y/o presencia de conflictos vincular en la historia.</p>	<p>Pérdida total de distancia entre lo idealizado y lo peyorativizado (realiza la misma elección para ambas catexias) confusiones, idealización de lo idealizado o lo peyorativizado, omisiones, se involucra totalmente en las respuestas; en el R fusión figura fondo, comentarios autorreferenciales, perplejidad; en el TRO y TAT no puede construir relatos sobre personajes delimitados, puede haber confusión, angustia frente al estímulo, o la presencia de personajes bizarros o con características rechazadas.</p>
<p>En el CD originalidad en las respuestas y adecuadas racionalizaciones para el símbolo elegido; en el R respuestas bien vistas de buena articulación y organización imaginativa, mayor cantidad de respuestas de movimiento humano, etc; en el TRO y el TAT construcción de personajes bien delimitados y diferenciados a los que puede agregar características de personajes centrales como héroes manteniendo la distancia de interpretación.</p>	<p>En el CD alterna respuestas clisé con respuestas originales, con racionalizaciones pobres sobre el símbolo elegido; en el R respuestas populares, presencia de movimiento animal, etc. en el TRO y TAT relatos de historias que manifiestan conflictos, ante algunos estímulos presencia de conflictos o aspectos rechazados.</p>	<p>En el CD adhesión a respuestas clisé, o no logra desprenderse de la cualidad humana con respuestas antropomórficas; en el R, mayor presencia de contenido animal o movimiento inanimado, etc.; en el TRO y TAT desorganización total frente al estímulo, indiferenciación con los personajes, relatos que manifiestan conflictos, simbiosis o extremada idealización.</p>

## Interpretación y modelo de informe

Una vez realizada la implementación del dispositivo psicodiagnóstico y evaluadas las técnicas (en forma individual y transversalmente), se procede a realizar la interpretación de los resultados y su articulación con las competencias definidas por la DCAEP y los descriptores de comportamiento.

Como se mencionó previamente los Ejes Diferenciadores trabajados con los posibles indicadores, sirven de puente para realizar esta articulación e inferir los potenciales comportamientos y -a partir de estas inferencias- el grado de desarrollo de las competencias.

Si bien los Ejes Diferenciadores se aplican a las cuatro competencias con sus descriptores desarrollados, algunos guardan una relación más estrecha con los comportamientos esperados esto puede servir al momento de realizar el informe, pero no quiere decir que no deban dejar de indagarse todos los ejes a través de las técnicas.

El cuadro siguiente presenta cuáles indicadores tienen una mayor relación con los comportamientos esperados, y cuáles tienen una menor relación con los comportamientos esperados.

EJE DIFERENCIADORES				
Competencia	Autonomía/ Proactividad	Adecuación/ Congruencia del Pensamiento	Creatividad/ Funcionamiento Sublimatorio	Identidad del Yo/relaciones Interpersonales
Orientación a resultados	MAYOR RELACIÓN	MAYOR RELACIÓN	Menor relación	Menor relación
Gestión de equipos y Liderazgo	MAYOR RELACIÓN	Menor relación	Menor relación	MAYOR RELACIÓN
Pensamiento estratégico	Menor relación	MAYOR RELACIÓN	MAYOR RELACIÓN	Menor relación
Innovación en la Gestión Pública	Menor relación	Menor relación	MAYOR RELACIÓN	MAYOR RELACIÓN

A partir de esta lectura se confecciona el “Informe de evaluación de competencias actitudinales” de las/los postulantes al cargo para ser entregados a la UTS. La DCAEP establece el Modelo de informe a utilizar por las/los evaluadoras/es (Anexo I). Este expresará el nivel de ajuste de cada competencia evaluada usando como parámetro los niveles establecidos en la Rúbrica de comportamientos definida por la DCAEP, pero también una descripción de tipo cualitativa sobre el grado de desarrollo de cada competencia.

