

**LA SELECCION  
PARA EL INGRESO  
EN LA ADMINISTRACION  
PUBLICA.**

**(II) NUEVAS PERSPECTIVAS**

35.082

**MIGUEL SIGUÁN SOLER**

Trata esta segunda parte del trabajo de MIGUEL SIGUÁN de las nuevas perspectivas respecto a la selección de los funcionarios públicos; movilidad del sistema, selección y formación, exámenes, organismos selectivos y descentralización de la selección.

**I. INTRODUCCION**

Decíamos en el tema anterior (DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA número 26) que a pesar de la crítica, conscientemente dura, que hemos hecho del sistema actual de selección para el ingreso en la Administración pública, nuestro propósito es positivo y pretende explorar las posibilidades reales de mejora. Ha llegado el momento de demostrarlo.

No sería difícil exponer un proceso ideal de selección utilizando todas las técnicas que nos ofrece la psicología aplicada para los exámenes de aptitudes y de personalidad o rastreando lo que nos pareciese más efectivo de los exámenes de selección que utilizan distintas organizaciones. Pero esto sería escasamente útil. En todo problema humano el aspecto técnico es siempre el menos importante, lo fundamental es el espíritu de la reglamentación y la aptitud de los que han de llevarla a la práctica. Por esto en la discusión precedente, más que entretenernos en anotar deficiencias, hemos intentado señalar las raíces colectivas del sistema; sólo en la medida en que éstos varíen puede tener éxito una reforma.

Hoy que la reforma administrativa está sobre el tapete en todos los países, creo que esta consideración es esencial. El peligro fatal de toda reforma, demasiadas veces comprobado, es que quede en el papel. Sólo puede tener éxito una reforma administrativa que sea paralela a una evolución social y que marche en su misma dirección. Y sobre todo, sólo puede tener éxito una reforma administrativa que se acompañe de una renovación del sentido de responsabilidad colectiva.

Sin duda, la reforma exige textos legales. Cualquiera de los temas de que hablaremos inmediatamente, simplificación de la estructura

de cuerpos, mayor movilidad interna, cursos selectivos de formación, etcétera, implican leyes y reglamentos para hacerlos efectivos. Lógicamente ha llegado ya la hora de un nuevo estatuto de funcionarios. Pero su alcance dependerá de la medida en que se desarrolle un nuevo espíritu y un nuevo estilo en la Administración pública. ¿Podemos comprobar o prever una variación en lo que hemos considerado raíces del sistema de oposición? Hay un aspecto en que la variación es evidente: la estructura social. Hemos aludido antes a la situación vigente en la época en que se constituyó nuestra Administración pública. Insistimos en la variación.

Desde el momento en que con la industrialización se desarrolla la empresa privada a gran escala aparecen nuevos estímulos laborales: la tan pregonada seguridad se puede conseguir en muchos otros tipos de ocupación. El ascenso social se consigue, en primer lugar, a través del éxito económico. Se sobrevalora la eficacia del individuo en la competencia económica o de cualquier otra especie. Y, como consecuencia, la seguridad y el ascenso automáticos, característicos del trabajo administrativo, pierden fuerza atractiva.

Que esto no es una fantasía lo demuestra el que en los países económicamente más adelantados la Administración pública encuentra dificultad en reclutar candidatos especialmente para los estratos superiores. Si en nuestro país esto no ocurre con más claridad hay que atribuirlo, entre otras razones, a que la Universidad ignora a la empresa privada y está claramente orientada a preparar opositores.

El problema es más grave por que en nuestro tiempo la Administración no necesita menos funcionarios, sino más. Lo cual significa que si no posee medios eficaces para seleccionar individuos con estas características y si no es capaz de ofrecerles estímulos que los muevan, sus problemas de reclutamiento en el futuro pueden hacerse muy graves. No es fácil imaginar que un universitario se disponga a pasar uno o dos años preparando oposiciones si una empresa privada puede ofrecerle un puesto con sueldo y perspectivas parecidas a través de una valoración de sus conocimientos y capacidades que puede ocuparle tres días.

