

La Selecció de Persones: El gran repte d'una Administració moderna

Joan A. Montesinos i Bernabé
I Congrés Català de Gestió Pública
Barcelona, 26-27 de setembre de 2002
Grup de Treball 2

|

I. Introducció

Aquesta comunicació des d'un enfocament proactiu té per objecte intentar avançar-se als problemes i dificultats que hi haurà en el futur a l'Administració de Catalunya per poder disposar dels millors professionals, així com contribuir al debat necessari que cal impulsar en l'àmbit de la gestió pública perquè la selecció de persones es pugui incorporar com a objectiu estratègic, inajornable i ineludible en les agendes de qualsevol Administració que vulgui ser moderna.

La comunicació s'estructura en sis capítols ens els quals tractarem, tot analitzant la situació actual i proposant mesures de millora, el context polític actual de la selecció de persones a les administracions públiques, la publicitat dels processos selectius, la igualtat d'oportunitats, els sistemes d'acreditació de mèrits i capacitats, la selecció de directius públics, i les conclusions finals.

II. Context polític actual de la selecció de persones a les Administracions Públiques

En els darrers temps les cúpules directives de les organitzacions, ja siguin públiques o privades, destaquen el seu capital humà com el principal actiu de les seves organitzacions.

Les persones són imprescindibles per poder assolir els objectius organitzacionals, i de la seva qualitat depèn que els resultats obtinguts siguin mediocres, acceptables, notables o excel·lents.

En el supòsit que es comparteixi l'asseveració anterior es podrà concloure que qualsevol model de gestió de persones en el segle XXI ha de centrar els seus esforços en poder atraure, incorporar i retenir en les seves organitzacions els

candidats que s'ajustin millor als valors organitzatius i als perfils dels llocs de treball que s'han d'ocupar.

Aquesta tesi sembla ser que també la comparteix, si més no teòricament, el Govern de la Generalitat, el qual en el seu Pla CAT 21 estableix com un dels seus instruments, que *La redefinició de les polítiques de personal parteix de la base que la capacitat de l'Administració pública per oferir serveis de qualitat als ciutadans depèn de la qualitat i de la motivació dels seus treballadors en tots els nivells.*

Alguns de vostès es deuen està preguntant que té a veure aquesta comunicació amb els objectius del Grup de treball. En aquest sentit s'ha de recordar que ja l'any 1994 van ser introduïts en la llei de la funció pública catalana els valors que han de presidir les actuacions dels empleats públics, els quals sense ànim de ser exhaustius són els següents:

- Autorresponsabilitat envers la pròpia feina
- Orientació cap al ciutadà
- Orientació cap a la qualitat i millora de la feina
- Imparcialitat i neutralitat polítiques en les actuacions professionals
- Orientació cap a la innovació

Valors dels quals també es fa ressò el mateix CAT 21 en establir com un objectiu el de *comptar amb una funció pública dinàmica i innovadora integrada per treballadors motivats, que treballin per projectes al voltant d'objectius comuns i compartits, persones cada vegada més qualificades, amb més autonomia de gestió i amb responsabilitat. La feina orientada cap a projectes gestionats per unitats autònomes i semiautònomes, l'establiment de mecanismes d'avaluació de resultats, i la fixació d'incentius en base al compliment dels objectius són algunes de les claus de nou servidor públic.*"

I, és clar, en coherència amb l'anterior, el CAT 21 en el seu punt 5.1 determina que:

"A mesura que emergeixen les funcions de "l'Administració moderna" apareixerà una necessitat constant de millorar les aptituds dels empleats públics. Als servidors públics se'ls ha de donar l'oportunitat d'aprendre, de testar, d'explorar, d'experimentar i de proposar. Aquest nou paper dels empleats públics requereixen de noves aptituds –en la direcció de projectes, en la direcció d'equips, en la gestió del coneixement, en tècniques de negociació i partenariat. En definitiva, treballadors creatius capaços de portar la iniciativa en tots els nivells."

