

LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA EN LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN Y PROVISIÓN DE PUESTOS DE PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Manuel Jesús SALAS VALENCIANO

Responsable Dirección y Gestión de Personas Ayuntamiento de Bollullos Par del Condado (Huelva). Profesor Sustituto Interino Universidad de Huelva

Trabajo de evaluación presentado para obtener el Diploma de especialización en Gestión Pública Local. CEMCI.

SUMARIO:

1. Introducción: justificación y objetivos.
2. La configuración de la Dirección Pública Profesional en España.
 - 2.1. La confusa delimitación de la figura del personal Directivo Público Profesional.
 - 2.2. Selección de los directivos públicos profesionales.
3. La entrevista conductual estructurada.
 - 3.1. El marco jurídico de la ECE: exigencias legales y jurisprudenciales.
 - 3.2. Características formales de las Entrevistas Conductuales Estructuradas.
 - 3.3. Validez y fiabilidad de la Entrevista Conductual Estructurada.
4. Conclusiones.
5. Bibliografía.

1.- INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

En las Administraciones Públicas, en general y en las Entidades Locales, en especial, conviven dos grupos de personas con intereses, a priori, antagónicos; de una parte, los políticos, de otra, los empleados públicos¹. Los primeros (en teoría), responden ante los ciudadanos que los han elegido por la ejecución y grado de

¹ Para la elaboración de este trabajo, y amparado por el espíritu del Informe de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público, de 25 de abril de 2005, utilizaremos la expresión de “empleados públicos” para hacer referencia a las diferentes tipologías de vinculaciones jurídicas de empleo que existen en el conjunto de las Administraciones Públicas.

cumplimiento del programa electoral con el que concurrieron a las elecciones y que sirvió de soporte para persuadir a los que les dieron su apoyo y confianza. Tienen como misión principal la de dirigir la política dentro de su ámbito competencial. Los segundos, están integrados por las personas que prestan sus servicios en las Administraciones Públicas, y sirven (o han de servir) con objetividad a los intereses generales y actúan (o deben actuar) conforme a los principios, entre otros, de eficacia y coordinación, como nos recuerda el artículo 103.1 de la Carta Magna.

El espacio de separación que hay entre unos y otros, con cierta frecuencia, es ocupado por quienes no tienen atribuciones para ello. Así nos encontramos con políticos que ejercen su labor como si fueran empleados públicos, atribuyéndose funciones para las que no tienen competencias. Y, viceversa, empleados públicos ejerciendo como cargos políticos que actúan en una dirección incompatible con los principios constitucionales anteriormente señalados. Esta forma de gestionar los intereses que ambos grupos tienen encomendados, dan como resultado una nefasta e ineficiente gestión de los servicios públicos, evidenciando con ello la necesidad de una figura que sirva de nexo de unión entre ellos.

A nivel local, a esta situación, tenemos que añadir el entorno institucional tan complejo y cambiante donde han de operar estos grupos de intereses, que requiere de una gestión pública local capaz, eficaz, transparente y solvente, exigiendo no sólo que se actúe a nivel normativo, sino que necesariamente ha de incorporarse la función directiva profesional en el ámbito de la dirección y gestión pública en nuestras Entidades Locales, como figura estratégica capaz de insertar un enfoque distinto e innovador en la ejecución de las distintas políticas públicas que les corresponde impulsar (FARIÑA GUILLÉN, 2023, p. 25).

La Dirección Pública Profesional (en adelante DPP) se sitúa en este terreno híbrido y permeable que tanto gusta pisar a unos y a otros. Que el espacio que separa al binomio Política-Gestión se reduzca y facilite su alineación depende, a nuestro entender, de una apuesta decidida por la implantación de la figura de la DPP en el

ámbito de las Administraciones Públicas, que actúe con liderazgo transformador para generar valor público para estas organizaciones.

No en vano, el informe de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público, de 25 de abril de 2005, en su apartado veinticinco y bajo la denominación de *El personal Directivo* recogía lo siguiente:

“... Puede afirmarse incluso que uno de los ejes de las reformas administrativas características de nuestro tiempo pasa por la consolidación e institucionalización del directivo público profesional, que es la persona que posee la capacidad de liderazgo, la formación específica y las habilidades necesarias para hacer funcionar adecuadamente, bajo las instrucciones políticas del Gobierno correspondiente, la compleja maquinaria administrativa. Aunque su espacio propio resulta difícil de definir con precisión, el directivo profesional ha de contribuir a la definición de las estrategias del departamento y, fundamentalmente, asume la responsabilidad superior de ejecución de los programas, para lo que ha de contar con las competencias de organización y de gestión presupuestaria y de personal correspondientes.”

Planteada la necesidad de la figura de la DPP en las Administraciones Públicas, la cuestión sobre la que pivota este trabajo se centra en conocer si la Entrevista Conductual Estructurada (ECE, en lo sucesivo), como técnica de selección, es adecuada o no para seleccionar a los candidatos más idóneos, *con competencias de organización, de gestión presupuestaria y de personal correspondientes*, en palabras de la Comisión para la elaboración del EBEP, para afrontar con éxito tan vasto reto, que no es otro que el de ejercer como *eslabón* entre los ámbitos de la Política y el de la Gestión.

En lo que respecta a la organización del presente trabajo, podemos observar claramente dos partes diferenciadas, la primera sobre la DPP, la segunda sobre la ECE. Después de esta pequeña introducción, haremos un breve recorrido sobre la configuración de la DPP en nuestro país, poniendo el énfasis sobre la falta de precisión y concreción que el legislador recoge en el artículo 13 del TREBEP, tanto por la ambigüedad en su definición como en el ámbito de la selección. A continuación, abordaremos los modelos selectivos y la ubicación de la ECE en los sistemas de

selección y provisión de puestos de trabajo en las Administraciones Públicas, con referencia a las exigencias legales y jurisprudencias sobre el uso de esta prueba, poniendo énfasis en el valor predictivo de la ECE para la selección de la persona candidata más adecuada para ocupar el puesto de la DPP, compatibles con los principios de mérito y capacidad como valores superiores por el que han de regirse todo proceso selectivo. Finalizaremos el trabajo con unas conclusiones y la bibliografía utilizada para su elaboración.

