



FACULTADE DE RELACIÓNS LABORAIS

TRABALLO DE FIN DE GRAO

GRAO EN RELACIÓNS LABORAIS E RECURSOS HUMANOS

**SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN
GENERAL DEL ESTADO: ALGUNAS PROPUESTAS
DE MEJORA**

Autora: Raquel Liste Rodríguez

Tutora: Silvia Moscoso Ruibal

Santiago de Compostela

Ano académico 2020/2021, Oportunidade de XUÑO

TRABALLO DE FIN DE GRAO
GRAO EN RELACIÓNS LABORAIS E RECURSOS HUMANOS POLA
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

**SELECCIÓN DE PERSOAL NA ADMINISTRACIÓN XERAL DO
ESTADO: ALGUNHAS PROPOSTAS DE MELLORA**

**SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN
GENERAL DEL ESTADO: ALGUNAS PROPUESTAS DE
MEJORA**

**PERSONNEL SELECTION IN GENERAL STATE
ADMINISTRATION: SOME SUGGESTIONS FOR
IMPROVEMENT**

Autora: Raquel Liste Rodríguez

Tutora: Silvia Moscoso Ruibal

Santiago de Compostela

Ano académico 2020/2021 – Oportunidade de xuño

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----------|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1. Interés, actualidad y relevancia..... | 1 |
| 2. Objeto..... | 2 |
| 3. Metodología y estructura..... | 2 |
| 2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL..... | 2 |
| 1. Introducción..... | 2 |
| 2. Concepto y delimitación del proceso de selección del personal..... | 3 |
| 3. Reclutamiento..... | 6 |
| 4. Análisis de puestos..... | 8 |
| 5. Las propiedades psicométricas de los métodos e instrumentos de selección..... | 10 |
| 5.1. Predictores y Criterios..... | 11 |
| 5.2. La fiabilidad y la validez..... | 12 |
| 5.2.1. La fiabilidad..... | 13 |
| 5.2.2. La validez..... | 15 |
| 5.2.3. Otros criterios psicométricos: la validez añadida y el impacto adverso..... | 18 |
| 6. Métodos e instrumentos de selección..... | 19 |
| 6.1. La estrategia organizacional y su relación con los Recursos Humanos..... | 20 |
| 6.1.1. El Modelo de PORTER..... | 20 |
| 6.1.2. El Modelo de MILES y SNOW..... | 22 |
| 6.2. Métodos y herramientas de selección de personal..... | 24 |
| 6.2.1. La entrevista..... | 26 |
| 6.2.2. El Currículum, el formulario de solicitud de empleo y biodata..... | 30 |
| 6.2.3. Los test sobre conocimientos relacionados con el puesto..... | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 6.2.4. Test de muestras de trabajo o Simulaciones y Assessment Center..... | 32 |
| 6.2.5. Referencias Personales..... | 33 |
| 6.2.6. Valoración de Méritos, formación y experiencia..... | 33 |
| 6.2.7. Test de capacidades cognitivas..... | 35 |
| 6.2.8. Cuestionarios de personalidad..... | 36 |
| 6.2.8.1. Las escalas ocupaciones de personalidad (COPS) | 37 |
| 6.2.8.2. El falseamiento de las respuestas de los aspirantes o faking..... | 38 |
| 6.3. La combinación de instrumentos: predicción múltiple del desempeño laboral..... | 38 |
| 7. Toma de decisiones..... | 39 |
| 3. LA SELECCIÓN DEL PERSONAL AL SERVICIO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS..... | 41 |
| 1. Introducción..... | 41 |
| 2. Algunas cuestiones previas..... | 41 |
| 2.1. Organización administrativa y territorial: el régimen jurídico aplicable a la selección de empleados públicos..... | 42 |
| 2.2. Concepto y tipología de empleados públicos. Especial referencia a personal funcionario de carrera y al personal laboral fijo..... | 43 |
| 2.2.1. Personal funcionario de carrera..... | 44 |
| 2.2.2. Personal laboral fijo..... | 45 |
| 3. Planificación de los Recursos Humanos en las Administraciones públicas..... | 48 |
| 3.1. La relación de puestos de trabajo, la plantilla de personal y el catálogo de puestos tipo..... | 49 |
| 3.2. Los planes de empleo..... | 53 |
| 3.3. La Oferta de Empleo Público..... | 53 |
| 3.4. La convocatoria y sus bases..... | 55 |
| 4. El Acceso al empleo público..... | 56 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1. Los principios generales..... | 56 |
| 4.2. El proceso de selección..... | 58 |
| 4.2.1. Los requisitos de capacidad..... | 58 |
| 4.2.1.1. Nacionalidad..... | 59 |
| 4.2.1.2. Capacidad Funcional..... | 60 |
| 4.2.1.3. Edad..... | 60 |
| 4.2.1.4. No estar en situación de inhabilitación o separación..... | 61 |
| 4.2.1.5. Titulación académica..... | 61 |
| 4.2.1.6. Lenguas oficiales..... | 62 |
| 4.2.1.7. Otros requisitos..... | 63 |
| 4.2.2. Los órganos de selección..... | 64 |
| 4.2.3. Los sistemas selectivos: los tipos de pruebas y su elección..... | 66 |
| 4.2.3.1. La oposición..... | 67 |
| 4.2.3.2. El concurso..... | 70 |
| 4.2.3.3. El concurso-oposición..... | 72 |
| 4.2.4. El desarrollo y la resolución del procedimiento selectivo... | 74 |
| 4. LAS DEBILIDADES DEL SISTEMA DE ACCESO A LA FUNCIÓN PÚBLICA: ALGUNAS PROPUESTAS DE MEJORA..... | 75 |
| 1. Introducción..... | 75 |
| 2. Los principales problemas que afectan a los sistemas selectivos de la Administración Pública..... | 76 |
| 2.1. Los antecedentes lógicos de cualquier sistema selectivo: el análisis de puestos y el reclutamiento del personal..... | 77 |
| 2.1.1. El análisis de puestos en la AGE: las debilidades y propuestas de mejora..... | 78 |
| 2.1.2. El reclutamiento en la AGE: los problemas que presenta y algunas propuestas de mejora..... | 79 |
| 2.2. Las pruebas utilizadas en el proceso de selección de los empleados públicos..... | 82 |

| | |
|--|------------|
| 2.2.1. Las pruebas sobre conocimientos y la posibilidad de acudir a otro tipo de evaluaciones..... | 82 |
| 2.2.2. La adecuación entre las pruebas y las funciones a desarrollar en el puesto: la elección de las pruebas..... | 84 |
| 2.2.3. Cursos formativos y períodos de prácticas..... | 86 |
| 2.3. El concurso: la valoración de méritos..... | 86 |
| 2.4. Los costes del ingreso a la función pública..... | 90 |
| 3. Algunas propuestas para mejorar el sistema de acceso al empleo público en la Administración General del Estado..... | 91 |
| 3.1. Encaje en el marco normativo actual de las propuestas de mejora..... | 91 |
| 3.2. Propuestas concretas para un nuevo modelo de selección de personal en la Administración Pública: la preselección, la selección de personal y el período de prácticas..... | 93 |
| 3.2.1. Algunas cuestiones previas..... | 93 |
| 3.2.2. Propuesta de mejora: un nuevo modelo de selección para la AGE..... | 95 |
| 3.2.2.1. La fase preselección..... | 95 |
| 3.2.2.1.1. La elección de los instrumentos: las mejores combinaciones de predictores..... | 95 |
| 3.2.2.1.2. El asesoramiento o incorporación de profesionales en materia de selección de personal en la AGE..... | 99 |
| 3.2.2.2. La fase de selección..... | 99 |
| 3.2.2.3. Período de prueba y/o curso formativo..... | 100 |
| 5. CONCLUSIONES..... | 101 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA..... | 102 |

ABREVIATURAS:

- Art: artículo
- BOE: Boletín Oficial del Estado
- CC.AA: Comunidades Autónomas
- CE: Constitución Española
- ECE: Entrevista conductual estructurada
- Etc: Etcétera
- FD: fundamento de derecho
- FJ: fundamento jurídico
- INAP: Instituto Nacional de la Administración Pública
- LMRFP: Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública
- OEP: Oferta de Empleo Público
- Pág: página
- RaJ: razonamiento jurídico
- RGIPP: Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de Ingreso del Personal al servicio de la Administración general del Estado y de Provisión de Puestos de Trabajo y Promoción Profesional de los Funcionarios Civiles de la Administración general del Estado
- RJ: Repertorio de Jurisprudencia
- RPT: Relación de Puestos de Trabajo
- RTC: Repertorio del Tribunal Constitucional
- S: sentencia
- STC: Sentencia del Tribunal Constitucional
- STS: Sentencia del Tribunal Supremo
- STSJ: Sentencia del Tribunal Superior de Justicia
- TC: Tribunal Constitucional
- TREBEP: Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.
- TS: Tribunal Supremo
- TSJ: Tribunal Superior de Justicia
- Vid: véase

RESUMO:

Este traballo pretende facer un estudo do acceso ao emprego público na Administración Xeral do Estado. En primeiro lugar, realízase unha análise da evidencia científica sobre as condicións que debe reunir calquera procedemento selectivo que aspire á predición do desempeño laboral, analízanse as súas fases e a elección dos instrumentos avaliativos en base a súa validez e fiabilidade. En segundo lugar, estúdase o marco normativo vixente para o ingreso á función pública, particularmente trátanse os requisitos de acceso, os procesos selectivos de oposición, concurso e concurso-oposición, as figuras de funcionario de carreira e de persoal laboral fixo e os principios constitucionais e legais polos que se gobernan estes sistemas. Tendo en conta ambos aspectos, evidencia científica e marco xurídico, unha terceira parte do traballo consiste en analizar e poñer de manifesto as doenzas padecidas polo sistema na Administración Xeral do Estado, principalmente, en relación á necesidade de facer avaliacións por competencias, e non só por coñecementos. Do mesmo xeito, en canto á valoración de méritos levada a cabo nos concursos, áchase que non é un bo método avaliativo, por ela soa, en termos de fiabilidade e validez. Especificamente, propoñemos un novo modelo dividido en tres fases: preselección, selección e, en último lugar, períodos de prácticas e cursos formativos.

PALABRAS CHAVE

Selección de persoal, recrutamento, análises de postos, acceso ao emprego público, funcionario de carreira, persoal laboral fixo, oposición, concurso, fiabilidade e validez.

RESUMEN:

Este trabajo pretende estudiar el acceso al empleo público en la Administración General del Estado. En primer lugar, se realiza un análisis de la evidencia científica sobre las condiciones que debe reunir cualquier procedimiento selectivo que aspire a la predicción del desempeño laboral, se analizan sus fases y la elección de los instrumentos evaluativos en base a su validez y fiabilidad. En segundo lugar, se estudia el marco normativo vigente para el ingreso a la función pública, particularmente se tratan los requisitos de acceso, los procesos selectivos de oposición, concurso y concurso-oposición, las figuras de funcionario de carrera y de personal laboral fijo y los principios constitucionales y legales por los que se rigen estos sistemas. Teniendo en cuenta ambos aspectos, evidencia científica y marco jurídico, una tercera parte del trabajo consiste en analizar y poner de manifiesto las debilidades del proceso selectivo vigente

en la Administración General de Estado, principalmente, en relación con la necesidad de realizar evaluaciones por competencias y no solo por conocimientos. Asimismo, en relación con la valoración de méritos llevada a cabo en los concursos, se halla que no es un buen método de evaluación, por sí solo, en términos de fiabilidad y validez. Concretamente, proponemos un nuevo modelo dividido en tres fases: preselección, selección y, en último lugar, períodos de prácticas y cursos formativos.

PALABRAS CLAVE

Selección de personal, reclutamiento, análisis de puestos, acceso al empleo público, funcionario de carrera, personal laboral fijo, oposición, concurso, fiabilidad y validez.

ABSTRACT

This work intends to study access to public employment in the General State Administration. In the first place, an analysis of the scientific evidence is carried out on the conditions that any selective procedure that aims to predict job performance must meet, its phases and the choice of the evaluative instruments based on their validity and reliability are analyzed. In second place, the current legal framework for entering the public function is studied, particularly, the access requirements, the selective processes of public competition, public merit competition and public competition-public merit competition, the civil servants and full time labor staff and the constitutional and legal principles by which these systems are governed. Taking into consideration both aspects, scientific evidence and legal framework, the third part of the work consists of analyzing and highlighting the weaknesses of the selection process, in force in the General State Administration, in relation to the need to perform the Competence Evaluation System. In the same way, the Merit Ratings, carried out in public competition, it isn't a good evaluation method, on its own, in terms of reliability and validity. Specifically, we propose a new model divided into three phases: pre-selection, selection and practices and training courses.

KEYWORDS:

Personnel selection, recruitment, job description, access to public employment, public competition, public merit competition, civil servant, full time labor staff, reliability, validity.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este estudio es responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo se pueden mejorar los sistemas de acceso al empleo público de la Administración General del Estado teniendo en cuenta la evidencia científica existente desde el ámbito de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones?

1. Interés, actualidad y relevancia

Hoy en día existe numerosa evidencia científica sobre los procesos de selección de personal y su capacidad para predecir el desempeño laboral y otros criterios de interés, a través de múltiples instrumentos y métodos evaluativos. De este modo, las empresas y organizaciones pueden llevar a cabo procesos de selección rigurosos, desligándose de arbitrariedades e interferencias subjetivas, no solo en términos de competitividad y productividad, sino también en relación con la reducción de costes. La selección de personal es, por tanto, un proceso de toma de decisión sobre qué candidato es idóneo para cubrir un determinado puesto.

El actual modelo de acceso a la función pública, orbita sobre la evaluación de dos condiciones: los conocimientos (quizá confundidos con la capacidad memorística) y la posesión de méritos, materializados, básicamente, en experiencia profesional y formación. Los procedimientos, además, están caracterizados, en general, pero de manera creciente a medida que se asciende en los Cuerpos y Categorías, por la duración, la incertidumbre y los costes personales y económicos. Estas notas a diferencia de lo que ocurría años atrás, parecen haber vencido al atractivo de la igualdad de los procesos y de la estabilidad laboral, una vez superadas las pruebas, que ha llevado a que sean menos personas las que opten por el desarrollo de su carrera profesional en el mundo público.

Por este motivo, en los últimos años se ha venido insistiendo en la necesidad de revisar el modelo de acceso al empleo público vigente en España, pretendiendo su adaptación a los procesos privados y a los nuevos requerimientos sociales. De hecho, el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), ha venido realizando desde el mes de noviembre de 2020, toda una serie de debates en su plataforma de YouTube, con diversas personalidades expertas en el tema, invitadas a reflexionar sobre los problemas centrales que han sido detectados detectado. Estos paneles se enmarcan como una medida del Plan de Captación de Talento en la AGE, desarrollado por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública, a través de la Secretaría General de

Función Pública y; ponen el acento en una serie de factores, cuyo afrontamiento es esencial: el envejecimiento de la plantilla, el impacto de la digitalización, la reducción de las plazas incluidas en Ofertas de Empleo Público debido a las diversas crisis y el desconocimiento de la sociedad de la administración como empleadora, así como, su falta de atractivo.

Por todo lo expresado, en este trabajo trataremos de trasladar el modelo estratégico de selección de personal o selección por competencias a la AGE, donde, no solo se tengan en cuenta los conocimientos, sino también, otras aptitudes, habilidades y capacidades, igual o más necesarias, para el buen desempeño de un puesto de trabajo; generando una administración eficaz, capaz de captar el talento joven e innovador.

2. Objeto

Entre trabajo pretende realizar un estudio legal y científico del modelo vigente de selección de personal en las administraciones públicas. Trataremos de poner de relieve las debilidades del sistema actual y proponer toda una serie de cuestiones, cuya incorporación creemos deseable. En este orden, pretendemos dotar al proceso de acceso al empleo público de fiabilidad, validez, eficacia y eficiencia, siempre bajo el respeto de la normativa aplicable y de los principios constitucionales y legales vigentes.

3. Metodología y estructura

La estructura seguida en este trabajo se divide en tres partes claras. En primer lugar, son desarrollados los aspectos, técnicas y requisitos básicos de los procesos de selección de personal seguidos en las empresas privadas. En segundo lugar, se explica el marco jurídico en el que se lleva a cabo el ingreso a la función pública para los funcionarios de carrera y el personal laboral fijo. La tercera y última parte de este trabajo, pone de manifiesto las debilidades actuales que rodean al acceso al empleo público, proponiendo toda una serie de cuestiones que, a mi juicio, perfeccionarían el sistema.

1. LA SELECCIÓN DE PERSONAL

1. Introducción

Las organizaciones cuentan, como activo principal, con el capital humano, de manera que el bienestar, la eficiencia y la eficacia de todas las empresas, tanto públicas, como privadas, va a depender, en buena parte, de las decisiones tomadas en materia de reclutamiento y selección del personal.

Por consiguiente, es necesario llevar a cabo un proceso de selección adecuado, en términos empíricos, que permita predecir la idoneidad del candidato para el puesto que se pretende cubrir.

En las últimas décadas se han producido grandes avances en la investigación sobre la selección de personal, que han puesto de manifiesto su relevancia, tanto en términos económicos como de ventaja competencial. Hoy en día, los profesionales, asimismo, cuentan con un amplio repertorio de instrumentos de medición, cuya elección debe estar respaldada en su fiabilidad y validez, aunque, si bien es cierto, son tenidas en cuenta otras circunstancias como, sus propiedades no psicométricas (su coste, apariencia o duración, por ejemplo), así como, su alineación con los objetivos estratégicos de la organización (Salgado y Moscoso, 2012).

En esta primera parte del trabajo, trataremos de explicar cómo se debe llevar a cabo un proceso de selección objetivo, que permita la predicción del desempeño laboral u otros criterios de interés. Para este fin, explicaremos el concepto de selección de personal, las propiedades psicométricas de los métodos e instrumentos de selección (fiabilidad y validez), su elección y combinaciones óptimas y la estrategia organizacional y su relación con los Recursos Humanos.

2. Concepto y delimitación del proceso de selección del personal

La selección de personal es definida por Salgado y Moscoso (2008 p.16) como *“un proceso mediante el cual las organizaciones (p.e. empresas, instituciones, administraciones públicas, etc.) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados”*.

Desde otra perspectiva, Zayas Agüero (2010), considera que, la selección de personal es *“el proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se evalúa y escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las mismas, tanto en función del momento actual como prospectivamente según se requiera”*.

Por lo tanto, en general y de manera simplificada, la selección de empleados es un proceso de comparación y toma de decisión llevado a cabo por las organizaciones, que permite predecir qué candidatos serán los más adecuados para cubrir un determinado puesto vacante.

Desde este ángulo, la selección de personal implica tres aspectos subrayados por Salgado, Moscoso y Lado (2006, pág. 108): *“(1) es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; (2) tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y (3) se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos”*.

Por consiguiente, solo aquellas herramientas usadas por profesionales y que permitan la predicción de la conducta futura del candidato podrán ser adecuadas para realizar el proceso de selección. Únicamente poseen esta última cualidad, aquellos instrumentos que gozan de dos propiedades psicométricas: la fiabilidad y la validez, que serán explicadas en lo sucesivo.

De este modo, la predicción de múltiples variables de interés, para conocer la idoneidad del candidato al puesto, especialmente con relación a su desempeño, se puede conseguir, exclusivamente, a través del desarrollo de un proceso empírico de selección de personal. Desde un punto de vista legal, dentro de la rama del derecho público, el art. 55.2 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante, TREBEP), establece que el ingreso a la función pública debe realizarse garantizando una serie de principios, y, concretamente, el punto, e), exige la adecuación entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar. Esta conexión entre los requisitos del puesto y el desempeño solo se podrá lograr a través de la realización, precisamente, de un proceso de selección del personal que nos permita hacer predicciones sobre el futuro desempeño laboral de los candidatos.

De este primer acercamiento al concepto de selección de personal, extraemos una serie de ideas fundamentales: se trata de un proceso de evaluación empírico y científico de los candidatos, basado en juicios objetivos derivados de instrumentos validados previamente.

Habitualmente se procederá a la selección de las personas cuando hayan quedado puestos vacantes dentro de la empresa, bien por la salida de empleados o bien por tratarse de puestos de nueva creación. En esta línea, la selección de personal forma parte de la función de empleo o proceso de adquisición de nuevos empleados (Paul Spector, 2002). Dicho proceso está compuesto por cuatro fases: (1) la planificación de las necesidades en recursos humanos, (2) el reclutamiento de solicitantes, (3) la selección de empleados (4) y la contratación.

La **planificación de recursos humanos** es definida por Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008 pág. 184) como *“el proceso que emplea una organización para asegurarse de que tiene la cantidad y la clase de personas adecuadas para suministrar un nivel determinado de productos o servicios en el futuro”*. Partiendo de un enfoque proactivo de los recursos humanos¹, la elección definitiva de la estrategia empresarial, así como su implantación, que más adelante trataremos, han de ser tomadas teniendo en cuenta el factor humano del trabajo. Para ello, debe llevarse a cabo la planificación estratégica de los recursos humanos, y, a tal efecto, es imprescindible realizar una previsión de las necesidades de personal, esto es, de la demanda, así como una previsión de las disponibilidades, por consiguiente, de la oferta de recursos humanos.

En este punto, una vez conocidas las necesidades y las disponibilidades de personal, se procederá a comparar la demanda y la oferta. Cuando estemos ante una situación deficitaria, de modo que las necesidades sean mayores que las disponibilidades de personal, se procederá al reclutamiento. Si bien es cierto, ante esta situación, se puede optar por otras medidas para suplir la carencia de personal como, por ejemplo, la realización de horas extras, la externalización o la contratación de empresas de trabajo temporal.

La segunda etapa del proceso de adquisición de nuevos empleados está constituida por la **atracción y reclutamiento de candidatos**, esta fase fundamental condicionará el posterior proceso selectivo y por ello, le dedicaremos un apartado específico en el capítulo siguiente.

En cuanto al **proceso de selección de personal**, como tercera etapa, se puede dividir, a su vez, en varias fases, que iremos desarrollando en lo sucesivo:

¹ Las empresas que toman un enfoque proactivo de los recursos humanos presentan una concepción del elemento humano como una fuente de ventaja competitiva, frente al enfoque reactivo, donde el personal es tomado como un coste a minimizar.

- Análisis de puestos
- Identificación de las funciones del puesto
- Identificación de los conocimientos, habilidades, y características personales necesarias para el desempeño del puesto
- Elección de los instrumentos para evaluar si los candidatos reúnen esos conocimientos, habilidades y características personales
- Aplicación de los instrumentos
- Toma de decisión

Para concluir, la última fase de la función de empleo sería la **contratación de aquellos que hayan sido seleccionados**, donde tiene enorme importancia la normativa laboral.

3. El reclutamiento

El reclutamiento, como hemos avanzado, es una fase previa a la selección cuyo fin principal consiste en buscar y atraer a un amplio número de potenciales profesionales, para aumentar las posibilidades de encontrar al mejor, pues se dispondrá de una mayor variedad de aspirantes. Por lo tanto, el objetivo del reclutamiento es la atracción de candidatos y, en ningún caso, abarca su evaluación.

De forma técnica, Chiavenato (2000 pág. 208) define el reclutamiento como *“un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”*.

Existen numerosas estrategias y métodos que pueden ejecutar las empresas para efectuar el reclutamiento, pero una de las características de éste, es que puede realizarse tanto interna como externamente, lo cual, no quiere decir que no puedan ponerse en práctica ambas fórmulas conjuntamente.

El **reclutamiento interno** consistirá en la búsqueda de candidatos entre los propios empleados, informando de las vacantes que se van a producir, por ejemplo, por medio de folletos o través de la página web interna, se lleva a cabo principalmente a través de la reubicación, mediante traslados o promociones de los empleados. Las principales ventajas radican en el coste, la rapidez, la motivación y la mejora del clima organizacional; siendo sus desventajas fundamentales lo que se conoce comúnmente como el *“Principio de Peter”*² y la limitación de la innovación. En este orden, cabe

² Laurence J. Peter. The Peter Principle. (1969). “En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia: la nata sube hasta cortarse”.

simplemente mencionar los dos enfoques que puede seguir la organización, dentro del proceso de reclutamiento interno: el “*job posting*” o autopostulación³ y los Registros de las Características de los Empleados⁴ (o la combinación de ambos).

En la Administración Pública, es muy corriente el uso de este tipo de reclutamiento, llevado a efecto en la promoción interna, como manifestación del desarrollo de la carrera profesional.

En cuanto al **reclutamiento externo**, se materializa a través de la búsqueda de candidatos fuera de la organización, aportando así nuevas ideas, competencias y enfoques, lo cual conduce a una actualización sobre el mercado y permite alcanzar una ventaja competitiva. Además de renovar y enriquecer, se consigue aprovechar la inversión en formación, realizada por otras empresas o por los propios candidatos, ahorrando con ello costes. Ahora bien, la principal desventaja que presenta es una mayor inseguridad frente al reclutamiento interno, pudiendo, a su vez, provocar problemas salariales y de moral.

Por último, debemos hacer referencia a las **fuentes de reclutamiento** como medios a través de los cuales se pretende dar a conocer el inicio de un proceso de selección. Las fuentes de reclutamiento pueden ser formales o informales, éstas últimas surgen de solicitudes espontáneas en el ámbito privado, derivadas de una recomendación o sugerencia, por ejemplo. De otro lado, las fuentes formales son, por ejemplo, las bases de datos de la propia empresa o de empresas externas de búsqueda directa (“*head-hunting*”); Universidades, Colegios Profesionales, Internet, Agencias de empleo, acudir a la competencia mediante una búsqueda directa, ETTs, etc.

En España, las fuentes más utilizadas parecen ser: Internet, los canales informales y las agencias de empleo. Debemos destacar el papel de Internet como fuente de reclutamiento, tanto a través de redes sociales personales como profesionales, pues fundamentales redes como LinkedIn o Viadeo. Además, las empresas, suelen contar con páginas webs propias, donde generan videos o blogs para anunciar sus ofertas de empleo. Éstas últimas indican, entre otras cosas, las ventajas que supone trabajar para organización, sus objetivos o cultura, con el fin de atraer a aquellas personas que se identifiquen con sus valores y requisitos.

³ Son los trabajadores de la empresa los que deben estar atentos a los anuncios de empleabilidad.

⁴ Se trata de Registros que posee la empresa, en los cuáles se busca a los trabajadores más brillantes o competentes.

Como ventajas del uso de internet, como fuente de reclutamiento, mencionan Salgado, Moscoso y Lado (2006): (1) una recepción mayor o similar de currículums sobre los métodos convencionales, (2) dicha obtención se hace en un período de tiempo inferior, por lo que se reducen los costes y se aumenta la rapidez del reclutamiento (3), la información se recibe de manera más estructura, lo cual facilita su ordenación y (4) es un medio que, hoy en día, está al alcance de todos los candidatos, permitiendo usar este método de reclutamiento de forma exclusiva.

4. El análisis de puestos

El proceso de selección, como ya hemos indicado, se desarrolla a través de una serie de fases, siendo, la primera de ellas, el análisis de puestos. Su objetivo básico es identificar las tareas y funciones que se desarrollan en el puesto, así como, los conocimientos, habilidades y características personales necesarias para su buen desempeño.

Para Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008 pág. 77), el análisis de puestos es *“la recopilación sistemática y organización de la información relativa a los trabajos. El análisis del trabajo supone un estudio meticuloso que revele detalles importantes. Concretamente, identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo”*.

Por lo tanto, se trataría de un proceso desarrollado para la obtención de información a través del cuál se determinan las tareas, las funciones (o incluso operaciones más pequeñas), las obligaciones, las responsabilidades, el contexto, las capacidades, habilidades y, en general, las actividades que se han de desarrollar. De esta aproximación, ya denotamos la importancia este proceso, dado que, informa a las organizaciones sobre cuáles son los perfiles que deben buscarse para cubrir cada uno de los puestos.

Como proceso, el análisis de puestos se desarrolla, a su vez, en tres fases: (1) la identificación, (2) la descripción (3) y la especificación del puesto.

En primer lugar, la **identificación del puesto** implica localizar dentro de la organización, la denominación exacta, el lugar de trabajo, el número de ocupantes y la clave organizacional del puesto. La segunda fase es la **descripción del puesto** y consiste en establecer las funciones, tareas y responsabilidades, además, se pueden indicar las condiciones de trabajo y las relaciones con otros puestos. Por último, se redactará lo

que se conoce como **perfil de exigencias del puesto o profesiograma**, donde se recogen o detallan conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar ese puesto, es decir, los requisitos exigibles al titular de aquel.

De otro lado, existen diversos métodos para la recogida y recopilación de la información sobre el puesto, entre los más importantes, Salgado y Moscoso (2012) enumeran:

- Observación: un observador apunta datos sobre las tareas, lugares y tiempos donde se realizan.
- Entrevista individual de análisis de puestos: los ocupantes del puesto son entrevistados de manera exhaustiva sobre los aspectos que se pretenden conocer. La entrevista suele estar estructurada y, normalmente, se realiza fuera del lugar de trabajo
- Entrevista de observación de análisis de puestos: se trata de una combinación de los dos métodos anteriores, con la diferencia de que la entrevista se realiza en el lugar de trabajo.
- Entrevista grupal: se entrevista de forma simultánea a varios ocupantes del puesto.
- Conferencia técnica: son los expertos o los superiores los que señalan las características de los puestos.
- Incidentes críticos: se recogen toda una serie de ejemplos, experiencias y situaciones que se puedan dar en el puesto. Concretamente se narran los hechos acontecidos durante el desarrollo del puesto, el incidente y la conducta por la que se optó frente a ellos. Como resultado, la conducta escogida, puede llevar al éxito (un buen resultado) o al fracaso (un mal resultado). Debe tenerse en cuenta, además, la importancia y la frecuencia de los incidentes.
- Cuestionario estructurado de análisis de puestos: los ocupantes del puesto deben contestar a un cuestionario estructurado, formado por información relacionada con el puesto. Un ejemplo, de este tipo de cuestionarios es el "*Position Analysis Questionnaire*" (PAQ), desarrollado por McCormick, Jeanneret y Mechan (1972), se centra en las características que los solicitantes han de tener para desempeñar adecuadamente el puesto.
- Cuestionario abierto de análisis de puestos: tanto los empleados como los supervisores, describen las actividades o funciones que se llevan a cabo en el puesto, con sus propias palabras.
- Diario: los empleados anotan y describen, durante unos días, las funciones que realizan.

- Reunión de expertos: para conseguir información relativa al puesto, supervisores, empleados o cualquier persona con formación en el puesto, discuten sobre sus aspectos esenciales.
- Diseño de equipo: se pretende, de forma previa, identificar aquellos aspectos del diseño de determinados equipos o sistemas que puedan ser negativos para el trabajador.
- Registro de actividades: por ejemplo, a través de videos.
- Análisis de contenido de conocimientos laborales: es un estudio sistemático, detallado y formal, contando, por ejemplo, con documentos profesionales, con el que se pretenden conocer las tareas y demás aspectos relacionados con el puesto.
- Clasificaciones de ocupaciones: es una fuente fundamental, donde además de describirse los puestos, se clasifican. Podemos destacar dos: el "*Dictionary of Occupational Titles*" (DOT), realizado por el Departamento de Trabajo de Estados Unidos, a través de la técnica del Incidente Crítico y el "*Occupational Information Network*" (O*NET), que es promovido por el Departamento de Trabajo de Estados Unidos y se trata de un conjunto de bases de datos, que están continuamente actualizándose.