#### Cuestiones a tener en cuenta en la confección del informe:

- los objetivos de la evaluación: inferir el ajuste del/la postulante al perfil de competencias actitudinales del puesto;
- los/las destinatarios/as del informe: miembros de la UTS, sin conocimiento teórico de la psicología ni técnico del psicodiagnóstico laboral, por lo cual resulta necesario que la descripción cualitativa en el desarrollo de cada competencia contenga un lenguaje accesible pero que de cuenta del nivel de competencia, como se demostrará en el ejemplo;
- el uso del informe: complementar la evaluación de la UTS, con desarrollo del grado de las competencias actitudinales de cada postulante; este informe no otorga puntaje por sí mismo, sino que la UTS puede utilizarlo para complementar u orientar la evaluación, por lo cual no es vinculante.

#### Ejemplo de informe

En Anexo I se presenta el modelo, pero a continuación se desarrolla un ejemplo sobre el contenido:

Se tomará como ejemplo el cargo de Subdirector, desarrollando un ejemplo de cada competencia con un nivel diferente para este caso.

### INFORME DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre del/la postulante:

Fecha:

Cargo:

Posición estructural del que depende el cargo (subdirección - dirección - dirección pcial - subsecretaría):

Organismo:

De la aplicación de las técnicas de exploración psicológicas orientadas al ámbito laboral, al momento de la evaluación se infiere el siguiente grado de desarrollo de competencias para el/la postulante: (ESTA CONSIGNA SE ENCONTRARÁ SIEMPRE EN TODOS LOS INFORMES)

## NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIA

COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA
Orientación a resultados	AVANZADO
Gestión de equipos y liderazgo	INTERMEDIO
Pensamiento estratégico	INICIAL
Innovación en la GP	NULO

## DESCRIPCIÓN CUALITATIVA POR COMPETENCIA

### Orientación a resultados

Por ejemplo, en base a los Ejes Diferenciadores, esta competencia puede ser mejor visualizada en AUTONOMÍA/ PROACTIVIDAD y ADECUACIÓN Y CONGRUENCIA DEL PENSAMIENTO, por lo cual la descripción cualitativa para un nivel **AVANZADO**, podría ser:

El/la postulante demuestra muy buena capacidad de organización frente a las consignas, disfrutando del proceso de evaluación, tomándolo como un desafío a superar. Manifiesta muy buena comprensión de lo que se le solicita y desarrolla respuestas de calidad que demuestran una excelente aptitud para la resolución de problemas, interpretación y articulación de hechos con dimensionamiento de causas y consecuencias de las acciones a seguir en cada técnica, orientado en tiempo y espacio.

De ello podría inferirse su disposición para asumir responsabilidades de gestión, establecer objetivos estratégicos a largo y mediano plazo con visión de contexto e implementarlos con éxito, se tomará como ejemplo el cargo de Subdirector, desarrollando un ejemplo de cada competencia con un nivel diferente para este caso conduciendo al equipo en la ejecución de las actividades, y realizando el seguimiento y evaluación de los planes en pos de tomar las decisiones correspondientes para su mejora.

### Gestión de equipos y Liderazgo

Por ejemplo, en base a los Ejes Diferenciadores, esta competencia puede ser mejor visualizada en AUTONOMÍA/ PROACTIVIDAD E IDENTIDAD/RELACIONES OBJETALES, por lo cual la descripción cualitativa para un nivel **INTERMEDIO**, podría ser:

El/la postulante demuestra capacidad de organización y respuesta frente a las diversas consignas, atravesando la situación de evaluación con tolerancia, con disponibilidad a cooperar y aptitud para resolver problemas que se le vayan presentando midiendo las posibles consecuencias de cada acción. En este sentido, se observa autoestima y confianza en el desarrollo de las técnicas, arrojando indicadores de éxito en lo que respecta a las relaciones interpersonales.

De ello podría inferirse su disposición para supervisar acciones de gestión, tomar decisiones en el sentido esperado, con una actitud empática que permite considerar el desarrollo del equipo de trabajo en la distribución de tareas y responsabilidades, en

línea con la misión y objetivos del área.