Si es fácil demostrar que la situación social en que ha surgido el sistema de oposiciones está cambiando rápidamente, la cuestión no es tan clara si nos referimos a lo que hemos considerado como motor profundo del sistema: el recelo. ¿Por qué el recelo, natural en cualquier sistema de elección de candidatos, entre nosotros tiene tal fuerza

que llega a condicionar todo el sistema? ¿Somos los españoles recelosos por naturaleza? ¿O somos tan propensos a poner las relaciones personales por encima de la justicia objetiva que corremos mayor riesgo de injusticias y, por tanto, necesitamos mayor reglamentación? ¿O la sospecha de injusticia y la necesidad de mayor reglamentación derivan simplemente de que nuestra Administración está menos profesionalizada que otras y el nivel político llega más abajo? Estas y otras razones se han aducido y aquí no podemos discutir las. Propiamente lo que nos interesa es si este fondo de recelo y desconfianza va a variar. Y lo que al menos podemos afirmar es que, forzosamente, tiene que variar. Porque si se mantiene con los caracteres pasados y actuales, nuestra Administración no será capaz de alcanzar la necesaria eficacia y la flexibilidad tanto en su funcionamiento en general como en los sistemas de selección a que los tiempos actuales le fuerzan.

## II. MOVILIDAD INTERNA

La primera contribución positiva al problema de las oposiciones es bien simple, pero fundamental. Consiste en reducir su número. Muchos puestos a los que se llega por una oposición deberían ser un escalón en una carrera administrativa y alcanzarse por la competencia demostrada en etapas anteriores.

Para aumentar la movilidad interna y reducir el peso de las oposiciones es necesario aligerar la multiplicidad de cuerpos y escalafones independientes. No es demasiado lógico que tareas exactamente iguales desempeñadas en departamentos distintos supongan la pertenencia a otros cuerpos y exijan oposiciones diferentes. Menos lógico es todavía que el funcionario que ha trabajado durante un tiempo al servicio del Estado, al pretender hacer una nueva oposición para ocupar un puesto superior, se encuentre en las mismas condiciones que el totalmente extraño a la Administración, sin que la competencia y el esfuerzo que hasta entonces haya demostrado le sean tenidos en cuenta.

Pero quizá el defecto más claro de nuestra multiplicidad de cuerpos es que ha ahogado el desarrollo del «Cuerpo administrativo general», que lógicamente debería ser el tronco de la organización administrativa y la preparación general y no de especializaciones técnicas. Reducidos en sus funciones y limitados en sus operaciones, los cuerpos administrativos han perdido fuerza atractiva incluso en su recluta en beneficio

de otros cuerpos especializados. Como resultado de tal hecho, estos cuerpos especializados han tenido luego que transformar a sus funcionarios en administradores generales. Sin negar por supuesto su competencia, es evidente que las mismas personas podían haber llegado al mismo puesto por un camino más lógico.

No es preciso extenderse más en lo que significa simplificar la estructura de cuerpos de la Administración y aumentar la movilidad interna. Pero hay que decir que esta movilidad interna, capaz de promover un funcionario eficaz a un puesto más elevado o más especializado, ha de basarse en una valoración de capacidad y competencia. En parte, esto puede conseguirse por las diferentes técnicas de valoración de personal, en uso en muchas organizaciones laborales y en las que aquí no podemos entrar.

Pero las selecciones progresivas en el interior de la organización pueden exigir también exámenes selectivos restringidos a un número reducido de candidatos. Y sobre todo la movilidad interna implica que se ofrezca a los miembros de la organización la posibilidad de aumentar sus conocimientos y capacitarse para ocupar un puesto superior. En las grandes organizaciones modernas los problemas de formación interna despiertan más interés y consumen muchas más energías que los de selección. De ambos temas tendremos que ocuparnos inmediatamente.