Una vez, conocidas las tareas y funciones y desarrollado el perfil el puesto, la siguiente fase consistiría en seleccionar y aplicar los instrumentos, que debemos utilizar para comprobar si los candidatos cumplen o no el perfil buscado.

5. Las propiedades psicométricas de los métodos e instrumentos de selección

Antes de describir cuáles son los instrumentos y métodos más utilizados en selección de personal, es necesario dedicar un apartado a sus concretas propiedades psicométricas. Precisamente, el objetivo de la selección es la predicción del futuro desempeño y de otros criterios de interés, pero para que las pruebas de selección nos sirvan para dicho fin deben ser fiables, válidos y minimizar el impacto adverso contra grupos protegidos.

A continuación, se desarrollarán estas propiedades psicométricas, pero antes, es necesario aclarar dos conceptos clave relacionados ellas: predictores y criterios.

5.1. Predictores y Criterios

En primer lugar, los **predictores** son variables que sirven para predecir otra variable o característica de interés. En el caso de la selección de personal, como ya hemos dicho previamente, lo que interesa es predecir el desempeño laboral y otras variables de interés, denominados como criterios. Algunos ejemplos de predictores de criterios serían: la personalidad, las habilidades cognitivas o los conocimientos.

Por lo tanto, cuando hablamos de **criterio** nos estamos refiriendo a aquello que representa a un “buen empleado” en lo que concierne a un puesto de trabajo concreto, pues están ligados al correcto desempeño laboral. No obstante, los criterios pueden hacer referencia a otras variables como, por ejemplo, la satisfacción laboral, la motivación, la formación o determinados resultados organizacionales. En esta línea, afirma Melián (1995 p, 39) que *“los criterios son índices para la realización eficaz del trabajo por parte del miembro de la organización (...) y suelen ser variables o características de interés real (p.e., rendimientos laborales, permanencia en el puesto, etc.)(...).”*

Es importante explicar qué se entiende por **desempeño laboral**, pues es el criterio fundamental que se pretende predecir en los procesos de selección de personal. Para Campbell, el desempeño laboral consiste en *“cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales”* (Salgado y Cabal 2011 pág. 77).

Desde el punto de vista legal, el art. 20.1 del TREBEP, define la evaluación del desempeño como *“el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados”* y dispone su art. 20.3 y 4 que tendrá efectos *“en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias”* y en la *“continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso”* y, asimismo podría servir para la *“aplicación del régimen disciplinario”* (art. 52 del TREBEP). De todo lo anterior se desprende que *“la Administración entiende por desempeño la conducta profesional y el rendimiento o logro. En definitiva, en su definición de desempeño individual, la Administración está muy cerca de las definiciones más aceptadas por la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Por ejemplo, es semejante a la definición de Campbell”* (Salgado y Cabal 2011 pág. 77).

El desempeño laboral, adicionalmente, ha sido estudiado desde dos dimensiones diferentes: el desempeño en la tarea y el contextual; con todo, algunas investigaciones han demostrado que no son del todo independientes y que están altamente relacionadas (Salgado, Moscoso y Gorriti, 2007).

Por un lado, el desempeño en la tarea engloba la pericia con la que se realizan las tareas formales y nucleares del puesto, está ligado a las capacidades cognitivas y varía según el trabajo de que se trate. Por otro lado, el desempeño contextual se asocia a la personalidad, a las capacidades sociales y psicológicas, y es similar en todos los puestos, asimismo se espera de los candidatos, por lo que no es un requisito exigido formalmente (Salgado, Moscoso y Gorriti, 2007).

Desde el punto de vista operativo, la evaluación del desempeño, aunque presenta unos usos muy diversos, ha sido resumido en tres fases por Salgado y Moscoso (2012).

En primer lugar, será precisa la realización de un *análisis de puestos*, posteriormente se procederá a la *evaluación* propiamente dicha, seleccionando los criterios y los métodos de evaluación y, se concluirá, con la *comunicación de los resultados* obtenidos.

En cuanto a la fase de evaluación, cabe mencionar, algunos ejemplos de los datos utilizados como criterios, tomando la clasificación realizada por Guion (1965), que distingue entre: datos de producción (cantidad de producción, calidad y capacidad de adiestramiento), datos de personal, que son informaciones obtenidas de terceros, por ejemplo, ausencias o ausencias y datos de juicio.

En base a estos criterios se seleccionará el método de evaluación del desempeño que se crea más conveniente, algunos de los más usados son: la Dirección por Objetivos (se seleccionan objetivos que se puedan medir y se va observando el progreso) o los sistemas de comparación de empleados, entre muchos otros.

5.2. La fiabilidad y la validez

Para determinar la adecuación de los candidatos al puesto, los seleccionadores pueden acudir a una gran variedad de técnicas o herramientas. La elección de dichos instrumentos debe estar condicionada por sus características psicométricas, es decir, por la fiabilidad y la validez. No obstante, podemos afirmar que no siempre los instrumentos más utilizados son los mejores pues no todos los métodos utilizados son válidos y fiables.

De forma breve, en cuanto a la fiabilidad, indica el grado en que las medidas realizadas están libres de error (Salgado y Moscoso, 2012); por su parte, el tipo más importante de validez es la relacionada con el criterio, que indica el grado en que un método de selección predice un criterio.

Por último, es importante señalar una tercera característica que deberían poseer los instrumentos y que se ha venido estudiando en las últimas investigaciones, el impacto adverso. Para Moscoso, Salgado y Anderson (2017 pág. 30), el impacto adverso indica las *“posibles diferencias sistemáticas en las evaluaciones de los candidatos que pertenecen a un grupo protegido por la ley, durante los procesos de contratación”*. Además, estas situaciones no solo pueden producir problemas legales, sino también la pérdida de candidatos potencialmente más exitosos.

Con todo, aunque a la hora de elegir qué instrumentos se van a utilizar se deben tener en cuenta, en todo caso, sus características psicométricas, existen otro tipo de variables no psicométricas que también son consideradas por las organizaciones (Salgado y Moscoso, 2012): (1) validez aparente o justicia percibida por los candidatos, (2) tiempo de aplicación y corrección, (3) coste por evaluación, (4) materiales necesarios, (5) modalidad de aplicación: individual o grupal, (6) ratio de selección (7) utilidad económica y (8) confianza del evaluador. En este orden, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) ponen el acento en la necesidad de buscar un equilibrio entre el cumplimiento de las propiedades psicométricas y la percepción positiva por parte, tanto de los candidatos como de los directivos, de los sistemas de selección.

5.2.1. La fiabilidad

La fiabilidad tiene que ver con la estabilidad de la medida, es decir, con su grado de error. Ahora bien, la existencia de error es inherente a todo instrumento de medición, lo que sucede es que determinados instrumentos, tendrán mayor o menor capacidad de minimizar y controlar dichos errores. Por ende, Salgado, Moscoso y Anderson (2017) afirman que un instrumento es fiable, toda vez que sea consistente y esté libre de variaciones aleatorias y otros errores de medición.

Existen diversos procedimientos para estimar la fiabilidad de las pruebas: (1) equivalencia o formas paralelas, (1) estabilidad o test-retest, (3) consistencia interna, (4) acuerdo entre jueces o fiabilidad entre calificadores o evaluadores y (5) equivalencia y estabilidad.

En primer lugar, la **equivalencia** consiste en utilizar dos test paralelos, esto es, administrar dos test, con el mismo número de preguntas y con un contenido similar, a las mismas personas y al mismo tiempo, en un lapso de tiempo lo suficientemente corto para que no varíen las condiciones. La correlación entre estas dos medidas será el coeficiente de fiabilidad, que informa sobre el error en la medida del test, debido al contenido de los ítems. La limitación de este modo de estimación radica en la dificultad de disponer de dos versiones del mismo test, que cumplan las condiciones antedichas.

Otro indicador de fiabilidad es el **test-retest**, que estima el error cometido como consecuencia del paso del tiempo. Por lo tanto, consiste en la aplicación de un test, a la misma muestra de sujetos en momentos temporales diferentes, estimando, con ello, el error cometido como consecuencia del paso del tiempo. La fijación del intervalo temporal entre la aplicación de los test, es el mayor inconveniente de este sistema, pues no debe ser demasiado corto, para evitar que los encuestados recuerden las respuestas, ni tampoco excesivamente largo, ya que, se podrían producir cambios en los sujetos, en relación con la variable de interés.

Tanto la equivalencia como la estabilidad se calculan a través del *coeficiente de correlación de Pearson*.

Por su parte, la **consistencia interna**, examina la fiabilidad intra-rater y permite conocer la fiabilidad en aquellos casos en que no es posible acudir a alguna de las modalidades anteriores, esto es, cuando no se pueda llevar a cabo las dos aplicaciones del test o, cuando no se cuente con las respuestas de los sujetos en dos momentos temporales diferentes. La fiabilidad intra-rater se refiere al grado en que, cada ítem o parte de un test, mide el mismo constructo que el resto de ítems o partes del test. Para la medición de la consistencia interna existen diversos coeficientes, pero los más importantes son: (1) el método de las dos mitades mediante la fórmula de corrección de Spearman-Brown y (2) el Coeficiente alfa de Cronbach.

A través del *método de las dos mitades*, se descompone el test en dos partes iguales o mitades, de modo que tengan el mismo número de ítems, obteniéndose el coeficiente de correlación. Mediante este método se puede calcular, además, una determinada fiabilidad añadiendo o acortando ítems. En cuanto al *Coeficiente alfa de Cronbach*, se utiliza para estimar la fiabilidad de un instrumento en el que la respuesta a los ítems es dicotómica o tiene más de dos valores. Tiene en cuenta la covariación entre cualquier par de ítems, cuanto mayor sea la covariación, mayor puntuación tendrá alfa.

Por último, la fiabilidad **inter-jueces o acuerdo entre jueces** determina la fiabilidad de los resultados obtenidos por la valoración o el juicio emitido por dos jueces que evalúan un aspecto concreto. Así, se da a conocer, el grado en que los juicios emitidos por los evaluadores son similares. El cálculo del coeficiente se realiza mediante un coeficiente de correlación, corregido mediante la fórmula general de *Spearman-Brown*.

En la Tabla 1 se muestran los valores orientativos de fiabilidad de algunos de los instrumentos utilizados en selección.

| TABLA 1: LA FIABILIDAD DE LOS PREDICTORES | | | |
|--|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| EQUIVALENCIA | ESTABILIDAD | CONSISTENCIA INTERNA | ACUERDO ENTRE JUECES |
| Habilidad > .75 | Habilidad > .75 | Habilidad > .80 | Entrevista > .70 |
| Personalidad > .70 | Personalidad > .70 | Personalidad > .75 | Assessment Center > .70 |
| | Conocimiento > .70 | Intereses > .75 | Referencias > .60 |
| Extraído de Salgado y Moscoso (2012). | | | |

5.2.2. La validez

La segunda característica psicométrica, que se exige de los instrumentos usados en selección, es la validez, esto es, el grado o exactitud con el que un instrumento mide la variable que pretende medir. Desde un punto de vista técnico, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) definen la validez como *“(...) el grado en que una técnica mide el conocimiento, las habilidades o la capacidad deseados. En el contexto de la selección, esto significa que la validez es el grado en que las puntuaciones en un test o la entrevista se corresponden con el rendimiento real en el puesto. Una técnica que no es válida no es útil y podría incluso presentar problemas legales”*.

Debemos tener claro que un test, puede ser válido para unos propósitos determinados, pero, no para otros, por ello, mientras la fiabilidad es inherente al instrumento de medida, la validez depende del uso que se le de a una prueba. En general, los valores del coeficiente de validez oscilan entre -1 y 1. En esta línea, existe relación entre las dos variables, en términos relativos, cuando el valor es próximo a 1, de modo que, es tan válido el valor 1 como el valor -1, siendo la única diferencia la dirección de su relación. Desde este ángulo, la ausencia de relación entre las variables se identifica con el

coeficiente 0, mientras que la cercanía al valor 1 significa relación en sentido ascendente (cuanto más aumenta una puntuación más aumenta la otra) y determinando el valor -1 una recta descendente (cuanto más aumenta en una puntuación más disminuye en otra).

Por consiguiente, los tamaños orientativos de la validez son: (1) Validez Baja $< .20$, (2) Validez Moderada $>.20 - < .30$, (3) Validez Alta $> .30 - < .50$, (4) Validez Elevada $> .50$.

Aunque la validez sea un concepto unitario, algunas de sus modalidades más importantes: (1) la validez orientada al constructo, (2) la validez de contenido y (3) la validez de criterio.

La **validez de constructo** de una medida consiste en demostrar el grado en que un instrumento y un rasgo, concepto o constructo, por ejemplo, psicológico, se relacionan. De una manera más simple, podemos decir que nos informa sobre si realmente estamos midiendo lo que pretendemos medir con un instrumento. La validez de constructo es el concepto más amplio, pues englobaría tanto la validez de contenido como de criterio. En este sentido, Messick (1980) citado en Pérez et al (2000, pág. 443) afirma que *“la validez de constructo es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes”*.

En cuanto al proceso de validación del constructo, consiste en la obtención de una serie de evidencias y se desarrolla en tres etapas:

- La definición del constructo y la generación de hipótesis sobre sus relaciones con otras variables.
- El desarrollo de una medida de dicho constructo, estableciendo su fiabilidad.
- La valoración de las relaciones de la medida, tanto internamente, como con otras.

Habitualmente, también se utilizan tres estrategias para establecer la validez de constructo de una medida: (1) el análisis de la estructura latente, (2) el examen de la red nomológica y (3) la Matriz Multimétodo-Multirasgo (MTMM).

Otro modo de demostrar la validez de los métodos usados en selección consiste en determinar la **validez de contenido**, a través de la cual se pretende justificar la relación entre el instrumento empleado para seleccionar y el desempeño en el puesto, es decir,

los requisitos, condiciones y capacidades exigidos, por lo tanto, evalúa si el contenido de la prueba se relaciona con el contenido real del puesto.

Siguiendo a Lawshe (1975), citado en Salgado y Moscoso (2012) *“es la cantidad de solapamiento o comunalidad que existe entre: a) el rendimiento en el test bajo investigación, y b) la capacidad para funcionar en el dominio del desempeño en el puesto definido”*.

La validez de contenido, en desarrollo de Lawshe, se puede calcular a través de la Razón de Validez de Contenido (RVC). En este método, un conjunto de jueces expertos, a través de la evaluación del contenido del instrumento, por ejemplo, de los ítems de un test, emiten su opinión con opción de tres categorías, “esencial”, “útil pero no esencial”, y “no necesario”. Para determinar la validez habrán de observarse el número de coincidencias en la categoría “esencial”. Es lógico considerar que el uso de este método, como afirmaba Lawshe, solo cabe cuando la conducta en el *“dominio del desempeño del puesto”* puede ser observada por los expertos que emitirán el juicio.

Por último, vamos a explicar la **validez de criterio** que es, precisamente, la medida que más interesa en selección de personal y, en general es el tipo de validez más usado en psicología del trabajo, pues es la que nos permite hacer predicciones sobre los criterios de interés. Por lo tanto, *“se trata de reunir evidencias sobre lo apropiado de las inferencias hechas sobre las puntuaciones del instrumento de medida para pronosticar un ámbito conductual, un criterio”* (Salgado y Moscoso, 2012, pág. 36).

Dentro de este punto, según la dimensión temporal que se establezca entre la prueba y el criterio, se distingue entre validez concurrente y validez predictiva.

En cuanto a la **validez predictiva o externa**, el predictor se mide antes del criterio, es decir, primero se evalúa a los candidatos y, posteriormente se mide el criterio, comprobando si existe una correlación entre la prueba y la evaluación del desempeño más reciente, su forma más pura de cálculo se daría, una vez contratados todos los candidatos. En este ámbito, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008 pág. 202) ejemplifican esta medición: *“la empresa pone un examen a todos los candidatos y comprueba su rendimiento en el trabajo al cabo de 12 meses. La correlación entre la puntuación del examen y el rendimiento en el trabajo en este caso indica la validez de predicción del examen, porque la medida de selección precedió a la valoración del rendimiento en el trabajo”*.

Sin embargo, en la **validación concurrente o interna**, el predictor y el criterio se recogen de sujetos, normalmente, en activo en la organización, en un momento temporal más o menos simultáneo; la validez vendría dada por la correlación entre ambas puntuaciones. Siguiendo el ejemplo de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), imaginemos que una empresa en el proceso de selección realiza un examen sobre determinados conocimientos requeridos para el puesto, para comprobar que la prueba indica el rendimiento en el trabajo, la empresa pasa ese mismo examen a los propios empleados de la organización y comparan los resultados de éstos, con las últimas pruebas sobre evaluación del desempeño de dichos trabajadores.

Por lo tanto, en la validación concurrente el lapso temporal que sucede entre la prueba selectiva y la validación del criterio es corto, mientras que, en la validez predictiva, es más largo. La cuestión pasa por determinar cuánto tiempo es necesario que transcurra para estar ante uno u otra modalidad, en el primer supuesto, hablamos de simultaneidad o del transcurso de unos pocos días, no obstante, en la validez predictiva pueden pasar semanas, meses o incluso años.

En síntesis, como resultado, la forma más adecuada de elaborar la validación parece que sería mediante la validez predictiva, pues se obtiene una vez que los candidatos han sido contratados; mientras que, en la validez concurrente, el predictor se pone a prueba sobre trabajadores que ya están en la empresa, de modo tal que ya han pasado el proceso de selección y cuentan con experiencia, pudiendo no ser representativos de los nuevos candidatos. Lo cierto es que, en muchas ocasiones, por cuestiones de dilación temporal y facilidad, se realiza un estudio concurrente.

Por último, a pesar de no tratarse de un concepto científico y no ser propiamente un tipo de validez, es importante tratar lo que se conoce como **validez aparente**. Podemos definirla como una percepción positiva del uso o realización de determinadas pruebas en el proceso de selección, por parte de los sujetos, es decir de los candidatos. Por ejemplo, Gilliland y Steiner (1999), sostienen que las entrevistas tienen un alto grado de validez aparente, pues los candidatos las perciben de manera muy favorable (citado en Ting-Ding y Déniz Déniz 2007).

5.2.3. Otros criterios psicométricos: la validez añadida y el impacto adverso

En este punto, tan solo daremos una breve definición de cada uno de estos conceptos. En primer lugar, cuando se habla de **validez añadida** se hace referencia la ganancia de cada prueba sobre las anteriores. Este concepto resultará importante a la hora de elegir

los diferentes instrumentos y métodos que utilizaremos, pues su combinación puede aportar una mayor validez, por ejemplo, los assessment center muestran validez añadida sobre la capacidad mental general y sobre la personalidad (Meriac, Hoffman, Woehr, y Fleisher, 2008), por el contrario, las habilidades específicas no aportan validez añadida más allá de la capacidad mental general o factor g.

En cuanto al **impacto adverso**, Alonso (2011) señala que se deriva de la aplicación negativa que puede tener un instrumento sobre uno o más grupos o minorías. En esta misma línea Salgado, Moscoso y Anderson (2017 pág. 30) subrayan que *“refleja posibles diferencias sistemáticas en las evaluaciones de los candidatos, que pertenecen a un grupo protegido por la ley, durante los procesos de contratación”*. En esta línea, Alonso (2011) relaciona el resultado o impacto adverso con la discriminación indirecta y resalta que se produce cuando *“la aplicación de un mismo criterio, método o procedimiento para la selección tiene un efecto negativo sobre uno o más grupos o minorías”*.

El impacto adverso tiene mucha importancia puesto que, incluso, podría acarrear consecuencias legales (Salgado, Moscoso y Anderson, 2017).

En este orden de cosas, podemos adelantar que uno de los principios básicos que debe regir en los procesos de selección en las administraciones públicas, es la igualdad, que se predica tanto en los arts. 14 y 23.2 de la Constitución Española (en adelante CE), como en los arts. 18.1 y 55 del TREBEP, por ello será esencial el uso de instrumentos que no conduzcan a resultados discriminatorios.

6. Métodos e instrumentos de selección

Como ya se ha indicado previamente, para seleccionar a los candidatos existen una gran variedad de herramientas. La elección de las técnicas ha de depender en todo caso de las propiedades psicométricas explicadas en el apartado anterior, aunque, además, en la práctica, se tienen en cuenta otros factores tan importantes como la estrategia organizacional.

En esta sección, explicaremos, en primer lugar, las estrategias que puede seguir una institución y su relación con los recursos humanos; además, expondremos los diferentes instrumentos que se pueden utilizar y su valor en términos de fiabilidad y validez y, en último lugar, las combinaciones óptimas de las técnicas de selección.

6.1. La estrategia organizacional y su relación con los Recursos Humanos

Existen dos grandes clasificaciones a la hora de determinar y relacionar la estrategia empresarial y la estrategia de recursos humanos de las organizaciones, por un lado, el modelo de Michael Porter y, por otro lado, el modelo de Miles y Snow.

6.1.1. El Modelo de PORTER

En primer lugar, Porter desarrolla tres tipos de estrategias que permiten obtener una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones: (1) liderazgo en costes, (2) diferenciación de productos y (3) focalización o alta segmentación. En esta dinámica, Salgado (2010, pág. 15), relaciona estas estrategias con los objetivos generales de la selección de personal: el desempeño de tarea, el desempeño contextual, el progreso de carreras, la evitación de conductas contra productivas, las conductas de retirada y abandono y el aprovechamiento de la formación.

En cuanto a la **estrategia de liderazgo en costes**, busca reducirlos, es decir, que sean los mínimos, de modo que, las instalaciones sean lo más eficientes posible, existiendo una intensa supervisión del trabajo y un férreo control de costes. Tanto la organización como las tareas y la responsabilidad están muy estructuradas, es decir, se regulan por una amplia y estricta normativa. En las empresas que siguen esta estrategia, normalmente, se diseñan y desarrollan productos de fácil fabricación, normalmente estandarizados.

Por lo tanto, en materia de selección del personal, se utilizarán instrumentos de bajo en coste y eficientes, que permitan predecir el desempeño en la tarea, así como el absentismo y el conocimiento de la cualificación técnica y de las habilidades requeridas para el puesto. Por último, cabe señalar que estas organizaciones suelen acudir tanto al reclutamiento interno como externo.

La empresa puede optar por el desarrollo de un segundo tipo de estrategia, la **diferenciación de productos o servicios**, en estos casos la ventaja competitiva radica en la producción o prestación de un producto o servicio único. Por ello, tiene gran importancia la calidad ofrecida, el marketing y el conseguir la "imagen de marca", lo cual solo será posible a través de la contratación de personal cualificado. Lo lógico será acudir al reclutamiento externo para encontrar candidatos formados, flexibles e innovadores, atrayendo nuevos talentos a la empresa. A diferencia del caso anterior, se da una gran libertad a los empleados, no hay una estructura normativa rígida.

Para seleccionar a los candidatos, se usarán instrumentos que permitan predecir el desempeño contextual, así como la creatividad, innovación, flexibilidad y compromiso organizacional.

En último lugar, la estrategia de **segmentación** es una combinación de las dos anteriores.

Básicamente según la franja o segmento del mercado en que se quiera operar, se utilizará la estrategia de liderazgo en costes, diferenciación o ambas. Por lo tanto, el desarrollo y uso de los instrumentos de selección, en parte, dependerá del segmento y sistema elegido.

Debemos añadir que, *“Dess y Miller (1993) han sugerido una cuarta estrategia, denominada de **“respuesta rápida”** y que consiste en actuar de un modo mucho más rápido que los competidores. Consiste en dar una respuesta rápida a los clientes mediante un nuevo servicio o producto, una mejora del producto o acelerar una decisión”* (Salgado 2010, pág. 14). Esta estrategia de respuesta rápida está relacionada con el uso de instrumentos de corta duración y a “tiempo real”, que permitan, además, predecir un alto desempeño contextual y de tarea.

La Tabla 2 recopila a modo de resumen los tipos de estrategias de negocio planteadas combinándolas con las herramientas de reclutamiento y selección relacionadas con cada una.

| TABLA 2. TIPOS DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO E INSTRUMENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ASOCIADOS A CADA UNA | | | |
|--|---|---|---|
| ESTRATEGIA | OBJETIVOS | RECLUTAMIENTO | INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN |
| Liderazgo de costes reducidos | -Predicción rotación -Predicción del desempeño de tarea -Evitación de conductas contra-productivas -Instrumentos de bajo coste y alta utilidad | -Referencias de empleados -Vía Internet -Web propia -Agencias de empleo -Organizaciones profesionales -Asociados de negocios | -Tests de Habilidad Mental -Inventarios de personalidad basados en “Big Five” -Escalas de integridad -Referencias personales -Entrevista convencional |

| | | | |
|--|--|--------------------------|--|
| Diferenciación | -Predicción del desempeño contextual | -Anuncios en prensa | -Tests de Habilidad Menta |
| | -Predicción de la capacidad de aprendizaje | -Vía Internet | -T.Orientación de servicio |
| | -Predicción del aprovechamiento de la formación | -Web propia | -T. orientación a la calidad |
| | -Predicción de avances de carrera | -Consultores externos | - Assessment center |
| Respuesta rápida | -Reducción del tiempo de toma de decisiones de selección | -Convenciones de carrera | -Tests de conocimientos |
| | -Predicción del desempeño contextual | -Anuncios en prensa | -Inventarios de personalidad basados en "Big Five" |
| | -Predicción del potencial de promoción | -Vía Internet | -Entrevista conductual |
| | -Predicción del desempeño de tarea | -Web propia | -Referencias personales |
| Extraído de Salgado Jesús. F. Selección de recursos humanos por competencias en las administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación. CEMICAL. Pág. 17. | | | |

6.1.2. El Modelo de MILES y SNOW

Las empresas pueden adoptar diversas estrategias, siguiendo a Miles y Snow, distinguen entre: (1) estrategias conservadoras o defensivas y (2) estrategias exploradoras o prospectoras. Generalmente, según la estrategia escogida para la organización en su conjunto, las empresas optarán, para sus departamentos de selección de personal, entre el modelo de selección tradicional o el estratégico. Vamos a analizar todos estos conceptos.

En primer lugar, cabe realizar un pequeño inciso, aunque estos modelos desarrollados por “(...) Miles y Snow para la empresa privada, pero aplicables a la Administración pública (...). Así, por ejemplo, tres métodos de selección utilizados en la generalidad de los procesos de selección, en el ámbito de la Administración pública son las pruebas (exámenes) de conocimiento, la valoración de méritos (puntuación de la formación y de la experiencia, entendiendo ésta habitualmente cómo el tiempo que ha desempeñado un determinado puesto o el tiempo trabajado) y, en menor lugar, entrevistas no estructuradas. (...). Debe señalarse que casi ninguna Administración pública española valora adecuadamente la experiencia, ya que ésta por definición es el “saber hacer”, mientras que lo que se valora es simplemente la permanencia o antigüedad” (Salgado, 2010 págs. 7-9).

Por una parte, la **estrategia defensiva** busca la estabilidad empresarial, las organizaciones que la siguen son conservadoras y altamente formales y estandarizadas, se regulan por gran cantidad de reglas y normas. Además, se dedican a fabricación de un número limitado y casi inmutable de productos. Por lo tanto, se mueven dentro de un mercado económico y laboral estable. En este sentido, es aplicable el **modelo tradicional de selección de personal** en la medida en que se busca a empleados que posean y pongan en práctica, de forma inmediata, determinados conocimientos y capacidades concretas. Como sugieren Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), tiene gran importancia la promoción interna y la estabilidad laboral, consiguiendo el compromiso a largo plazo de los trabajadores. De acuerdo con Salgado y Moscoso (2008), un ejemplo de instrumentos de selección utilizados por estas empresas son el currículum vitae, la entrevista y las referencias. Afirman, asimismo, Salgado y Moscoso (2008), que este modelo clásico toma como base para la decisión definitiva de contratación la posesión, por parte de los candidatos, de elevados conocimientos y experiencia, con independencia de los instrumentos utilizados.

Sin embargo, este modelo tradicional se ha quedado obsoleto debido a la globalización y al aumento significativo de personal cualificado. La mayor parte de las empresas actúan sobre mercados económicos y laborales volátiles y que se hayan en constante transformación debido, entre otros factores, a la cada vez mayor presencia de las nuevas tecnologías. Lo cual nos lleva a la explicación de la **estrategia prospectiva o exploradora** que es desarrollada por aquellas empresas que actúan, precisamente, sobre mercados económicos y laborales en constante cambio. Desde este ángulo, las organizaciones buscan innovación y flexibilidad, desarrollando productos novedosos y/o complejos.

A diferencia del modelo anterior, los recursos humanos seguirán el **modelo de selección estratégica**. Este modelo se basa en que los conocimientos actuales del candidato y su experiencia no garantizarán el rendimiento futuro de éste, si no que, de acuerdo con Salgado y Moscoso (2008), es necesario conocer otras características o competencias⁵, por ejemplo, la capacidad de aprendizaje y adaptación, la estabilidad emocional, la conciencia, la capacidad de trabajar en equipo, la innovación y muchas otras. Así se utilizarán instrumentos más complejos que permitan, de manera individual o mediante un uso conjunto, conocer la existencia de dichas competencias, por ejemplo, a través de un test de personalidad, como el Big Five, la entrevista conductual estructurada, test de Capacidad Mental General, etc.

6.2. Métodos y herramientas de selección de personal

Como hemos anunciado al inicio de este epígrafe, la elección de los instrumentos que se usarán en el proceso de selección estará alineada con los objetivos de la empresa, y, por lo tanto, con su estrategia. Con todo, debería ser, en todo caso determinante, que las técnicas sean fiables y válidas. En este punto realizaremos una descripción de las principales herramientas, señalando, desde un punto empírico y práctico, cuáles y en qué medida son fiables y válidas.

Para dicho estudio seguiremos la clasificación realizada por Moscoso, Salgado y Anderson (2017 pág. 35), en consonancia con Hunter y Hunter (1984), que distingue entre técnicas de selección como métodos de evaluación, por ejemplo, la entrevista, las referencias o los centros de evaluación; y procedimientos para evaluar constructos como, los tests de habilidad mental general.

Esta clasificación, como explican Salgado y Moscoso (2008), parte del hecho de que a través de los **métodos de evaluación** se analizan un conjunto de variables, no se centran únicamente en una de ellas, aún cuando estas no estén separadas e identificadas formalmente. Sin embargo, cuando hablamos de **variables o constructos** solamente se va a predecir aquella, sin interferencias de cualquier otra.