2.- LA CONFIGURACIÓN DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN ESPAÑA

La institución de la DPP en nuestro país se ha configurado a medida que la Administración Pública se ha ido modernizando para responder a los retos cambiantes de la sociedad y las demandas de los ciudadanos. Las diferentes etapas por las que ha pasado la DPP la podemos resumir, brevemente, en las siguientes (CORTÉS-ABAD, 2024):

a) La burocratización como primera profesionalización básica del empleo público

En esta etapa queda patente la necesidad de un aparato administrativo público que fuera capaz de dar servicio a una sociedad en continua transformación. En este contexto es la institucionalización del poder, que alumbró la nueva Administración Pública contemporánea, la que plantea la necesidad de que exista una función pública como institución central, incorporando la tecnificación y servicios especializados al servicio público, preservando la autonomía administrativa y su continuidad más allá del mandato político. También se plantea la profesionalización de los oficios, al principio técnicos y, posteriormente, los directivos. Esta profesionalización se inicia con la Ley de Bases de 22 de julio de 1918 (Estatuto de Maura) en el que se establece la creación de cuerpos generales y especializados dotados de personal técnico y auxiliar.

b) La profesionalización a través del *management* y los altos Cuerpos del Estado

En la mitad del siglo XX, el avance en el desarrollo de la Administración Pública comienza a verse condicionados por planteamientos que demanda una función pública, que ha de orientarse más hacia el servicio que a la función. Asimismo, se plantea alinear el funcionamiento institucional con los principios de eficacia y eficiencia, inspirados por el taylorismo, introduciendo cambios en el *management* y en la gestión, como génesis de las primeras ideas de profesionalización directiva que se plasmó en la Ley 109/1963, de 20 de julio, de Bases de los Funcionarios Civiles del Estado. Esta Ley plantea la unificación de cuerpos y la creación de estructuras jerarquizadas y generalistas, lo que se dio a conocer posteriormente como el “alto funcionariado”.

c) La democracia y la vocación de modernidad en la función pública

Con la llegada de la democracia y como fruto de la Constitución Española, se promulgó la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública, como transición hacia una nueva Función Pública que se alejara de los postulados franquistas y más en línea con los estándares europeos. A nivel de profesionalización directiva tuvo un impacto muy limitado, con la creación de la subdirección general como nivel administrativo superior y con la libre designación como sistema de provisión de puestos directivos, lo que evidencia la ausencia de una apuesta clara y decidida por una dirección pública moderna acorde con el espíritu de reforma que preconizaba la Ley 30/1984. Paralelo a ello se produce el desarrollo territorial del Estado, en el que las nuevas entidades autonómicas se limitaron a reproducir el modelo estatal de función pública, a través de sus primeras Leyes de Función Pública.

d) La nueva gestión pública y delimitación Política-Administración

A pesar de los vientos renovadores de la cultura anglosajona en el que se aprueban reformas destinadas a construir una dirección gerencial más

profesionalizada y orientada hacia objetivos y resultados, apenas tuvo incidencia en el modelo burocrático de Administración Pública en España. En el mundo académico y profesional la dirección pública profesional es vista como un factor clave de calidad institucional y fortalecimiento de la democracia, enfatizando la relación entre política y administración y la necesidad de cubrir el espacio entre ellas. Estas consideraciones tuvieron un tímido reflejo en la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE), que mediante una declaración de intenciones disponía en su artículo 6.10 que los titulares de los órganos directivos habían de ser nombrados acorde con criterios de profesionalidad y experiencia y su gestión debía ser evaluada.

e) El EBEP y la institucionalización de la función directiva

Con el Plan Moderniza (2006-2008) España aprueba el EBEP con la Ley 7/2007, de 12 de abril, tras ser el farolillo rojo a nivel europeo en cuanto a la institucionalización del directivo público estatal². Esta Ley supuso un hito en cuanto a la configuración del personal directivo, estableciendo por primera vez una regulación básica del mismo, abriendo un camino al desarrollo institucionalizado de la figura del directivo profesional en la Administración Española (ROMERO ALONSO, 2021, p. 6), tal como se recoge en su exposición de motivos *“llamado a constituir en el futuro un factor decisivo de modernización administrativa, puesto que su gestión profesional se somete a criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad y control de resultados en función de los objetivos”*, si bien, supeditada al desarrollo posterior por el legislador estatal y autonómico, con el riesgo de regulaciones asimétricas y desiguales. Esta Ley crea una nueva clase de empleado público, el personal directivo, llamado a liderar la modernización de las Administraciones Públicas,

² A pesar de ello, la regulación de la DPP a nivel estatal se aprobó “in extremis”, después de más de tres lustros, mediante Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, y la Orden TDF/379/2024, de 26 de abril, que regula las especialidades de los sistemas de provisión de puestos de personal directivo público profesional

sometiendo su gestión profesional a criterios de eficiencia y eficacia y al control de los resultados en función de los objetivos alcanzados.

2.1.- La confusa delimitación de la figura del personal Directivo Público Profesional

Uno de los principales retos que afronta la creación de una nueva figura en el ámbito de la Función Pública es el de su delimitación conceptual. La DPP no es ajena a ello, todo lo contrario, suscita bastante controversia, máxime cuando tanto el Estado como las Comunidades Autónomas, han querido regular mayoritariamente la DPP en sus Administraciones Públicas, aprobando Leyes de Función Pública en desarrollo de lo mandatado en el TREBEP.

Debemos comenzar recordando que la definición y clases de empleados públicos viene recogida en el artículo 8 del TREBEP que señala que son empleados públicos quienes desempeñan funciones retribuidas en las Administraciones públicas al servicio de los intereses generales, y se clasifican en:

- a) Funcionarios de carrera.
- b) Funcionarios interinos.
- c) Personal laboral, ya sea fijo, por tiempo indefinido o temporal.
- d) Personal eventual.

En los siguientes preceptos, el TREBEP identifica cada uno de ellos y, en el artículo 13, añade una nueva categoría, el personal directivo profesional, sobre cuya regulación se pueden establecer una serie de parámetros básicos para el conjunto de la Administraciones públicas (CAMPOS ACUÑA, 2022, p. 41):

- Se configura como una figura de creación potestativa, en cuanto encomienda al Gobierno y a los órganos de gobierno de las Comunidades Autónomas, el establecimiento de un régimen jurídico específico del personal directivo, así como los criterios para determinar su condición, en desarrollo del propio estatuto en términos de posibilidad.

- Se establecen una serie de condiciones que fijan, con carácter básico, el punto de partida en la definición del modelo de personal directivo profesional, con el siguiente contenido:

- a) Identificación por el contenido de sus funciones: será personal directivo el que desarrolla funciones directivas profesionales en las Administraciones públicas, definidas como tales en las normas específicas de cada Administración, de tal modo que, como veremos, es la normativa de desarrollo la que fijará, no siempre con acierto ni con el grado de detalle suficiente, dicho contenido.
- b) Designación: atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia.
- c) Evaluación del desempeño: el personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados.
- d) Se establece una especial vinculación al señalar que la determinación de las condiciones de empleo del personal directivo no tendrá la consideración de materia objeto de negociación colectiva a los efectos del EBEP; y, cuando reúna la condición de personal laboral, estará sometido a la relación laboral de carácter especial de alta dirección.

La regulación que hace el TREBEP de la figura del directivo público profesional se aleja bastante de la propuesta de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público que consideraba a los directivos públicos como una clase más de personal, remitiendo la regulación, en su caso, de su estatuto específico y de las funciones que les corresponden a las Leyes del Estado y de las Comunidades Autónomas. Este enfoque debilita la exigencia de disponer de una normativa mínima uniforme que permita identificar y aplicar un contenido esencial al

personal directivo a todas las Administraciones Públicas (FARIÑA GUILLÉN, 2023, p. 29).