### III. SELECCION Y FORMACION

Los problemas de selección y de formación están íntimamente unidos. La selección, en efecto, por perfecta que sea no puede mejorar en nada la capacidad de los individuos disponibles, esto es tarea de formación. Situándonos en una perspectiva más general, podríamos perfectamente afirmar que para la Administración pública y para el país en general es más importante la mejora de los procesos de formación que no la de los procesos de selección. Pero aquí estamos hablando sólo de sistemas de selección y nos interesa la formación sólo como marco para una selección más simple y eficaz. Esta «selección en la formación» o «formación selectiva» puede hacerse en el momento del ingreso o en el interior de la organización. Hablaremos de los dos casos empezando por el segundo.

Supongamos que pretendemos nombrar maestros para una tarea especializada—sordomudos, directores de graduados, etc.—. Podemos, por supuesto, convocar una oposición entre todas las personas que posean el título de maestro. Pero podemos también invitar a los maestros nacionales en ejercicio que se interesen por esta tarea y que cumplan determinadas condiciones a que asistan a un cursillo sobre este tema, en el curso del cual se efectuará la selección de los candidatos.

Un cursillo de este tipo cumple una doble función. Por un lado, forma en el sentido de aumentar los conocimientos y la capacidad laboral de los que lo reciben.

El cursillo selectivo, como su propio nombre indica, tiene al mismo tiempo una finalidad selectiva, finalidad para la que puede ofrecer más datos que la oposición. En primer lugar, por el hecho de ser los asistentes miembros ya de la organización, es posible preseleccionarlos admitiendo sólo a los que cumplan ciertos requisitos, y, sobre todo, es posible conseguir un informe sobre su actuación pasada de cada uno. En segundo lugar, el aprovechamiento demostrado a lo largo del cursillo permite medir y conocer sus conocimientos, facultades intelectuales y personalidad, con más justicia que en un solo examen a presión.

Por este doble aspecto formativo y selectivo, tales cursillos o fórmulas equivalentes pueden jugar un gran papel en la promoción interna en cualquier organización. La realidad es que en nuestra Administración pública este papel es reducidísimo. Las actividades de formación interna, con o sin intenciones selectivas, son casi inexistentes. El que estemos convencidos de que esta situación ha de variar en un plazo relativamente corto no nos impide manifestar nuestra extrañeza. Extrañeza más comprensible si se advierte que al lado de esta situación en la Administración civil, en los Departamentos militares, la actividad de formación es continua, afecta a todos los escalones del más bajo al más alto y está estrechamente ligada a la promoción incluso en categorías muy elevadas.

Nos hemos referido a formación en el interior de la organización; por tanto, para los empleados ya en ejercicio. La fórmula «selección en la formación» puede aplicarse también como sistema de ingreso. En este caso más que un cursillo acostumbra a tomar la fórmula de una Escuela especial. Las Academias militares pueden ser un ejemplo típico.

La Escuela preparatoria como centro de reclutamiento y selección tiene las mismas ventajas que indicábamos para los cursillos en orden

a permitir un conocimiento profundizado de los candidatos. Sin embargo, tiene sus inconvenientes.

Dejemos de lado el que la Escuela especial es por principio más costosa y, por tanto, sólo puede justificarse para puestos de trabajo superiores. La Escuela que recluta sus candidatos en el exterior no posee información previa sobre ellos, y si se presentan en gran número, la preselección se convierte en una auténtica oposición (que es lo que tratábamos de evitar), y a poco que la dirección pedagógica de la Escuela demuestre indolencia por sus posibilidades, la escolaridad se convierte en un ir tirando hasta ocupar la plaza. Para este resultado no se justifica evidentemente una Escuela.