⁵ A los procesos que utilizan estas características como criterios de selección, se le ha venido denominando en los últimos años como selección por competencias. Según López Gumucio (2010, pág. 134): *“las competencias forman parte de la descripción del puesto. Cuando una empresa prepara su descripción de puestos de forma tradicional, se pregunta solamente, las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. En cambio, cuando se presenta una descripción de puestos basada en competencias se pregunta, además, “cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto”.*

A modo de resumen, en las tablas Tablas 3 y 4 se muestran los valores de la fiabilidad y validez de los diferentes métodos e instrumentos.

| TABLA 3: FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL | | |
|---|-------------------|--------------------------|
| MÉTODO | FIABILIDAD | VALIDEZ OPERATIVA |
| Entrevista Conductual Estructurada | .83 | .63 |
| Test de conocimientos | .80 | .45 |
| Assessment Center - Simulaciones | .70 | .37 |
| Entrevistas Convencionales Estructuradas | .65 | .33 |
| Referencias Personales | .60 | .26 |
| Valoración de Méritos y Formación | .80 | .18 |
| Entrevistas no Estructuradas | .50 | .14 |
| <p>Nota. Validez operativa= validez observada corregida por fiabilidad del criterio y restricción indirecta en el predictor. Extraído de Salgado y Moscoso (2008).</p> | | |

| TABLA 4: FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS VARIABLES INDIVIDUALES DE SELECCIÓN DE PERSONAL | | |
|--|-------------------|--------------------------|
| MÉTODO | FIABILIDAD | VALIDEZ OPERATIVA |
| Capacidad Mental General | .83 | .71 |
| Razonamiento Matemático | .85 | .52 |
| Razonamiento Espacial-Mecánico | .77 | .51 |
| Razonamiento Verbal | .83 | .35 |
| Capacidad Perceptiva | .67 | .52 |
| Memoria | .77 | .56 |
| Personalidad-Conciencia | .80 | .30 |
| Experiencia* | 1.0 | .25 |
| Personalidad – Estabilidad Emocional | .85 | .20 |
| Personalidad – Amigabilidad | .79 | .17 |
| <p>Nota. Validez operativa = validez observada corregida por fiabilidad del criterio y restricción indirecta en el predictor. *validez operativa para una experiencia entre 5 y 10 años en el puesto de trabajo. Extraído de Salgado y Moscoso (2008).</p> | | |

A continuación, se van a presentar los métodos e instrumentos más utilizados en selección de personal, y se proporcionará información sobre sus propiedades psicométricas.

6.2.1. La entrevista

En un primer acercamiento general al concepto de entrevista, Spector (2002 pág. 103), la define como *“un encuentro cara a cara entre la persona interrogada y uno o más entrevistadores que reúnen información o toman decisiones de contratación; casi todas las organizaciones las usan para contratación en casi todos los niveles”*.

Lo cierto es que entrevista parece ser el método más usado en los procesos de selección por las empresas privadas. Los motivos de su elevada utilización residen en que presenta toda una serie de ventajas tales como, por ejemplo, su facilidad de uso, habida cuenta de que, en principio, pareciese que cualquiera pudiese realizarla; presenta gran flexibilidad, pues puede emplearse en cualquier organización y para distintos puestos; y permite que los entrevistadores conozcan física y personalmente a los solicitantes. Asimismo, se trata de un método con una gran validez aparente, por cuanto, los candidatos la perciben de manera positiva (Salgado, Moscoso y Anderson, 2017).

Actualmente, existen tres grandes modelos de entrevista, que responden a dos criterios: (1) el grado de estructuración y (2) el tipo de preguntas que se formulen. La conjunción de estos dos parámetros permite efectuar la siguiente clasificación:

- La entrevista convencional no estructurada
- La entrevista convencional estructurada
- La entrevista conductual estructurada.

Concretamente, en función del tipo de preguntas que se realicen, las entrevistas estructuradas pueden ser convencionales o conductuales y, en general, siguiendo la clasificación realizada por Janz et al (1986), las preguntas que se suelen efectuar tienen relación con: (1) credenciales, logros y datos biográficos, (2) conocimientos técnicos, (3) descripciones sobre experiencias (4) opiniones y (5) descripciones de conductas. Con todo, con independencia del tipo de entrevista por la que se haya optado, las preguntas no pueden ser ilegales, irrelevantes o inmorales. Por ejemplo, no se debería preguntar a cerca del estado civil, la raza, la orientación sexual, edad... En general deben evitarse aquellas cuestiones que no estén vinculadas con el puesto.

Otro punto relevante es que el mismo entrevistador debería realizar todas las entrevistas, y, en caso de haber varios no podrán comentar nada hasta haber concluido con todas las entrevistas, es importante tomar notas o grabar la entrevista.

Antes de explicar en profundidad estos tipos de entrevistas, debemos aclarar qué se entiende por estructuración de las entrevistas. A diferencia de las **entrevistas convencionales** en su forma pura, donde se da una total libertad al entrevistador en su elaboración, realización y evaluación, en las **entrevistas estructuradas**, el entrevistador debe seguir toda una serie de pautas predeterminadas. Campion, Palmer y Campion (1997) en consonancia con Huffcutt y Arthur (1994) (citado en Osca, A. 2006 pág. 137) establecen cuatro niveles de estructuración. En el primer nivel encontramos el mayor grado de estructuración en la medida en que las preguntas están totalmente estandarizadas y predeterminadas, debiéndose realizar las mismas a todos los candidatos. El segundo nivel es un poco más flexible, de modo que los entrevistadores podrán elegir alguna pregunta o mantener una determinada línea de discusión, si así lo consideran. En tercer lugar, nos encontramos con meras orientaciones o guías generales sobre determinadas características o condiciones que deben reunir los solicitantes. El último nivel se caracteriza por una total libertad del entrevistador, no hay límites formales.

Estos autores, además elaboraron diferentes niveles de estructuración para la valoración de las preguntas. El primer nivel, es el más estructurado, de modo que se realiza una valoración independiente de cada respuesta mediante el uso de escalas específicamente desarrolladas para cada pregunta. En un segundo nivel tenemos aquellas entrevistas cuyas evaluaciones son múltiples y a través de dimensiones. Encontrándose en el último nivel las entrevistas cuya valoración es global.

La **entrevista convencional**, puede ser estructurada, no estructurada o semiestructurada, en el conjunto de las organizaciones, el grado de estructura es inverso al grado de uso. En cuanto a la *entrevista convencional no estructurada*, destacan Alonso y Moscoso (2017), que es la entrevista de personal más utilizada, se refiere a una conversación informal entre el candidato y el entrevistador, que formula las preguntas según el curso de la conversación y sin seguir ningún guion previo (Dipboye, 1992; Goodale, 1982). De otro lado, la *entrevista convencional estructurada*, es aquella en la que el entrevistador trabaja a partir de un guion o una serie de pautas sobre la información que debe obtenerse de cada entrevistado y típicamente incluye preguntas sobre credenciales, habilidades técnicas, experiencia y autoevaluaciones, (Janz, Hellervik y Gilmore, 1986; Alonso y Moscoso, 2017). Ahora bien, existe un tercer tipo, la

entrevista convencional semiestructurada que está a medio camino entre los grados anteriores, el entrevistador tiene un guion y realizará anotaciones, pero podrá optar entre distintas preguntas según la línea que vaya tomando la entrevista.

Existen una serie de tipos o categorías **entrevista conductual estructurada**: (1) la entrevista estructurada desarrollada a partir de un análisis del puesto (Campion, Pursell y Brown, 1988), (2) la entrevista situacional (Latham, 1989), la entrevista estructurada de descripción de conducta (Janz, 1982), (3) la entrevista multimodal (Schuler, 1989; Schuler y Funke, 1989) y (4) la entrevista conductual estructurada, que denominadores como ECE, para evitar confusiones por ser coincidente con la nomenclatura de la categoría general (Salgado y Moscoso, 2001).

Las características de las entrevistas conductuales estructuradas, señalan Salgado Moscoso y Anderson (2017), que son las siguientes: (1) debe realizarse un análisis del trabajo profundo; (2) utilizando técnicas de incidentes críticos; (3) las preguntas han de ser estandarizadas y formuladas en el mismo orden para todos los candidatos; (4) las respuestas de los candidatos se cualifican en base al uso de escalas de valoración; (5) deben ser realizadas por un entrevistador suficientemente cualificado y entrenado y, finalmente, (6) se evalúan los resultados, una vez realizada la entrevista a todos los candidatos, mediante una combinación aritmética de evaluaciones de diferentes dimensiones relevantes para el trabajo.

Las entrevistas conductuales estructuradas más usadas son, por un lado, la **entrevista situacional** en la que, básicamente, se pregunta a los aspirantes sobre su actuación en situaciones hipotéticas, basándose en que el futuro rendimiento del solicitante puede predecirse, conociéndose sus metas e intenciones (Rodríguez, 2016) y; por otro lado, la **ECE** desarrollada por Salgado y Moscoso (2001), que vamos a explicar a continuación, dada su gran relevancia, pues, incluso se ha llegado a utilizar, en alguna ocasión, en la selección de la Administración Pública española.

En este sentido, Salgado y Moscoso (2001), a partir de la entrevista estructurada de descripción de conducta de Janz, que se basa en el principio de que las conductas pasadas son los mejores predictores del comportamiento futuro, crearon lo que denominaron, como ECE, añadiendo anclajes conductuales en la evaluación de las respuestas.

Por lo tanto, las ECE, parten de la misma premisa que las entrevistas de descripción de conducta, por ello, las preguntas, necesariamente, han de referirse a la descripción de

conductas pasadas, pudiendo evaluar varias dimensiones del puesto. A tal efecto, Salgado y Moscoso (2012) ponen el acento en el uso del método de incidentes críticos para identificar las dimensiones relevantes del puesto (normalmente son entre 8 y 5), crear las preguntas y desarrollar las escalas de valoración de anclajes conductuales.

Asimismo, deben hacerse las mismas preguntas a todos los candidatos, aunque haya casos en los que se permitan alternativas según el hilo de la entrevista, la dimensión que evaluada siempre ha de ser la misma.

Para esta evaluación, como hemos adelantado, se usarán escalas de valoración con anclajes conductuales o "*Behaviorally anchored rating scales*" (EVAS o BARS) para aumentar la fiabilidad. David M. Klieger et al. (2018) constatan que la ventaja principal del uso de EVAS es que proporcionan ejemplos de comportamientos concretos de diferentes niveles de desempeño, que sirven tanto como estándares explícitos, que los calificadores pueden usar al evaluar el desempeño, como definiciones implícitas de lo que sería el desempeño, a diferentes niveles o escalas. Así, el evaluador no interpreta de forma libre, sino que está sujeto a los ejemplos de comportamiento. Las escalas de puntuación proporcionan una puntuación total para cada candidato que permitirá tomar la decisión de contratación de manera objetiva, una vez hayan finalizado todas las pruebas selectivas.

Para ir concluyendo, en la actualidad surge una controversia en torno a las entrevistas convencionales no estructuradas, que lleva a una paradoja y, es que, a pesar de ser el método más utilizado, no presenta fiabilidad ni validez, de modo que no permite predecir el rendimiento del solicitante (Salgado y Moscoso 2008 pág. 19). En este sentido, Salgado y Moscoso (2008) encontraron que, no obstante, la entrevista convencional estructurada sube a una validez de .33 y presenta una fiabilidad de .65. Aunque será la ECE la que alcance una mayor validez, llegando al .63 y una fiabilidad de .83.

A modo de conclusión, Salgado, Moscoso y Lado (2006 pág. 119 y 120) indican que lo mejor, quizá, sería utilizar una combinación de ambas, en la medida en que aportan información diferente, puesto que, mientras las entrevistas convencionales miden la habilidad mental general y la personalidad, las entrevistas conductuales estructuradas se centran en los conocimientos y la experiencia.

6.2.2. El currículum, el formulario de solicitud de empleo y biodata

El **currículum vitae** cumple una función clave en la mayoría de las organizaciones privadas y es que, tanto si se hayan en la base de datos de la empresa, como si son recibidos a modo de contestación a un anuncio de empleo, suelen utilizarse como primer contacto y a modo de criba.

Lo más habitual es que los currículums sigan una estructura que, básicamente suele consistir en la inclusión de datos biográficos y personales, de formación, conocimiento de idiomas, experiencia y otros datos como la disponibilidad, permisos de conducir, etc.

Aunque no se han realizado demasiados estudios en torno al currículum, Salgado, Moscoso y Anderson, (2017) subrayan la posesión de una importante validez aparente, habida cuenta de que es percibido de manera positiva por los candidatos, en diversos países (Steiner y Gilliland 1996 y Anderson et al. 2010).

Por otro lado, las **hojas o formularios de solicitud de empleo**, toda vez que son, un currículum estandarizado desarrollado por la organización, son susceptibles de las mismas consideraciones (Salgado, Moscoso y Lado, 2006 pág. 122).

Por último, hemos de referirnos al **inventario de datos biográficos** o **biodata**, se trata de un cuestionario o formulario estructurado, de modo que sus preguntas se elaboran a través de una investigación previa; se utilizan para predecir el futuro desempeño en el puesto u otras variables. Las preguntas suelen versar sobre experiencias, comportamientos o sentimientos previos de los trabajadores en situaciones que ya han vivido, de modo que, se basan en el principio de que el mejor predictor del desempeño futuro es el desempeño pasado. Por lo tanto, como afirman Moscoso, Salgado y Anderson (2017 pág. 33), es fundamental el establecimiento de correlaciones significativas entre los datos biográficos y las medidas de trabajo para un determinado puesto.

Aunque este método no es demasiado utilizado en España, García-Izquierdo, Ramos-Villagrasa y Lubiano (2020), han realizado un estudio sobre la validez aparente de los biodata, desde la percepción de los solicitantes y de los gerentes, encontrando unos coeficientes de .67 y de .83, respectivamente, por lo que, aunque ambas puntuaciones son altas, parece ser mejor percibido por parte de los empleadores.

6.2.3. Los test sobre conocimientos relacionados con el puesto

Este tipo de instrumentos consisten en la realización de una serie de pruebas por parte de los solicitantes, que permiten comprobar si poseen los conocimientos necesarios para desarrollar el puesto. Las pruebas de conocimientos no deben confundirse con las de habilidad pues, mientras en las primeras se evalúa lo que una persona sabe, en las segundas se da a conocer lo que es capaz de hacer (Spector, 2002 pág. 97).

Tal y como advierten Moscoso, Salgado y Anderson (2017 pág 35), este tipo de pruebas requieren conocimientos prácticos previos, de modo que están limitadas a candidatos con experiencia previa (Schmidt y Hunter, 1998), al igual que sucederá con las muestras de trabajo que explicaremos en el siguiente punto.

Dentro de este tipo de instrumentos se incluyen, además de los tests de conocimientos relativos al puesto, dos medidas más, los tests de conocimiento tácito y los tests de juicio situacional (Salgado, Moscoso y Lado, 2006 pág. 125).

Con respecto a los **tests de conocimiento tácito**, Benatuil, Castro y Torres (2005, pág. 183) proponen, siguiendo a Sternberg (1997) que las evaluaciones de inteligencia práctica, en conjunto con la creativa, son tan buenos predictores del éxito, como los tests clásicos de inteligencia analítica.

En cuanto a los **tests de juicio situacional** son instrumentos mediante los que se le propone a los solicitantes una situación típica e hipotética que se podría producir en el desarrollo del puesto y se les ofrecen una serie de respuestas alternativas de actuación común, sobre las que deben elegir.

En lo que concierne a la validez predictiva de estos diversos instrumentos, Salgado y Moscoso (2008) apuntan unos coeficientes que oscilan entre .45 y .78, para los tests de conocimientos relativos al puesto; en cuanto a los tests de conocimiento tácito, Sternberg (1997) encontró una correlación entre conocimiento tácito y desempeño en el puesto que oscila entre .20 y .40 y; el juicio situacional; es poseedor de una validez de criterio de .34 (Lievens, 2007).

6.2.4. Test de muestras de trabajo o Simulaciones y Assessment Center

Por un lado, las **pruebas sobre muestras del trabajo o simulaciones realistas** consisten en realización por parte de los candidatos de las tareas típicas que se desarrollarán real y posteriormente en el puesto, evaluándose el trabajo en sí, los resultados o ambos. En este sentido, Salgado, Moscoso y Lado (2006 pág. 126), distinguen, además, la videotecnología y los tests de realidad virtual. Estos autores afirman, asimismo, que los tests de muestras de trabajo presentan una elevada validez predictiva.

Por otro lado, los **assessment center o centros de evaluación**, consisten en el uso y combinación de múltiples técnicas de selección que se entregan a diversos candidatos y son realizadas en uno o más días, bajo la observación de varios evaluadores que medirán, de forma global y general a cada uno, el comportamiento de los solicitantes a través de diversas dimensiones y en términos de conductas previamente definidas, mediante un análisis del puesto.

Un ejemplo de las dimensiones que califican o evalúan son: comunicación escrita u oral, liderazgo, análisis y resolución de problemas, relaciones interpersonales u organización. Aunque se pueden realizar para cualquier tipo de puesto, normalmente se emplean para evaluar habilidades gerenciales, esto es, se usan en la selección de puestos de dirección y de alta cualificación.

De otro lado, Moscoso, Salgado y Anderson (2017 pág. 35) señalan que las pruebas más utilizadas serán, además de los tests tradicionales, como pruebas de capacidad cognitiva, pruebas de personalidad o entrevistas, la realización de ejercicios situacionales y simulaciones como los tests in-basket, discusiones grupales sin líderes, análisis de casos, muestras de trabajo, juegos de rol o role-playing, entre otros.

De manera sucinta, los tests in-basket pretenden que el candidato responda u organice toda una serie de memorandos, documentos, cartas, notas... relacionados con el puesto real, para comprobar cómo actuaría llegado el momento.

Los centros de evaluación son apreciados de manera favorable por los candidatos, aunque en general, en el sur de Europa y, por lo tanto, en España, no son muy usados (Shackleton y Newell, 1997). Esto puede deberse a su alto coste y a una inferior validez frente a instrumentos más baratos (Moscoso, Salgado and Anderson 2017 pág. 36).

Finalmente, Salgado y Moscoso precisan un coeficiente de validez para los assessment center de .37 y una fiabilidad de .70.

6.2.5. Referencias Personales

El uso de las referencias es bastante frecuente en las organizaciones españolas (Lado 2001, citado en Salgado y Moscoso, 2008), y consiste en la solicitud, por parte de los seleccionadores de información profesional y laboral sobre el candidato a terceros (normalmente a antiguos empleadores, pero también puede solicitarse de clientes, proveedores o personal de recursos humanos).

Las referencias suelen utilizarse, o bien como complemento, pues se obtiene información sobre el solicitante, o bien, como último paso del proceso de selección, dado que se comprueba lo que ha afirmado el solicitante. Asimismo, al igual que sucedía con los inventarios biográficos, el fundamento de las referencias es que la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura.

De otro lado, las referencias pueden ser recogidas de dos formas diferentes: con libertad, como modo más común, o siguiendo una estructura. En esta línea, las referencias pueden obtenerse de diversas maneras, por ejemplo, personalmente, vía electrónica o telefónica.

Las referencias presentan una serie de limitaciones que ponen de manifiesto Salgado, Moscoso y Lado (2006 pág. 123): la sobrevaloración de los candidatos, las dificultades en la recepción de la información y los sesgos producidos por los suministradores de referencias. A ello debemos sumar los problemas de confidencialidad y legalidad, en relación con el derecho a la protección de datos consagrado en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, para evitar futuras demandas.

Para finalizar, Hunter y Hunter (1984) encontraron en las referencias una validez de .26 para predecir el desempeño laboral, no obstante, Lado (2012) sugiere que ésta podría incrementarse, utilizando un formato estructurado (Alonso, Moscoso y Cuadrado, 2015).

6.2.6. Valoración de Méritos, Formación y Experiencia

En primer lugar, la **valoración de méritos**, tal y como afirman Alonso, Táuriz y Choragwicka (2009) se basa fundamentalmente en la puntuación de la experiencia, la educación y la formación y, aunque es uno de los métodos más empleados por las

Administraciones Públicas, no se usa demasiado en las organizaciones privadas. Estos autores señalan que la valoración de méritos se basa en el principio de que tanto la experiencia previa en el puesto, como la formación, se relacionan positivamente con el desempeño laboral, partiendo de que el mejor predictor de la conducta pasada es la conducta futura (Ash, Johnson, Levine y McDaniel, 1989).

Como ya hemos indicado, la valoración de méritos es un sistema de selección muy usual en la Administración Pública española, el art. 79.1 del TREBEP regula el concurso como sistema de provisión de puestos, señalando que: *“el concurso, como procedimiento normal de provisión de puestos de trabajo, consistirá en la valoración de los méritos y capacidades y, en su caso, aptitudes de los candidatos por órganos colegiados de carácter técnico. La composición de estos órganos responderá al principio de profesionalidad y especialización de sus miembros y se adecuará al criterio de paridad entre mujer y hombre. Su funcionamiento se ajustará a las reglas de imparcialidad y objetividad”*.

Con todo, mientras no existe limitación alguna para el acceso del personal laboral, considerándose, como un sistema general, en el caso del personal funcionario, es un sistema extraordinario, pues *“sólo en virtud de ley podrá aplicarse, con carácter excepcional, el sistema de concurso que consistirá únicamente en la valoración de méritos”* (art. 61. 6 y 7 del TREBEP).

El estudio realizado por Alonso, Táuriz y Choragwicka, (2009 págs. 249 y 251 respectivamente) indica, por un lado, que la fiabilidad test-retest es relativamente baja, de .55, que la fiabilidad calculada mediante la equivalencia entre las partes es de .73 y que la estabilidad temporal es de .93; por otro lado, encontraron que presenta una baja consistencia interna y que no hay relación sólida entre sus elementos constituyentes. Asimismo, de manera resumida pues será desarrollado más adelante, hay que apuntar que estos investigadores advierten sobre la existencia de discriminación indirecta hacia dos colectivos: las mujeres y los jóvenes. Igualmente, Salgado y Moscoso (2008), encontraron, para la valoración de méritos, una validez muy baja, de .18.

Para concluir, la valoración de méritos está compuesta, en términos generales, por la **formación** y la **experiencia profesional**. Ambos criterios son válidos pues ayudan a conocer el futuro desempeño, no obstante, en el caso de la experiencia, por ejemplo, que una persona lleve realizando muchos años el mismo trabajo no tiene siempre que significar que lo haga excelente. Con todo, la experiencia y la formación son predictores muy importantes pues no solo se usan en la valoración de méritos de forma conjunta,

sino que pueden utilizarse como requisitos mínimos exigidos para el puesto expresados, por ejemplo, a través del currículum. Ahora bien, no deberían utilizarse como único criterio en la toma de decisión contractual puesto que, tal y como señalan Salgado y Moscoso (2008) la experiencia de entre 5 y 10 años presenta una validez de tan solo .25; y de .18, en el caso de la formación.

6.2.7. Test de capacidades cognitivas

Dentro de los test de capacidades cognitivas, tenemos dos tipos, unos que miden la capacidad cognitiva general, inteligencia o factor g y otros que miden capacidades específicas.

La **habilidad mental general** es definida por Salgado y Moscoso (2008 pág. 18) como *“la capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima; menos tiempo y más exactitud indican mayor habilidad mental general”*. Estos investigadores precisan, además, una serie de criterios que presentan una alta puntuación en la medición de la inteligencia general, por ejemplo, la resolución de problemas, el razonamiento abstracto o la adquisición y adaptabilidad del conocimiento.

Por su parte, las habilidades **mentales específicas**, suelen clasificarse como capacidades cognitivas, pero simplemente, se refieren a dimensiones más concretas (Salgado y Moscoso, 2008). Por ejemplo, las destrezas que más se suelen medir a través de los test de capacidades cognitivas son: razonamiento inductivo, deductivo, matemático, orientación espacial, rapidez perceptiva, atención selectiva o memoria.

Es conveniente destacar que la inteligencia y las capacidades mentales específicas, son los mejores predictores del éxito en el entrenamiento y el desempeño laboral (Salgado y Moscoso, 2008). Como consecuencia, deberían ser los más usados, pues los candidatos que presentan altas puntuaciones en las pruebas son óptimos, no solo para una determinada organización o un puesto concreto, sino, en general, para cualquier actividad. Otra ventaja es el bajo coste de las pruebas, existe un gran número de cuestionarios o test disponibles gratuitamente, tanto para la medición del factor g como de las habilidades cognitivas específicas.

Hay diferentes instrumentos que miden la habilidad mental general, por ejemplo, proponen Amador, Forns y Kirchner (2014, pág. 8): los Test de Matrices Progresivas de

Raven, Tests de Factor g de Cattell o Tests de dominós, los Tests de Aptitudes Mentales Primarias (PMA) o la Batería de Aptitudes Diferenciales (DAT), entre muchos otros.

Para finalizar, Salgado y Moscoso y Anderson (2017) han concluido, en base a todos los estudios meta analíticos realizados a nivel global, que las pruebas de habilidad mental general, o la combinación de varios tests que midan diversas habilidades específicas, son el predictor más válido del desempeño y, además, presentan una validez de .62. Asimismo, aunque los tests de capacidad mental general sean mejores predictores del rendimiento (con una validez de .71), las pruebas cognitivas específicas son válidas y, de dentro de ellas, los tests que miden la memoria, muestran el coeficiente más alto, de .56 (Salgado y Moscoso, 2008).

6.2.8. Cuestionarios de personalidad

Según Andrés (2008, pág. 94) la personalidad es *“un conjunto de rasgos de naturaleza distinta que configuran una estructura psicológica que sostiene la individualidad del sujeto y lo hace a la vez de una manera perecida y diferente a la de todos los congéneres”*. Para Salgado y Moscoso (2012), la personalidad es la *“tendencia a mostrar formas consistentes de pensamientos, sentimientos y conductas y que permiten caracterizar a los seres humanos. Los rasgos son estables en el tiempo y a través de las situaciones y están relacionados con la conducta humana”*.

Existen diferentes teorías sobre la personalidad, en el caso de la selección de personal, el modelo más utilizado es el de los Cinco Grandes, (modelo de los *“Big Five”*), que plantea cinco grandes factores de personalidad: (1) estabilidad emocional (frente a neuroticismo), (2) extroversión (en contraposición a introversión), (3) apertura a la experiencia (versus cierre a la experiencia), (4) amigabilidad (contra antagonismo) y (5) conciencia (cuyo antónimo es la escrupulosidad).

En esta línea, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008 pág. 205) aportan una breve definición de cada una de estas dimensiones. La **estabilidad emocional** sería el grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma, mientras que la **extroversión** indica si una persona es habladora, sociable, activa, dinámica y entusiasta. En esta línea, una persona será **abierta a la experiencia** en la medida en que sea intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa; y mostrará **amigabilidad** o simpatía en virtud del grado en que se fíe de la gente, sea generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible. Por último, las puntuaciones en **conciencia**

serán altas cuando el candidato sea formal y organizado y se ajuste y persevere en sus tareas.

Las últimas investigaciones, destacan Moscoso, Salgado y Anderson (2017), muestran que el mejor predictor del desempeño laboral es el factor conciencia seguido de la estabilidad emocional, aunque ambos son buenos predictores para cualquier puesto.

Los cuestionarios de personalidad pueden ser de dos tipos: (1) “*single stimulus*” en los que el aspirante responde cuál es su opinión respecto del contenido de una frase, por ejemplo, y (2) “*forced-choice*” donde el candidato debe seleccionar o clasificar, entre varias opciones, cuál es la frase más y menos conveniente.

El uso de formatos de respuesta de elección forzada cuasi-ipsativos aumentan la validez de los inventarios de personalidad (Salgado y Tauriz, 2014 y Salgado, Anderson y Tauriz, 2015).

Para ir concluyendo, Salgado y Moscoso (2008), proponen los siguientes coeficientes de validez, para predecir el desempeño laboral, de los cuestionarios de personalidad de Forced-choice: conciencia .39, extroversión .30, apertura a la experiencia .19 y tanto, para amigabilidad como para estabilidad emocional.12.

Además del desempeño, en general, los cuestionarios de personalidad permiten predecir, por ejemplo, la formación, liderazgo, satisfacción laboral o algunas conductas improductivas como la rotación, entre otras variables.

6.2.8.1. Las escalas ocupaciones de personalidad (COPS)

Las escalas ocupaciones de personalidad (COPS), señalan Ones y Viswesvaran (2001) que evalúan dimensiones o competencias específicas relacionadas con el futuro desempeño laboral, con todo, asimismo, miden otros criterios de interés como son las conductas contra productivas. Estos cuestionarios se componen de una serie de dimensiones básicas de personalidad: conciencia, estabilidad emocional y amigabilidad.

Estas escalas pueden estar orientadas hacia el puesto y hacia el criterio. Un ejemplo de escalas orientadas al puesto son el potencial de dirección y el potencial comercial y, entre las orientadas hacia el criterio, podemos señalar la tolerancia al estrés, el servicio al cliente, la integridad y la orientación a la calidad.

6.2.8.2. El falseamiento de las respuestas de los aspirantes o faking

Todos los cuestionarios de personalidad pueden presentar el problema del **falseamiento de las respuestas de los aspirantes o faking**. Ahora bien, el faking no es un sesgo exclusivo de los procedimientos selectivos, sino que afecta a cualquier sistema que implique la evaluación, pues se trata de una distorsión voluntaria de las respuestas por parte de los candidatos que pretenden adaptar su imagen, su personalidad, hacia aquellas condiciones que consideran que serán percibidas como más favorables por los evaluadores y, por lo tanto, les beneficiarán. Este concepto ha sido denominado también como deseabilidad social o distorsión de la respuesta.

Hay algunos autores, por ejemplo, Paulhus (1984) que distinguen entre lo que denominan como **“manejo de impresiones”**, que indica la intención deliberada del candidato de engañar a otros mediante una adaptación intencionada y el **“autoengaño”**, definido como la tendencia no intencionada de describirse a uno mismo de un modo favorable (Táuriz, 2011).

Se han planteado diferentes soluciones para eliminar o minimizar los efectos del faking, por ejemplo, la elaboración de cuestionarios de elección forzosa quasi-ipsativos, informar a los candidatos de que existe la posibilidad de que, si mienten, sean descartados del proceso o elaborar baremos basados en muestras de solicitantes. También cabe el uso de escalas de Deseabilidad Social, descartando a los solicitantes que puntúen, a partir de una nota de corte, ajustando las puntuaciones de los distorsionados en base a la experiencia del evaluador o en base a una ecuación de regresión (Salgado y Moscoso 2012).

6.3. La combinación de instrumentos: predicción múltiple del desempeño laboral

Partiendo del uso de diversos instrumentos en los procesos selectivos como una realidad organizacional, una vez analizadas las principales herramientas de forma individual, debemos preguntarnos, desde el punto de vista de su fiabilidad y validez, cuáles serán las mejores combinaciones de predictores para la medición del desempeño laboral. Los estudios realizados por Salgado y Moscoso (2008), permiten determinar la combinación óptima cuando la predicción de desempeño se hace mediante dos o tres variables predictoras. En dicho meta-análisis la combinación óptima se obtiene a partir de una ecuación de predicción desarrollada después de un análisis de regresión

múltiple, tomando como variable inicial la capacidad cognitiva general pues es la que presenta una validez mayor a la hora de predecir el desempeño laboral.

En el primer caso, la mejor combinación de dos variables se consigue a través de una medida de capacidad cognitiva general junto con una ECE, pues muestran un coeficiente de regresión de .84, seguido de combinar la medida de inteligencia general con el factor de personalidad “conciencia”, que presenta un coeficiente de .77, ocupando el tercer lugar, de nuevo, la capacidad cognitiva general pero junto con una medida de experiencia laboral (con un coeficiente de regresión .75).

En cuanto a la suma de tres variables, el predictor óptimo pasa por combinar la capacidad cognitiva general, con una ECE y el factor de personalidad “conciencia”, mostrando un coeficiente de regresión de .86. Después, con un valor de .85, tendríamos que hacer uso, junto con una medida de inteligencia general y una ECE, de la valoración de méritos; y la tercera alternativa pasaría por sustituir la valoración de méritos, por un test de conocimientos (con un coeficiente de regresión de .84).

A partir de este análisis, se muestran una serie de múltiples combinaciones que indican altos coeficientes de validez, ocupando la primera posición, en términos psicométricos, la combinación de un **cuestionario de inteligencia general**, una **ECE** y una medida de **“conciencia”**.