De lo anterior podemos deducir, siguiendo al profesor JIMÉNEZ ASENSIO (2022, p. 162) que el legislador básico ha pensado sólo en la Administración General del Estado y en las Comunidades Autónomas, desapoderando a las Entidades Locales de una potestad inherente al principio de autonomía local como es el de la autoorganización, obviando con ello que la dirección pública tiene una dimensión principalmente organizativa.

2.2.- Selección de los directivos públicos profesionales

Una de las piedras angulares de la DPP es la selección, es decir, determinar la manera en que los directivos van a ser seleccionados, ya que en función de cómo se realice ésta, se asentará un modelo institucionalizado de DPP o, por el contrario, de directivos designados políticamente. El apartado segundo del artículo 13 del TREBEP, con su parca y confusa redacción, nos dice que *“su designación atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia.”* Con esta redacción podría deducirse, como indica JIMÉNEZ ASENSIO (2022, p. 159), que la regulación del personal directivo profesional que llevó a cabo el TREBEP tenía como objeto, nunca confesado expresamente, ofrecer una alternativa al procedimiento de libre designación en la cobertura de puestos directivos de las Administraciones públicas que estuvieran reservados a funcionarios públicos.

Respecto a los criterios a tener en cuenta en el momento de la selección, el apartado tercero del artículo 13 del TREBEP nos habla de los principios de mérito y capacidad, así como criterios de idoneidad, a través de procedimientos que garanticen la publicidad y la libre concurrencia. La falta de desarrollo de un estatuto del personal directivo público profesional sobre una base de mínimos que después pudieran desplegar tanto el Estado como las Comunidades Autónomas en sus respectivas Leyes de Función Pública, ha provocado un desarrollo desigual también en cómo se traslada el

cumplimiento de estos principios a sus procedimientos de selección y provisión de puestos de trabajo. Así y aunque la mayoría de las CCAA han incluido estos principios en sus Leyes de Función Pública, tan sólo en los casos de Andalucía, Galicia, Asturias, Castilla la Mancha o Extremadura, añaden la publicidad en la convocatoria del puesto (CORTÉS-ABAD, 2024, p.17).

Dicho lo anterior, pocas son las Comunidades Autónomas que plantean un proceso de selección y nombramiento concreto donde se ponga de manifiesto el cumplimiento de los principios anteriormente señalados optando más por la libre designación y con ello, la heredada y continuista discrecionalidad política. Por otra parte, la regulación reciente que ha hecho el Estado en su Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, y la Orden TFD/379/2024 como normativa de desarrollo, de forma sorprendente obvia el principio de igualdad, así como los de mérito y capacidad optando, en los sistemas de provisión de puestos de personal directivo público profesional, por la libre designación. Como excepción, la Comunidad Autónoma Andaluza con su Ley 5/2023, de 7 de junio, de Función Pública, destaca por su novedad y grado de detalle tanto en la selección del personal directivo público profesional (art. 22), donde sí se contempla qué valorar para acreditar el mérito y la capacidad (actitudes, conocimientos, experiencia y competencias), así como en la creación de una Comisión independiente de selección (art. 23) y especializada que introduzca una cierta profesionalización en la selección, proporcionando los candidatos a la Consejería o Agencia que, de manera discrecional, seleccionará de entre los propuestos.

En relación sobre cómo ha de hacerse esa valoración del mérito y capacidad (CORTÉS-ABAD, 2024, p. 17) algunas Comunidades Autónomas han reflejado la exigencia de acreditar competencias directivas mediante la obtención de certificados de acreditación emitidos por sus escuelas de Función Pública (Andalucía, Castilla-La Mancha o Illes Balears) o la presentación de un programa de gestión que pueda ser evaluado antes del nombramiento directivo y le sirva de contrato marco para el desarrollo de sus funciones (Castilla-La Mancha, Valencia).

3.- LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA

La entrevista ha sido y sigue siendo mal vista como técnica o prueba para la selección o provisión de puestos de trabajo en las Administraciones Públicas, paradójicamente a lo que sucede en el ámbito privado, en el que ésta ocupa un papel relevante a la hora de seleccionar a la persona candidata más idónea para el puesto de trabajo. Esta visión negativa en la Administración Pública española es compartida por los que contratan, los sindicatos y hasta los propios funcionarios, alegando razones basadas en el carácter subjetivo de la entrevista, su baja fiabilidad y validez, baja tasa de aceptación por parte de los superiores y de los candidatos y la posibilidad de que la entrevista pueda ser usada para seleccionar a candidatos predeterminados para el puesto (SALGADO VELO, GORRITI BONTIGUI, & MOSCOSO RUIBAL, 2007, p.41).

Sin embargo, y siguiendo a los anteriores autores, estas “creencias” o “juicios” sobre el papel que la entrevista puede jugar en un proceso selectivo no se sustentan, ya que contrasta con los resultados de varios meta-análisis realizados en los últimos años y referidos a la fiabilidad y validez de la entrevista, los cuales concluyen que las entrevistas estructuradas son uno de los mejores predictores del desempeño laboral y que su validez puede generalizarse a puestos, criterios y organizaciones diferentes. Hay que tener en cuenta que, en el ámbito de los recursos humanos, aunque se hable de entrevista con carácter general, hay diferentes tipos de entrevista. La entrevista conductual estructurada (ECE) es la de mejor formato para la selección de personal.

La ECE puede definirse como un grupo de entrevistas caracterizadas por los siguientes rasgos comunes:

- i. Las preguntas de la entrevista están basadas en un análisis de puestos de trabajo y en la técnica de incidentes críticos como método más usado.
- ii. El análisis de puestos de trabajo también sirve para identificar las principales dimensiones (competencias) a medir en la entrevista.
- iii. A cada candidato se le hacen todas las preguntas desarrolladas en el punto primero.

- iv. El mismo proceso de entrevista es repetido con todos los candidatos.
- v. En la mayoría de los casos, las repuestas de los candidatos son evaluadas mediante anclajes conductuales o escalas de comportamientos esperados.
- vi. El entrevistador es entrenado en esta técnica.
- vii. La decisión de nombramiento/contratación se toma después de que todos los candidatos han sido entrevistados.

Estos rasgos garantizan que todos los candidatos tengan la misma experiencia de entrevista.