La pregunta que ara hauríem de respondre és determinar si els sistemes selectius a les Administracions de Catalunya són planificats per triar les persones que disposin de les competències necessàries per treballar a les

organitzacions modernes i dels i valors que assenyala la Llei de la Funció Pública catalana.

Crec , com intentaré demostrar al llarg d'aquesta exposició, que la resposta és decebedora, ja que, amb caràcter general, les proves selectives gairebé només avaluen els coneixements tècnics de les persones menystenint els altres quatre factors en què es poden agrupar les competències: Motius, Trets de personalitat, Actituds i Valors; i Aptituds i Habilitats.

Per poder atraure i incorporar aquells candidats que disposin d'aquests valors així com totes les competències necessàries per desenvolupar les funcions dels llocs de treball, cal repensar els processos selectius bàsicament pel que fa a la fase de reclutament, els sistemes d'acreditació dels mèrits i capacitats, la incorporació i socialització dels candidats, i l'avaluació del procés amb una profunda implicació dels directius públics en aquesta avaluació.

Observem que els darrers vint anys les organitzacions han fet un gran esforç a millorar els procediments aplicant les noves tecnologies. Qui no recorda les màquines d'escriure manuals realitzant còpies mitjançant paper de carbó?

Algunes qüestions a plantejar són les següents:

- s'ha fet un esforç similar per disposar de sistemes d'acreditació de mèrits i capacitats que ajustin millor els perfils dels candidats als llocs de treball?
- s'ha fet un esforç similar pel que fa als perfils dels professionals que han de planificar, gestionar i avaluar els processos selectius?.
- s'ha dissenyat i planificat prou la fase de reclutament?.
- s'ha implicat els directius públics en la tutorització i avaluació de les competències del les persones seleccionades?

Malauradament s'inverteix molt més en els procediments administratius amb intents d'obtenir una certificació de qualitat, o en el fet de no tenir problemes dels anomenats d'ordre públic. L'anàlisi dels llocs a proveir, el disseny dels sistemes d'acreditació dels mèrits i les capacitats a realitzar i l'avaluació de la selecció són tractats, normalment, de forma residual

La gran preocupació actual de la majoria dels responsables dels processos selectius és, com s'ha exposat anteriorment, aconseguir l'excel·lència del procediment administratiu, a la qual cosa contribueix de forma notable el seu perfil professional.

D'altra banda, es manté la tradició amb un immobilisme absolut pel que fa als sistemes d'acreditació de mèrits i capacitats, que han de garantir la idoneïtat de les persones seleccionades respecte al lloc a desenvolupar, i generalment no s'avalua la idoneïtat dels candidats un cop desenvolupen la seva feina. Això si,

es fa, sovint, una gran tasca de marketing de les excel·lències del candidat seleccionat, ja que per regla general els comandaments desconfien sobradament de la persona que s'incorporarà a la seva unitat.

Les Administracions Públiques han de millorar qualitativament les seves polítiques de selecció de persones, entre d'altres, pels factors següents:

- El cost econòmic i de qualitat en la prestació de serveis que suposa una selecció deficient (cal recordar que les formes d'extinció de la relació de serveis dins de la funció pública no preveuen la manca d'ajustament òptim al lloc que s'ocupa i que un cop s'ingressa com a funcionari la relació de serveis tendeix a ser vitalícia). Un funcionari que ingressi al grup A a l'edat de 30 anys suposa al llarg de la seva trajectòria laboral un cost mínim de més d'un milió cinc-cents mil euros per als contribuents.
- La rellevància del seu capital humà com a garantia del bon funcionament de qualsevol Administració Pública
- La recuperació de la confiança de la ciutadania en el funcionament dels processos selectius, ja que en el imaginari col·lectiu aquests s'associen a l'amiguisme i a pràctiques clientelars..
- L'escassetat de persones amb el perfil que es desitja per desenvolupar les tasques encomanades; qüestió que s'accentuarà els propers anys segons les projeccions demogràfiques existents per al nostre Estat.

Aquestes dades demogràfiques juntament amb el descens de l'atur ens porten a estimar que en els propers anys hi haurà escassetat de persones amb talent. Es més, diversos estudis preveuen que a l'any 2010 hi haurà plena ocupació a Catalunya.