Para concluir, de modo general, debemos advertir que hay una serie de herramientas que deben ser descartadas en la medida en que la investigación ha demostrado que no son ni fiables ni válidas. En este sentido, carecen de fiabilidad, la grafología y las entrevistas y referencias que no estén estructuradas. En términos de validez, debemos prescindir del uso de la grafología, las entrevistas no estructuradas y la valoración de méritos si no se utiliza de manera adecuada.

7. Toma de decisiones

La toma de decisiones se lleva a cabo una vez han sido evaluados todos los candidatos y se ha recopilado toda la información. No obstante, los profesionales que ejecutan el proceso de selección toman decisiones previas a lo largo de cada una de las fases (Castaño y López 2011).

La capacidad de decisión, en materia de contratación, pertenece al empresario, que será quien asuma las responsabilidades legales, aunque lo más común es que delegue, no solo la realización del proceso de selección, sino también la toma de decisión, o bien,

en los directivos del departamento de recursos humanos, o bien, en los directivos del departamento donde se pretende cubrir la vacante. Con todo, debemos recalcar que la calidad de toma de decisiones mejora cuando éstas se basan en hechos y datos objetivos, siendo realizadas por profesionales de la materia.

Con carácter general, por lo tanto, los profesionales de la selección no tienen responsabilidad en materia de contratación, sino que su labor será de asesoramiento, por ello Castaño y López (2011 pág. 199) afirman que se *“deben aplicar con el máximo rigor los principios que fundamentan el código ético, como garantía del compromiso con las necesidades del cliente y con la calidad de sus servicios”*. A tal efecto, ponen de manifiesta la necesidad de respetar una serie de principios en el asesoramiento a los directivos: el respeto a las personas y a sus sistemas de creencias, el principio de competencia, el de integridad y el de responsabilidad.

La empresa puede optar por una serie de modelos a la hora de llevar a cabo el proceso de contratación, es decir, una vez ya se han administrado las pruebas y se tienen los resultados de los candidatos, debe decirse cómo se realizará la elección final. La lógica habitual de las organizaciones, a la hora de llevar a cabo el proceso de selección, será el uso de múltiples instrumentos. Con este fin, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008 pág. 213) proponen la existencia, básicamente de tres estrategias para realizar dicha elección: (1) estrategia de múltiples obstáculos, salto de vallas o modelo no compensatorio, (2) estrategia clínica y (3) estrategia estadística.

El primer modelo se conoce como **estrategia de múltiples obstáculos, salto de vallas o modelo no compensatorio**, el candidato tiene que superar cada obstáculo antes de pasar al siguiente, es decir, deben obtener una puntuación suficiente en cada prueba, que será prefijada de antemano, aquello que no obtienen el mínimo quedan eliminados. Este método se suele utilizar en aquellos procesos donde el número de solicitantes es muy amplio, además se usarán los instrumentos más baratos primero.

En cuanto a los otros dos métodos, tienen en común que la puntuación de los candidatos se toma a nivel global, es decir, teniendo en cuenta todos los instrumentos empleados. Sin embargo, son métodos diferentes en la medida en que la forma de valorar esa puntuación total es diferente. Por una parte, en la **estrategia clínica** la valoración se hace por el solo juicio subjetivo del evaluador, por otra parte, la **estrategia estadística**, tiene en cuenta las características psicométricas de los predictores y requiere, por tanto, aplicar una ecuación de predicción.

Ahora bien, con independencia de la persona que tome la decisión y del modelo utilizado, es de suma importancia que los criterios utilizados tanto, para la toma de decisión final, como en las diferentes fases del proceso de selección, queden perfectamente establecidos para evitar futuras reclamaciones judiciales (Castaño y López 2011).

3. LA SELECCIÓN DE PERSONAL AL SERVICIO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

1. Introducción

Una vez explicado cómo debe llevarse a cabo un proceso de selección basado en el modelo empírico, es el momento de conocer el marco jurídico en el que se desarrolla el ingreso a la función pública en la Administración General del Estado (en lo sucesivo AGE).

Sobre el particular, el desarrollo legal y práctico de los procesos selectivos en la administración es indispensable para la lógica de este trabajo, toda vez que pretendemos poner de relieve las deficiencias que apreciamos en el sistema, proponiendo, asimismo, alguna solución, siempre pretendiendo su encaje en el marco normativo.

Para este fin, explicaremos la distribución competencial en esta materia, entre el Estado y las Comunidades Autónomas (CC.AA, en adelante), la tipología de empleados públicos, con especial atención al personal funcionario de carrera y al personal laboral fijo, los instrumentos para la gestión y planificación de los Recursos Humanos, los principios generales y el proceso de selección, concretamente, haremos referencia a los requisitos de capacidad, a los órganos de selección y a los sistemas selectivos (oposición, concurso y concurso-oposición).

2. Algunas cuestiones previas

En este apartado vamos a estudiar la organización administrativa territorial, en relación con el régimen jurídico aplicable en la selección de empleados públicos, así como, el concepto y la tipología de empleados públicos y, en concreto, el personal funcionario de carrera y el personal laboral fijo.

2.1. Organización administrativa y territorial: el régimen jurídico aplicable a la selección de empleados públicos

Aunque este trabajo se orienta al estudio del empleo público en la AGE, resulta imprescindible tratar la distribución competencial entre el Estado y CC.AA, prevista en la CA, en materia de función pública. Por lo tanto, el sistema de función pública español se articula conforme a la lógica de la estructura territorial del Estado, esto es, según el sistema de autonomías. Concretamente, el art. 149.118º de la CE otorga competencia exclusiva al Estado para la elaboración de la legislación básica en esta materia, estableciendo las bases del modelo español del ingreso al empleo público, respetando y desarrollando los principios de igualdad, mérito y capacidad consagrados en los arts. 14, 23.2 y 103.3 de la CE. Concretamente, dispone, el art. 149.118º de la CE que será competencia exclusiva del Estado la legislación relativa a: *“las bases del régimen jurídico de las Administraciones públicas y del régimen estatutario de sus funcionarios...”*.

Con todo, las CC.AA son titulares de competencias para el desarrollo, la integración y la ejecución de esta legislación básica estatal, a través de las leyes que pueden dictar sobre esta materia. En este orden de cosas, a lo largo del articulado del TREBEP, se realizan diversas alusiones sobre esta competencia, por ejemplo, utilizando el siguiente enunciado: *“las leyes de Función Pública que se dicten en desarrollo de este Estatuto”* (vid. art. 11 en lo concerniente al personal laboral, art. 16. 3 relativo a la carrera profesional, art. 67 sobre jubilación, entre otros).

Siguiendo esta lógica, en relación con el régimen del personal laboral al servicio de las Administraciones públicas, debemos atender a lo preceptuado por el art. 149.1.7 de la CE que dispone como competencia exclusiva estatal la legislación laboral en bloque, conservándose, en todo caso, la posibilidad de desarrollo legislativo y ejecución por parte de las CC.AA.

De otro lado, aunque el estudio del proceso de selección en las entidades locales no es objeto de este trabajo, al reconocer el art. 140 de la CE, su autonomía, las entidades locales tienen competencias en materia de función pública, aunque estas solo alcanzan la ejecución, administración y gestión de las políticas reconocidas en la legislación estatal o autonómica.

Una vez aclarada la distribución competencial, la norma básica estatal que regula el empleo público, y, con ello, todo el procedimiento de selección de los empleados

públicos, objeto de este trabajo, es el TREBEP. No obstante, en base a las competencias explicadas, las CC.AA, han optado, en su gran mayoría, por desarrollar, como regla general, esta norma por medio de sus leyes de Función Pública. Así, por ejemplo, en Galicia se ha aprobado la Ley 2/2015, de 29 de abril, del empleo público de Galicia. Como afirman Boix y Soriano (2020, p.22), las CC.AA tienen un *“amplio margen de maniobra”* que facultaría el uso de las posibilidades de diferenciación, siempre dentro del respeto a la legislación básica estatal y a los principios constitucionales, permitiéndoles la mejora del sistema de selección de personal público tradicional. No obstante, en la práctica no han aprovechado esta oportunidad y han optado por *“modelos meramente continuadores de las reglas tradicionalmente contenidas en la norma básica estatal y de los usos aplicativos con que esta ha sido tradicionalmente desplegada a escala estatal”*. Por lo tanto, a pesar de haber podido desarrollar un sistema innovador que pudiese cubrir las deficiencias del modelo estatal, han establecido modelos que, simplemente toman como suyo, el sistema estatal clásico. Con anterioridad a la reforma del EBAP, otros autores, como Mauri i Majos (1999), ponían el acento en el legislador estatal, por haber detallado intensamente la ordenación de la función pública, no permitiendo un desarrollo original o novedoso de un modelo propio a las CC.AA.

2.2. Concepto y tipología de empleados públicos. Especial referencia al personal funcionario de carrera y al personal laboral fijo

Antes de analizar el concepto de empleado público, cabe precisar que cada rama del ordenamiento jurídico español cuenta con un concepto propio, no existiendo de este modo, uno común (León Acosta, 2019, pág. 608). Así, por ejemplo, para el derecho penal⁶ y para el derecho administrativo, la definición de empleado público es diferente, aunque en este trabajo solo se manejará este último.

En este orden, formalmente, los empleados públicos se definen como: *“quienes desempeñan funciones retribuidas en las Administraciones Públicas al servicio de los intereses generales”* (art. 8.1 del TREBEP). Se trata, por consiguiente, de una noción muy amplia e integradora del personal con relación estatutaria y con relación laboral. Esta definición no es del todo completa, en la medida en que carece de la nota de profesionalidad que permite distinguir a los empleados públicos de quienes

⁶ El art 24.2 del Código Penal dispone: *“se considerará funcionario público todo el que por disposición inmediata de la Ley o por elección o por nombramiento de autoridad competente participe en el ejercicio de funciones públicas”*.

desempeñan funciones de gobierno o cargos electivos, dentro del Poder Ejecutivo (Sánchez Morón, 2020).

A tal efecto, el art. 8.2 del TREBEP establece una clasificación general del personal en funcionarios, que, a su vez, pueden dividirse en dos categorías: de carrera o de empleo (interinos y eventuales); y en laborales fijos, indefinidos o temporales.

En los siguientes puntos vamos a explicar cada una de estas categorías, aunque, dada la notoria heterogeneidad del personal público, nos centraremos exclusivamente en el personal que se considera como fijo, pues es el que interesa en relación con los procesos selectivos de estudio de este trabajo, es decir, en el personal funcionario de carrera y en el personal laboral fijo.

2.2.1. Personal funcionario de carrera

Dispone el art. 9.1 del TREBEP que *“son funcionarios de carrera quienes, en virtud de nombramiento legal, están vinculados a una Administración Pública por una relación estatutaria regulada por el Derecho Administrativo para el desempeño de servicios profesionales retribuidos de carácter permanente”*.

De esta definición destacan una serie de notas, de un lado, los funcionarios de carrera se rigen por una relación estatutaria de derecho público, establecida en el propio TREBEP y en el desarrollo de las CC.AA, en las leyes de Función Pública y en los reglamentos, sin perjuicio del carácter normativo de la negociación colectiva (Sánchez Morón, 2020). A esta relación se someten mediante nombramiento legal, una vez ha sido tomada posesión del cargo. Aunque esta característica es compartida con el personal funcionario interino y eventual, la prestación permanente o estable de servicios, por parte de los funcionarios de carrera, es lo que nos permite establecer una diferencia respecto de los anteriores.

En lo tocante a las funciones que desarrolla el personal funcionario de carrera, presentan una particularidad determinante respecto al personal laboral, pues el TREBEP en su art. 9.2, les reserva el ejercicio de aquellas actividades o trabajos que impliquen participación, directa o indirecta, en el ejercicio de potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado. Esto se debe a que el derecho a la inamovilidad o estabilidad en el empleo, el cual solo poseen aquellos con categoría de funcionario de carrera, se entiende como una mayor garantía de objetividad e imparcialidad en el desempeño de las funciones (Cantero Martínez, 2020). En ese

marco, preceptúa el art. 11.2 del TREBEP que serán las leyes de Función Pública dictadas en su desarrollo, las que establezcan cómo determinar los puestos que deben ser desempeñados por personal laboral, ajustándose, en todo caso, el límite explicado. Por lo tanto, podemos afirmar que, siempre dentro del respeto a la reserva de funciones que impliquen un ejercicio de soberanía o autoridad, hay un gran margen a fin de que sean los reglamentos de desarrollo autonómicos los que determinen los criterios para el establecimiento de las funciones o puestos que han de ser, exclusivamente, desarrollados por personal funcionario de carrera.

En este orden de cosas, diversos preceptos de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, permiten, únicamente al personal funcionario de carrera, ser nombrado para una serie de cargos, con relación a los ministerios; concretamente: subsecretarios, secretarios generales técnicos, directores generales, subdirectores generales, subdelegados del Gobierno en las provincias y directores Insulares de la AGE (arts. 15, 17, 18, 19, 29 y 30, respectivamente).

Por último, hay que señalar que el grueso del personal público está compuesto por el personal funcionario que, actualmente, representa un 57,25% (Boix y Soriano, 2020).

2.2.2. Personal laboral fijo

El personal laboral es aquel que presta servicios retribuidos a la Administración Pública, en virtud de la formalización por escrito de un contrato de trabajo, en cualquiera de las modalidades de contratación previstas en la legislación laboral (art. 11 del TREBEP), por lo tanto, en función de la duración del contrato, se puede tener la condición de personal laboral fijo, indefinido o temporal.

En términos generales, señalan Boix y Soriano (2020) que el porcentaje total de personal laboral en las administraciones públicas asciende a un 23,43%, es decir, casi una cuarta parte del personal público. Si bien, en este trabajo nos vamos a centrar en los métodos de selección empleados para el personal laboral fijo.

En lo concerniente al ámbito del personal laboral, como ya hemos adelantado, serán las leyes de Función Pública en desarrollo del TREBEP, las que establezcan los criterios para la determinación de aquellos puestos que pueden desempeñar, acatando siempre, la reserva hecha para el personal funcionario, en lo relativo a aquellos empleos que impliquen el ejercicio de potestades públicas (art. 11.2 del TREBEP). En esta línea,

indican Gamero y Fernández (2020) que los puestos reservados al personal funcionario no pueden ser ocupados, ni siquiera con carácter temporal, por personal laboral al servicio de las administraciones públicas.

De otro lado, el personal laboral se rige, además de, por la legislación laboral y restantes normas convencionalmente aplicables, igualmente, aunque en menor medida, por el contrato de trabajo y por aquellos preceptos del TREBEP que así lo dispongan, mediante disposiciones, o bien, especiales, o bien comunes para laborales y funcionarios (Parada y Fuentetaja, 2017). De hecho, afirma Sánchez Morón (2020) que el TREBEP contiene, junto con el estatuto de los funcionarios en sentido propio, la regulación de una *“relación laboral especial de empleo público”*. En términos de legislación convencional, debemos mencionar la reciente aprobación de la Resolución de 18 de marzo de 2021, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Acta de acuerdo de modificación del IV Convenio colectivo único para el personal laboral de la Administración General del Estado, vigente para el personal laboral de la AGE.

Parece que el legislador del TREBEP, pretendía dar un carácter preferente a su aplicación sobre el bloque de la legislación laboral común, es decir, sobre el Derecho del Trabajo. No obstante, a tenor literal del art. 7 del TREBEP solo serán de aplicación *“los preceptos de este Estatuto que así lo dispongan”*, de manera que ha de estarse a cada aspecto concreto de la relación laboral, para conocer qué norma jurídica le será de aplicación, tal y como señala Boltaina (2010). Este autor, asimismo, distingue entre cuatro situaciones que se pueden producir en torno a la legislación de aplicación para el personal laboral:

- El TREBEP como norma directa y preferente
- La legislación laboral como norma directa y preferente
- La concurrencia del TREBEP y la legislación laboral
- La negociación colectiva como norma prioritaria frente al TREBEP

Con carácter general, son, en su mayor parte aplicables al personal laboral, las normas recogidas en el TREBEP para los empleados públicos sobre derechos y deberes, régimen disciplinario, acceso al empleo público y régimen de incompatibilidades, no obstante, al ser la legislación laboral competencia exclusiva del Estado, las CC.AA, no podrán dictar normas de desarrollo, incluyendo aquellas relativas a artículos del TREBEP aplicables al personal laboral (Sánchez Morón, 2020). Pese a todo, respecto de esta última afirmación cabe matizar que sí podrán dictar normas de desarrollo

administrativo sobre cuestiones separables del contrato de trabajo, en las cuales se incluyen, por ejemplo, a nuestro interés, el procedimiento de acceso y selección del personal.

Por otro lado, vamos a explicar, brevemente, una figura de creación jurisprudencial que se conoce como *personal laboral indefinido no fijo en plantilla*. Se denomina así la situación en la que se encuentran aquellos trabajadores laborales públicos que han sido contratados de forma temporal en fraude de ley. Son diversas situaciones las que originan fraude de ley o abuso en la contratación temporal, por ejemplo, la falta de causa para efectuarla, la dilatación de la relación laboral en el tiempo de manera que la temporalidad pierda su naturaleza de cubrir una necesidad durante un periodo concreto cuya fecha de finalización se conoce⁷ o la concatenación de contratos sin razones objetivas (STSJ de Madrid, Sala de lo Social, de 28 de junio de 2019, AS 2019\2013).

La consecuencia de esta situación no podría ser, tal como sucede en el ámbito del derecho laboral, una conversión de la condición de personal temporal en fijo, pues ello atentaría contra los principios de igualdad, mérito y capacidad, debido a la necesidad de superar una oposición o un concurso-oposición para ocupar un puesto fijo en la Administración Pública. De ahí que la jurisprudencia haya optado por una solución intermedia, permitiendo que el trabajador ocupe el puesto de trabajo de forma indefinida (hasta que éste sea aprovisionado a través de los métodos de selección normales), pero no considerándolo como fijo.

El TS ha unificado doctrina y extrapolado la figura del personal laboral indefinido no fijo de las administraciones públicas y de las entidades derecho público, a las entidades mercantiles o privadas del sector público; y lo ha hecho a través de dos sentencias consecutivas, las SSTS (Sala de lo Contencioso-Administrativo) de 17 y de 18 de junio de 2020 (RJ 2020\5644 y RJ 2020\2635, respectivamente).

Para concluir con este tema, la figura del personal laboral, en general, no ha sido ajena a la polémica y a la crítica, mientras los sectores más conservadores de la doctrina han

⁷ Debemos matizar, en cuanto a la duración del contrato que, a pesar de disponer el art. 70 del TREBEP de un plazo de tres años, la STS (Sala de lo Social), de 27 abril de 2021 (RJ 2021\2150) ha precisado que: *“no puede entenderse en general como una garantía inamovible (el plazo de 3 años) pues la conducta de la entidad empleadora puede abocar a que antes de que transcurra dicho plazo, se haya desnaturalizado el carácter temporal del contrato de interinidad, sea por fraude, sea por abuso, sea por otras ilegalidades, con las consecuencias que cada situación pueda comportar; al igual que en sentido inverso, el plazo de tres años no puede operar de modo automático. En suma, son las circunstancias específicas de cada supuesto las que han de llevar la una concreta conclusión”* (FD 3º).

considerado que desnaturaliza la función pública; otros sectores que defienden la modernización y flexibilidad del empleo público, han alabado esta figura, en la medida en que la entienden como una manera de provisión de recursos humanos que cuenta con la ventaja de estar regida, en parte, por un contrato laboral, lo que permitiría a las administraciones competir con las empresas privadas (Boix y Soriano, 2020).

3. Planificación de los Recursos Humanos en las Administraciones públicas

En este punto vamos a tratar, de manera sucinta, aquellos instrumentos de gestión y estructuración de los que se sirve la Administración Pública para planificar sus recursos humanos, la formación, la evaluación del desempeño, las carreras profesionales y para definir las estrategias relativas a los procesos de selección del personal. Para llevar a cabo esta misión cada administración cuenta con, principalmente, estas herramientas: (1) la relación de puestos de trabajo, (RPT, en adelante), (2) las plantillas de personal, (3) los registros de personal, (4) las ofertas de empleo público (OEP, en lo sucesivo) y (5) la planificación de recursos humanos.

Este último instrumento, la planificación de recursos humanos, no ha sido suficientemente desarrollada en la práctica, a pesar de tener suma importancia, dado que se trata de un antecedente lógico y necesario para la tramitación de los procesos de selección. En este sentido, precedentemente a la publicación de la convocatoria que da inicio a los mencionados procesos, al igual que sucede en las empresas privadas, resulta imprescindible el conocimiento por parte de las administraciones públicas, de cuáles son las necesidades de personal, esto es, los puestos y plazas vacantes que no pueden ser cubiertos con personal propio, así como, el perfil de exigencias de dichos puestos. Ahora bien, al tratarse de derecho público, todo el procedimiento de planificación y aplicación estos procedimientos, está rodeado por un modelo reglado, que ha de cumplir con una serie de requisitos y garantías, tanto materiales como formales.

Por un lado, la planificación y la gestión de los recursos humanos públicos, con carácter general, se lleva a cabo por medio de los planes de ordenación, la OEP y los Registros de personal; y, por otro lado, la estructuración del empleo se realiza, como instrumentos más notorios, a través de las denominadas RPT, las plantillas de personal y los catálogos de trabajo.

Antes de proceder al análisis legal que realiza el TREBEP sobre estos instrumentos, es importante señalar que, en materia de gestión y planificación, es vital, el desarrollo

normativo que realiza cada administración en concreto, habida cuenta de que será cada administración la que gestione sus recursos, aunque nosotros nos estaremos centrando en la AGE.

En resumen, tal y como señala (Fernández deLpuech, 2015), el inicio del proceso de selección en las administraciones públicas requiere la tramitación de tres fases previas: la elaboración de la RPT y la aprobación de la plantilla presupuestaria y de la OEP. Serán estos instrumentos los que desarrollaremos a continuación.

3.1. La relación de puestos de trabajo, la plantilla de personal y el catálogo de puestos tipo

La herramienta técnica básica a través de la cual las administraciones públicas estructuran su organización, esto es, su ordenación del personal, a propósito de las necesidades de los servicios, son las RPT. Concretamente, por ejemplo, la STSJ de Galicia (Sala de lo Contencioso-Administrativo) de 3 de julio de 2019 (RJCA 2019\792) define las RPT como "*(...) el instrumento técnico a partir del cual se realiza por la Administración la ordenación del personal y la racionalización de las estructuras administrativas, de acuerdo con las necesidades de futuro, conjugando en ellas la búsqueda de una mayor eficiencia con la previsión de los gastos de personal, de acuerdo con las necesidades de los servicios y con expresión de los requisitos para su desempeño, de modo que en función de ellas, se definen las plantillas de las Administraciones Públicas y se determinan las ofertas públicas de empleo (...)*"⁸.

Su regulación se encuentra, básicamente en dos normas, por un lado, de manera más breve, en el art. 74 del TREBEP y, con mayor desarrollo, en el art. 15 de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública (en lo sucesivo LMRFP)⁹.

⁸ FD 2º.

⁹ Tal y como señala Martín Rebollo (2007), la LMRFP, trataba de cumplir, con un carácter provisional, el mandato constitucional recogido en el art. 103 que dispone que la ley regulará, entre otras cuestiones, "*el estatuto de los funcionarios públicos*", que no tenía ese carácter realmente de estatuto, pero sí de norma básica. Este autor afirma que "*reguló, sobre todo, un nuevo modelo de organización de la función pública basado en los puestos de trabajo y no en los cuerpos, siendo el documento denominado Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT) el instrumento fundamental de su ordenación, donde se identifican tanto las características de los puestos de trabajo como los funcionarios que pueden concursar a cada puesto. Este modelo se proyecta sobre las Comunidades Autónomas en la medida en que gran parte de sus instrumentos tenían, como digo, carácter básico*" (Martín Rebollo, 2007, págs. 131-132). Aunque, debemos remarcar que esta Ley ha sufrido diversas modificaciones a lo largo de estos años.

En base a estos dos preceptos, el contenido de la RPT consiste en¹⁰:

- La denominación de los puestos
- Los grupos de clasificación profesional
- Los cuerpos o escalas, en su caso
- Los sistemas de provisión
- Las retribuciones complementarias
- Los requisitos exigidos para el desempeño del puesto
- Los puestos de trabajo que deben ser ocupados por personal funcionario, eventual, laboral o directivo
- La creación, modificación, refundición y supresión de puestos de trabajo

En cuanto al contenido mencionado, Parada y Fuentetaja (2017), señalan que con la creación de las RPT se pretendía importar la técnica norteamericana del “*job description*”, en decir, del Análisis de Puestos¹¹, a la Administración Pública. Sin embargo, esto no se ha logrado puesto que, el art. 15 de la LMRFP no obliga a una descripción completa de las tareas, funciones y responsabilidades de cada puesto, sino a una mera enumeración y denominación. De este modo, queda al buen arbitrio de las administraciones la realización de un análisis de puestos completo y, si bien es cierto, en la práctica parece que la mayoría de ellas ha optado por la elaboración un completo perfil de exigencias.

La naturaleza jurídica de las RPT ha sido una cuestión problemática tanto a nivel doctrinal como jurisprudencial, se discute sobre si han de ser consideradas como actos administrativos, con carácter general y con destinatarios indeterminados; o como reglamentos, es decir, como normas jurídicas. La concepción de la RPT como uno u otro producto jurídico tiene importantes efectos prácticos, tanto a nivel del procedimiento específico de aprobación, como en el régimen de impugnación, por ejemplo, si se consideran como actos administrativos no cabe la interposición de recurso de casación. A lo largo de estos años podemos afirmar la defensa de tres posturas o líneas, ordenadas de manera ascendente cronológicamente: la consideración de la RPT como norma jurídica¹², la afirmación de una naturaleza híbrida o dual (desde el punto procesal,

¹⁰ Las cinco primeras circunstancias, vienen recogidas en el art. 75 del TREBEP y, al resto, se refiere el art. 15 de la LMRFP.

¹¹ El análisis de puestos es definido por Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2005 pág. 77), como “*la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos. El análisis del trabajo supone un estudio metódico que revele detalles importantes. Concretamente, identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo*”.

¹² Vid. STSs Sala de lo Contencioso-Administrativo, de 25 de abril de 1995 y de 12 de junio de 2012 (RJ 1995\3397 (FD 2º) y RJ 2012\7370 (FD 2º) respectivamente.

se asimilan a la naturaleza de reglamentos, a los efectos de poder interponer recurso de casación y desde una perspectiva material o sustantiva se equiparan a meros actos administrativos plúrimos)¹³ y la concepción de la RPT como acto administrativo¹⁴, que es la seguida mayoritariamente en la actualidad.

En otro orden de cosas, respecto del procedimiento de elaboración, Ferreiro Seoane (2016), considera que la RPT, para cumplir realmente su función y poseer un carácter objetivo, debería abordarse en tres fases:

- *“La descripción, fase en que se realiza una exposición detallada, estructurada y sistemática de las características inherentes a los puestos”.*
- *“La valoración, evaluación de la importancia de cada puesto en el conjunto y entre sí”.*
- *“El análisis de conjunto, estructurar y ordenar los puestos y tomar decisiones acerca de su adecuación cuantitativa y distributiva a las necesidades y acciones de la organización”.*

En la AGE, el órgano competente para la aprobación de las RPT es la Comisión Ejecutiva de la Comisión Interministerial de Retribuciones los Ministerios, formada por representantes de las Administraciones Públicas y de Economía y Hacienda, *“excepto la asignación inicial de los complementos de destino y específico, que corresponde al Gobierno”* (art. 15. 1 e) LMRFP). Con todo, antes de su aprobación debe tener lugar una negociación con las organizaciones sindicales.

Para finalizar, debemos diferenciar la RPT de la plantilla de personal y del catálogo de puestos tipo, habida cuenta de que algunas administraciones sustituyen la elaboración de las RPT, por aquellos.

La **plantilla orgánica** es una herramienta organizativa compuesta por todas las plazas, que concreta la agrupación en Escalas, Cuerpos, Subescalas, Clases y Categorías, y el tipo de personal que las integra, funcionario, eventual y laboral (Bocinos Rioboó, 2010) y ha de respetar los principios de racionalidad, economía y eficiencia. De un lado, la plantilla orgánica tiene un carácter marcadamente presupuestario y al igual que las RPT, debe ser confeccionada anualmente, a través del presupuesto de la administración. En este sentido, señala el Auto del TS, Sala de lo Contencioso-

¹³ Vid. STS, Sala de lo Contencioso-Administrativo, de 12 de noviembre de 2008 (RJ 2008\7880 (FD 3º)).

¹⁴ Vid. STS, Sala de lo Contencioso-Administrativo, de 5 febrero de 2014 (RJ 2014\1572 (FD 4º)).

Administrativo, de 7 de julio de 2016 (JUR 2016\165562) que *"la conexión entre plantilla y Presupuesto, dispuesta por la LRBRL (art. 90) y el TRRL (RCL 1986, 1238, 2271 y 3551) (arts. 126 y 127), responde a la finalidad de que todos los puestos de trabajo de la Entidad local cuenten con la correspondiente dotación presupuestaria que permita la viabilidad económica de los mismos"*¹⁵. De otro lado, la plantilla orgánica, tiene un ámbito más reducido que las RPT, lo cual no impide su consideración como instrumento de ordenación, pero no podría, realmente, sustituir a la RPT, aunque algunas Administraciones, como ya hemos mencionado, las elaboren con esa finalidad (Parada y Fuentetaja, 2017). Otra diferencia es que, mientras la plantilla orgánica se refiere a plazas, tanto vacantes como ocupadas, la RPT, trata los puestos (Bocinos Rioboó, 2010). Esta diferencia es muy importante habida cuenta de que, como explicaremos a continuación, en la OEP lo que se convocan son plazas para ser cubiertas y se trata de un método de organización interna, el puesto es aquel que se adquirirá una vez obtenida la plaza, cuando se hayan superado los sistemas selectivos, se haya tomado posesión del cargo y se haya realizado el nombramiento, consecutivamente.

En último lugar, en cuanto a la vinculación de la plantilla con la RPT, cabe traer a colación la STS, Sala de lo Contencioso-Administrativo, de 20 octubre 2008 (RJ 2008\7800) a cuyo tenor literal: *"aquella podrá prever un número de funcionarios menor que el establecido en la Relación de Puestos de Trabajo (al existir por ejemplo vacantes que por motivos presupuestarios se decida no cubrir) pero que no puede contradecir en el contenido, naturaleza y número máximo de plazas, a las previsiones previstas en la Relación de Puestos de Trabajo"*¹⁶.

Finalmente, el **catálogo de puestos tipo**, es un documento que reúne, clasifica y ordena los puestos de trabajo del personal público y se trata de una figura que no está mencionada en el TREBEP, pero que ha sido recogida como documento de ordenación, en algunos casos, por la legislación de desarrollo autonómico de la Función Pública. Tal es el caso del Decreto-Ley 3/2020, de 18 de junio, por el que se modifica la Ley 7/2005, de 24 de mayo, de la Función Pública de Castilla y León, que dispone en su exposición de motivos: *"el catálogo de puestos tipo comprenderá la relación de puestos tipo a que habrán de acomodarse los puestos de trabajo del personal funcionario, así como los criterios seguidos para su clasificación"*. Por su parte, el art. 24.1 de la misma norma reitera que *"los puestos de trabajo del personal funcionario contenidos en las relaciones*

¹⁵ RaJ 3º

¹⁶ FD 3º

de puestos de trabajo se deben acomodar a los puestos tipo definidos en el catálogo”. Por lo que podríamos concluir que tampoco cabría la sustitución de uno por otro.