Pero hay una observación más digna de atención todavía. Si los cursillos selectivos se justifican para preparar a puestos de trabajo muy especializados, la Escuela especial, por el contrario, debe preparar para una amplia gama de posibilidades entre las que se distribuyen sus asistentes. La Escuela, en efecto, sólo en una pequeña proporción, prescindirá de los alumnos que ha admitido en la preselección y en cuya preparación ha invertido ya una gran cantidad de dinero y esfuerzo. Normalmente la mayoría de los alumnos ingresados terminarán sus estudios. Las oportunidades que tiene la Escuela para conocer a fondo a sus alumnos y para orientarlos sólo podrán aprovecharse si la enseñanza de la Escuela desemboca en una gama relativamente amplia de ocupaciones.

Por todas las consideraciones anteriores parece evidente que este tipo de Escuela de formación de funcionarios encuentra su mayor aplicación en la preparación de las capas superiores de la Administración.

La idea de esta Escuela preparando a sus alumnos para ocupar puestos directivos para diferentes ramas de la Administración puede parecer sorprendente, por la diversidad de ocupaciones de estas ramas. Nada más engañoso, ya que la función directiva administrativa tiene un fondo común muy superior a las diferencias.

Para comprobarlo nada mejor que observar la velocidad con que se difunden, incluso en nuestro país, las Escuelas de formación de directivos industriales y económicos. Para la persona que ocupa un puesto directivo en una organización de trabajo—sea como director general, jefe de producción, jefe de personal, etc., sea en una industria, en una mina o en un banco—hay una serie de conocimientos básicos que necesita poseer y que no ha recibido ni en su formación especializada—como ingeniero, por ejemplo—, ni en la práctica coti-

diana. Son conocimientos del tipo: teoría de la organización, planificación y programación, organización y racionalización del trabajo, control presupuestario, dirección y administración de personal, etc. Esto es justamente lo que ofrece la Escuela junto con enseñanzas más generales de tipo: sociología, economía, estadística, legislación social, moral profesional. No sería difícil hacer un razonamiento parecido y llegar a conclusiones parecidas para la Administración pública.

Tal Escuela, por supuesto, debería tener un nivel postuniversitario elevado, admitiendo sólo a graduados universitarios con determinadas calificaciones y también a funcionarios ya en activo con una hoja de servicios brillante. Pero evidentemente estaría desplazado discutir aquí de la reglamentación de tal Escuela. Para que fuese variable sería preciso primero una reorientación de la Administración pública española y una vitalización del cuerpo o de los cuerpos administrativos generales. Tal Escuela les proporcionaría a veces los elementos para estar a la altura de su misión.

#### IV. EXAMENES SELECTIVOS

Todo lo que llevamos dicho tiene en último término la intención de simplificar el sistema de oposiciones reduciendo su número y dando más importancia a la formación selectiva y al ascenso por méritos profesionales. De todos modos nos quedarán siempre por realizar bastantes exámenes selectivos, llamémoslos oposiciones o con cualquier otro nombre. Es de estos exámenes de los que tenemos que tratar ahora.

Para ponernos en un plano real podemos renunciar a pensar en soluciones que teóricamente correctas, en la práctica serían utópicas. No podemos, por ejemplo, proponer como sistema general un tipo de examen basado fundamentalmente en un examen psicotécnico de las aptitudes requeridas por la tarea. Y esto por diferentes razones. En primer lugar, porque no poseemos profesiogramas o análisis de tareas para la mayoría de las tareas administrativas, y luego, porque aunque dispusiésemos de ellos para muchas de las aptitudes que nos interesaría explorar, no dispondríamos de *tests* adecuados. Esto no elimina el utilizar en algunos casos o en muchas pruebas psicotécnicas, pero excluye la posibilidad de un examen basado exclusivamente en ellas y, por tanto, rigurosamente objetivo.

Tampoco podemos proponer un examen centrado en una entrevista

aunque fuese en la forma aproximada de un examen-entrevista efectuado como una conversación sin testigos entre el candidato y un reducido Tribunal examinador. Esta fórmula, corriente en Inglaterra, chocaría demasiado con nuestras costumbres, al menos si proponíamos hacer de ella el centro del examen.