### **Pensamiento Estratégico**

Por ejemplo, en base a los Ejes Diferenciadores, esta competencia puede ser mejor visualizada en ADECUACIÓN/ CONGRUENCIA DEL PENSAMIENTO Y CREATIVIDAD/FUNCIONAMIENTO SUBLIMATORIO, por lo cual la descripción cualitativa para un nivel **INICIAL**, podría ser:

El/la postulante puede comprender las consignas pero manifiesta cierta falta de flexibilidad ante los cambios propuestos en la evaluación, ello también podría dificultar su posibilidad de adelantarse a los hechos. Atraviesa la evaluación y responde a las preguntas pero a veces, pierde de vista algunas situaciones que le permitirían identificar causas y consecuencias o prever ciertas situaciones.

De lo anteriormente desarrollado podría inferirse que podría abordar los sucesos una vez acaecidos y entender los requerimientos de autoridades, pero podría presentar cierta dificultad para anticiparse a los mismos o perder de vista algunos conflictos. Posee conocimiento del área que podría poner en juego para introducir los cambios en respuesta a los acontecimientos, e identificar a los actores/áreas involucrados/as lo que le permite actuar correctamente sobre ciertas problemáticas ya en proceso, pero con inconveniente para prever y proyectar escenarios futuros.

### **Innovación en la Administración Pública Provincial**

Por ejemplo, en base a los ejes diferenciadores, esta competencia puede ser mejor visualizada en CREATIVIDAD/ FUNCIONAMIENTO SUBLIMATORIO e IDENTIDAD DEL YO/RELACIONES INTERPERSONALES, por lo cual la descripción cualitativa para un nivel **NULO**, podría ser:

El/la postulante presenta mucha dificultad para realizar las tareas y actividades en cada técnica, con respuestas repetitivas y populares, e indicadores que manifiestan cierta dificultad en la conciencia de interpretación, observándose cierta desorganización paulatina. Presenta comportamiento hostil y por momentos lenguaje inadecuado frente al contexto de evaluación laboral, manifestando cierta ansiedad y dificultad para adaptarse y comprender las situaciones planteadas o cambios de rumbo propuestos por la/el evaluadora/or.

De ello puede inferirse que no puede proyectar propuestas novedosas que conlleven a mejoras de su rol y del área; así como establecer nuevas metodologías de trabajo que impliquen la visión de contexto. Además, puede mostrarse no empático en la comprensión de los demás, lo cual podría obstaculizar el trabajo colaborativo, de manera de poder ver qué podría aportar cada miembro del equipo en los procesos de innovación posibles para el área.

## ANEXO I: Modelo de Informe

### INFORME DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre del/la postulante:

Fecha:

Cargo:

Posición estructural del que depende el cargo (subdirección - dirección - dirección pcial - subsecretaría):

Organismo:

De la aplicación de las técnicas de exploración psicológicas orientadas al ámbito laboral, al momento de la evaluación se infiere el siguiente grado de desarrollo de competencias para el/la postulante: (ESTA CONSIGNA SE ENCONTRARÁ SIEMPRE EN TODOS LOS INFORMES).

#### DESCRIPCIÓN CUALITATIVA POR COMPETENCIA

COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA
Orientación a resultados	
Gestión de equipos y liderazgo	
Pensamiento estratégico	
Innovación en la GP	

#### DESCRIPCIÓN CUALITATIVA POR COMPETENCIA

Orientación a resultados:

Gestión de equipos y Liderazgo:

Pensamiento Estratégico:

Innovación en la Administración Pública Provincial:

Informe realizado por:

Nombre y apellido	
Firma	
Sello - Matrícula	

**SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO**

**SECRETARÍA GENERAL**



**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE  
BUENOS AIRES**



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
2024 - Año del 75° Aniversario de la gratuidad universitaria en la República Argentina

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Informe gráfico**

**Número:**

**Referencia:** ANEXO III - Guía de evaluación psicotécnica de competencias actitudinales

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 26 pagina/s.