3.2. Los planes de empleo

Con carácter general, la planificación del personal en la Administración Pública tiene como objetivo principal lograr la eficiencia y eficacia de los recursos humanos, por ejemplo, mejorando la formación o distribuyendo los efectivos de la manera más adecuada (art. 69.1 del TREBEP).

En consecuencia, el art. 69.2 del TREBEP, regula los planes de ordenación del personal que, tal y como subrayan Boix y Soriano (2020), fueron creados como instrumento de planificación o gestión de los recursos humanos de las administraciones para poder ajustar las disponibilidades y las necesidades de personal. Estos planes no tienen un carácter obligatorio (Disposición Adicional 21ª de la LMRFP) y pueden contener diversas medidas o informaciones, por ejemplo: análisis de las disponibilidades y necesidades de personal, promoción interna, modificaciones de estructuras de puestos de trabajo, movilidad, formación, etc. Por consiguiente, al tener un carácter potestativo, se trata de un listado de medidas abierto. Llama la atención que esta relación ejemplificativa no incluya medidas destinadas a la reducción de efectivos excedentes, puesto que se trata de una acción capital en el ajuste de las disponibilidades y necesidades de personal (Sánchez Morón, 2020).

3.3. La Oferta de Empleo Público

En términos generales la OEP, es una figura fundamental, pues a través de ella, *“las administraciones públicas concretan, especifican y comunican públicamente sus necesidades de personal”* y cada Administración podrá optar por ella o por otro *“instrumento similar de gestión de la provisión de las necesidades de personal”* (art. 70.1 TREBEP). Uno u otro serán aprobados anualmente, previa negociación con las organizaciones sindicales, por los órganos de Gobierno de las Administraciones Públicas.

De esta forma, cada administración determinará los puestos que deban ser ocupados, concretando cuáles de ellos pueden ser cubiertos con efectivos que ya se encuentren en plantilla, mediante provisión interna o redistribución y, aquellas plazas vacantes, esto es, que no se hayan podido cubrir en virtud de los sistemas anteriores, serán las

ofertadas públicamente para trabajadores de nuevo ingreso (Sánchez Morón, 2020). Los puestos ofertados deben contar con asignación presupuestaria y su ocupación ha de ser considerada como conveniente. Es requisito fundamental que las plazas figuren en la RPT, y, en su defecto en la plantilla o en los catálogos, por lo que, cabe hacer hincapié en que la OEP no hace referencia a los puestos de trabajo, sino a las plazas de los distintos Cuerpos, Escalas o Clases.

Debemos destacar una serie de obligaciones, en relación con la OEP. En primer lugar, existe una reserva vinculante de un mínimo del 7% para personas con discapacidad, del cual, el 2% de las plazas ofertadas se dirigen a personas que acrediten discapacidad intelectual, quedando el resto para personas que certifiquen cualquier otro tipo de discapacidad (art. 59 del TREBEP¹⁷). En particular, indican Boix y Soriano (2020) la inclusión por parte de las normas autonómicas de un porcentaje de reserva de plazas para personal interino y; estos autores, de otro lado, advierten sobre una limitación que suele figurar en las Leyes de Presupuestos del Estado de los últimos años, consistente en que las OEP no puedan superar el porcentaje que se establezca en la antedicha, en lo tocante a la tasa de reposición de efectivos.

En otro orden de cuestiones, la OEP ha de ser publicada en el Diario oficial correspondiente y, tras ésta nace la obligación de convocar los procesos selectivos para cubrir las plazas anunciadas, pudiendo llegar a anunciar una disponibilidad adicional de hasta un 10% de plazas. El efecto inmediato de la publicación, por lo tanto, es que aflora la obligación de ejecución de los procesos selectivos, dentro de un plazo improrrogable de tres años, lo cual permite programar el acceso al sector público (art. 70.1 del TREBEP).

Junto con esta misión de reclutamiento de personal, la OEP, cumple con otras funciones, por ejemplo, aporta seguridad jurídica a los aspirantes y evita la perpetuación de situaciones de interinidad, garantizando la renovación del personal. Igualmente, afirman Boix y Soriano (2020), que asegura el cumplimiento de dos principios fundamentales: igualdad en el acceso al empleo público y publicidad de los procesos de selección (arts. 23 y 103 de la CE, respectivamente).

¹⁷ Para una mayor protección e integración de las personas con discapacidad este precepto ordena, además, adaptar el puesto al trabajador. Sin embargo, con carácter general, la adaptación del trabajo a la persona es uno de los principios básicos de la acción preventiva tanto del empresario privado como de la Administración Pública, recogido en el art. 15 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales, por lo que, el mandato del TREBEP resulta innecesario.

En la actualidad, se manifiesta una problemática bastante común pues algunas administraciones no publican anualmente la OEP, y cubren sus necesidades, bien a través de la contratación de funcionarios interinos o bien formalizando contratos temporales, tratando como duraderas aquellas relaciones que, en realidad, debieran tener naturaleza transitoria. Por ello, señala Sánchez Morón (2020), que es vital el mandato recogido en el art. 10.4 del TREBEP, pues obliga a incluir los puestos desempeñados por personal interino en la primera OEP posible, salvo que se produzca la amortización de la plaza.

En último término, es preciso subrayar la regulación excesivamente abierta de la OEP en el TREBEP, ya que, parece no indicar límites a la discrecionalidad de las administraciones más allá de las reservas y obligaciones de convocatoria mencionadas. Ha sido objeto de crítica la falta de obligatoriedad de la realización de las ofertas siempre que haya plazas vacantes que no puedan ser cubiertas, quedando esa decisión casi al arbitrio del órgano competente.

3.4. La convocatoria y sus bases

En términos generales, por un lado, la convocatoria constituye un acto de trámite, en virtud del cual, la administración inicia el procedimiento de selección de oficio; por otro lado, las bases, forman las reglas básicas por las que debe seguirse y concluirse el procedimiento selectivo (Gamero y Fernández, 2020).

Por lo tanto, desde el momento en que es aprobada la OEP, el procedimiento selectivo se inicia con la publicación de la convocatoria y sus bases. La nota principal y requisito fundamental que han de cumplir ambas estriba en la necesidad de ser publicadas en el Boletín Oficial del Estado (BOE), pues no debemos olvidar que estamos analizando, la selección en la AGE y sus entidades dependientes (art. 55.2.a) del TREBEP). La publicación en constituye la máxima garantía de respeto a los principios constitucionales de transparencia, publicidad, igualdad de acceso y seguridad jurídica.

En cuanto al contenido de las convocatorias viene regulado en el art. 16 del Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de Ingreso del Personal al servicio de la AGE Estado y de Provisión de Puestos de Trabajo y Promoción Profesional de los Funcionarios Civiles de la AGE (RGIPP, en lo sucesivo), que, por ejemplo, comprende, entre otras cuestiones: el número y características de las plazas convocadas; el órgano, centro o unidad administrativa a que deben dirigirse las solicitudes de participación; las condiciones o requisitos que deben reunir o cumplir los

aspirantes o el sistema selectivo, o la declaración expresa de que no se podrá declarar superado el proceso selectivo a un número de aspirantes superior al de plazas convocadas, etc. En lo relativo a ésta última cuestión el art. 61.8 del TREBEP permite excluir esta regla, cuando así lo prevea la propia convocatoria.

Advierten Parada y Fuentetaja (2017), la importancia de las bases de las convocatorias pues, las previsiones materiales por las que se rige el proceso, de hecho, en la práctica se consideran como, *“ley del concurso”*. Éstas vinculan a los candidatos y si las han consentido no las podrán impugnar directamente, salvo que hayan sido vulnerados derechos fundamentales; igualmente vinculan a la Administración y a los Tribunales o Comisiones Permanentes de Selección (art. 15.4 del RGIPP).

Para finalizar, los candidatos disponen de un plazo de 20 días, a tenor del art. 18 del RGIPP, desde la publicación de la convocatoria, para presentar sus solicitudes de participación en el proceso, adjuntando la documentación acreditativa del cumplimiento de los requisitos legales exigidos y de los méritos afirmados (Parada y Fuentetaja, 2017).

4. El Acceso al empleo público

En este capítulo vamos a desarrollar los principios que rigen los procesos selectivos, los requisitos que deben cumplir los candidatos para acceder a los cuerpos y escalas de funcionarios de carrera o a las categorías laborales, los órganos y los sistemas selectivos y el desarrollo y conclusión del proceso.

4.1. Los principios generales

El proceso de acceso a la función pública debe observar toda una serie de garantías que se materializan a través del cumplimiento de una serie de principios constitucionales y legales. Básicamente, la CE consagra tres principios por los que se rige el acceso a la función pública: igualdad¹⁸, mérito y capacidad¹⁹. Éstos, a su vez, son reiterados por el art. 55.1 del TREBEP. Asimismo, en los procesos de selección, tanto del personal funcionario, como del laboral, deberán garantizarse otros principios que se recogen en

¹⁸ 23.2 CE: *“Asimismo, tienen derecho a acceder en condiciones de igualdad a las funciones y cargos públicos, con los requisitos que señalen las leyes”*.

¹⁹ 103.3 CE: *“La ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos, el acceso a la función pública de acuerdo con los principios de mérito y capacidad, las peculiaridades del ejercicio de su derecho a sindicación, el sistema de incompatibilidades y las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones”*.

el art. 55.2 del TREBEP (y en los arts. 60 y 61 en relación con los órganos de selección y sistemas selectivos, respectivamente, que explicaremos en los apartados siguientes):

- Publicidad de las convocatorias y de sus bases,
- Transparencia, a lo largo de todo el procedimiento,
- Imparcialidad y profesionalidad de los miembros de los órganos de selección,
- Independencia y discrecionalidad técnica en la actuación de los órganos de selección,
- Adecuación entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar,
- Agilidad, sin perjuicio de la objetividad, en los procesos de selección.

Estos principios generales, tal y como exponen Boix y Soriano (2020), tienen un carácter instrumental, dado que, a través de ellos, se pretende lograr una mayor concreción de los principios constitucionales de mérito y capacidad en el acceso al empleo público. De este modo la importancia de los principios recogidos en el art. 55.2 del TREBEP, radica en cómo se materializan para la delimitación de los requisitos y el desarrollo de los procesos de selección.

Cabe destacar, la interpretación conjunta de los principios constitucionales de mérito, capacidad e igualdad. Tal y como señalan Gamero y Fernández (2020), se produce una relación recíproca y necesaria entre los arts. 23.3 y 103.3 de la CE, pues la igualdad, sirve de garantía del principio de imparcialidad de los funcionarios, de lo cual se infiere que los requisitos o condiciones exigidas en los procesos selectivos deben referirse a los conceptos de mérito y capacidad. Asimismo, estos autores señalan que los requisitos o circunstancias exigidas para acceder al empleo público deben definirse de modo abstracto o genérico, sin perjuicio, de la posibilidad de imponer requisitos específicos para poder participar en las pruebas²⁰.

²⁰ Sobre este tema, el Tribunal Constitucional se ha pronunciado repetidas veces, como por ejemplo en la STC, de 15 febrero de 2007 (RTC 2007\38) afirmando que: *“Como se desprende de nuestra reiterada doctrina, el derecho de acceso en condiciones de igualdad a las funciones y empleos públicos no priva al legislador de un amplio margen de libertad en la regulación de las pruebas de selección y en la determinación de los méritos y capacidades que se tomarán en consideración, pero establece límites positivos y negativos a dicha libertad que resultan infranqueables. En positivo se obliga al legislador a implantar requisitos de acceso que, establecidos en términos de igualdad, respondan única y exclusivamente a los principios de mérito y capacidad (...) como consecuencia de ello, desde una perspectiva negativa, se proscriben que dicha regulación de las condiciones de acceso se haga en términos concretos e individualizados, que equivalgan a una verdadera y propia acepción de personas”* (FJ 9º).

Por último, cabe mencionar una serie de excepciones, concretamente tres situaciones, donde no se puede afirmar que se cumplan los principios de igualdad, mérito y capacidad (Parada y Fuentetaja, 2017), pero que se encuentran dentro de la legalidad. La primera excepción es la discriminación positiva, en lo relativo a la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, aunque en el TREBEP no se recoja ninguna medida en esta dirección, la Ley 7/2004, de 16 de julio gallega para la igualdad de mujeres y hombres, consagra una reserva de puestos para el caso de que las mujeres estén infrarrepresentadas. Otra excepción, se establece en favor de las personas con discapacidad que se materializa a través de las reservas explicadas anteriormente. La última situación dispensada del cumplimiento de los requisitos mencionados, radica en la exigencia de lenguas distintas al castellano como requisitos de capacidad y se justifica en el fomento y protección de las lenguas cooficiales de las CC.AA, como patrimonio cultural.

4.2. El proceso de selección

En este apartado desarrollaremos los procesos de provisión de puestos de trabajo que deben ser cubiertos por personal funcionario de carrera o por personal laboral fijo, tratando previamente: los requisitos de capacidad que han de cumplir los aspirantes, los órganos de selección y las clases de procesos, su desarrollo y conclusión.

4.2.1. Los requisitos de capacidad

Para poder presentarse a las pruebas selectivas, los interesados deben cumplir una serie de requisitos legales de capacidad, que se establecen en los arts. 56, 57 y 58 del TREBEP. Estos criterios, exigidos y plasmados en las bases, son los condicionantes fundamentales del proceso selectivo y, en todo caso, han de cuidar el cumplimiento de los principios de mérito y capacidad. Como límite para su validez, los requisitos no pueden tener un carácter discriminatorio (vid. SSTC de 9 de diciembre de 1987, RTC y de 18 de abril de 1989, RTC 1989/67). Finalmente, cabe destacar que al margen de estos requisitos no podrá exigirse ningún otro (Rastrollo Suárez, 2016).

Vamos a explicar, a continuación, cada una de estas exigencias de capacidad.

4.2.1.1. Nacionalidad

Con relación a este primer requerimiento, debemos tratar de forma separada el ingreso como personal funcionario de carrera y como personal laboral.

En cuanto a los primeros, es necesario tener la nacionalidad española (art. 56.1 a) del TREBEP). No obstante, los nacionales de los países miembro de la Unión Europea y los nacionales de aquellos países en los que sea de aplicación un Tratado Internacional, celebrado por la Unión Europea y ratificado por España, en el que sea de aplicación la libre circulación de trabajadores, podrán acceder en igualdad de condiciones que los nacionales españolas a los cargos públicos (arts. 57.1 y 3 del TREBEP).

Igualmente, en lo tocante a los ciudadanos de países de la Unión Europea, cualquiera que sea su nacionalidad, podrán presentarse a los procesos selectivos, el cónyuge y descendientes (ya sean menores de veintiún años o mayores de veintiún años dependientes) de un español y de los nacionales de españoles y de otros Estados miembros de la Unión Europea, siempre que no estén separados de derecho (art. 57.2 del TREBEP). Ahora bien, hay una excepción y es que, los extranjeros mencionados, no podrán optar a aquellos puestos, cuyas funciones *“directa o indirectamente impliquen una participación en el ejercicio del poder público o en las funciones que tienen por objeto la salvaguardia de los intereses del Estado o de las Administraciones Públicas”* (art. 57.1 del TREBEP). No obstante, el art. 57.5 del TREBEP, dispone que, mediante ley, podrá eximirse del mencionado requisito de nacionalidad, en lo relativo a aquellos puestos que impliquen interés general.

En conexión con lo anteriormente expuesto, subrayan Boix y Soriano (2020) que es el Tribunal de Justicia de la Unión Europea, quien va determinando casuísticamente cuáles son los cuerpos y agrupaciones profesionales que impliquen en su ejercicio la salvaguardia de los intereses generales, sin perjuicio de que la Comisión Europea haya señalado una serie de empleos en los que cabe la reserva de la nacionalidad, por ejemplo: fuerzas armadas, policía, magistraturas, diplomacia y administración fiscal.

Para finalizar, en cuanto a la condición de personal laboral, podrán acceder, además de las personas mencionadas anteriormente, los no nacionales con permiso de trabajo y residencia legal en España (art. 57.4 del TREBEP), por lo tanto, se relaja la exigencia respecto del funcionariado de carrera.

4.2.1.2. Capacidad Funcional

Este requisito incluye la posesión de determinadas condiciones psíquicas y físicas, siempre que sean necesarias para el desempeño de funciones concretas (art. 56.1 b) del TREBEP).

Cabe aclarar que este requisito no es incompatible con el ingreso de personas con discapacidad, sino al contrario, pues en cualquier procedimiento selectivo público está vigente la discriminación positiva, como, por ejemplo, a través de la reserva del 7% para personas con discapacidad, ya explicada. En este sentido, cabe insistir en que estas exigencias serán válidas, siempre y cuando sean objetivas y se encuentren suficientemente justificadas, en términos de desempeño laboral, en relación con las tareas que se han de desarrollar en el puesto al que se aspira.

Algunos ejemplos de estas exigencias son, una altura mínima, como sucede en las oposiciones para Policía Nacional, determinadores estándares de salud, etc.

4.2.1.3. Edad

El requisito de la edad se recoge en el art. 56.1 c) del TREBEP y gira en torno a dos extremos:

- La exigencia de una edad mínima de 16 años, con miras a poder presentarse a las pruebas selectivas. La legislación anterior exigía el haber cumplido los 18 años, no obstante, fue modificada para hacerla coincidir con la empresa privada.
- La exigencia de una edad máxima, equivalente a la edad para la jubilación forzosa, sin perjuicio del establecimiento por ley de otra edad para casos concretos y siempre, con motivación suficiente a consecuencia de las tareas a desempeñar.

A propósito de la afirmación anterior, es notoria la jurisprudencia del TC en esta materia, fundando la admisión de la constitucionalidad, esto es, entendiendo que no se vulneran las prescripciones recogidas en los arts. 23.2 y 103.3 de la CE, en el establecimiento de límites en la edad para el acceso a un empleo público. Por ende, cabe traer a colación la STC de 1 de marzo de 2012 (RTC 2012\29), que dispone: *“en consecuencia, la constitucionalidad o no de la norma que introduce la diferenciación de trato por razón de la edad como circunstancia objetiva en el acceso a las funciones públicas dependerá de cada supuesto en particular, de modo que la norma será inconstitucional en los supuestos en los que no exista para tal diferenciación de trato justificación razonable*

(STC 37/2004), y, en cambio, será constitucional cuando la diferenciación de trato por razón de la edad responda a una definición objetiva y general de las condiciones que debían reunir quienes querían acceder a los puestos de que se trate; diferenciación, por otra parte, que ha de justificarse debidamente (STC 75/1983)²¹.

4.2.1.4. No estar en situación de inhabilitación o separación

De nuevo, la ley brinda un trato diferente al ingreso como personal laboral y funcionario. En cuanto a estos últimos, no pueden haber sido separados mediante expediente disciplinario, ni hallarse en una situación de inhabilitación absoluta o especial por sentencia firme (art. 56.1 d) del TREBEP). No obstante, este impedimento no es ni indefinido en el tiempo, ni es general, sino que, por un lado, la inhabilitación absoluta, tiene una duración máxima es de 20 años (art. 40 del Código Penal) y, por otro lado, la inhabilitación especial se refiere, con carácter concreto, a determinadas funciones o cargos.

En lo que concierne a la condición de personal laboral, dispone el art. 56.1 d) del TREBEP que no pueden haber sido despedidos disciplinariamente, lo cual, identifican Gamero y Fernández (2020), con la imposibilidad de ser titular de un contrato para el desempeño de funciones similares, no obstante, ello no parece impedir que se puedan presentar a las pruebas para funcionario público.

Para finalizar, si se trata de aspirantes nacionales de otros Estados, tampoco pueden hallarse en alguna de las situaciones mencionadas, similares o equivalentes, en su país de origen.

4.2.1.5. Titulación académica

Otro requisito indispensable, es el que recoge el art. 56.1.e) del TREBEP, es necesario estar en posesión del título exigido en cada caso. Es necesario poner el acento en la relación razonable a guardar entre la titulación exigida y las funciones desempeñadas en el puesto cuya cobertura se pretende (Sánchez Morón, 2020). Tal relación es directamente proporcional, pues a medida que aumenta la trascendencia del puesto, se intensifica la titulación exigida.

²¹ FJ 5º.

En cuanto a la titulación necesaria para ser personal funcionario, es resumida, en un doble ángulo, por Parada y Fuentetaja (2017):

- La exigencia de un título general, según el Grupo o Subgrupo de clasificación del Cuerpo, al que se quiera acceder:
 - Grupo A, dividido en subgrupo A1 y subgrupo A2: título de grado
 - Grupo B: título de técnico superior
 - Subgrupo profesional C1: título de bachiller o técnico
 - Subgrupo profesional C2: título de graduado en formación secundaria obligatoria.
- Cabe la exigencia de titulaciones determinadas sobre aspectos concretos según el Cuerpo o los puestos.

Por lo que se refiere al personal laboral, el IV Convenio Único del Personal Laboral en la AGE²², exige la siguiente titulación para su acceso:

- Grupo M3: título de Máster
- Grupo M2: título de grado
- Grupo M1: título técnico superior
- Grupo E2: título de Bachiller, de técnico superior o similar.
- Grupo E1: título de técnico o formación secundaria obligatoria.
- Grupo E0: Sin titulación prevista en el sistema educativo.

4.2.1.6. Lenguas oficiales

Uno de los requisitos más controvertidos es el que exige el TREBEP en su art. 56.2, relativo al conocimiento de las lenguas oficiales, distintas al castellano, en aquellas CC.AA, donde exista cooficialidad. Lo cierto es que este precepto ha sido muy polémico no solo por su contenido sino también, porque desde un punto de vista técnico y literal, se ha tachado de ambiguo.

Cada CC.AA, al amparo de sus competencias de desarrollo, afronta esta obligación recurriendo a diversas modalidades, distinguiendo, Sánchez Morón (2020) entre: aquellas que exigen el conocimiento de la lengua como condición general de acceso al empleo público (por ejemplo, Cataluña); las que lo requieren solo para determinados

²² Resolución de 13 de mayo de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el IV Convenio colectivo único para el personal laboral de la Administración General del Estado, concretamente hacemos referencia a el arts. 8 que regula los grupos profesionales y el art. 27 que regula los principios generales.

puestos (País Vasco, Navarra o Galicia) y otras que, o bien obligan a acreditar el conocimiento de la lengua, o bien requieren su aprendizaje, una vez realizada la selección (es el caso de la Comunidad Valenciana).

Como hemos avanzado, esta exigencia ha generado polémica, autores como Parada y Fuentetaja (2017), han criticado este requisito al considerarlo como discriminatorio para los castellanohablantes, entendiéndolo como un perjuicio para el idioma español. Otra limitación, en la que ponen el acento Boix y Soriano (2020), es la pérdida de talento que supone el no permitir el acceso al proceso a personas que pudiesen estar altamente cualificadas, pero sean desconocedoras de la lengua.

En contraposición a las líneas doctrinales anteriores, reiterada jurisprudencia del TS, por ejemplo, la STS (Sala de lo Contencioso-Administrativo) de 24 julio 2013 (RJ 2013\6290), ha subrayado la *“importancia que tiene la lengua como principal elemento de expresión de la identidad cultural de una comunidad social”*, que se materializa *“como instrumento de comunicación con efectos jurídicos relevantes, como factor de integración política y como patrimonio cultural”*²³. Sin embargo, advierte el alto tribunal que la exigencia de la lengua propia autonómica podría resultar contraria a los arts. 14 y 23.2 de la CE, *“(…) cuando se aplique de manera desproporcionada y con resultados discriminatorios(…)”* por consiguiente, será válida su exigencia si se *“(…) ha considerado salvaguardado el principio de proporcionalidad en el establecimiento del conocimiento de la lengua cooficial como requisito exigible para determinados puestos cuando de la naturaleza de sus funciones se derive dicha exigencia y así haya sido establecido en las relaciones de puestos de trabajo”*²⁴.

4.2.1.7. Otros requisitos

La regulación del TREBEP, en materia de requisitos de capacidad, en principio, se considera como un *“numerus apertus”*, debido a que deja abierta la posibilidad de establecer exigencias adicionales, que pueden ser fijadas por las normas aplicables a cada proceso selectivo. De forma ilustrativa, algunos de estos requisitos podrían ser: una determinada condición física o años concretos de experiencia y antigüedad, entre otros.

Con todo, del art. 56.3 del TREBEP se extraen una serie de límites que han sido perfilados, a su vez, por la jurisprudencia del TS. Estos límites que condicionan la validez

²³ FD 6º.

²⁴ FD 6º.

de los mencionados requisitos son resumidos por Sánchez Morón (2020, pág. 141), en cuatro condiciones promulgadas por la jurisprudencia del TS:

- Deben establecerse mediante "*referencias abstractas y generalizadas*", evitando cualquier tipo de individualización.
- Deben guardar "*relación directa con los criterios de mérito y capacidad*" y no tener en cuenta otras condiciones sociales o personales.
- Es necesario una "*justificación objetiva y razonable en conexión con las funciones a desempeñar*", esto es, debe regir la proporcionalidad.
- Han de figurar obligatoriamente en las bases de las convocatorias.

Todos estos límites o condiciones han de ser cumplidos exhaustivamente, puesto que, de lo contrario, podrían considerarse como discriminatorios, entendiéndose como desigualdades de trato no justificadas, contrarias al art. 23.2 de la CE (Sánchez Morón, 2020).

4.2.2. Los órganos de selección

Los órganos de selección son los encargados de toda una serie de actividades básicas que rodean al proceso selectivo, por ejemplo: la elaboración de las pruebas, su calificación, la realización de la valoración de méritos o la motivación de la relación de aprobados. En principio, por regla general, son nombrados *ad hoc*, y, denominándolos la ley como Tribunales (art. 11 del RGIPP). No obstante, de manera excepcional, podrán constituirse Comisiones Permanentes de Selección²⁵, por mandato del art. 12 RGIPP y, también del TREBEP, en su art. 61. 4 que, igualmente permite como alternativa para las administraciones, la creación de órganos especializados y permanentes para la organización de procesos selectivos, por ejemplo, los Institutos o Escuelas de Administración Pública.

Desde el punto de vista de su actuación y composición, en el TREBEP (arts. 55.2 y 60.1) se ha plasmado una regulación garantista en base al cumplimiento de toda una serie de principios esenciales: imparcialidad, profesionalidad e independencia de los miembros y paridad de género en su composición (Gamero y Fernández, 2020). A estos principios debemos añadir la necesidad de publicidad sobre su composición, siempre

²⁵ Vid. Orden TFP/516/2019, de 30 de abril, por la que se determina la composición y funcionamiento de la Comisión Permanente de Selección.

garantizando el acceso de los aspirantes a la recusación, en caso de que no se haya procedido a la abstención (Sánchez Morón, 2020).

Los órganos de selección, por tanto, son colegiados, se componen de un presidente, un secretario y vocales, siempre en número impar, siendo personal capacitado para evaluar técnicamente a los candidatos poseyendo, al menos, una titulación igual a la exigida para el ingreso al puesto que se esté tratando de cubrir (Gamero y Fernández, 2020). Los miembros del Tribunal están sometidos al deber de sigilo profesional, es decir, tiene la obligación de guardar silencio respecto de los datos, informaciones y resultados obtenidos, hasta el momento de finalización del proceso, es decir, de la publicación de las listas de admitidos, so pena de ser sancionados.

En otro orden de cosas, el TREBEP, establece dos reglas limitativas consagradas en el art. 60.2 y 3, respectivamente. A tal efecto, no podrán formar parte de los Tribunales ni el personal de designación política ni el personal eventual e interino; y, aquellos que integren el órgano, además, no podrán, en ningún caso, ser representados, habida cuenta de que se trata de un cargo a título individual; lo cual de otro lado, defienden Parada y Fuentetaja (2017), excluye la presencia de representantes de las organizaciones sindicales.

Adicionalmente, en cuanto a la subcontratación de la realización de los procesos de selección, no se permite el encargo a una empresa privada de la realización del proceso. En este sentido, la STS (Sala de lo Contencioso-Administrativo) de 1 de marzo de 2016 (RJ 2016\1810) dispone que, mientras los componentes del órgano sí que podrán solicitar el asesoramiento a una empresa privada, en ningún caso se podría causar *“la atribución completa de una de sus fases a una empresa privada, de la que se desconoce quien hace las valoraciones, con la imposibilidad de la recusación de sus componentes, y que además no está sujeto a la legislación administrativa y en consecuencia a las necesidades de motivación, de establecimiento de los criterios de corrección del ejercicio tipo test, lo que se traduce en la falta de garantías de los opositores”*²⁶.

Para ir finalizando, resulta interesante para el objeto de este estudio, traer a colación la reciente STS (Sala de lo Contencioso-Administrativo) de 5 de noviembre de 2020 (RJ\2020\3959), la cual cuestiona que un Tribunal planteé preguntas sobre temas que, aún estando relacionados con el temario, no pertenezcan, de hecho, al mismo. Básicamente el TS afirma que, aunque los órganos de selección actúen conforme a su

²⁶ FD 1º

discrecionalidad técnica, todos los contenidos que sean objeto de pruebas y de valoración han de ser los indicados, en todo caso, en el programa, esto es, temas que hayan sido publicados. En caso contrario, se atentaría contra la seguridad jurídica que ofrecen las bases; en estos términos, señala el TS, literalmente:

“El carácter vinculante del temario no va en detrimento de la discrecionalidad técnica de los tribunales calificadores. En efecto, ejerciendo esa discrecionalidad fijan el nivel de conocimientos exigible en general y, sobre él, el de cada aspirante; también acuerdan qué aspectos son más relevantes o los de indispensable exposición en cada tema o pregunta del temario. A esto añádase que esa discrecionalidad técnica se manifiesta en la formulación de las preguntas de la prueba tipo test, las respuestas alternativas y la correcta o cuál sea la nota de corte y, en fin, también en elaborar un caso práctico y acordar qué es lo que se espera del aspirante en cuanto a razonamientos y, en su caso, conclusión”²⁷.

Para concluir, no podemos dejar de mencionar el Manual de Órganos de Selección del año 2015, elaborado por el Instituto Nacional de la Administración Pública, aunque no entraremos en su contenido sustancial.

4.2.3. Los sistemas selectivos: tipos de pruebas y su elección

Los procesos de selección de los que se sirve la administración para contratar al personal a su servicio tratan de ser garantistas, a través del cumplimiento de los principios generales, y proteccionistas de los derechos de la colectividad puesto que, toda su actuación sirve al interés general. De este modo, el desarrollo legal de los procedimientos selectivos se configura, sobre la base de los principios de mérito y capacidad del art. 106 de la CE.

De este punto de partida se irradia una consecuencia básica, los procedimientos han de ser abiertos y de concurrencia competitiva o libre²⁸ y, además, deben observarse los

²⁷ FD 4º.

²⁸ Esta es la regla general, pero hay excepciones, esto es, pueden existir procedimientos cerrados. En esta línea argumental, cabe traer a colación la STC de 18 febrero de 2021 (RTC 2021\38): “(...) de forma excepcional pueden celebrarse procedimientos conocidos como cerrados, para la doctrina constitucional serían procesos cerrados o restringidos aquellos en los que para tomar parte en los mismos se exige haber prestado servicios profesionales en la administración convocante (...) Tales procesos serían compatibles con el art. 23 CE en determinados casos excepcionales (...)” (Antecedente 6º d). Esta sentencia básicamente trata de inconstitucional una norma del País Vasco que exigía como requisito para participar en el proceso haber prestado al menos 8 años de servicio en la administración. El Alto Tribunal entiende que, como consecuencia, se trata de un proceso selectivo cerrado cuya justificación no

principios de igualdad de oportunidades entre sexos (art. 61.1 del TREBEP), celeridad, publicidad y transparencia. Este último, a su vez, se manifiesta en el derecho de los candidatos de acceder a los exámenes realizados, así como a las plantillas y a las pruebas realizadas por sus competidores (debido al carácter relativo y no absoluto de las puntuaciones²⁹); siendo compatible, a su vez, con el carácter reservado de las deliberaciones de los órganos encargados de seleccionar (Gamero y Fernández, 2020).