3.1.- El marco jurídico de la ECE: exigencias legales y jurisprudenciales

La ausencia de una regulación mínima y su incorrecto uso en muchos casos, han contribuido a desprestigiar la utilización de la entrevista como una compleja técnica de selección. Estos problemas han aflorado en los conflictos que ha generado su aplicación, como ponen de manifiesto algunas sentencias del Tribunal Supremo. Así, en el año 1993, el Tribunal Supremo desestima un recurso en el que se impugnaba el Reglamento General de Provisión de Puestos del año 1990, porque establecía la posibilidad de realizar una entrevista para comprobar los méritos específicos adecuados a las características del puesto (art. 15.4), ya que entendían los recurrentes que *"se introduce con ello un elemento de discrecionalidad técnica secreta, no controlable por el poder judicial... siendo la entrevista una especie de examen secreto"*. Ante esta descalificación tan contundente, que refleja una visión negativa en la que se valora la entrevista en función de sus "aplicaciones desviadas", el Tribunal Supremo defiende la legalidad de la entrevista y su compatibilidad con los principios de mérito y capacidad.

Esta sentencia es bastante representativa de la problemática que encierra la entrevista como método de evaluación, y que como nos recuerda GOODALE (2000) *"la entrevista es probablemente el sistema de selección más profundamente investigado y, sin embargo, el peor aplicado de todos los instrumentos de selección"*.

El desprestigio de la entrevista en el sector público y su concepción como "un examen secreto", tal y como la califican los recurrentes, se debe a errores en su aplicación como los siguientes (FÉREZ FERNÁNDEZ, 2008, p.19):

- a) Realizar la entrevista sin que esté formalmente constituido el Tribunal Calificador, o decidir distribuirse entre cada uno de sus miembros la realización de las entrevistas por separado.
- b) Realizar la entrevista sin previamente haber acordado las preguntas y temas a plantear a todos los candidatos y los criterios de su valoración.
- c) No dejar constancia documental suficiente revisable por un Tribunal de Justicia, haciendo incontrolable cualquier arbitrariedad.

La STS de 31 de mayo de 2008 (rec.47/2005), dictada en interés de ley, declaró que las pruebas selectivas de conocimiento a cargo de aspirantes mediante temario son más ajustadas a los criterios constitucionales que la selección de funcionarios mediante test psicotécnicos, entrevistas, realización de memorias o similares. El Tribunal Supremo, en la sentencia referida e ignorando cualquier criterio científico al respecto sobre la validez predictiva de las distintas técnicas a utilizar (CASTILLO BLANCO, 2021, p.140), avaló que las pruebas, programas y técnicas han de dirigirse de modo principal y obligado al control y comprobación de los conocimientos que posea el aspirante, contemplándose solo de modo secundario y potestativo los otros tipos de pruebas citados.

En palabras del profesor CASTILLO BLANCO, con un criterio netamente defensivo argumenta el alto tribunal, sin mayor razonamiento al respecto, que no pueden situarse en pie de igualdad tales técnicas con el examen de conocimientos, afirmando que *“es indudable que el criterio de capacidad y mérito se satisface mejor con pruebas de conocimiento, sin perjuicio de que una vez asegurado éste se complete con otro tipo de pruebas, al propio tiempo que contribuyen mejor a la realización efectiva del principio de igualdad en el acceso al ejercicio de la función pública, pues pueden acceder a la misma, quienes a través de su exclusivo esfuerzo, y con independencia de su procedencia social, demuestran reunir dichos méritos. En*

definitiva, un sistema que busque la excelencia en la selección de los funcionarios, en lugar de la mera suficiencia de conocimientos básicos, no sólo garantiza mejor el funcionamiento de la Administración y los intereses generales (artículo 103.1 de la Constitución Española), sino que es más justo y acorde con los principios de mérito, capacidad e igualdad, y evita en mayor medida las posibles desviaciones de poder en la selección de aquellos”.

Debemos insistir en que dichas afirmaciones se realizan sin criterio alguno o evidencia empírica que así lo avalase más allá del referido precepto legal del EBEP.

A partir de aquí, y con esas bases, la jurisprudencia sobre las distintas técnicas selectivas distintas a las pruebas de conocimientos clásicas ha sido, cuando menos, preventiva, rigorista en cuanto a los requisitos para su admisión y un tanto escéptica sobre su validez y fiabilidad. Ciertamente, y es justo señalarlo, ha habido motivos para ello dada la patología detectada en su realización por la Administración pública y, asimismo, cabe señalar que dicha inicial conclusión no puede, sin faltar a la justicia, extenderse ni a todos los órganos jurisdiccionales ni tampoco a todas las resoluciones jurisdiccionales recaídas en estos años, siendo que, además, tampoco en todos los supuestos concurren las mismas circunstancias (CASTILLO BLANCO, 2021, p.141).

A pesar de todo ello, la entrevista tiene cobertura legal y reglamentaria. Así el artículo 61.5 del TREBEP dispone que *“Para asegurar la objetividad y la racionalidad de los procesos selectivos, las pruebas podrán completarse con (...) la realización de entrevistas.”*

Con esta redacción pareciera que el legislador, más allá de las pruebas memorísticas de conocimientos, necesitara de alguna prueba más para garantizar la idoneidad y acreditación de competencias de la persona seleccionada. Inclusive la misma ha sido estimada necesaria para la valoración de ciertas actitudes y competencias en determinados puestos del sector público. La STSJ de Madrid de 29 de enero de 2021 (rec.1150/2018) dice, a este respecto, que:

“Así, las bases especifican que se evaluarán las competencias de valores institucionales (i.e., empatía de los candidatos con los valores del Cuerpo de la Guardia Civil, basado en la sujeción jerárquica), adecuación a las normas (capacidad de conducirse en entornos sujetos a una relación de sujeción especial cualificada expresamente como de disciplina militar); responsabilidad/madurez; motivación, autocontrol y habilidades sociales y de comunicación. Todo ello, en una entrevista a desarrollar metodológicamente a través del diálogo, siguiendo un desarrollo semiestructurado y otras pruebas para valorar motivos, rasgos, actitudes, valores, aptitudes y habilidades subyacentes a las competencias descritas.

En suma, la entrevista personal, dentro del marco de las competencias trascritas, busca determinar si en cada candidato concurren en medida bastante motivos, rasgos, actitudes, valores, aptitudes y habilidades que traduzcan dichas competencias, cuestión ésta que, empero, precisa específicamente de un útil de selección como la entrevista personal que, precisamente por su potencial y versatilidad in situ, sirven para abundar inmediatamente en los extremos y cualidades que puedan ofrecer dudas, revelándose, así, el útil de selección más apto para dicho fin concreto. Máxime en supuestos como el que nos ocupa, en que no hay una sino hasta dos entrevistas personales (grupal e individual), cuyos resultados son coonestados en el momento de la evaluación”.

O se resalta su necesaria existencia al permitir abordar aspectos no detectables en otro tipo de pruebas selectivas (SSTSJ Madrid de 12 de octubre de 2018, rec.70/2017 y sentencia de 3 de diciembre de 2020, rec.646/2019):

“En el caso objeto de nuestro examen, lo primero que hemos de señalar es que la prueba de la "entrevista personal",- cuya idoneidad como elemento de contraste resulta incuestionable (así lo hemos declarado, entre otras en Sentencia de esta propia Sección Séptima de la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Madrid de 31 de Marzo de 2017, Recurso 945/2015) pues permite abordar aspectos no detectables en otras pruebas y constituye un sistema plenamente aceptado y asumido, con el fin de verificar la adecuación de la persona participante para el ejercicio de las funciones propias de la Categoría de Policía -, se configura en las

Bases de la convocatoria que analizamos, en concreto en la Base 6.1.3.b), como una evaluación psicológica, pero a partir de los resultados obtenidos previamente en el cuestionario de información biográfica y test de la personalidad realizados.