Pero incluso manteniéndonos en unas líneas tradicionales y aceptando un examen de conocimientos como centro de la selección, parece que sería posible un esfuerzo para reducir los inconvenientes graves que describíamos al comienzo.

Un primer esfuerzo debería dirigirse a eliminar las oposiciones multitudinarias. Un Tribunal, incluso con buenas técnicas y buena voluntad, no puede discriminar entre un número demasiado grande de candidatos. Cuanto mayor es este número, mayor es el riesgo de que el examen se haga formal y rutinario. Prescindiendo de medidas externas al propio examen, para reducir este número a proporciones sensatas debería planearse la periodicidad de las convocatorias en función del número previsible de vacantes y de candidatos, o aumentar el número de Tribunales, incluso descentralizándolos.

Un segundo esfuerzo debería dirigirse a establecer una mayor relación entre los conocimientos exigidos en el examen y los conocimientos exigidos por la tarea. En este aspecto hay mucho por hacer y no es demasiado difícil. Incluso reconociendo que no poseemos profesio-gramas suficientes de las tareas administrativas, un estudio serio y relativamente fácil de las distintas tareas permitiría basar los programas sobre una base más real.

En tercer lugar habría que llevar a los opositores y especialmente a los jueces el convencimiento de que un examen de conocimientos no es tanto un examen de memoria como un examen de la capacidad de adquirir y de utilizar ciertos conocimientos necesarios para el ejercicio profesional, más, por tanto, un examen de inteligencia que de memoria mecánica. En este sentido deberían desvalorizarse los inútiles virtuosismos memorísticos y desacreditarse o reducirse el prestigio de los manuales y de las «contestaciones al programa», dando menos valor a las respuestas «al pie de la letra» que a las que suponen reflexión original, y debería, en fin, estimularse esta expresión personal suavizando algunos aspectos formales del examen, el tabú del tiempo exacto, por ejemplo.

En cuarto lugar, incluso admitiendo que el examen de selección se centre en el examen de conocimientos para la profesión, habría que

dejar claro que no puede reducirse a esto y que de alguna manera ha de tener en cuenta otras aptitudes y otros rasgos de la personalidad de los candidatos. Esta es probablemente la recomendación más importante y la más difícil de orientar en la práctica.

Debería darse al candidato la posibilidad de exponer su formación y su experiencia profesional, así como sus proyectos y sus ambiciones en la Administración, exposición que podría utilizar el Tribunal no sólo para valorar, aunque fuese de forma elemental, sus aptitudes, sino también para formarse alguna idea de su personalidad. Esta exposición podría tomar la forma clásica de un *curriculum vitae* comentado y justificado y podría completarse con una exposición oral respondiendo a preguntas del Tribunal examinador. Sería así una forma adecuada de la entrevista-examen.

Finalmente, y dentro de la misma línea de la recomendación anterior, sería necesario revalorizar los exámenes prácticos. Generalmente los ejercicios prácticos—incluso cuando proponen un problema con una pega que sólo los del oficio conocen—no tienen de prácticos más que el nombre. Lo realmente importante de un ejercicio práctico es que permite observar no sólo si el examinando ha llegado a la solución correcta, sino, sobre todo, cómo se ha enfrentado con el problema. Pero para poder utilizar así los ejercicios prácticos no basta con corregir los resultados últimos, es necesario observar a los examinandos a lo largo de su trabajo o al menos interrogarlos sobre el proceso que han utilizado y sus motivos, lo que significa que los ejercicios prácticos exigen más tiempo y más atención por parte de los examinadores que los teóricos. Esto no es ninguna sorpresa si se recuerda que lo mismo ocurre con las clases prácticas respecto a las teóricas. Estas, en último término, no pueden hacerse en masa; intentar hacerlo con las prácticas las reduce a un simulacro.