En España son tres los sistemas que se pueden llevar a cabo para la evaluación de los candidatos a funcionario de carrera y a personal laboral fijo: (1) la oposición, (2) el concurso-oposición y (3) el concurso o valoración de méritos.

A continuación, vamos a explicar, cada uno de los sistemas mencionados, pero, antes, traeremos a colación la breve definición que arroja art. 4.2 del RGIPP, sobre cada uno de ellos: *“la oposición consiste en la celebración de una o más pruebas para determinar la capacidad y la aptitud de los aspirantes y fijar su orden de prelación; el concurso, en la comprobación y calificación de los méritos de los aspirantes y en el establecimiento del orden de prelación de los mismos y el concurso-oposición, en la sucesiva celebración de los dos sistemas anteriores”*.

4.2.3.1. La oposición

La oposición es el método de selección más empleado por la Administración Pública y, en la selección del personal funcionario tiene un carácter preferente frente al resto de sistemas³⁰.

La oposición consiste, en palabras de Parada y Fuentetaja (2017, pág. 261) *“en uno o varios exámenes competitivos conforme a programas previos en virtud del cual las plazas se otorgan a los candidatos que, superando las pruebas de aptitud, obtengan las mejores puntuaciones”*.

En todo caso, las pruebas que se realicen en los procesos deben estar conectadas al futuro desempeño de los candidatos. Para el cumplimiento de dicho fin, las pruebas pueden ser de diversa índole según se estime oportuno, para cada conjunto de puestos

deviene de la excepcional y debe ser considerado contrario al carácter abierto básico de los procesos y a los límites que marca el TREBEP.

²⁹ En este sentido, por el mero hecho de superar una determinada prueba, no se accede a la plaza, sino que, se tienen en cuenta las notas del resto de candidatos y el número de vacantes, lo que se conoce coloquialmente como el sistema de *“notas de corte”*.

³⁰ Aunque el TREBEP no lo mencione, el art. 4 del RGIPP, señala que para el ingreso del personal funcionario *“la oposición será el sistema ordinario de ingreso”*.

concretos, aunque, lo más habitual, es recurrir a la realización de exámenes teóricos, en los que se valora la capacidad memorística y se comprueban los conocimientos de los candidatos, ceñidos al programa publicado en las bases de la convocatoria. Estas pruebas pueden consistir en:

- Test: pueden versar tanto, sobre un temario de cultura general o sobre conocimientos técnicos específicos requeridos para el buen desarrollo del puesto.
- Preguntas de desarrollo: pueden materializarse en exámenes tanto escritos como orales, los aspirantes han de estudiarse una serie de temas, entre los cuales, al azar, el órgano calificador elige el que deben exponer.

Con todo, el TREBEP menciona, en el art. 61.2 y 5, algunas otras pruebas que pueden celebrarse en los procesos (Boix y Soriano 2020):

- Casos prácticos: se ponen en práctica los conocimientos teóricos exigidos para el correcto desempeño del puesto al que se aspira, pero, además, se podrían evaluar otras dimensiones, como, por ejemplo, la resolución de problemas o la capacidad analítica, entre otras.
- Pruebas prácticas: por ejemplo, el desarrollo de pruebas informáticas como, el uso del Excel.
- Pruebas físicas: se pueden exigir en aquellos puestos en los que el esfuerzo y la buena condición física sea necesaria para el desempeño óptimo de aquél. Por ejemplo, es empleada en las pruebas de los cuerpos de policía y bomberos.
- Pruebas de idiomas: lógicamente en las CC.AA, con cooficiales distintas al castellano, se puede valorar el grado de conocimiento de aquellas. Aunque también pueden las Administraciones exigir, tal y como se está haciendo en la actualidad en los puestos superiores de la AGE, el conocimiento de otras lenguas extranjeras, como el inglés.
- Superación de cursos.
- Superación de prácticas: una vez aprobadas las oposiciones, se puede imponer la realización de un período de prácticas.
- Entrevistas personales: cuando están estructuradas, se convierten en un método de gran utilidad y capacidad predictiva. En el sistema de selección más utilizado en selección de personal en las empresas privadas, siendo los motivos de su elevada utilización, por ejemplo, la facilidad de uso, en la medida en que, en principio, pareciese que cualquiera pudiese realizarla; la gran flexibilidad que

aporta al poder ser realizada en cualquier organización y para distintos puestos; o el contacto personal y físico de los entrevistadores y los solicitantes, al menos, antes de los tiempos del COVID-21.

- Pruebas curriculares: la presentación del currículum vitae.
- Pruebas psicotécnicas.
- Pruebas médicas.

A pesar de que aparentemente el legislador ha tratado de modernizar el sistema lanzando la posibilidad de realizar este surtido de pruebas, en la práctica, las oposiciones suelen estar conformadas por un conjunto de exámenes de carácter eliminatorio, en los que cobran mayor peso las pruebas de índole exclusivamente memorístico. De esta afirmación hace prueba la reciente sentencia de 14 de octubre de 2020 (RJ 2020\3915), relativa al uso de la entrevista personal dentro de la fase de oposición. El caso de estudio presenta un procedimiento selectivo para personal temporal laboral, formado por dos fases cada una con una puntuación total de 50 puntos: una primera ronda eliminatoria de concurso de méritos y una segunda fase de oposición. La controversia principal surge en torno a esta última, al estar únicamente constituida por la realización de una entrevista personal, que no cuenta con parámetros y criterios preestablecidos sobre cuestiones básicas como, su duración o puntuación. Por esta razón, el TS considera que *“desnaturaliza por completo el proceso selectivo, que carece de una prueba que pueda cumplir la finalidad de valorar la adecuación de los conocimientos y capacidades de los aspirantes”*³¹. En esta línea, afirma la Sala que, aunque la entrevista es un sistema que se puede emplear en el ámbito de la selección del personal público, *“no resulta coherente su inserción en la fase de pruebas de evaluación de conocimientos o capacidad, concretamente en la fase de oposición, como hace la convocatoria recurrida, pues por su propio significado y alcance la entrevista es propia de la fase de concurso de méritos”*³². En conclusión, el TS relega la entrevista personal a la fase de concurso y no admite su uso en la fase de oposición, aún cuando, en la práctica, se recurría de forma habitual a este sistema.

La valoración de los candidatos a través del sistema de oposición tiene muchos detractores, por ejemplo, Boix y Soriano (2020) y Villameriel Presencio (2020), ponen el acento en su rigidez y formalismo, pues no debemos olvidar que proviene del Estatuto del año 1918. Estos autores afirman que la mayoría de las convocatorias contemplan como prueba fundamental la realización de exámenes, de modo que se valora de los

³¹ FD 4º.

³² FD 4º.

candidatos, casi de forma exclusiva, los conocimientos adquiridos memorísticamente. Estas pruebas requieren, en general, una preparación exclusiva y de larga duración, sobre todo, cuando se trata de acceder a los cuerpos superiores, lo cual implica un gran desembolso económico, al que no todos pueden hacer frente (Sánchez Morón, 2020). Como consecuencia, se puede producir un efecto socialmente discriminatorio, presentando, además, elevados costes psicológicos que pueden abocar en frustración, estrés o incluso depresión, por la falta, entre otros factores, de contacto social. En resumen, la postura más crítica sostiene en términos de rentabilidad y talento, una pérdida de recursos humanos potencialmente idóneos.

Por el contrario, otros autores como Parada y Fuentetaja (2017), enfatizan los numerosos beneficios del sistema, por cuanto garantiza la igualdad en el acceso a la función pública, evaluando y ordenando a los candidatos en base a los mismos criterios. Se muestra, afirman, como un sistema objetivo, que permite seleccionar a quienes obtengan las mejores puntuaciones y, con ello, a los mejores candidatos, puesto que los conocimientos exigidos son específicos y necesarios para el buen desempeño del puesto, asegurando, con ello, profesionales óptimos. Sin embargo, una de las críticas que realizan algunos sectores doctrinales es, precisamente, la irrelevancia o generalidad de algunos contenidos, en favor de la evaluación por competencias.

4.2.3.2. El concurso

Por vía de concurso, como procedimiento de selección, se evalúa y clasifica competitivamente a los aspirantes en virtud de los méritos que acrediten. Por lo tanto, en palabras de Parada y Fuentetaja (2017), a diferencia de la oposición los candidatos no se someten a pruebas de actitud y conocimientos en virtud de programas previos, sino que se supone dicha aptitud mediante la posesión de méritos.

Con arreglo al art. 61 del TREBEP se trata, desde el punto de vista del personal funcionario, de un sistema de acceso excepcional que se encuentra supeditado a disposición de ley y a una motivación suficiente que lo justifique. Por ello, se suele recurrir a este sistema como mero complemento del procedimiento por oposición (generando, con ello, el tercer modelo que explicaremos a continuación, el concurso-oposición). Sin embargo, desde el punto de vista del ingreso del personal laboral fijo, el TREBEP, parece considerarlo como un sistema ordinario más (junto con la oposición y el concurso-oposición), no obstante, en contraposición, cabe advertir que algunas

CC.AA, han catalogado el concurso de valoración de méritos como excepcional³³, por ejemplo, el art. 57.2 de la Ley de Empleo Público de Galicia³⁴.

Es bien conocido, que el concurso orbita en torno al concepto de mérito, entonces ¿qué se entiende como méritos en la AGE? La respuesta es ambigua, pues corresponde a las bases de las convocatorias establecer qué circunstancias se han de considerar como tales. La regla general es que se examine, como mérito principal, la experiencia profesional, ahora bien, aunque con menor notoriedad, las administraciones tienen en cuenta condiciones que, en cierto modo, podríamos encajar con los requisitos de acceso mencionados en lo precedente. Es común la valoración de la posesión de títulos formativos, en plus de los que se exigen como requisitos de capacidad, y lo mismo sucede con la acreditación de conocimientos de idiomas, por ejemplo, cuando son distintos a los requeridos como obligatorios. Este es el caso de una lengua cooficial, que no se exija como requisito para el acceso, en una determinada CC.AA.

De cualquier forma, es imprescindible tener en cuenta que, a la hora de realizar la valoración, se han de ponderar los méritos en relación con las características concretas y funciones del puesto al que se opta.

Recapitulando, el mérito fundamental, en general, se identifica con la posesión de **experiencia profesional**, la cual se valora otorgando una puntuación determinada en virtud de los años y de la relación de la que goce cada puesto determinado, con la plaza que se pretenda cubrir. Respecto a los empleos que se pueden tener en cuenta en los concursos, como experiencia profesional, apuntan Boix y Soriano (2020) los siguientes:

- Los realizados para la administración, que serán valorados en virtud del grupo o subgrupo al que se pertenezca. En este sentido, podemos traer a colación la STC de 27 de septiembre (RTC 1993\281) que permite la valoración preferente de la realización de trabajos en puestos idénticos o similares³⁵.
- Los desarrollados para otras administraciones o entidades de derecho público, diferentes a la que se quiere entrar. No obstante, señalan Gamero y Fernández

³³ Esto se debe, principalmente, a que las administraciones recurrían y recurren, a este sistema por su rapidez, frente a la oposición, pero la opinión general entiende que no es tan garante de los principios generales.

³⁴ A cuyo tenor literal: *“El personal laboral fijo puede ser seleccionado por los sistemas de oposición o concurso-oposición, con las características establecidas en el artículo anterior, o, excepcionalmente, por el sistema de concurso de valoración de méritos”*.

³⁵ Literalmente, dispone: *“Un baremo en el que, tratándose de un concurso de méritos, se privilegie la experiencia adquirida en un puesto idéntico o similar a aquél de cuya provisión se trata no sería contrario a la igualdad aun cuando a los restantes méritos alegables les fuera concedida una valoración menor, incluso considerablemente menor”* (FJ 2º).

(2020), la jurisprudencia adopta una posición rigurosa al exigir “acreditar la identidad de las funciones entre los puestos de trabajo de las distintas Administraciones Públicas” (por ejemplo, mencionan la STS de 25 de abril de 2012).

- Aquellos realizados en sociedades mercantiles públicas y fundaciones públicas (siempre que no se pretenda el acceso a estas) y las prestaciones realizadas para el sector privado: trabajados por cuenta ajena, autónomos y profesionales.

Debemos hacer una aclaración, pues, pese a ser valorados todos los méritos profesionales en la prestación de servicios en las administraciones públicas, se excluyen aquellos prestados por el personal eventual que, tal y como dispone el art. 12.4 del TREBEP: “no podrá(n) constituir mérito para el acceso a la Función Pública o para la promoción interna”.

A modo de conclusión, la valoración de méritos, como único sistema selectivo, ha sido muy criticado, pues, a pesar de ser un mecanismo excepcional, en algunos casos ha sido utilizado de forma abusiva y, en realidad, si no se justifica suficientemente puede resultar discriminatorio puesto que, la experiencia profesional no es un atributo que posean todos los aspirantes. Además, debemos resaltar nuevamente la idea de que no se puede afirmar empíricamente una elevada relación entre la valoración de méritos y el desempeño laboral en un determinado puesto. Sin embargo, otros sectores, en defensa del sistema de concurso, han preferido la agilidad que ofrece frente a, quizás, una mayor objetividad.

4.2.3.3. El concurso-oposición

El sistema de selección de concurso-oposición es una combinación y sucesión, de los dos procesos explicados anteriormente. Por lo tanto, se celebra en dos fases, autónomas, separadas e incommunicables, una de concurso y otra de oposición que, en principio, no deben cumplir un orden secuencial determinado (Gamero y Fernández, 2020). Si bien es cierto, la regla general es que se celebre en primer término la oposición, con carácter eliminatorio, y posteriormente se proceda a la valoración de los méritos, de los candidatos que hayan superado las pruebas, para tomar la decisión final. Ahora bien, en teoría, aunque se permite la realización del concurso primero, sin carácter eliminatorio, no se autoriza, la realización a la inversa, otorgándole al concurso carácter eliminatorio, pues la jurisprudencia lo ha venido considerando como discriminatorio. No obstante, ha habido algunos casos excepcionales en los que se ha

permitido la situación antedicha, siempre hilada a una especial justificación, por ejemplo, vid. STS de 23 de septiembre de 2013 (Sánchez Morón 2020).

Por otro lado, el gran problema que surge en torno a este método selectivo consiste en determinar el peso de cada una de las pruebas. Si bien, el art. 61.3 del TREBEP, establece que en ningún caso la puntuación obtenida por los méritos podrá determinar, por sí misma, el resultado del proceso y ha de ser siempre proporcionada, no nos dice cuánto debe ser el máximo o el mínimo. Por ello, la jurisprudencia, tanto del TS, como del TC, se ha pronunciado estableciendo un peso máximo relativo para la valoración de méritos de, entre un 35%, y un 45% (Boix y Soriano, 2020).

Este sistema dual o híbrido es, sobre todo, empleado por las Corporaciones Locales y por las CC.AA, pues los puestos que se suelen cubrir mediante este método son los que más personal abarcan y, generalmente están relacionados con: cuerpos de policía, bomberos, sanidad, educación o administrativos, entre otros.

Para ilustrar cómo se realizan estos procesos en la práctica, aunque se trate de una convocatoria a nivel gallego, resulta interesante traer a colación la ORDEN de 21 de febrero de 2019³⁶ por la que se convocan procedimientos selectivos de ingreso y acceso al cuerpo de profesores de varios niveles y para diversas materias. En cuanto al sistema de distribución sobre el peso otorgado a cada una de las pruebas, el tribunal ha de ponderar un 55% de la puntuación sobre las pruebas de la fase de oposición y un 45% sobre el concurso. Dentro de este último, el ANEXO II establece un baremo de méritos, distribuidos entre: 7 puntos referidos a la experiencia docente previa, 5 puntos para la formación académica y 2 puntos para otros méritos como, por ejemplo, el dominio de lenguas extranjeras, por la superación de determinados cursos o méritos artísticos, entre otros.

Este sistema al aunar los dos anteriores, parece cubrir, en parte, las deficiencias y las cuestiones más polémicas, doctrinalmente hablando, de cada uno, pero, aún así, no parece ser un tema pacífico.

³⁶ ORDEN de 21 de febrero de 2019 por la que se convocan procedimientos selectivos de ingreso y acceso al cuerpo de profesores de enseñanza secundaria, de ingreso al cuerpo de profesores de escuelas oficiales de idiomas, al cuerpo de profesores de música y artes escénicas, al cuerpo de profesores técnicos de formación profesional, al cuerpo de maestros y procedimiento de adquisición de nuevas especialidades por el personal funcionario de carrera de los cuerpos de profesores de enseñanza secundaria, profesores de escuelas oficiales de idiomas, profesores de música y artes escénicas, profesores técnicos de formación profesional y maestros de la Comunidad Autónoma de Galicia (código de procedimiento ED001A).

4.2.4. El desarrollo y la resolución del procedimiento selectivo

Antes mencionado, al explicar la convocatoria y las bases de los procesos selectivos, los candidatos disponen de un plazo de 20 días, desde su publicación, para presentar sus solicitudes de participación, así como, aquellos documentos que acrediten el cumplimiento de los requisitos legales y de los méritos afirmados (Parada y Fuentetaja (2017). Dicha solicitud, debe ajustarse al modelo oficial aprobado por la Secretaría de Estado para la Administración Pública.

En caso de que las solicitudes de los candidatos adolezcan de errores, cabe su subsanación y, si en el proceso se valoran méritos, varias sentencias del Tribunal Supremo³⁷, permiten, igualmente, la subsanación de los defectos en su acreditación (Sánchez Morón, 2020).

Una vez ha expirado el plazo para la presentación de las solicitudes, la autoridad competente aprueba la lista de admitidos y excluidos, para lo cual, como regla general, tiene el plazo de un mes.

La celebración de las pruebas tiene una índole muy diversa puesto que, cada uno de los tres sistemas sigue su propia lógica. Con todo, se trate del desarrollo de pruebas teóricas (test, preguntas de desarrollo orales o escritas), prácticas u otros métodos, los procesos deben cumplir los principios ya explicados de capacidad, mérito e igualdad y los recogidos en el art. 55.2 del TREBEP³⁸.

Concluidas las pruebas, los Tribunales o las Comisiones Permanentes de Selección, procederán a publicar la relación de aprobados y la autoridad competente realizará su publicación en el BOE (art. 22.1 del RGIPP). En cuanto a los procesos celebrados para

³⁷ Por ejemplo, la STSJ de Extremadura, (Sala de lo Contencioso-Administrativo) de 28 de octubre de 2016 (JUR 2016\241668), señala que: *"La Sentencia del Tribunal Supremo de 14 de julio del 2011 (rec. 5475/2009) refiere que "admite la aplicación del trámite de subsanación de defectos a los procedimientos selectivos, no sólo respecto de las omisiones en la solicitud inicial, sino en ulteriores fases del procedimiento, en concreto, tal y como se reconoció en sentencia de fecha 30 de diciembre de 2009 (rec. 1842/2007), en su fase de concurso y en relación con la acreditación de los méritos alegados en él, máxime en un supuesto como el presente, en el que se evidenció que las bases no fueron todo lo precisas y claras que deberían"* (FJ 4º).

³⁸ Publicidad, transparencia, adecuación entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar, (en relación con el art. 61.2 del TREBEP, a cuyo tenor los procesos de selección deben cuidar: *"la conexión entre el tipo de pruebas a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos de trabajo convocados"*), agilidad y objetividad.

el acceso como personal laboral fijo, se publicará la relación de aspirantes que hubieran obtenido, como mínimo, las calificaciones exigidas para superarlo.

En este orden cronológico, aprobadas las pruebas y publicada la relación mencionada, pueden darse dos situaciones diferentes, o bien, que se finalice el proceso de selección y se adquiera la condición de funcionario de carrera o personal laboral fijo, o bien, que se exija la previa superación de una evaluación derivada de la realización de un curso, formando estos, parte del período selectivo, a diferencia de los períodos iniciales de formación o prácticas. De hecho, en lo relativo a los cursos, si el personal laboral o funcionario no supera la evaluación, no se podrá proceder al nombramiento o, en su caso, a la formalización del contrato. Con todo, que la realización de un curso forme parte de la selección, no es la regla general.

Por último, la adquisición de la condición de funcionario de carrera se formaliza a través del nombramiento por el órgano competente y su publicación en el BOE (art. 62.1.b) del TREBEP), y, una vez asignado un puesto, a ser posible, según los requerimientos de los candidatos, se hará la toma de posesión, en el plazo de un mes a contar desde la notificación del nombramiento u otro plazo que se establezca (art. 62.1.d) del TREBEP). En cuanto al personal laboral, el nombramiento es sustituido por la formalización del contrato, que es realizada por el órgano competente.

4. LAS DEBILIDADES DEL SISTEMA DE ACCESO A LA FUNCIÓN PÚBLICA: ALGUNAS PROPUESTAS DE MEJORA

1. Introducción

En los últimos años se han ido incrementando el número de voces que han señalado las debilidades que rodean, en general, a la organización de la Administración Pública y, en concreto, a la gestión del sistema de acceso a la función pública.

El modelo vigente para la selección de empleados en la AGE ha sido importado, casi de forma idéntica, por la mayor parte de las CC.AA a través, de sus leyes de Función Pública, creando, con ello, un sistema generalizado en España de acceso a las diferentes administraciones, que, en consecuencia, presenta problemas similares.

Desde el punto de vista del derecho comparado, el grueso de los países de nuestro entorno, o bien, nunca han implantado un sistema como el nuestro o bien, lo han modificado y abandonado. En cuanto al sistema de provisión empleado por la Unión

Europea, también es opuesto al vigente en España y, mucho más similar al utilizado por las empresas privadas.

En este marco, en España sigue vigente el modelo decimonónico originario, importado de la III República francesa y consolidado en la segunda mitad de la dictadura franquista. No obstante, sí que es cierto que se han venido realizado algunas reformas y planes de renovación, por ejemplo, mediante la implantación de la figura del directivo, propia de los entes privados, en el año 2007, aunque, en general, no han tenido demasiado éxito. De este modo, se ha consolidado un sistema excesivamente formal, rígido y poco atractivo, habida cuenta del gran peso, en ocasiones incluso exclusivo, de las pruebas de índole memorística.

Por lo expuesto, el objetivo principal de este trabajo consiste en realizar algunas propuestas de mejora partiendo de la evidencia científica. Para este estudio, seguiremos la dinámica propia de todo sistema de selección de personal, recordando que se desarrolla en el siguiente orden de fases:

- Análisis de puestos
- Identificación de las funciones del puesto
- Identificación de los conocimientos, habilidades, y características personales necesarias para el desempeño del puesto
- Elección de los instrumentos para evaluar si los candidatos reúnen esos conocimientos, habilidades y características personales
- Aplicación de los instrumentos
- Toma de decisión

2. Los principales problemas que afectan a los sistemas selectivos de la Administración Pública

En este apartado vamos a tratar de resumir los principales problemas que giran en torno a los procesos de acceso a la función pública, tanto desde el punto de vista legal, como desde la perspectiva de la selección de personal, que aplican las empresas privadas. En mi opinión, básicamente, las debilidades detectadas se resumen en cuatro grupos: (1) el análisis de puestos y el reclutamiento del personal., (2) las pruebas empleadas en el proceso de selección, (3) el concurso o valoración de méritos y (4) las desigualdades que genera el modelo español.

2.1. Los antecedentes lógicos de cualquier sistema selectivo: el análisis de puestos y el reclutamiento del personal

Todo proceso selectivo para ser exitoso debe contar con la previa elaboración de un análisis de puestos y con la realización de un reclutamiento. Parece pertinente, de forma sucinta, definir los objetivos a los que aspiran estos dos procesos, de un lado, a través del análisis de puestos se pretende establecer cuáles son las competencias y las tareas habituales a desempeñar por el futuro trabajador (Bretones y Rodríguez, 2008), asimismo, subraya González, que es fundamental para todas las actividades de planificación y gestión de recursos humanos, y; de otro lado, con el reclutamiento se trata de localizar al mayor número de potenciales candidatos y atraerlos al proceso selectivo.

Toda la actuación administrativa debe estar presidida por la eficiencia y la eficacia³⁹ y, en particular, en el acceso al empleo público se ha de dar cumplimiento a tres principios básicos: igualdad, mérito y capacidad. Estas pretensiones solo serán alcanzadas si se consigue llevar a cabo un procedimiento selectivo óptimo, para lo cual, es imprescindible, la puesta en marcha de un análisis de puesto y de un reclutamiento.

Estos dos procesos, a su vez, quedan subordinados a la adecuada elaboración de una planificación estratégica a nivel organizacional, en general y, a escala de recursos humanos, en concreto. En este sentido, reivindican Gorriti y Jiménez (2016), la necesidad de *“(...) invertir en todo aquello que comporta planificación estratégica y organización de la función pública, especialmente de la alta función pública (...)”*, puesto que, *“un correcto diseño organizativo debería ser presupuesto de cualquier reforma de la función pública”*.

Pues bien, la cuestión sobre la que queremos hacer hincapié en los dos apartados siguientes, consiste en conocer qué actuaciones lleva a cabo la Administración Pública en materia de análisis de puestos y reclutamiento de personal y, poniendo de relieve lo que consideramos como debilidades, tratando de desarrollar algunas soluciones.

³⁹ Villameriel (2020, pág. 12) define el buen gobierno como: *“la forma de ejercicio del poder en un país caracterizada por la eficacia y la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas, la participación de la sociedad civil y el respeto al Estado de Derecho”*.

2.1.1. El análisis de puestos en la AGE: debilidades y propuestas de mejora

En primer lugar, precedentemente al proceso de reclutamiento y selección, es indispensable realizar un análisis de puestos que permita conocer las necesidades de personal, esto es, los puestos vacantes cuya cobertura sea necesaria, y los conocimientos, habilidades, capacidades y aptitudes, requeridas para su desarrollo. Esta técnica ha querido ser implementada en la Administración a través de las RPT, u otros instrumentos similares e, incluso, mediante los planes de ordenación de los recursos humanos, no obstante, este objetivo parece haberse dejado a merced de la voluntad de cada una de las administraciones.

El análisis de puestos se desarrolla en tres fases: la identificación, la descripción y la especificación. Desde el punto de vista cuantitativo, la administración obtiene datos sobre su número de efectivos, en términos de disponibilidades y necesidades, a través de los instrumentos comentados; no obstante, la controversia surge a la hora de identificar y definir los puestos desde un punto de vista cualitativo.

En este sentido, la normativa actual no impone, como contenido obligatorio de la **RPT**, la descripción de, por ejemplo, tareas, funciones, responsabilidades, capacidades o competencias, que sí son pormenorizadas en los documentos resultantes de los análisis de puestos, quedándose, la RPT, en la superficie enunciativa y denominativa de los puestos. Si bien es cierto, en la práctica, muchas administraciones han llevado a cabo una descripción detallada de los puestos, elaborando las fichas pertinentes sobre las funciones y competencias de cada uno de ellos para organizar, por ejemplo, su sistema de retribuciones. Sin perjuicio de lo dicho, debería establecerse como exigencia legal, la inclusión de toda esta información y no quedar a la voluntad y diligencia de cada administración.

De otro lado, los **planes de ordenación de los recursos humanos**, además de no ser elaborados en la práctica, de manera general, han quedado relegados a formular medidas de movilidad y ofrecer datos meramente cuantitativos.

Otra cuestión que debería ser revisada es la estructuración de las **plantillas administrativas**. Éstas se configuran por Categorías, Cuerpos, Grupos o Subgrupos, entre otros, lo cual dificulta el estudio y clasificación de los puestos en la administración. En esta línea argumental, uno de los problemas principales a los que se enfrenta la administración es su dimensión, a pesar de ser una organización dotada de una alta burocratización, no parece haberse logrado la concreción necesaria en las tareas,

funciones, aptitudes, capacidades y conocimientos requeridos para la realización de cada uno de los puestos. Por ello, el desarrollo exitoso de un análisis de puestos se alcanzaría mediante la agrupación de los empleos en familias de puestos, es decir, en conjuntos que guardasen similares características a nivel funcional, generando un modelo más específico y organizado, que, al mismo tiempo, permita una clasificación jerárquica en función de las de las responsabilidades.

A tal efecto, resulta muy interesante la propuesta de mejora de Acosta de León (2012) para el Ayuntamiento de Candelaria, donde propone un modelo de análisis de puestos basado en la tarea y lo divide en las siguientes fases:

- Inventariar tareas a partir de las funciones definidas en cada puesto de trabajo.
- Definir las tareas críticas.
- Analizar las tareas: destrezas, diagramas de flujo y criterios de desempeño.
- Redefinir la Relación de Puestos de Trabajo.

A la hora de implantar todas estas novedades técnicas, se hace necesaria la concurrencia de profesionales de estas áreas. Para esto, la administración cuenta con una serie de vías: (1) recurrir al asesoramiento de especialistas en esta materia, (2) ofrecer cursos formativos a los empleados en cargados de estas funciones o (3) contratar dentro de sus filas a profesionales de estas áreas, a través del procedimiento legalmente establecido.

2.1.2. El reclutamiento en la AGE: los problemas que presenta y algunas propuestas de mejora

El segundo punto elemental para el desarrollo de un procedimiento de selección de personal óptimo comprende la realización del reclutamiento, habida cuenta de que es el método que da a conocer a los aspirantes el inicio del proceso. El instrumento público por el que se materializa el reclutamiento es la OEP que incluye contenidos generales, como: el número de plazas que se quieren cubrir y con qué tipo de personal (funcionario o laboral), por lo que, podemos afirmar que ofrece información más cuantitativa que cualitativa.

En los últimos años ha crecido la preocupación por atraer el talento a la organización pública, debido, principalmente a la necesidad de relevo generacional denotado de un agravado envejecimiento de la plantilla pública. Precisamente, el INAP ha expresado la urgencia de la provisión, toda vez que la edad media de los empleados públicos es de

52 años y, entre los próximos 10 a 15 años, más del 50% entrará en edad de jubilación. Esta situación se ve incrementada por varios factores:

- La inadecuada reposición de efectivos, debido a la crisis iniciada en el 2008, que se ha prolongado durante una década, y al mal uso de las tasas de reposición presupuestaria.
- La carencia atractiva de la administración como empleadora, debido a una falta de confianza de los ciudadanos en los sucesivos gobiernos
- Una deficiente y escasa planificación, ligada a las limitaciones OEP.
- El impacto de la digitalización en la Administración Pública.

Toda esta problemática se ha visto agravada por cuanto, muchas de las plazas que se convocan en los procesos selectivos acaban no siendo cubiertas o se recurre a personal laboral, alegando urgencia, cuando, bastaría con eliminar las fuertes barreras de entrada, persistentes hoy en día, en muchos de los cuerpos y categorías.

En otro orden de cosas, aunque el fin último del reclutamiento sea la captación de candidatos, pretende ser, a su vez, una criba, habida cuenta de que, por ejemplo, en los anuncios, en los que se oferta un determinado empleo, ya se exige el cumplimiento de unos requisitos mínimos, no solo aquellos más objetivos (como sucede con las convocatorias de la administración, como la posesión de un título), sino también una serie condiciones en relación con la posesión de aptitudes o habilidades.