Es decir, la prueba de la "entrevista personal" se persigue, por consiguiente, una evaluación psicológica, a partir de unas pruebas de personalidad, teniendo, en cierto modo, una función de contraste, que se dirige en función de los resultados obtenidos en los test de personalidad previamente realizados y sirve para corroborar o ampliar alguna información”.

Para que la entrevista, en su aplicación por los órganos de selección, pueda ser como una prueba válida, la Sentencia de 26 de mayo de 2016 (rec.1189/2016), de la Sala de lo Contencioso Administrativo (Sección Séptima) del Tribunal Supremo, tasa los requisitos que debe reunir la entrevista personal para cumplir las exigencias necesarias de motivación, que son (CASTILLO BLANCO, 2021, p.142):

- a) Establecer con anterioridad a la entrevista los criterios que se siguen para apreciar la existencia o no de déficit en cada una de las competencias que son objeto de evaluación para apreciar la adecuación del candidato al perfil profesional, mediante la expresión de la clase de conducta o respuesta del aspirante que será considerada como expresiva de la posesión o no de cada una de las competencias.
- b) Detallar las concretas respuestas que fueron ofrecidas por el aspirante y las conductas que en él fueron apreciadas en la prueba de entrevista personal.
- c) Explicar por qué esas respuestas y conductas concretamente ponderadas en el aspirante encarnan de manera positiva o negativa los criterios de evaluación que ha de aplicarse.³

³ Bien que, de nuevo, en la citada sentencia se vuelve a establecer la prevalencia de las pruebas de conocimiento ya superadas y como la entrevista requerirá “que, de una manera inequívoca y rigurosa, haya quedado demostrada su falta de adecuación profesional y la concurrencia en su personalidad de factores que revelen que la misma es incompatible con ese correcto desempeño funcional a que antes se ha hecho referencia”. Y añade que “así ha de ser porque la muy grave consecuencia que supone esa exclusión, para quien realizó el enorme esfuerzo de adquirir los conocimientos correspondientes a las primeras pruebas, únicamente cumplirá con el imperativo constitucional

De tal forma que la ausencia de éstos, inclusive la no constancia en el expediente sin que ello se pueda sustituir en el proceso judicial, determina la anulación de dicha prueba por ausencia de motivación de la calificación otorgada.

Concluimos con el control jurisprudencial del uso de las entrevistas en los procesos selectivos, citando las siguientes sentencias en relación a esta técnica de selección:

- STS 28 de marzo de 2011, rec. 3027/2008. Reconoce el uso de la ECE en el Gobierno Vasco: *“es un método idóneo para seleccionar al personal empleado público bajo los parámetros de mérito, capacidad e igualdad.”*
- STS de 14 de octubre de 2020, rec. 1342/2018. La entrevista (curricular) forma parte del concurso de méritos, no puede ser el factor principal ni decisivo del proceso selectivo.
- STSJ PV 26/2022, rec. 420/2021. Se pronuncia a favor de la utilización de la entrevista como herramienta de selección de personal reconociendo el carácter eliminatorio que la sentencia recurrida le negaba.

Para finalizar este apartado sobre la perspectiva legal de las entrevistas como técnica de selección, tanto el Estado como las Comunidades Autónomas, siendo conscientes de la relevancia de esta técnica de selección para determinados puestos de trabajo, entre los que, sin duda, se encuentra los de carácter directivo, como la DPP, se han hecho eco de la misma incorporándola a sus respectivas leyes de función pública. Entre ellas, podemos, destacar las siguientes:

- Anteproyecto Ley de Función Pública de la AGE (hoy decaído) en su artículo 56.2.b): Las convocatorias de los **concursos** deberán contener la previsión, en su caso, de **entrevistas**
- Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución de la Plan de Recuperación, Transformación y

de interdicción de la arbitrariedad (artículo 9.3 CE) si está justificada y explicada con ese superior nivel de rigor y exigencia que acaba de apuntarse”.

Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo, en su artículo 114.3 recoge:

Asimismo, cuando la naturaleza de los cometidos a desempeñar así lo requiera, los procesos selectivos podrán completarse con (...) la realización de entrevistas.

- Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Generalitat, de Función Pública Valenciana (artículo 113 –curso específico-). Será una entrevista con **parámetros previamente establecidos** y se dejará constancia, en garantía de la objetividad y transparencia del procedimiento y de los derechos de las personas interesadas, mediante la **grabación audiovisual**.
- Ley 11/2022, de 1 de diciembre, de Empleo Público Vasco (artículo 80.2.k –instrumentos de selección-). La realización de **entrevistas de selección en relación con las funciones y tareas a proveer**.
- Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía (artículo 112 –contenido y características de los procesos selectivos-). Las convocatorias podrán prever que el acceso esté condicionado, en una **fase posterior (...)** a la **superación de (...)** entrevistas.

3.2.- Características formales de las Entrevistas Conductuales Estructuradas

Desarrolladas en la década de los ochenta por varios psicólogos, este tipo de entrevistas presentan una serie de características que controlan o eliminan muchos de los sesgos que se producen con las entrevistas convencionales y que hace que se consigan elevados coeficientes de validez predictiva.

La entrevista conductual estructurada (ECE) presenta las siguientes características (SALGADO VELO, GORRITI BONTIGUI, & MOSCOSO RUIBAL, 2007, p.114):

- 1.- La característica principal y más destacable es que las preguntas que se utilizan mediante este tipo de entrevistas se centran en las conductas eficaces para el desempeño en el puesto. Es decir, se evita toda información que sea irrelevante para poder predecir el futuro rendimiento del candidato en el puesto. Así el primer paso en el desarrollo de este tipo de entrevistas es realizar un análisis del puesto. El objeto del mismo es conocer las habilidades, las destrezas y los requisitos necesarios e importantes para un rendimiento adecuado en el puesto. Esta información va a servir para desarrollar las dimensiones relevantes del puesto y las preguntas que se derivarían de esas dimensiones. En la mayoría de las entrevistas se utiliza la técnica de los incidentes críticos que consiste en recoger ejemplos y anécdotas de conductas adecuadas e inadecuadas para el rendimiento en el puesto y representativas de las tareas y situaciones requeridas en el mismo.
- 2.- Una segunda característica de las entrevistas conductuales estructuradas es que se hacen el mismo tipo de preguntas a todos los candidatos. Para poder elegir al mejor candidato es necesario tener la misma información de todos ellos para poder compararlos y decidir cuál es el mejor. Dependiendo del tipo de entrevista conductual estructurada que estemos utilizando estas preguntas pueden ser exactamente las mismas o pueden variar ligeramente en función de la información que vaya proporcionando el candidato. En cualquier caso, el contenido de la información obtenida debe ser el mismo para todos los candidatos.
- 3.- Otra característica es que para la evaluación de las entrevistas se utilizan escalas de valoración con anclajes conductuales (EVAS). Los anclajes conductuales son ejemplos específicos de conductas observables en un puesto que nos indican diferentes niveles de desempeño en una dimensión o competencia determinada. Estos anclajes ayudan al entrevistador a valorar las respuestas de los candidatos, haciendo más precisas sus valoraciones. Cada anclaje representaría un nivel determinado de desempeño.