## V. ORGANISMOS SELECTIVOS

Todo examen supone un juez o un Tribunal calificador; también en este aspecto parece que nuestro sistema actual es susceptible de mejora.

He hecho notar ya el hecho, a mi juicio capital, de la existencia esporádica, sin continuidad, de los Tribunales de oposición. Para cada convocatoria se nombran unas personas previamente independientes

entre sí para formar una unidad orgánica que desaparece con la publicación de la lista de admitidos.

La designación de los miembros de Tribunales es un acto de alta dirección dentro de la Administración y, por otra parte, está condicionado por ciertas pautas legales; pero dentro de estas pautas hay una gran variedad de criterios o de estilos en las diferentes ramas y cuerpos de la Administración, desde ciertos casos en los que un mismo individuo aparece en los Tribunales de todas las convocatorias hasta el caso opuesto de cuerpos en los que se procura que el mayor número de sus miembros intervenga sucesivamente en los Tribunales, llegando incluso a la designación automática por rotación.

Hemos dicho antes que los Tribunales no tienen continuidad en el tiempo, con lo cual es discutible que se produzca una unidad de criterio a lo largo de las distintas convocatorias. Con lo que acabamos de recordar ahora, es muy discutible, además, que tengan unidad de criterio en cada una de ellas. La tienen afortunadamente muchas veces en la práctica, pero es *per accidens*, no porque el sistema de designación lo procure. Y es sabido en lo que se convierte una selección cuando existen fuertes diferencias de criterio en el seno del Tribunal. Pero lo más importante es que el Tribunal no está específicamente preparado para la función de seleccionar, y esto no por incapacidad o malevolencia de sus miembros, sino por razones muy reales. En bastantes oposiciones, una parte al menos de los examinadores conocen poco o nada de la tarea para la que seleccionan. E incluso cuando la conocen por haberla practicado directamente, no es lo mismo practicar una tarea que ser capaz de seleccionar para ella. Para esta función no han recibido ninguna preparación especial ni tienen la práctica que puede dar una dedicación frecuente. Seleccionar es para la mayoría de ellos una experiencia pasajera en su vida profesional.

Pero la razón más importante es la siguiente. El Tribunal, porque deja de existir con el final de la oposición, no puede llegar a darse cuenta de la relación entre sus calificaciones y el rendimiento, el éxito o el fracaso de los candidatos admitidos en el trabajo real. Ahora bien: es precisamente observando y estudiando esta relación cómo todo seleccionador aprende a corregir sus errores y a perfeccionar sus métodos. Y es observando y juzgando estas relaciones cómo el superior, al seleccionar, puede apreciar su valor o su incapacidad y exigirle responsabilidades.

Creo que basta lo dicho para llevar al convencimiento de que en los

Tribunales seleccionadores de los grandes cuerpos administrativos —que son o deberían ser la espina dorsal de la Administración— es necesario que al menos una parte de sus miembros representen un elemento de continuidad dedicado exclusiva o primordialmente a la función de seleccionar. Esta argumentación se refuerza teniendo en cuenta que la función de seleccionar no representa sólo la materialidad del examen y de la calificación, sino que supone la puesta a punto de las técnicas de selección (programas y cuestionarios en primer lugar) en relación con la descripción y análisis de tareas a que antes aludíamos como inexistentes. Y que supone también el control posterior de los resultados conseguidos por los aspirantes admitidos. Si se añade a esto que las mismas personas especializadas en las tareas de selección pueden colaborar en las de formación con el amplio campo que para ellas hemos descrito, la dedicación plena queda más justificada.

Respecto al peligro de favoritismo sistemático —objeción que algunos hacen a esta solución— cabría contestar que, si efectivamente el favoritismo es un mal inevitable, no creo que la organización gane mucho con multiplicar los jueces si no es para procurar un reparto amplio de las posibilidades de influir. El concentrar la función selectiva aumenta las posibilidades de exigir responsabilidades por ella. En cualquier caso, sólo con esta concentración puede ponerse en marcha una política de selección coherente y continuada y pueden valorarse sus resultados en la práctica.