Actualmente, como hemos avanzado, el instrumento básico que emplea la administración para reclutar es la OEP, aunque, en realidad, es más un instrumento de publicidad formal (debido a que su publicación en el Diario oficial correspondiente implica la obligación de iniciar el proceso), que, de búsqueda y atracción del talento, pues cumple una función más informativa del número de plazas que se pretenden cubrir, que de captación del talento. En este sentido, tal y como hemos afirmado anteriormente, sería interesante que la administración optase por incluir otras competencias ligadas a la posesión de determinadas aptitudes, que sean necesarias para el buen desempeño en el puesto concreto, como, por ejemplo, flexibilidad, extroversión o resistencia al estrés.

Importa, de otro lado, la dilación temporal entre el acuerdo de realización de los procesos selectivos, su publicación y su ejecución. En este sentido, aún partiendo de manera teórica de una RPT completa y de una OEP eficaz y eficiente, la ejecución de

los procesos selectivos puede verse demorada hasta 3 años (art. 70.1 del TREBEP⁴⁰) con lo que, realmente, pueden producirse desajustes entre las necesidades que guiaron la OEP y la situación real de demanda de la administración (Polo, 2015).

De todo lo expuesto, se infiere la necesidad de aplicar sistemas de reclutamiento externo efectivos, para cuando las vacantes no puedan ser cubiertas a través del reclutamiento interno⁴¹. Actualmente, ningún reclutamiento podrá ser eficaz si no es anunciado, de un modo u otro. La administración publica la OEP en el boletín oficial correspondiente y lo da a conocer a través de su página oficial, pero no estaría demás, recurrir a, por ejemplo, portales de empleo o redes sociales. Otra vía de captación esencial son las Universidades, públicas o privadas, en este sentido, aunque la administración no ha sido del todo ajena a este recurso, deberían emplearse en mayor medida estos sistemas informativos, en forma, por ejemplo, de charlas o conferencias, que expliquen las diversas ramas y posibilidades que ofrece la administración, en la línea de las jornadas de salidas profesionales.

Con todo, sin perjuicio de la validez de estas formas de reclutamiento, cabe traer a colación un ejemplo de reclutamiento empleado en Estados Unidos, que parece bastante atractivo, son los programas de prácticas remuneradas. El funcionamiento es relativamente sencillo, son programas de dos años, dirigidos a universitarios recién graduados, cuyo potencial haya quedado demostrado a lo largo de su formación. Una vez concluido el tiempo de prácticas, se ofrece la posibilidad de trabajar para la administración a aquellos que hayan manifestado un especial talento y valores pro-servicio. En este sentido, también existen en la UE programas de prácticas, pero, en general, estos no están dirigidos a una posterior incorporación, sino que, será necesaria la superación del proceso selectivo común. De todas maneras, estos programas terminan siendo muy útiles, habida cuenta de que muestran las ventajas para los estudiantes de trabajar en la UE, pues transmiten lo que realmente se hace en su práctica laboral, generando potenciales candidatos.

A modo de recopilación, es de lógica que, sin una buena planificación estratégica de los recursos humanos, no se podrán alcanzar las pretensiones básicas de cualquier

⁴⁰ A cuyo tenor literal: “(...) en todo caso, la ejecución de la oferta de empleo público o instrumento similar deberá desarrollarse dentro del plazo improrrogable de tres años”.

⁴¹ Es un sistema muy empleado en la Administración Pública por vía de promoción interna, como manifestación del desarrollo de la carrera profesional. En este orden, Villoria Mendieta y Del Pino Matute (1997) distinguen entre: sistemas ordinarios, que son los propios sistemas de carrera profesional y se materializan mediante concurso; o sistemas extraordinarios, que se producen en situaciones urgentes, pudiendo optar entre: una reasignación o una redistribución de personal (Bretones y Rodríguez, 2008).

organización pública o privada: productividad, eficacia y eficiencia. Es menester crear una planificación y estructura gestora a nivel público más eficaz y organizada, que incluya la exigencia legal de elaborar un análisis de puestos pormenorizado en agrupaciones de familias de puestos. De otro lado, la crisis económica de la última década hizo que aumentase el interés de futuros opositores, el problema fue la ausencia de OEP atractivas. La escasez de opositores se da, sobre todo, en épocas de bonanza económica donde el sector privado ofrece unas retribuciones y sistema de promoción y carrera profesional más atractivos. Por lo expuesto, para hacer frente a estas grandes campañas comerciales de empleabilidad, la administración debería invertir en reputación y marketing.

2.2. Las pruebas utilizadas en el proceso de selección de los empleados públicos

Como hemos ido comprobando a lo largo de toda la exposición, la cuestión quizás, más criticada de todo el sistema de acceso al empleo público, estriba en el uso y abuso de las pruebas de índole memorística, incrementándose en número y dificultada, a medida que subimos a los cuerpos superiores.

Los temas que se van a tratar a continuación son: (1) las pruebas sobre conocimientos y la posibilidad de acudir a otro tipo de evaluaciones, (2) la adecuación entre las pruebas y las funciones o tareas a desarrollar en el puesto: la elección de las pruebas y (3) los cursos formativos y los períodos de prácticas.

2.2.1. Las pruebas sobre conocimientos y la posibilidad de acudir a otro tipo de evaluaciones

Vamos a proceder, por un lado, a analizar la evidencia científica sobre las pruebas teóricas realizadas por la administración, concretamente sobre la memoria y los test sobre conocimientos del puesto y; por otro lado, estudiaremos si el marco legal y la jurisprudencia permiten acudir a otro tipo de pruebas.

Desde el punto de vista de la selección de personal, la **memoria** es una variable encuadrada dentro de las capacidades cognitivas específicas, como también lo serían, el razonamiento inductivo, deductivo y matemático, la rapidez perceptiva, la atención selectiva y la orientación espacial. Lo cierto es que, los test de memoria resultaron muy buenos predictores del desempeño, presentando una validez de .56, aunque, no así en relación con la formación, cuya validez baja hasta .34 y; en términos de fiabilidad

presenta un valor alto de .77 (Salgado y Moscoso, 2008 y 2012). Con todo, la memoria como variable predictiva, se estudia en base a test diseñados y orientados a ese fin, con lo que, no podríamos incluir las pruebas de la Administración Pública, pues, entre otras cuestiones, juega un papel muy importante el azar. Además, la memoria forma parte de la capacidad cognitiva general, es decir, de lo que se conoce como inteligencia, pero es solo una parte de ella, por lo que, en ningún caso se podrá conocer la inteligencia general, en base, exclusivamente, a la capacidad memorística. En esta misma línea, los **exámenes de conocimientos**, en forma de test pre-elaborados, presentan una validez de .45 y una fiabilidad de .80, ambos valores más que aceptables (Salgado y Moscoso, 2008). Por lo expuesto, las pruebas realizadas por la AGE, al no ser sobre conocimientos puros del puesto, pues incluyen cuestiones de índole general y no han sido sometidas a estudios o meta-análisis, pueden ver afectadas su fiabilidad y validez.

De otro lado, con vistas legales, el art. 61.2 y 5 del TREBEP permite la inclusión no solo de exámenes para la comprobación de conocimientos, sino, también, pruebas prácticas, físicas, psicotécnicas, etc. Sin embargo, finalmente, debido a una resistencia al cambio que se muestra en el ámbito de la AGE, los exámenes, orales, escritos, de desarrollo o tipo test, acaban por recibir el mayor peso evaluativo, en ocasiones, casi de forma exclusiva.

En suma, si desde el punto de vista doctrinal y científico este sistema de oposición basado en exámenes de conocimientos es criticable, y la ley permite modificarlo, ¿por qué no se ha realizado una revisión profunda de este tipo de pruebas? Esta cuestión, se debe principalmente a un arraigado tradicionalismo y formalismo, consolidado, especialmente en los cuerpos superiores, cuya resistencia al cambio es mayor y se forja sobre un fuerte corporativismo. Se muestra una clara preferencia del conservacionismo sobre la eficiencia y eficacia, en conexión con el desempeño laboral, pues, no podemos obviar que la administración, aunque con carácter institucional, es una organización, y, como tal, cuenta con una cultura organizacional claramente definida.

En esta línea argumental, cabe advertir que, a pesar del intento del legislador del TREBEP de flexibilizar las pruebas, desde el punto de vista jurisprudencial, los tribunales no suelen ser benignos, principalmente, cuando se trata de pruebas desarrolladas en la fase de oposición. Por ejemplo, en la ya comentada sentencia de 14 de octubre de 2020, el TS, señaló la imposibilidad de utilizar la entrevista personal como instrumento evaluativo en la fase de oposición. Con ello, vemos una importante disparidad con respecto a los sistemas selectivos de los que se sirven las empresas privadas, al ser la entrevista personal el método más empleado.

2.2.2. La adecuación entre las pruebas y las funciones a desarrollar en el puesto: la elección de las pruebas

En otro orden de cosas, cabe resaltar la controversia que surge en relación con las pruebas utilizadas por la administración y el cumplimiento de uno de los principios rectores que recoge el art. 55. 2 e) del TREBEP: la adecuación entre las pruebas, es decir, el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar en el puesto. Sobre este aspecto cabe vamos a resaltar dos cuestiones, el modo en que son elegidas las pruebas y la homogeneidad de algunos procesos en relación con los Cuerpos, Categorías y Grupos.

En este orden de cosas, desde la perspectiva de la selección de personal, una herramienta permite predecir la idoneidad del candidato para el puesto, cuando cumple dos características psicométricas: validez y fiabilidad.

Las Administraciones Públicas, a la hora de escoger el tipo de pruebas que se van a utilizar y los contenidos que serán evaluados, es decir, los temarios, básicamente emplean el arbitrio, pues en la administración no se han llevado a cabo estudios de validación, que permitan comprobar la existencia de correlación entre las pruebas y el desempeño laboral. No se exige, en este sentido, memoria justificativa o documento motivacional que acredite el por qué se ha acudido a un determinado sistema. Profundizando en esta idea, el órgano competente que dicta la resolución administrativa, por la que se aprueba la convocatoria y las bases de cada proceso (jurisprudencialmente denominadas como *“ley de la oposición o del concurso”*), será el que disponga los tipos de prueba a emplear y los temarios y programas sobre los que versarán. En esta línea, puede darse el supuesto de que cada año, las bases sufran cambios, en ausencia de documento que los justifique, lo cual, no parece ser sinónimo de seguridad jurídica. No obstante, en todo caso, la administración, lo que sí exige es un temario predeterminado, a la par que un tribunal calificador predefinido y público, pues todo ello es manifestación del principio de igualdad (Rastrollo Suárez, 2016).

En yuxtaposición con lo anterior, hay que poner de relieve el hecho de que, aunque las pruebas teóricas permitan valorar de una manera objetiva los conocimientos del candidato, pueden resultar azarosas y no tienen en cuenta otra clase de habilidades o capacidades que resultan necesarias para predecir el buen desempeño del puesto. Por ejemplo, si una persona en su puesto tiene que trabajar en equipo, es esencial conocer si es poseedor de esa competencia; igualmente, es necesario, si debe estar cara al público, que sea poseedor de determinadas habilidades que solo podremos evaluar a

través de la realización de un determinado test de personalidad (por ejemplo, que permita predecir, siguiendo el ejemplo, lo que en selección se denomina como servicio u orientación al cliente), o, por ejemplo, en caso de que se trate de un puesto sometido a cambios, que requiera gran flexibilidad y rapidez en el aprendizaje, debemos acudir a los test de capacidad cognitiva general.

Por lo tanto, parece lógico afirmar que, determinar la validez de un candidato para un puesto teniendo en cuenta únicamente pruebas que no han sido sometidas a un estudio de validación y que no tienen en cuenta la posesión de todas las competencias necesarias, es, desde el punto de vista de evidencia empírica, inválido y poco o nada fiable.

Otra cuestión controvertida, es la homogeneidad procedimental en relación con los Cuerpos, Categorías y Grupos. Lo cierto es que, al albergar tintes tradicionalistas en el sistema están arraigadas toda una serie de prácticas, en las que, generalmente, los procesos se desarrollan de un modo similar según el Cuerpo, Escala y Grupo Profesional, no prestando atención a las verdaderas necesidades y exigencias de cada puesto. Pongamos un ejemplo, siguiendo la lógica de Villameriel (2020), en el caso de los Inspectores de Trabajo y de la Seguridad Social del Estado, la fase de oposición consta de cuatro ejercicios: uno escrito, uno oral, otro escrito y un último sobre conocimiento de idiomas; mientras en el acceso al Cuerpo de Subinspectores de Trabajo y de la Seguridad Social, toda esta primera fase pasa por exámenes escritos y sin pruebas idiomáticas. Si bien es cierto, al ser un puesto del Subgrupo A1, parece normal la exigencia de un volumen mayor de conocimientos, pero ello quedaría justificado en una diferencia de programa, no en el ejercicio de pruebas formalmente diferentes, por un lado, orales y, por otro lado, escritas, pues ¿se aporta con ello mayor fiabilidad o validez? La respuesta parece ser negativa. Otro modelo de conducta sin justificación predictiva se muestra en la ya mencionada exigencia idiomática, muchos de los puestos que se desarrollan en los cuerpos inferiores de la administración son de atención a la ciudadanía y, en ocasiones a colectivos vulnerables que no hablan castellano, no obstante, a estos administrativos, no se les exige la acreditación de conocimiento de idioma extra nacional. Sin embargo, son los puestos de los Cuerpos A1, los que suelen exigir la superación de pruebas de inglés o francés, cuando, posiblemente, haya determinados puestos en los que no se precise su uso.

De este desarrollo, surge una consecuencia fundamental, debería seleccionarse, más que por rangos o cuerpos, por familias de puestos cuyo alcance a nivel de tareas y competencias sea similar. De hecho, aunque en la práctica no se suele realizar, el art.

73.3 del TREBEP, permite la agrupación de los puestos de trabajo, en función de sus características, en materia de selección, formación y movilidad. Asimismo, a nivel autonómico, la Ley de Empleo Público de Galicia, también recoge esta posibilidad⁴².

2.2.3. Cursos formativos y períodos de prácticas

En este último punto, es importante tratar la controversia que rodea a los cursos formativos o selectivos y a los períodos de prácticas. Con carácter general, una vez superadas las pruebas, los aspirantes, a través de nombramiento legal o la firma del contrato laboral, adquieren la condición de empleado público, y, posteriormente, es cuando tiene lugar la realización de cursos formativos, y/o períodos de prácticas, cuando así lo prevean las convocatorias correspondientes. Es cierto que, en raras ocasiones, estos cursos o prácticas, presentan carácter eliminatorio, es decir, forman parte del período selectivo, aunque ello sea criticable pues, actualmente, un único profesional, el tutor, puede impedir el acceso de un candidato que ha superado todas las pruebas anteriores, mediante un informe negativo. A mi juicio, es de notable necesidad la inclusión general de, como mínimo, períodos de prácticas que tengan un carácter eliminatorio, pero siendo evaluados por varios profesionales, precisamente, debido a las rigideces que muestran los procesos selectivos para predecir el desempeño, aunque esta cuestión será tratada en mayor medida a la hora de exponer las mejoras que trataremos de presentar.

2.3. El concurso: la valoración de méritos

Las administraciones emplean, además, dos sistemas selectivos en los que, de forma exclusiva, o en concurrencia con la oposición, son valorados los méritos de los aspirantes, se trata del concurso y del concurso-oposición, respectivamente. Las condiciones de los aspirantes que generalmente, se consideran meritorias son: la experiencia profesional, la formación y la educación.

Desde la perspectiva de la selección del personal, la valoración de méritos como técnica predictiva, se fundamenta en que, tanto la experiencia previa en el puesto, como la formación, se relacionan positivamente con el futuro desempeño en el trabajo, descansado, asimismo, sobre el principio de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada (Alonso, Táuriz y Choragwicka, 2009).

⁴² Vid. art. 58.5 de la LEPG.

Al igual que sucede con los temarios, cuya predeterminación es decisiva para el cumplimiento efectivo del principio de igualdad, se requiere que las administraciones determinen la cuantificación o el peso de cada uno de los méritos que van a ser valorados, no pudiendo cumplir esta función “*ad hoc*” el tribunal calificador⁴³.

En cuanto al diseño de las valoraciones de méritos contenidas en las convocatorias, la STS (Sala de lo Contencioso-Administrativo) de 10 diciembre de 2020, (RJ 2020\4997), conforme a lo dispuesto en el art. 55. 2 e) del TREBEP, advierte sobre la necesidad de la “*correspondencia entre los distintos méritos exigidos en el proceso selectivo mediante la correspondiente valoración, y las funciones que se van a desarrollar cuando se acceda, en su caso, al desempeño de la plaza convocada (...)*” en este sentido, la valoración de méritos “*(...) debe tener su lógica y racional explicación y justificación en las funciones que se van a desempeñar en el caso de resultar reclutado*”⁴⁴.

Los aspirantes, con arreglo al modelo vigente, son valorados a la luz de un sistema de puntos, esto es, un baremo preestablecido en las bases de las convocatorias, donde se fijan unas puntuaciones máximas, según el tipo y cantidad de méritos alegados y acreditados. En selección de personal este método fue implementado por Ash et al., (1989) y se conoce como el Método de Puntos o Point Method (Alonso, Táuriz y Choragwicka, 2009).

Para realizar un análisis pormenorizado de los concursos, como sistema selectivo, ya sea suplementado o no por la oposición, revisaremos, en primer lugar, las limitaciones jurisprudenciales más relevantes.

La primera cuestión es determinar si la valoración de méritos respeta los principios de mérito y capacidad y, con ello, el de igualdad. En este sentido, la jurisprudencia constitucional ha reiterado que los méritos por servicios prestados⁴⁵ no son ajenos a los conceptos de mérito y capacidad del art. 103.3 CE y pueden ser perfectamente valorados en fase de concurso, el problema se suscita en relación con su constitución como requisito necesario para poder participar en el concurso, lo cual sí quebrantaría el principio de igualdad, pues no se daría entrada en los procesos a aquellas personas que no hayan obtenido experiencia laboral y supondría una discriminación (STC de 26 de junio de 2014 (RTC 2014\111), FJ 5º).

⁴³ STC de 20 de junio de 1994 (RTC 1994\185).

⁴⁴ FD 5º.

⁴⁵ El TC trata solo la valoración de la experiencia profesional, pues es la más utilizada para valorar los méritos.

Otra cuestión litigiosa se debe a la relevancia cuantitativa que atribuyen las convocatorias a cada uno de los méritos valorados, la jurisprudencia constitucional ha establecido una barrera, que, en ningún caso se podrá sobrepasar, que ha denominado *“el límite de lo tolerable”*⁴⁶. Con esta expresión, trata de configurarse una valoración proporcionada y acorde, de cada uno de los méritos, a las tareas y funciones que se van a desarrollar, a posteriori, en el puesto.

En último lugar, ha recalcado el TC que los puntos obtenidos por servicios previos no pueden ser sumados dos veces, esto es, la puntuación obtenida en la fase de concurso no debe ser usada para superar la fase de oposición, esta situación se ha venido denominando como *“efecto mochila”*⁴⁷.

A pesar de la acogida tan favorable de la valoración de méritos, medida a partir del considerado uso que de ella hace la administración, incluso en materia de promoción interna, la evidencia científica ha demostrado toda una serie de debilidades que cabe traer a colación.

En términos de acuerdo entre evaluadores y de estabilidad temporal, presenta altos coeficientes, cerca de .90, no obstante, la consistencia interna resulta escasa, por lo que, *“cuando los requisitos de la plaza y los criterios de valoración no están bien establecidos, son muy genéricos o ambiguos, puede conducir a procesos selectivos nada fiables”* (Alonso, Táuriz y Choragwicka, 2009, pág. 253). Por lo tanto, cuando las valoraciones de méritos no estén basadas en un análisis de puestos que permita conocer las características de éste y las aptitudes y competencias que deben reunir los candidatos para su buen desarrollo, perderá no solo fiabilidad, sino también validez.

En esta línea, Salgado y Moscoso (2008), encontraron una validez muy baja, de .18. Precisamente, al analizar la validez de constructo, Alonso, Táuriz y Choragwicka (2009), detectaron un efecto compensatorio entre la experiencia y la formación, esto es, aquellas personas que puntuasen alto en formación, pero obtuviesen una puntuación baja en experiencia, tendrían el mismo resultado final, en términos cuantitativos, que puntuaciones a la inversa, aunque las competencias y cualificaciones de los individuos sean totalmente diferentes. Para solucionar este problema, los autores proponen el establecimiento de una puntuación mínima en cada campo, es decir, establecer una

⁴⁶ STC de 27 de marzo del 2000 (RTC 2000\82), FJ 4º.

⁴⁷ STC de 2 junio de 2003 (RTC 2003\107) FD 5º.

puntuación mínima de “x” para la experiencia profesional y de “y” para la formación, aunque, en la realidad actual de la AGE, no se encuentra vigente este sistema.

De otro lado, también se ha hallado que la valoración de méritos, aunque no en términos excesivamente elevados, produce impacto adverso sobre las mujeres y sobre los colectivos de jóvenes. En el primer caso, se debe al propio tradicionalismo, ligado a una mayor formación y experiencia del colectivo masculino sobre el femenino y, el caso de lo jóvenes, naturalmente, se justifica por cuestiones de edad, ya que, una persona de 40 años, por regla general, dispone de una mayor experiencia profesional, que una de 27 años.

Para ir concluyendo, como sabemos, la valoración de méritos se basa, principalmente en el ámbito de la administración, en la experiencia profesional y la formación. La experiencia profesional, a la cual alude la jurisprudencia como servicios prestados, se entiende, en general, de manera favorable, por ejemplo, la STC de 26 de junio de 2014 (RTC 2014\111) dictamina que *“el tiempo efectivo de servicios puede reflejar la aptitud o capacidad del aspirante para desarrollar una función o empleo público y suponer, además, en ese desempeño, unos méritos que pueden ser reconocidos y valorados por la Administración convocante”*⁴⁸. Sin embargo, desde el punto de vista de la evidencia empírica, la experiencia de entre 5 y 10 años, presenta una validez escasa, de tan solo .25 y, lo mismo sucede con la formación, que ostenta una validez aún inferior, de .18. En conclusión, el uso de estas variables como predictores, de forma exclusiva, no presenta ningún tipo de certeza predictiva.

Con respecto a la experiencia profesional, siguiendo el estudio de Salgado (2005, pág. 7), cabe señalar que es una variable que funciona de forma opuesta la resto, *“su validez predictiva decrece a medida que aumenta la duración de la experiencia (...) independientemente de la complejidad cognitiva del puesto de trabajo”*, esto es, una mayor experiencia no significa mejor capacidad predictiva.

Por todo lo expuesto, no parece que el concurso por sí solo sea un método válido, fiable e igualitario, habida cuenta de que la valoración de méritos está más pensada para servir de complemento en los procesos de selección, y no como instrumento que lleve a la toma de decisión final. En este sentido, Salgado (2005, pág. 8) enfatiza la idea de que,

⁴⁸ FJ 5º.

“no debería utilizarse nunca (la valoración de méritos) como un instrumento único sino en combinación con instrumentos de probada validez”,

2.4. Los costes del ingreso a la función pública

Este apartado incorpora toda una serie de consecuencias sociales, económicas y psicológicas, que soportan quienes deciden acceder al empleo público, particularmente, a través del sistema oposición. Todos los efectos que comentaremos se agravan a medida que aumenta la dificultad del modelo, es decir, cuando se pretende el acceso a los cuerpos superiores; asimismo son causados, esencialmente, por la duración prolongada de los procesos y la dificultad y amplitud de los programas.

En primer término, cabe resaltar la existencia de costes directos, materializados en su vertiente económica y personal. En esta línea, la preparación de las oposiciones implica estar años estudiando, sin recibir ningún tipo de retribución, los encargados de soportar este gasto serán el opositor y sus familiares. Del mismo modo, aunque no sea una necesidad, sobre todo los primeros años, se suele recurrir a preparadores o academias, que no son, precisamente, económicas. Asimismo, no todas las ciudades cuentan con profesionales capacitados para impartir este tipo de formación, lo cual induce a los aspirantes a mudarse a ciudades donde se ofrezcan estos servicios (normalmente se trata de capitales como Madrid o Barcelona, donde el coste de la vida es muy elevado). Todo esto ocasiona un efecto discriminatorio claro, no todo el mundo puede permitirse, en términos dinerarios, preparar unas oposiciones y, en este sentido, Boix y Soriano (2020), trascienden esta cuestión a lo que denominan, como un problema de elitismo, esto es, de perpetuación de las elites económicas y sociales, sobre todo en los puestos superiores de la AGE.

Una consecuencia directa para la administración es la falta de atracción del talento, toda vez que no logrará reclutar a todas aquellas personas que, aun presentando una fuerte vocación hacia el servicio público, no puedan costear el proceso. Quizás, una posible solución pasaría por establecer becas reales y generales, al igual que se ofrecen para cursar un grado o máster público, aunque, debido al déficit económico actual, llevar a efecto esta idea no será demasiado viable. En Francia, por ejemplo, existen programas de formación para colectivos vulnerables y, en general se ofrecen becas para la preparación de las oposiciones.

Otro problema fundamental, al que no se ha dado la importancia que merece, son los costes personales. El tiempo, el esfuerzo y las esperanzas depositadas, son causa de

ansiedad y estrés; es un proceso muy solitario, donde las horas de estudio son, incluso mayores que las propias de una jornada laboral. Todo ello, además, se ve agravado por la duración de los procesos, ya que, pueden pasar años sin que sean convocadas las oposiciones, y, aun siéndolo, los procesos desde que se anuncian hasta que se celebran, pueden dilatarse en el tiempo, desmesuradamente. En relación con todo lo anterior, para ir concluyendo, no es ajena la producción de situaciones más agudas, en las que se llegue a un “sobre encierro”, materializado en graves problemas de socialización, por falta de contacto con la familia, amigos y terceros, que pueden desembocar en enfermedades más graves, como la depresión.

En último lugar, debemos hacer referencia a los costes de oportunidad, esto es, aquello que han dejado de hacer o percibir las personas que han decidido preparar los exámenes de oposición. Sucede pues, que, en términos de experiencia profesional y retribución, los aspirantes han dejado de introducirse en el mundo laboral, renunciado a una carrera profesional privada, en aras a la incertidumbre del posible desarrollo de una carrera pública.

3. Algunas propuestas para mejorar el sistema de acceso al empleo público en la Administración General del Estado

Una vez puestas de relieve las debilidades del sistema ingreso a la función pública, trataremos el objeto principal de este trabajo, la presentación de toda una serie de propuestas que pretenden mejorar el sistema actual, conjugando las posibilidades legales, con lo que realmente nos dice la evidencia científica, que debe ser un buen proceso de selección de personal. Ahora bien, antes de explicar el sistema propuesto como tal, debemos dirimir una cuestión básica, el encaje normativo en el marco actual, de las propuestas de mejora.

3.1. Encaje normativo en el marco normativo actual de las propuestas de mejora

¿Podrán ser llevadas a la práctica las propuestas que presentaremos, sin menoscabar el marco normativo constitucional y legal? Todo parece indicar que la respuesta a esta cuestión es afirmativa. Realmente, la regulación de la Carta Magna en materia de acceso al empleo público está presidida por el respeto a los tres principios básicos de capacidad, mérito e igualdad, remitiendo el art. 23.2 de la CE a la ley, para la disposición de los concretos requisitos. Por ello, cabría implementar diversas medidas siempre y cuando, se garanticen los principios mentados.

Igualmente, la doctrina actual (por ejemplo, Fondevila A, 2020), es mayoritariamente coincidente en que, la regulación contenida en el TREBEP y en su normativa de desarrollo, permite el diseño de un procedimiento selectivo, por poco, “*a la carta*”, debido a la generalidad de sus disposiciones en esta materia. Conforme con esta línea argumental, Villameriel (2020), pone el acento en que, aún cuando la regulación de esta normativa es extensa y garantista desde un punto de vista administrativo formal, desde la óptica material del proceso de selección, son las resoluciones administrativas “*de segundo rango*”, es decir, la convocatoria y las bases, las que precisan y concretan cuestiones como: los tipos de pruebas, los contenidos, la necesidad de realizar el curso selectivo, etc⁴⁹. Por estas razones, no parece haber inconveniente en introducir algunos cambios, como los que proponemos.

Otra línea doctrinal, es la defendida por autores como Boix y Soriano (2020), que subrayan la necesidad de que sea la normativa autonómica la que constituya el motor de cambio en esta materia. Aunque este trabajo se centra en el acceso al empleo público en la AGE, parece interesante desarrollar esta idea, pues aun cuando la legislación autonómica pudo haber sido una fuente de innovación, las CC.AA en su mayoría, como ya hemos comentado, adoptaron un sistema, casi idéntico al estatal. Esta tendencia no se produce solo en esta materia, sino que, en general la iniciativa legislativa suele ser del Estado y, las autonomías, a posteriori, emulan dicha normativa. La justificación de reside en que tanto la doctrina, como la jurisprudencia, especialmente, la constitucional, suelen posicionarse hacia el tradicionalismo y la unificación o uniformidad legislativa (Boix y Soriano, 2020).

Como producto de lo sostenido en los párrafos anteriores, existe un marco jurídico suficiente para implementar las mejoras que, a continuación, vamos a exponer.

⁴⁹ En opinión más profunda de este autor, el hecho de que sean los altos cargos funcionarios que detentan la jefatura de personal, de cada uno de los ministerios adscritos a los cuerpos, los que se encarguen de la elaboración de las bases de los procesos selectivos, debe suprimirse. La justificación radica en que el “*statu quo*” de los altos funcionarios, altamente burocratizados y corporativizados, les convierte en resistentes al cambio, y paraliza toda opción de modernización del sistema, por lo que deben ser desapoderados de la condición de rectores de los procesos selectivos. Por esta razón en su obra defiende la creación de una ley estatal y específica que regule de forma pormenorizada los sistemas selectivos del Grupo A, en paralelo con el TREBEP, sin pretender su modificación.

3.2. Propuestas concretas para un nuevo modelo de selección de personal en la Administración Pública: la preselección, la selección de personal y el período de prácticas

La pretensión básica de este apartado consiste en elaborar un proceso de selección, que, bajo el respeto de las garantías constitucionales de igualdad, mérito y capacidad, permita predecir el futuro desempeño de los candidatos en el trabajo y, por lo tanto, que se pueda justificar en términos de evidencia empírica. Tal y como anunciaba Salgado (2005, pág. 4) *“(...) si alguien reclamase de la Administración la aportación de pruebas científicas (p.e. fiabilidad y validez) de los instrumentos que se han utilizado y se utilizan, dicha Administración se encontraría en graves dificultades para aportar a día de hoy, tales pruebas”*.

Una vez puestas de manifiesto las principales debilidades del sistema, estamos en condiciones de proponer un sistema selectivo para el acceso a la condición de empleado público. Este modelo está dividido en tres secciones: (1) la preselección, (2) la selección de personal y (3) el período de prácticas. De modo breve, la denominada preselección, incluiría instrumentos evaluativos propios de las empresas privadas y, a diferencia del actual sistema de concurso, no solo se tendrían en cuenta cuestiones curriculares. En la segunda etapa, se examinarían conocimientos, de modo similar como se vendrían evaluado a través de la oposición, aunque de forma concreta y simplificada. La tercera y última fase selectiva estaría compuesta por un período de prueba o prácticas, en el puesto concreto. Antes de proceder al desarrollo de cada una de estas etapas, debemos aclarar una serie de cuestiones previas.