- 4.- Se debe realizar el mismo proceso con todos los candidatos. El mismo entrevistador debe preguntar todas las cuestiones a cada uno de los candidatos. Si hay más de un entrevistador es aconsejable no comentar ninguna de las entrevistas hasta que todas sean completadas. Después es cuando se discuten las posibles discrepancias y las valoraciones se promedian. El entrevistador va tomando notas o grabando cada entrevista.
- 5.- Se debe entrenar a los entrevistadores. La aplicación de este tipo de entrevistas requiere un pequeño curso de formación en el que el entrevistador además de familiarizarse con las características del puesto, aprende a utilizar correctamente la entrevista, cómo realizar las preguntas y cómo evaluarlas.
- 6.- Por último, la decisión final de selección se toma después de haber realizado todas las entrevistas. Una de las críticas que se les hacía a las entrevistas convencionales era que los entrevistadores tomaban la decisión de nombramiento/contratación en los primeros minutos de la entrevista y esta decisión normalmente está sesgada (el entrevistador se precipita y hace sus juicios muy pronto). La solución a esto es extraer de la entrevista el momento de la decisión, y esto es lo que se hace en las entrevistas conductuales estructuradas, la decisión de selección se toma después de haber valorado todas las entrevistas. Las escalas de valoración que se utilizan proporcionan una puntuación total para cada candidato, los que tienen las puntuaciones más altas son los elegidos. Dependiendo de las características del puesto y del proceso se establece un determinado punto de corte que se considera la puntuación mínima aceptable para considerar a los candidatos aptos o no para contratarlos.

3.3.- Validez y fiabilidad de la Entrevista Conductual Estructurada

El proceso de afectación de personas es uno de los más críticos de la gestión de recursos humanos en cualquier organización. Utilizados estratégicamente y como parte de un sistema integrado de organización y gestión de la diferencia podrían aportar

muchas ventajas competitivas para afrontar los retos de las AAPP en materias como la interinidad y las jubilaciones masivas de empleados públicos en la próxima década. Como indica GORRITI BONTIGUI (2018) esta concepción estratégica de la selección de acceso debe estar complementada por una visión científica de estos procesos donde la fiabilidad y la validez de las pruebas obtenidas por estudios propios, aseguren la factibilidad, justificación y adecuación de los/as candidatos/as a lo que van a hacer o aprender. También por una nueva concepción de los cuerpos de funcionarios y por la trascendente distinción entre persona y puesto.

Por ello, el éxito del proceso selectivo vendrá dado por el mejor encaje de la persona seleccionada al puesto objeto de convocatoria, y, en consecuencia, mayor será la probabilidad de que dicho proceso selectivo sea válido y justo. En este sentido, el artículo 55.e) del TREBEP nos habla de la *“Adecuación entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar”*, y el artículo 61.2 del mismo texto legal, cuando hace referencia a los sistemas selectivos afirma que *“Los procesos selección cuidarán especialmente la conexión entre el tipo de pruebas a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos de trabajo convocados, incluyendo, en su caso, las pruebas prácticas que sean precisas”*.

Sin embargo, no siempre las circunstancias de la organización y las propias posibilidades de la medida en el momento en el que se realiza el proceso selectivo, permiten establecer una fidelidad entre lo que miden los instrumentos selectivos y el desempeño de las tareas para el puesto o área para la que se selecciona. A veces esta condición es imposible. Por ejemplo, es muy caro y difícil de gestionar y administrar pruebas prácticas o de simulación en procesos masivos, o no se dispone de los medios económicos ni del tiempo necesarios para hacer frente al diseño de este tipo de instrumentos (GORRITI BONTIGUI, 2018, p. 67).

Todo proceso selectivo ha de responder a dos valores como predictores de su buena ejecución: la eficacia y la igualdad. Con la eficacia se trata de identificar aquellas personas que serán las más idóneas para desempeñar las tareas del puesto para el que se selecciona. Un indicador del cumplimiento de la eficacia es la ausencia de falsos positivos (han entrado y no deberían haberlo hecho), y falsos negativos (no han entrado

y deberían haberlo hecho) (GORRITI BONTIGUI, 2018, p.67). A través de la igualdad, como principio constitucional a tener en cuenta en todo proceso selectivo, se garantiza que personas con las mismas posibilidades, tengan las mismas probabilidades.

Con estas premisas, todas las personas que se presentan al proceso selectivo son medidas con los mismos instrumentos, en el mismo orden, con los mismos contenidos, y con las mismas posibilidades de éxito.

Las características que una persona ha de reunir para que sea seleccionada en un proceso selectivo se pueden obtener del análisis de puesto de trabajo (APT, en adelante), si bien, la investigación ha demostrado que hay otras que, siendo válidas para todos los puestos y todas las culturas, también son necesarias sin necesidad de ser identificadas para un puesto concreto mediante un APT. Entre ellas, podemos identificar: la habilidad mental general (inteligencia), el factor conciencia de la personalidad y la integridad. Este último es un compuesto de distintos factores de personalidad.

Siguiendo a GORRITI BONTIGUI (2018), existen dos modelos desde los que se afronta el reto de predecir una conducta: el deductivo y el de generalización.

A. Deductivo. También conocido como teoría del rasgo. Sostiene que existe una relación causal entre determinados rasgos de la persona y la conducta que se quiere predecir. Se le conoce como modelo deductivo porque a partir de la posesión de determinados rasgos se deduce (predice) la conducta. Este modelo se sustenta en la identificación de los elementos del perfil. La relación causal rasgo-conducta se prueba mediante relaciones estadísticas que demuestran que las puntuaciones del rasgo y el desempeño laboral (conducta) varían juntas (co-varían). Su corolario es “*porque tiene, hará*”.

B. Generalización. Su corolario es “*porque ha hecho, hará*”. Actúa según la máxima de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada. Su modo de actuar es la generalización. Veremos que para que un proceso selectivo en la

Administración pueda llegar a un equilibrio entre lo que se debe hacer y lo que se puede hacer, van a ser necesarios ambos enfoques.