Las funciones de selección en una organización extensa, como es la Administración pública, tienen bastante importancia como para especializar y dedicar a ellas unas personas que constituyan una unidad de trabajo con continuidad dentro de la organización. Esta función y esta unidad de trabajo estarán en estrecha relación con la función de formación, que también exige técnicas y personas especializadas. Y ambas, a su vez, estarán en contacto con otras actividades relacionadas también con la política y administración de personal. Si la Administración pública requiere un servicio de selección, este servicio ha de estar a su vez encuadrado en un Departamento o Dirección de Personal. Y este Departamento a su vez, por su autoridad y su capacidad, ha de ser digno de su nombre. De hecho los Departamentos o Jefaturas de personal de la Administración pública (civil) española son insuficientes respecto a lo que con este nombre se entiende en cualquier organización moderna.

No podemos entrar aquí en detalles sobre la posible estructura y

cometido de tales Departamentos. Pero quiero recordar un hecho. La experiencia demuestra que un servicio de selección «flotando» en una organización no puede subsistir. Sólo puede tener éxito si responde a una política general representada por un Departamento de personal eficiente y sólidamente apoyado por la alta dirección. («Cómo dirigir al personal de la Administración pública», DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA número 2, de febrero de 1958.)

Como el lector habrá observado, la mayor parte de las reflexiones hechas hasta ahora sobre el sistema de selección tienden a unificar normas y criterios reduciendo oposiciones y Tribunales y estableciendo un servicio u organismo especializado en la selección en el seno de los Departamentos de Personal. Por supuesto, estos Departamentos son centrales y lo que llevamos dicho puede entenderse como un esfuerzo, bien necesario, hacia la unificación. Pero esto no excluye el paso a la descentralización, sino que, al contrario, lo facilita.

Respecto a las oposiciones o exámenes selectivos, la descentralización puede aprovecharse en varios sentidos.

En primer lugar es posible una descentralización geográfica de los exámenes, descentralización que lo es sólo de nombre, ya que si los ejercicios se realizan en distintos lugares del país son propuestos y calificados en el organismo central. Esta descentralización pretende sólo —y ya es bastante— ahorrar molestias y gastos inútiles a los candidatos.

Una descentralización real consiste en encargar la responsabilidad de la selección a los propios organismos y unidades de trabajo dentro de una norma establecida por la alta dirección, o más exactamente por la Dirección de personal.

La propuesta es menos revolucionaria de lo que parece. De hecho existen muchos organismos estatales y paraestatales más o menos autónomos que hacen sus selecciones o simplemente sus reclutas de personal con plena independencia. En estos casos las normas y el control de una Dirección general de personal servirían para aumentar la uniformidad de los procesos selectivos. Pero por otro lado existen dentro de la Administración muchas unidades de trabajo que ganarían en eficacia si pudiesen tener alguna intervención en la selección de sus miembros.

Un ejemplo típico de esta posible descentralización lo ofrecen las Universidades, que lógicamente deberían tener capacidad no sólo para elegir sus nuevos catedráticos, sino para proponer la provisión de todos sus puestos de trabajo, incluso los de los porteros. Pero justamente, por su singularidad y su nivel, no conviene utilizar este ejemplo. Lo que

aquí se propone es que la Administración principal de Correos, la Delegación de Hacienda o el Instituto Provincial de Sanidad podrían útilmente intervenir en la selección de sus futuros colaboradores. Y, por otro lado, que el muchacho que en una capital de provincia desea ingresar en el servicio público en un puesto subalterno, auxiliar o en el primer escalón administrativo, debería encontrar facilidades en su propio ámbito vital y no tener que confiar exclusivamente en el albur de una oposición distante y con destino problemático. Una oficina bancaria le ofrecerá trabajo sobre el terreno y acabará por contratarle sobre la base de sus resultados. La Administración debería avanzar un poco en esta dirección y competir en ella con la empresa privada.