3.2.1. Algunas cuestiones previas

El proceso selectivo propuesto, que será explicado con detalle a continuación, tiene su justificación en la necesidad de incorporar en la Administración Pública la selección por competencias. En la actualidad, la valoración de los candidatos viene definida por los conocimientos y/o la experiencia laboral demostrada y aunque, no desechamos las pruebas que demuestran el saber, no cabe, desde el punto de vista predictivo del desempeño laboral, que sean utilizadas como único criterio para la contratación. En este sentido, para predecir el éxito de los candidatos en el puesto, deben identificarse otras habilidades, aptitudes y capacidades. En otras palabras, Bretones y Rodríguez (2008, pág. 21) subrayan como objetivo del proceso selectivo la elección del candidato adecuado y no del mejor pues *“lo que realmente hacemos es buscar la idoneidad entre los criterios esenciales para desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo que*

pretendemos cubrir y las características del candidato. El no tener en cuenta esta diferenciación hace que caigamos, a veces, en el error de seleccionar a personas con una preparación superior a la necesaria o con una experiencia no necesaria, sin tener en cuenta otros criterios de idoneidad”.

De otro lado, la administración, desde el punto de vista de capital humano, presenta unas dimensiones inmensas, con puestos de lo más variado, en términos de funciones, tareas, responsabilidades y competencias, por ello, los procesos de selección no pueden consistir en el mismo tipo de pruebas. La administración realiza diferentes procesos selectivos en función del Cuerpo o Categoría y del Grupo y Subgrupo, pero, tal y como permite el art. 73.3 del TREBEP, debería seleccionarse por agrupaciones de familias de puestos. Pongamos un ejemplo, el proceso oposición para el acceso a la Carrera Judicial y a la Carrera Fiscal es el mismo, será, una vez superada la oposición, cuando los aspirantes decidan si optan por una carrera u otra, en virtud de la nota que hayan obtenido, aunque las responsabilidades y competencias sean completamente diferentes. Con todo, la profesión de juez, como administrador de justicia requeriría, en mi opinión, una especial atención y, a la hora de realizar el proceso selectivo, deberían incluirse, como mínimo, tests psicológicos o psicotécnicos. Estas pruebas permitirían conocer si los futuros jueces son poseedores de competencias tan esenciales como la empatía, equidad, objetividad o capacidad decisoria. En nuestro entorno, en países como Portugal y Bélgica ya se aplican este tipo de pruebas, o bien, en el proceso de ingreso, o bien a posteriori, en la Escuela Judicial.

En conclusión, aunque en este trabajo pretendemos desarrollar un procedimiento con carácter general, debe ponerse de manifiesto que cada puesto, debido a sus peculiaridades puede requerir la realización de tipos de pruebas. A modo de ejemplo, en el derecho comparado, encontramos que, EE.UU y Reino Unido realizan pruebas adaptadas a cada puesto (Boix y Soriano, 2020).

Para finalizar con estas aclaraciones generales, son dos las razones que nos llevan a proponer la realización de fases separadas: una preselección (evaluación por competencias) y una selección (evaluación de conocimientos).

En primer lugar, la fase de oposición parece estar destinada, exclusivamente a la valoración de conocimientos, por ejemplo, la reciente STS de 14 de octubre de 2020, ya mencionada, relega la realización de la entrevista personal a la fase de concurso que es más abierta que la oposición y permite introducir la evaluación de otras variables por medios más diversos. Por lo expuesto, para evitar que suceda lo mismo si tratamos de

introducir otras pruebas en la fase de oposición, manteniendo la lógica del sistema, parece más correcto ampliar la fase de concurso introduciendo pruebas diferentes a las valoraciones de méritos, pues, pensamos que su implantación sería más sencilla y tendría mejor acogida. De otro lado y para finalizar, dada la reticencia y resistencia actual, a suprimir la fase de oposición, es decir, la evaluación por conocimientos, no solo por parte de la jurisprudencia, sino por ciertas áreas doctrinales y, sorprendentemente, por sectores del funcionariado, parece que la mejor idea es mantenerla, aunque simplificada, e ir introduciendo cambios paulatinamente.

3.2.2. Propuesta de mejora: un nuevo modelo de selección para la AGE

A continuación, explicaremos el desarrollo y contenido de cada una de las fases de selección propuestas: (1) la preselección, (2) la selección y (3) el período de prueba y/o el curso formativo.

3.2.2.1. La fase preselección

En esta fase de preselección se pretende seguir la lógica de la evidencia científica en selección de personal, de modo que se logre predecir el futuro desempeño del candidato. Para desarrollar un proceso selectivo óptimo, deben dirimirse dos cuestiones fundamentales: (1) la elección de las variables que queremos predecir y los instrumentos que usaremos para medirlas y (2) la incorporación de especialistas que posean los conocimientos necesarios para realizar esta elección y su posterior uso en el proceso.

3.2.2.1.1. La elección de los instrumentos: las mejores combinaciones de predictores.

Como hemos venido constatando a lo largo del trabajo, para predecir el desempeño de los candidatos, debemos conocer cuáles son las características del puesto y comprobar *“hasta que punto los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo”* (Salgado y Moscoso, 2008, pág. 16). Precisamente, a este último conjunto de características, se les denomina competencias y al proceso selectivo que pretende predecirlas se le conoce como selección de personal por competencias.

Hoy en día existen multiplicidad de instrumentos que permiten la medición de estas competencias. A la hora de elegir qué herramientas se han de aplicar en cada proceso

concreto, las cualidades que se deberían ser tenidas en cuenta son su fiabilidad y validez, esto es, que la herramienta esté libre de error en la medida y que exista conexión predictiva entre las pruebas y el desempeño⁵⁰.

A pesar de que ya ha sido explicado, resulta interesante recordar qué es el desempeño laboral en términos operativos de selección y, también, desde el punto de vista legal. Desde la primera perspectiva, para Campbell es *“cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales”* (Salgado y Cabal 2011 pág. 77). Legalmente, el TREBEP, relaciona el desempeño con la *“conducta profesional y el rendimiento o logro (...) la Administración está muy cerca de las definiciones más aceptadas por la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones”*, siendo semejante a la aportada por Campbell (Salgado y Cabal 2011 pág. 77).

De otro lado, en la parte inicial del trabajo, fueron analizadas la validez y fiabilidad de los principales instrumentos utilizados en selección, de modo que estamos en condiciones de proponer aquellos predictores excelentes, en términos psicométricos. Dentro de este marco, Salgado y Moscoso (2008), han elaborado un estudio, donde establecen la combinación óptima en aplicación de dos o tres variables de predicción.

En primer lugar, señalan que las tres mejores combinaciones para predecir el desempeño laboral, de **dos variables** son:

- Una medida capacidad cognitiva general conjuntamente, con una ECE, mostrando un coeficiente de regresión de .84.
- La suma de una medida de inteligencia general, con el factor de personalidad “conciencia”, mostrando un coeficiente de .77.
- De nuevo, mediríamos la capacidad cognitiva general, pero agregando la experiencia laboral, con un coeficiente de regresión .75.

A partir de aquí, la contribución de un segundo predictor es relativamente escasa o nula, es decir, la suplementación de un segundo instrumento aportaría un incremento en la predicción de tan solo, .01 o .02.

⁵⁰ En este sentido, la validez predictiva también se recoge como una exigencia legal en el art. 61.2 del TREBEP, pues dispone que *“los procedimientos selectivos cuidarán especialmente la conexión entre el tipo de prueba a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos”*.

En segundo lugar, la suma de las **tres variables** óptimas, como predictores son:

- Una combinación de medir la capacidad cognitiva general, realizar una ECE y comprobar el factor de personalidad “conciencia”, representan un coeficiente de regresión de .86.
- El resultado de agregar a una medida de inteligencia general, una ECE y una valoración de méritos; ofrece un coeficiente de .85.
- Con un valor de .84 tenemos la misma combinación que en el anterior caso, pero sustituyendo la valoración de méritos por un test de conocimientos.

Si tenemos en cuenta que, realmente, el utilizar una u otra combinación de medidas, va a producir buenos resultados, podemos tomar en consideración al elegir una de estas combinaciones, otros criterios no psicométricos, tales como: *“el número de aspirantes, el tiempo disponible, la existencia o no de medidas de “conciencia” o el examen de conocimientos o acuerdos con los representantes sindicales para tener en cuenta la valoración de méritos”* (Salgado, 2005, pág. 11).

Como conclusión de todo lo expuesto, en términos psicométricos, la combinación que ofrece el máximo predictivo es la formada por un **cuestionario de inteligencia general, una ECE y una medida de “conciencia”**. A continuación, vamos a exponer algunas ideas sobre estas pruebas en relación con su uso en la Administración Pública.

En primer término, debemos aclarar de nuevo que todas estas pruebas solo denotan capacidad predictiva cuando están bien hechas y son pasadas por profesionales de la materia. Realmente, donde más importancia alcanza el ejercicio de la profesionalidad se produce con relación a la **ECE**, pues es una entrevista altamente formalizada que requiere de una intensa preparación previa, tanto en su elaboración y ejecución, como en la evaluación de resultados. Por estas razones, sería interesante la realización de cursos de formación para los encargados de las funciones mencionadas.

En este orden cuestiones, resulta interesante traer a colación la puesta en práctica de la ECE como instrumento evaluativo en un proceso de selección de personal para la Administración Pública del País Vasco. Este proceso no estuvo libre de polémica y fue impugnado ante el TSJ del País Vasco, que resolvió en sentencia (Sala de lo Contencioso Administrativo) de 14 de mayo de 2008, entendiendo que la ECE no estaba respaldada por el método científico, careciendo de justificación técnica, y siendo acusada de subjetividad, por lo que vulneraba los principios de igualdad, mérito y capacidad. Ahora bien, esta sentencia fue objeto de recurso de casación ante TS, que

resolvió en sentencia (Sala de lo Contencioso-Administrativo) de 28 marzo 2011 (RJ 2011\2668), desestimando el contenido de la sentencia del TSJ, pues entendía que la ECE estaba justificada en términos empíricos, pues era puesto de manifiesto mediante la aportación de un *“artículo científico publicado en la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones entre cuyos autores figura un catedrático de Psicología Social de la Universidad de Santiago de Compostela”*⁵¹. En el mencionado artículo desarrollado, concretamente, por Salgado J. F., se acredita la objetividad, fiabilidad y validez predictiva de la ECE, a diferencia de lo que sucede con las entrevistas convencionales, estructuradas o no. En ello, precisamente hace hincapié el TS, señalando que no todas las entrevistas son iguales, las entrevistas convencionales, *“son las que carecen de un formato estandarizado mientras que en la ECE los candidatos se someten todos a las mismas preguntas y por el mismo orden, preguntas que han de ser preparadas antes de la entrevista y ser fruto de un riguroso análisis del puesto a proveer (...) se optó por la ECE por pretender que las preguntas se refirieran únicamente a los desempeños laborales previos de todos los aspirantes, se hicieran a todos por el mismo orden y versaran sobre sus comportamientos laborales previos y relevantes para el puesto”*⁵².

Con todo, la realidad práctica es que en la Administración se da un escaso uso de la ECE y se suele acudir, pese a su escasa fiabilidad y validez, a entrevistas no estructuradas (Salgado, Moscoso y Gorriti, 2007).

En cuanto a la **habilidad mental general**, simplemente recordar la definición aportada por Salgado y Moscoso (2008 pág. 18): *“es la capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima. Menos tiempo y más exactitud indican mayor habilidad mental general”*.

El último factor, **“conciencia”**, es una variable que forma parte de la personalidad y aúna características como: el sentido del deber, la eficacia, la planificación, el orden y la organización, la rigurosidad, la responsabilidad, la minuciosidad, la perseverancia y la voluntad (Salgado y Moscoso, 2012).

⁵¹ FD 3º (2).

⁵² FD 3º (2).

3.2.2.1.2. El asesoramiento o incorporación de profesionales en materia de selección de personal en la AGE.

La selección de personal como método científico de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados, requiere, además del empleo de instrumentos evaluativos válidos y fiables, que tales instrumentos sean aplicados por profesionales (Salgado, Moscoso y Lado, 2006).

Por lo tanto, la selección de personal hace imperativa la participación de, al menos, un profesional de los recursos humanos que se encargue, atendiendo al caso concreto, de la elección, elaboración y ejecución de este tipo de pruebas. En este sentido, teniendo en cuenta las limitaciones legales⁵³, y jurisprudenciales⁵⁴, con relación a la composición de los Tribunales calificadores y de las Comisiones Permanentes de Selección, la administración podría tomar los siguientes rumbos: (1) recurrir al peritaje externo de especialistas en esta materia u (2) ofrecer cursos formativos a sus propios empleados para que se puedan encargar de estas funciones.

3.2.2.2. La fase de selección

Como segunda fase, proponemos la celebración de la que hemos denominado, como selección, que va a estar guiada por la celebración de pruebas teóricas. Se trataría de una fase similar a la actual oposición, pero entendiendo que, tanto los temarios, como el número de pruebas han de ser reducidos. Por esta razón, apelamos a la celebración de, o bien, un único examen tipo test, o bien, dos, uno de los cuales, de nuevo, será tipo test, y otro será escrito, con preguntas de desarrollo, pudiendo incluir, éste último, la superación de un caso práctico. Ahora bien, en caso de optar por esta segunda modalidad, en ningún caso el primer examen podrá tener carácter eliminatorio y ambas pruebas harán media, formando la puntuación total del candidato. Como máximo, este segundo examen podrá valer un 60%, de la nota y, como mínimo un 50%.

⁵³ Por ejemplo, los arts. 11 y 12 del RGIPP, disponen que estos órganos, deben estar compuestos por funcionarios de carrera, con nivel de titulación igual o superior al del Cuerpo o Escala en cuya selección vayan a intervenir, asegurando el cumplimiento del principio de especialidad.

⁵⁴ Por ejemplo, la ya mencionada STS (Sala de lo Contencioso-Administrativo) de 1 de marzo de 2016 (RJ 2016\1810) dispone que, mientras los componentes del órgano calificador sí que podrán solicitar el asesoramiento de una empresa privada, en ningún caso se podría delegar en una empresa privada, la realización de una de las fases de la selección.

El criterio para escoger entre la celebración de una o dos pruebas se basará en la responsabilidad que conlleve el puesto, es decir, la naturaleza de las funciones desarrolladas.

En cuanto a los temarios, como hemos adelantado, deberían ser acortados. La experiencia muestra que, muchos de los conocimientos exigidos en las partes generales, no son necesarios para el desarrollo concreto del puesto, por lo que deberían eliminarse, exigiéndose, exclusivamente, aquellos conocimientos que guarden estrictamente conexión con las funciones a desarrollar (Salgado, 2005).

A modo de inciso, si introduyésemos en la administración un mayor trabajo en equipos multidisciplinares, es decir, perfiles colaborativos, no habría que concentrar el conocimiento en una única persona, lo cual ayuda a rebajar la intensidad de los temarios.

Las pruebas propuestas, serán corregidas por los órganos evaluadores siguiendo la tradición del modelo actual, es decir, por los Tribunales, como regla general y por las Comisiones Permanentes de Selección, de forma excepcional (arts. 11 y 12 del RGIPP).

Para finalizar, a mi juicio, sería óptima la presentación un informe o memoria, confeccionada por el órgano competente para la elaboración de la convocatoria y las bases, que justifique cada una de las decisiones tomadas, tanto en fase de preselección como de selección. Respecto a la primera, habría que motivar, por qué han sido elegidas las pruebas, es decir, su grado de validez y fiabilidad, en relación con la predicción del desempeño laboral. En fase de selección, cabría justificar los programas escogidos, así como el número y tipo de exámenes por los que se ha optado (uno o dos).

Esta memoria sería publicada junto con la convocatoria y las bases y, de este modo, la existencia de una predeterminación basada en una justificación científica y lógica facilitaría el control judicial posterior, tanto de los criterios de selección empleados, como de su aplicación.

3.2.2.3. Período de prueba y/o curso formativo

En último lugar, presentamos la última fase, designada como período de prueba o de prácticas y/o curso formativo, cuando, en este último caso, sea necesario. Proponiendo un sistema similar al francés, a mi parecer, deberían implantarse, con carácter general y obligatorio, períodos de prueba que formen parte de todos los procesos de selección, por cuanto, si no son superados, el candidato no pueda ser contratado. Estos períodos

tendrían una duración de un año y su función principal aspira ser el desarrollo práctico de las funciones del puesto. Con ello, a partir de ayuda y supervisión de profesionales del mismo puesto, el candidato demostraría estar en posesión, o no, de las aptitudes y habilidades necesarias para el buen desarrollo del puesto.

En cuanto a los cursos formativos, es cierto que, en el actual sistema de acceso, están vigentes para algunos Cuerpos Superiores, como, por ejemplo, Jueces y Fiscales, no obstante, a diferencia de lo que sucede en la actualidad, proponemos que, cuando se impartan, en todo caso, formen parte del sistema selectivo y sean más prácticos que teóricos.

Es importante subrayar la idea de que, tanto el período de prácticas, como los cursos formativos, estén supervisados por varios profesionales, superando la rigidez actual de que un único evaluador pueda decidir el futuro de los candidatos. Ambos procesos, serán aprobados sin necesidad de realizar ningún examen teórico, sino con la emisión de un informe favorable por parte de los tutores.

5. CONCLUSIONES

Primera.-

La selección de personal tiene por objeto básico la predicción del desempeño laboral, generalmente en la tarea, aunque también el contextual. Hoy en día, hay multitud de instrumentos que permiten evaluar o predecir diversos constructos. Un proceso de selección es fiable, válido y no discriminatorio, cuando se usan pruebas dotadas de esas cualidades y cuando son empleadas por profesionales de la materia. La validez de un proceso selectivo se comprueba a través de la medición del desempeño del candidato en el puesto. Si bien, el art. 20 del TREBEP, regula la evaluación del desempeño, en la práctica, con carácter general, no se lleva a cabo. Por ello, podemos afirmar que la mayor parte de los procesos de selección en la AGE, no son, técnicamente, válidos.

Segunda.-

La AGE emplea para el ingreso de funcionarios de carrera y personal laboral fijo, dos sistemas selectivos, de forma conjunta o por separado: la oposición y el concurso. En relación con el primero, la principal debilidad que apreciamos es el uso casi exclusivo de pruebas teóricas, por lo que hemos puesto de manifiesto la necesidad de incluir un modelo que no solo incorpore la valoración de los conocimientos, sino que también,

evalúe las competencias de los candidatos. De otro lado, en cuanto a la valoración de méritos llevaba a cabo en los concursos, ha quedado evidenciado que no se trata de un método válido y fiable y que incluso, puede llegar a generar discriminación en algunos colectivos.

Tercera.-

Teniendo en cuenta la evidencia científica y el marco jurídico, proponemos un nuevo modelo que hemos dividido en tres fases: preselección, selección y períodos de prácticas y cursos formativos. En la preselección se evalúan las competencias a través de la combinación óptima de tres predictores: un test de capacidad cognitiva general, una entrevista conductual estructurada y un cuestionario de personalidad que mida el factor de “conciencia”. Una segunda fase, la selección, constaría de pruebas teóricas, concretamente de, o bien, un único examen tipo test, o bien, este último junto con una prueba escrita de desarrollo que puede, además, incluir un caso práctico. En relación con el período de prácticas o cursos formativos, consideramos necesaria su inclusión en los procesos selectivos y, en cuanto a estos últimos, deberían ser más prácticos que teóricos.

6. BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA DE LEÓN, J. J. GORRITI BONTIGUI, M. (noviembre de 2012). El nuevo diseño organizativo desde el análisis de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño (EVALCAN). La Dirección por Objetivos y la Cultura de la Responsabilidad y los Resultados en el Ayuntamiento de la Villa de Candelaria. III. Curso superior de dirección de recursos humanos. Ayuntamiento de la Villa de Candelaria.https://bci.inap.es/alfresco_file/4f8a9f8c-2460-48a3-ac2f-12705ba38128

ALONSO, P., TÁURIZ, G., CHORAQWICKA, B. (2009). Valoraciones de Méritos (Training and Experience) en la Administración Pública y la Empresa: Fiabilidad, Validez y Discriminación de Género. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Volumen 25, nº 3 (págs. 245-258).

ALONSO, P. (abril de 2011). ¿Producen Resultado Adverso de Género las Entrevistas Estructuradas de Selección de Personal? Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones vol.27 nº 1 Madrid.

ALONSO, P., MOSCOSO, S. CUADRADO, D. (agosto de 2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones vol.31 nº.2 Madrid.

ANDRÉS, A. (julio 2008). La personalidad. Editorial UOC. Barcelona.
<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/111886/1/La%20personalidad%20CAST.pdf>

ARENAS A., DI MARCO D., MUNDUATE L., EUWEMA M. C. (2017). Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue. Industrial Relations and Conflict Management. Springer International Publishing.

CHORAGWICKA, B., MOSCOSO, S. (2007). Validez de contenido de una Entrevista Conductual Estructurada. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. vol. 23, núm. 1.

BENATUIL, D, CASTRO, A, TORRES, A. (2005). Inteligencia práctica: un instrumento para su evaluación. Revista de Psicología, vol. XXIII, núm. 2. Lima, Perú.

BOCINOS RIOBOÓ, M. I. (enero a marzo 2010). Instrumentos de ordenación de la gestión de recursos humanos, especial referencia a la administración local. Revista Digital CEMCI Nº 6. <https://revista.cemci.org/numero-6/pdf/articulo3.pdf>

BOIX, A., SORIANO, A. (2020). El acceso al empleo público en España. Estudio comparado y propuestas de mejora. PUV, Universitat de València.

BOLTAINA BOSCH, X. (octubre de 2010) Estudios de Relaciones Laborales. El personal laboral de las corporaciones locales después del Estatuto básico del empleado público. Diputación de Barcelona.
http://cemical.diba.cat/es/publicaciones/ficheros/CEMICAL_personal_laboral_cast.pdf

BRETONES, F. D. Y RODRÍGUEZ, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide.pp.101-134.
https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida

CANTERO MARTÍNEZ, J. (octubre de 2020). El ejercicio de funciones de autoridad por funcionarios interinos (a propósito de la jurisprudencia sobre la policía local), en Revista

de estudios de la Administración Local y Autonómica, núm. 14, págs. 139-160.
<https://revistasonline.inap.es/index.php/REALA/article/view/10846>

CASTAÑO, G., LÓPEZ, G.M., PRIETO, J.M. (2011). Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal. Madrid: COP Madrid.
<http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/MANUALBUENASPRACTICAS.pdf>

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ª Ed. McGraw Hill, Colombia.

FERNÁNDEZ DELPUECH, L (julio de 2015). Una reconstrucción de los principios de mérito y capacidad en el acceso al empleo público. Madrid. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Derecho Público.
https://www.boe.es/biblioteca_juridica/abrir_pdf.php?id=PUB-PB-2015-55

FERREIRO SEOANE, F. J. La RPT como un instrumento de organización de las administraciones locales
<https://revistasonline.inap.es/index.php/REALA/article/view/10349/10926>

FONDEVILA ANTOLÍN, J. (enero y diciembre de 2020). Los Claroscuros del EBEP en los procedimientos de concurrencia competitiva: reflexiones empíricas y propuestas innovadoras. Gobierno de Cantabria. Documentación Administrativa, nº 7, Páginas: 63-87. DOI: <https://doi.org/10.24965/da.i7.10898>

FUNDACIÓN ANTONIO CARRETERO. (2008) Nuevo modelo de acceso a la carrera judicial, de formación inicial y continuada.

GAMERO CASADO, E., FERNANDEZ RAMOS, S. (3 de septiembre de 2020) 17ª ed. Manual básico de derecho administrativo. Tecnos.

GARCÍA-IZQUIERDO, A. L., RAMOS-VILLAGRASA, P. J., LUBIANO, M. A. (2020). Developing biodata for public manager selection purposes: a comparison between fuzzy logic and traditional methods. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. vol.36, n.3, pp.231-242.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B., CARDY, R. L. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

GONZÁLEZ, F. (2011). La planificación estratégica de recursos humanos. Revista de Administración Pública Nº 3. Modernización de la Gestión Pública. Acedemia.edu.

GORRITI BONTIGUI, M., JIMÉNEZ ASENSIO, R. (2016). Marchitar o florecer. La función pública ante el reto del envejecimiento de las plantillas. <http://foronuevaadministracion.es/2018/07/15/marchitar-o-florecer-la-funcion-publica-ante-el-reto-de-su-descapitalizacion-por-el-envejecimiento-de-las-plantillas-2/>

KLIEGER, M. D., KELL L. H., RIKOON S., BURKANDER K. BOCHENEK J. L., SHORE J. R. (2 de julio de 2018). Development of the Behaviorally Anchored Rating Scales for the Skills Demonstration and Progression Guide: Development of BARS for the Skills Demonstration and Progression Guide. ETS Research Report Series. DOI: [10.1002/ets2.12210](https://doi.org/10.1002/ets2.12210)

LEÓN ACOSTA, M. (2019). La responsabilidad del empleado público en España. CES Derecho, 10(2), 605-640. <https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/5389>

LÓPEZ GUMUCIO, J. R. (julio a diciembre de 2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Perspectivas núm. 26, pp. 129-152. Cochabamba, Bolivia. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Manual de Órganos de Selección (2015). Instituto nacional de Administración Pública. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. https://bci.inap.es/alfresco_file/fde3669a-eff3-4387-a3fb-dfcf63f0a20a

MAPELLI MARCHENA, C. (8 de noviembre de 2011). Reforma de la Función Pública estatal. Algunas propuestas para el debate. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas Nº. 13. Págs. 26-43. IVAP.

MARTÍN REBOLLO, L (septiembre a diciembre de 2007). El estatuto del empleado público: un godot que no ha llegado. Revista de Administración Pública nº 174, Madrid, págs. 129-159.

MAURI I MAJÓS, J. (1999). Nº 24. Autonomies: revista catalana de dret públic. La distribución de competencias en materia de función pública. <http://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/1996>

MEILÁN GONZÁLEZ, S. (1995). Tesis Doctoral: La selección de personal: propuesta metodológica y validación empírica. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/20150>

MERIAC, J. P., HOFFMAN, B. J., WOEHR D. J., FLEISHER, M. (Septiembre de 2008). Further Evidence for the Validity of Assessment Center Dimensions: A Meta-Analysis of the Incremental Criterion-Related Validity of Dimension Ratings. *Journal of Applied Psychology* 93(5):1042-52. DOI:[10.1037/0021-9010.93.5.1042](https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1042)

MESSICK, S. (1980). Test validity and ethics of assessment. *American Psychologist*, 35, 1012-1027.

MOSCOSO S., SALGADO J. F., ANDERSON, N. (11 de marzo de 2017). An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective. Chapter 2: How Do I Get a Job, What Are They Looking For? *Personnel Selection and Assessment*. Ed. 3. Wiley-Blackwell.

MOSCOSO, S., SALGADO J. F. (2001) Entrevista Conductual estructurada en selección de personal. 1ª edición Madrid: Pirámide.

OSCA SEGOVIA, A. (1 de noviembre de 2006). Selección, evaluación y desarrollo de los recursos humanos. Sanz y Torres, S.L

PARADA VÁZQUEZ, R., FUENTETAJA PASTOR, J. (1 de septiembre 2017). 1ª ed. Derecho de la función pública (Tratados y Manuales de Derecho). CIVITAS.

PARRA MUÑOZ, J. F. (abril a junio de 2018) La Relación de Puestos de Trabajo: naturaleza jurídica, procedimiento para su aprobación o modificación y limitaciones presupuestarias para su aplicación. *Revista digital CEMCI*, N° 38 <https://revista.cemci.org/numero-38/pdf/tribuna-4-la-relacion-de-puestos-de-trabajo-naturaleza-juridica-procedimiento-para-su-aprobacion-o-modificacion-y-limitaciones-presupuestarias-para-su-aplicacion.pdf>

PÉREZ GIL, J. A., CHACÓN MOSCOSO, S., MORENO RODRÍGUEZ, R. (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, vol. 12, núm. Su2, pp. 442-446. Oviedo, España. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72797102.pdf>

POLO, C. (2015). Reclutamiento y selección en la administración General del estado (AGE). En: González García, E.; García Muñiz, A.; García Sansano, J. e Iglesias Villalobos, L. (Coords.). Mundos emergentes: cambios, conflictos y expectativas. ACMS. Toledo.

RASTROLLO SUÁREZ, J. J. (2016). Sobre los límites a la discrecionalidad en las pruebas selectivas de la función pública: ¿han de ser precisos y detallados los temarios de la oposición? Revista española de Derecho Administrativo num. 175/2016 parte Crónica. Editorial Civitas, SA, Pamplona.

RODRÍGUEZ, A. (agosto de 2016). Validez predictiva e impacto adverso de la entrevista conductual estructurada en el sector público. Revista de psicología del trabajo y de las Organizaciones vol.32 nº 2 Madrid.

RODRÍGUEZ, A., LÓPEZ-BASTERRA, J. (abril de 2018) Predictores Selectivos en el Sector Público: Validez Predictiva y Reacciones de los Candidatos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones vol. 34 Nº1 Madrid.

SALGADO, F. J. (septiembre de 2016). A Theoretical Model of Psychometric Effects of Faking on Assessment Procedures: Empirical findings and implications for personality at work: A Theoretical Model of Faking Psychometric Effects. International Journal of Selection and Assessment Vol. 24 Nº 3. DOI:[10.1111/ijsa.12142](https://doi.org/10.1111/ijsa.12142)

SALGADO, J. F (2010). Selección de recursos humanos por competencias en las Administraciones Públicas: evidencias basadas en la investigación. CEMICAL. http://cemical.diba.cat/cat_es/publicaciones/ficheros/SALGADO_J_SeleccionAAPP.pdf

SALGADO J. F., CABAL, A. L. (agosto de 2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 27, núm. 2, pp. 75-91. Madrid, España <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231322142001.pdf>

SALGADO J. F., MOSCOSO S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones publicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1), pp. 16-24. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1534.pdf>

SALGADO J. F., MOSCOSO S., GORRITI M. (2004). Investigaciones sobre la Entrevista Conductual Estructurada (ECE) en la Selección de Personal en la Administración

General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Volumen 20, nº 2 (págs. 107-139).

SALGADO, J. F., MOSCOSO, S. (2012). UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA.

SALGADO, J. F. (2005). El ingreso en la Administración Pública: selección por competencias. En Jornada Nuevos Enfoques en la Gestión de los RRHH en las Administraciones Públicas, Vitoria-Gasteiz. <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/22/20/2220.pdf>

SALGADO, J. F., MOSCOSO, S. (2006). La entrevista conductual estructurada de selección de personal. 2ª edición. Madrid. Pirámide.

SALGADO, J. F., MOSCOSO, S., LADO, M. (2005). Reclutamiento y Selección de Personal. En J. Bonache y A. Cabrera (Dir.). Dirección estratégica de personas. Madrid: Prentice-Hall.

SÁNCHEZ MORÓN, M. (2020). 13ª ed. Derecho de la función pública. Madrid, Tecnos.

SÁNCHEZ MORÓN, M. (2020). 16ª ed. Derecho Administrativo. Parte General. Madrid, Tecnos.

SPECTOR, P. E. (2002). Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica. Editorial El Manual Moderno.

TING-DING, J. M., DÉNIZ DÉNIZ, M. C. (2007) La selección del personal como un proceso ético y eficiente: el caso de la entrevista personal. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234959>

VILLAMERIEL, L. P. (2020). Una propuesta legislativa para modernizar las oposiciones. Ediciones Endymion S.L.

ZAYAS AGÜERO, P. M. (2010). Los fundamentos teórico-metodológicos de la selección de personal. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/826/index.htm>