La relación entre las pruebas a superar y la adecuación al desempeño de las tareas en el puesto de trabajo como nos indica el artículo 61.2 del TREBEP, desde una óptica científica, es lo que se conoce con el nombre de validez. En el caso que nos ocupa, la validez puede establecerse mediante dos procedimientos (SALGADO VELO J. F., 2010, p. 18):

- a) Validez de contenido: trata de determinar el grado de convergencia entre el contenido exacto de las pruebas y métodos y el contenido de las tareas y funciones del puesto. Es obvio que no siempre es posible (y de hecho en la mayoría de los casos no lo es) que existe tal convergencia en los contenidos, a veces porque el número de personas que se presentan lo hacen impracticable, a veces porque el tipo de tareas no pueden ser reproducidas por los métodos con absoluta fidelidad.
- b) Validez predictiva: con el mismo se trata de lograr una convergencia, no en los contenidos, sino en los resultados, es decir, que los que resultan aptos en las pruebas selectivas son también aptos cuando realizan cotidianamente las funciones y tareas del puesto. En otras palabras, no es precisa una semejanza entre las pruebas para que se produzcan dos órdenes clasificatorios idénticos o muy semejantes para las pruebas y el desempeño en el trabajo, respectivamente. Desde el punto de vista de la organización (en nuestro caso, las Administraciones Públicas), lo importante es la convergencia entre los dos órdenes clasificatorios, y dadas todas las ventajas de orden técnico que supone el empleo del procedimiento de validez predictiva, este último es el procedimiento por excelencia para determinar el grado de validez de las pruebas y métodos de selección de personal.

Llegados a este punto nos hacemos las siguientes preguntas: ¿cuáles son los instrumentos de selección que presentan mejores coeficientes de fiabilidad y de validez?

y ¿cuál es la capacidad predictiva que se conseguiría con la combinación de los mejores instrumentos de selección?

La investigación científica en este campo obtenida de la aplicación del meta-análisis psicométrico, como método de investigación para acumular, integrar y producir un resultado a partir de estudios individuales, lo que permite acumular la evidencia científica, de decenas o centenas de estudios realizados con miles de personas, arroja los datos que mostramos en la siguiente tabla:

Tabla 1: Fiabilidad y validez de diversos métodos de selección de personal

Método	Fia bilidad	Validez operativa
Sección 1 (listado de variables)		
Capacidad cognitiva 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	.25
Personalidad-Estabilidad Emocional	.85	.20
Personalidad-amigabilidad	.79	.17
Sección 2 (listado de métodos)		
Entrevista Conductual Estructurada	.83	.63
Exámenes (test) de conocimientos	.80	.45
Assessment Center - Simulaciones	.70	.37
Entrevistas convencionales estructuradas	.65	.33
Referencias personales	.60	.26

Inteligencia emocional	.70	.23
Entrevistas no estructuradas	.50	.15
Valoración de méritos y formación	.80	.15

Fuente: elaboración propia a partir de SALGADO (2010)

Como puede apreciarse de la tabla 1, el mejor predictor (en solitario) que existe del desempeño del puesto de trabajo es la **Capacidad Cognitiva General (CCG)** seguida de las restantes capacidades cognitivas. El factor de personalidad “conciencia” también ofrece una buena validez y en un nivel más reducido se encuentran los factores de estabilidad emocional y amigabilidad y la experiencia en el puesto de trabajo. En relación con esta última variable, es preciso tener en cuenta que tiene una diferencia importante con respecto a todas las restantes y es que su validez predictiva decrece a medida que aumenta la duración de la experiencia. Esta forma de relación es exactamente la opuesta de las restantes variables y se produce independientemente de la complejidad cognitiva del puesto de trabajo.

En relación a los métodos de selección, la **Entrevista Conductual Estructurada (ECE)** es el mejor predictor singular seguido por los exámenes (tests) de conocimientos, las simulaciones y las entrevistas convencionales estructuradas. Salvo en el caso de la entrevista conductual estructurada, la validez de los restantes métodos es inferior al de cualquier medida de capacidades cognitivas. Las entrevistas convencionales no estructuradas tienen una validez predictiva muy reducida y la valoración de los méritos, uno de los instrumentos por excelencia utilizados en las Administraciones Públicas, especialmente en los concursos, más baja aún.

A partir de los datos obtenidos en la tabla anterior, si combinamos la CCG como mejor predictor del desempeño en el puesto de trabajo, con la ECE como mejor método de selección, nos permitirá garantizar la mejor predicción del desempeño ocupacional

que se obtiene a partir de una ecuación de predicción desarrollada después de un análisis de regresión múltiple⁴, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 2: Predicción Múltiple del Desempeño con Dos Predictores

Combinación de predictores	Validez operativa múltiple	R ²	% pérdida eficiencia predictiva
CCG + ECE	.84	71	00
CCG + CO	.77	59	17
CCG + EXP	.75	56	21
CCG + RM	.73	53	25
CCG + AM	.73	53	25
CCG + VME	.73	53	25
CCG + ES	.72	52	25
CCG + CPT	.72	52	25
CCG + ASC	.72	52	25
CCG + CP	.72	52	25
CCG + CEM	.72	52	25
CCG + MEM	.72	52	25
CCG + RV	.71	50	30
CCG + ECO	.71	50	30

Fuente: elaboración propia a partir de SALGADO (2010)

⁴ Sintéticamente, el análisis de regresión múltiple es un procedimiento matemático que trata de establecer el mejor conjunto de variables (predictores) para pronosticar los valores de una variable objetivo (por ejemplo, el desempeño en el trabajo). El mejor conjunto se logra cuando las variables predictoras están muy relacionadas con la variable objetivo y a la vez muy poco o nada relacionadas entre ellas. El análisis de regresión múltiple produce un coeficiente de regresión (representado por la letra R) cuyos valores oscilan entre 0 y 1 y que en el caso que nos ocupa, es un indicador de la validez predictiva del conjunto de métodos utilizado en la selección, considerados como un todo. En otras palabras, el coeficiente de regresión indicaría la validez de la clasificación final de un proceso selección que utilizase un determinado conjunto de métodos.

CCG= Capacidad Cognitiva General; ECE= Entrevista Conductual Estructurada; CO=Conciencia; EXP= Experiencia; RM= Razonamiento Matemático; AM= Amigabilidad; VME= Valoración de Méritos del Empleado; ES= Estabilidad; CPT= Conocimientos del Puesto de Trabajo; ASC= Assessment Center; Emocional; CP= Capacidad Perceptiva; CEM= Capacidad Espacial-Mecánica; MEM= Memoria; RV= Razonamiento Verbal; ECO= Entrevista Convencional Estructurada; Pérdida= Porcentaje de pérdida de la capacidad predictiva con respecto a la combinación óptima, que en este caso es la que aparece en primer lugar; R^2 = Coeficiente de regresión.