Soy consciente de la imprecisión que supone tratar en general un problema que en cada Departamento y cada rama administrativa se presenta con caracteres distintos. Pero aquí no me interesa entrar en los detalles, sino indicar la orientación general. Hemos dicho que un sistema de selección sólo es posible en el marco de una alta dirección de personal; ahora podemos añadir que la descentralización de la selección sólo es posible si previamente existe la descentralización de esta dirección, o dicho de otro modo, si existen jefaturas de personal por organismos y por regiones administrativas coordinadas entre sí por una política general de personal en la Administración pública.

## VII. CONSIDERACIONES FINALES

No pretendo haber convenido al lector en cada uno de los puntos que he tratado a lo largo de estas páginas. Pero si quisiera haber dejado clara la intención que me ha movido a escribirlas. Creo sinceramente que el sistema de oposiciones en su forma actual es poco eficaz, no sólo por sus defectos intrínsecos, sino también porque hay demasiadas oposiciones y porque son lentas y caras. En una época en que se espera y se exige de la Administración que sea rápida, flexible y eficaz, esta acusación es grave como hecho y como síntoma. Como hecho, porque del sistema de selección depende, en definitiva, la calidad del personal administrativo y, por tanto, del funcionamiento de la Administración. Como síntoma, porque si la Administración pública no es capaz de mantener el ritmo de los tiempos en este aspecto, es muy poco seguro que lo consiga en otros.

Varias veces he aludido a una situación que puede resumirse en el siguiente ejemplo: un muchacho que en una capital de provincia española ha cursado unos años de bachillerato y se siente impulsado u obligado a abrazar un trabajo administrativo, puede optar por dirigirse a una empresa privada o al Estado. Sin discutir si las técnicas de selección de la primera serán mejores o peores que las de la segunda, es evidente que la empresa privada es capaz de examinarle en unas horas o unos días, probarle durante una temporada, y a su término, colocarle en el puesto en el que aparentemente dará mejor resultado. Frente a esto, la Administración puede ofrecer la oposición.

Peor todavía si el muchacho con la oposición consigue ingresar en un cuerpo auxiliar y en una provincia alejada se muestra como un funcionario ejemplar, y frente al deseo de labrarse una carrera administrativa, la Administración sólo puede ofrecerle otra oposición.

Mientras la mayor parte de la juventud española más brillante y mejor preparada —con formación elemental media o superior— se dirige a la Administración como su camino natural, el sistema ha funcionado. Pero la presión de la empresa privada (y con ella de las profesiones técnicas no administrativas) ya es muy fuerte y con el tiempo se agravará. Podemos entonces prever dos hechos. Primero, que para muchos jóvenes la Administración pública deje de tener atractivos comparada con la mayor retribución inmediata y sobre todo con la mayor rapidez ascensional, para los capacitados y los ambiciosos, que ofrece la empresa privada. Y segundo, y mucho peor, que una parte de los que prefieran la Administración lo hagan pensando en cualidades, digamos vergonzantes, de la Administración, seguridad unida a escasa presión de trabajo como compensación a la escasa retribución. Dicho de otro modo, que busquen el empleo público «para tener algo seguro», como base al margen, o por encima de la cual edifiquen su verdadera carrera. Es fácil de comprender que la difusión de tal mentalidad acabaría por ser catastrófica para la Administración.

En este artículo he pretendido denunciar estos peligros y proponer algunos medios para hacer más simple y racional nuestro sistema de selección. Pero como el lector habrá observado, he tenido el cuidado de repetir varias veces que la selección en el fondo es más un problema de actitudes sociales que de técnicas. Y que nuestro sistema de oposiciones se explica fundamentalmente por el recelo ante la arbitrariedad. Cada una de sus disposiciones supone una preocupación y una sospecha sin conseguir eliminarlas.