4.- CONCLUSIONES

Para que las Administraciones Públicas en su conjunto puedan afrontar con garantías de éxito los retos y desafíos que la sociedad actual plantea, de forma incuestionable pasa por una modernización y adaptación de sus estructuras organizativas al contexto en el que operan. Y para ello necesitan de un ingrediente fundamental: la implantación de la dirección pública profesional. Si bien no podemos generalizar esta figura a todo el conjunto de las Administraciones Públicas, especialmente a las Entidades Locales de menor población, no es menos cierto que aquellas que han apostado decidida y políticamente por implantarla (no obviamos que ante todo es una decisión política), independientemente de su tamaño, han generado valor de lo público para sus ciudadanos al alienar de forma provechosa el espacio dicotómico Política-Gestión, reduciendo así la brecha antagónica de intereses que al principio planteábamos. En definitiva, y en palabras de RAMIÓ MATAS (2020), la dirección pública profesional es el ingrediente clave para discriminar las Administraciones Públicas con un modelo de gestión clásico, reactivo y escasamente innovador de aquellas otras con un modelo de gestión moderno, proactivo e innovador. A nuestro modo de ver, es la mayor expresión de la Gobernanza intraorganizativa de la que tanto escasea nuestras Administraciones Públicas.

Ahora bien, la selección de la persona al frente de la DPP ha de responder a criterios de meritocracia (mérito, capacidad e idoneidad) mediante convocatoria de procesos selectivos en los que se garanticen la publicidad y concurrencia, a través de pruebas idóneas para seleccionar a la persona más válida y competente.

En el ámbito público europeo se observa una tendencia clara hacia la selección basada en competencias que prima el uso de pruebas psicotécnicas, cuestionarios de personalidad o entrevistas. En España, sin embargo, el sistema selectivo se basa principalmente en los conocimientos, en la experiencia y en menor medida, en las entrevistas, que han sido introducidas en el sector público con muchas cautelas, debido a su incorrecto uso (RODRÍGUEZ LÓPEZ, 2016). De entre las diferentes pruebas que regula el TREBEP, como adición a las pruebas de conocimiento y capacidad analítica de los aspirantes, se encuentran, entre otras, las entrevistas, para asegurar la objetividad y racionalidad de los procesos selectivos.

Las entrevistas, como pruebas, predicen el desempeño por el modelo “*porque ha hecho, hará*”.⁵ Cuando son conductuales por referirse a desempeños previos, y estructuradas, por preguntar lo mismo a todas las personas candidatas y en el mismo orden, pueden considerarse una evaluación del desempeño previo de la persona candidata respecto de conductas laborales relevantes para el puesto convocado, las cuáles han debido ser identificadas en el análisis del puesto de trabajo para el que se selecciona. Al exigir comportamientos laborales previos y ser la experiencia laboral, tanto técnica como en puestos con mando, la dimensión que mejor mide este instrumento, se aconseja que se incluya sólo para puestos de complejidad alta o con mando (GORRITI BONTIGUI, 2018).

Por todo ello, la Entrevista Conductual Estructurada, tal como ha quedado patente por los datos aportados, es una técnica legal con el porcentaje más alto de validez y fiabilidad respecto de otras, y se muestra como una prueba del proceso selectivo, dentro de un conjunto de pruebas de conocimiento y con un peso proporcionalmente inferior respecto de aquellas, que puede ser determinante para la selección y acreditación de las competencias profesionales que ha de reunir la persona al frente de la DPP en una Administración Pública.

Aunque el uso de la ECE ha sido y, sigue siendo, cuestionado por sus detractores alegando razones de índole económica (formación y experiencia en su realización y

⁵ GORRITI BONTIGUI, M. (2018), p.71

valoración) y mayor tiempo para su diseño, estos son “*pecata minuta*”, en términos de impacto para la organización, la ciudadanía y la confianza en el sistema, de seleccionar a una persona incompetente al frente de la dirección pública profesional.

5.- BIBLIOGRAFÍA

CAMPOS ACUÑA, C. “El personal directivo en las Administraciones Públicas: estado de situación y perspectiva de futuro del elemento “bisagra” de la gestión pública. *Revista catalana de dret públic* 65. 2022. pp. 37-57.

CASTILLO BLANCO, F. A. “Control jurisdiccional de las técnicas de selección”. *Revista Andaluza de Administración Pública*, num. 110, 2021. pp. 123-162.

CORTÉS-ABAD, O. “Situación de la Dirección Pública Profesional en España. Análisis comparado en el sector público estatal y autonómico”. *Documentación Administrativa*, número 12, junio, 2024. pp. 8-27.

FARIÑA GUILLÉN, J. F. “La posibilidad de la dirección pública profesional en los gobiernos locales. Su funcionalidad y viabilidad jurídica”. *Documentación Administrativa*, 11, 2023. pp. 23-37.

FÉREZ FERNÁNDEZ, M. “Análisis de la normativa aplicable en la función pública local en los ámbitos de acceso, selección, carrera, promoción interna, provisión de puestos y situaciones administrativas.” *Seminari d'actualizació de Funció Pública Local*, 2008.

GOODALE, J. G. *La entrevista. Técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid: Psicología Pirámide, 2000.

GORRITI BONTIGUI, M. “Innovar en selección desde la evidencia empírica y las nuevas competencias”. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 2018. pp. 66-85.

JIMÉNEZ ASENSIO, R. “La dirección pública profesional en los Gobiernos Locales. Marco general y análisis de dos regulaciones autonómicas: Euskadi y Cataluña”. *Fundación Democracia y Gobierno Local. Cuadernos de Derecho Local*, Nº 60. 2022. pp. 151-197.

RAMIÓ MATAS, C. (2008). “El modelo directivo en las Entidades Locales”. *Revista Internacional de Organizaciones (RIO) nº 1 Diciembre*, 2008. pp. 77-108.

RAMIÓ MATAS, C. *Dirección pública profesional en la Administración local: ¡ya! (primera parte)*. Obtenido de El blog de espublico: 2020.

<https://www.administracionpublica.com/direccion-publica-profesional-en-la-administracion->

RODRÍGUEZ LÓPEZ, A. “Validez predictiva e impacto adverso de la entrevista conductual estructurada en el sector público”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (versión on line)*, 2016. pp. 75-85.

ROMERO ALONSO, L. “La regulación de la dirección pública profesional en la administración local: una asignatura pendiente”. *El consultor de los Ayuntamientos nº 7 Julio*, 2021. pp 1-17.

SALGADO VELO, J. F. “Selección de Recursos Humanos por competencias en las Administraciones Públicas: evidencias basadas en la investigación”. *Cemical*. 2010.

SALGADO VELO, J. F., GORRITI BONTIGUI, M., & MOSCOSO RUIBAL, S. La entrevista conductual estructurada y desempeño laboral en la Administración Pública Española: propiedades psicométricas y reacciones de justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 23, núm. 1, 2007. pp. 39-55.

SALGADO VELO, J. F., MOSCOSO RUIBAL, S., & GORRITI BONTIGUI, M. “Investigaciones sobre la Entrevista Conductual Estructurada (ECE) en la selección de personal en la Administración General del País Vasco. Meta-análisis de su fiabilidad”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 20, núm. 2. 2004. pp. 107-139.