La selecció de persones, en concordança amb el que he anat exposant, ha de ser un objectiu estratègic de qualsevol Administració pública moderna i, per tant de qualsevol unitat de recursos humans.

Un dels grans tabús de les polítiques de gestió de persones a les Administracions Públiques és que el marc jurídic vigent impossibilita dissenyar uns processos selectius més eficaços.

Tot seguit exposaré com crec que, amb total respecte a l'ordenament jurídic vigent i aplicant l'esperit de la reforma de la funció pública de l'any 1994, és possible establir un sistema selectiu que garanteixi molt més la idoneïtat de les persones seleccionades al perfil dels llocs de treball, i en conseqüència que contribueixi a millorar la qualitat en la prestació de serveis públics..

Aquestes reflexions incidiran, a més, especialment sobre com incrementar la participació dels ciutadans en els processos selectius, com aprofundir i reforçar el principi d'igualtat d'oportunitats, com millorar les proves acreditadores dels mèrits i capacitats; com implicar els directius en la selecció i en l'avaluació.

III. La publicitat dels processos selectius

Actualment la fase de reclutament de les persones que s'han d'incorporar a les Administracions Públiques bàsicament consisteix en la publicació al butlletí oficial corresponent de l'aprovació de l'Oferta d'ocupació pública i la posterior publicació, també al diari o butlletí oficial, de les bases de les convocatòries que determinen el termini de presentació de sol·licituds per participar en els processos. Darrerament, però, mitjançant el portal www.365cat.net es facilita informació personalitzada de determinats processos selectius.

Algunes administracions ho complementen amb una pàgina a Internet on també es fa pública aquesta informació, però realment de fet, qui inverteix en el marketing dels processos selectius són els centres preparadors d'oposicions. Els seus reclams són: ocupació fixa, jornada contínua i promoció professional. Aquests reclams van dirigits a un perfil de ciutadans determinats, perfil que segurament no s'ajusta al que requereix la moderna Administració Pública.

La metodologia que s'acostuma a emprar té tot un seguit de punts a millorar:

1. La fredor de l'anunci de la convocatòria, el qual bàsicament es redueix a la publicació de la resolució administrativa de la convocatòria, on s'utilitza una terminologia òbviament estrictament administrativa i molt poc atractiva per als candidats.
2. La manca de missatges adreçats al segment concret de la població que es vol atreure.
3. La creença errònia que tots els candidats que es vol atraure llegeixen cada dia els butlletins oficials o bé estan connectats diàriament a Internet.

Aquestes pràctiques podrien amagar dues realitats.

La primera és que els responsables dels processos consideren que des del punt de vista del tractament del principi de publicitat aquest es compleix escrupolosament amb la publicació als butlletins oficials i amb l'ús dels seus Portals, atès que s'ajusta al que preveu a l'ordenament jurídic vigent.; i la segona que hi hagi una voluntat implícita de no difondre excessivament els processos selectius per tal de reduir els possibles candidats que han de

competir amb els interins i, de retruc, reduir al màxim la càrrega de feina que suposa gestionar els processos selectius amb un gran nombre de candidats

Molts dels gestors pensen més en el fet de disposar de pocs candidats per alleugerir la seva càrrega de treball que en atreure el màxim nombre de candidats potencials.

En aquest sentit no s'ha d'oblidar que la majoria de llocs de treball que ofereixen les administracions públiques com he dit anteriorment ja es troben ocupats per personal interí, amb la qual cosa sovint un dels objectius dels processos selectius pot ser mantenir aquestes persones com a empleats públics en comptes de seleccionar els millors candidats, amb les conseqüències d'índole de gestió i ètiques que tots coneixem. Es allò que la doctrina ha anomenat com a aplantillament.

Davant de les pràctiques actuals cal millorar la qualitat de la fase de publicitat, per tal d'incrementar tant el nombre de candidats als llocs de treball com del nombre dels perfils que s'ajustin als valors ètics de les nostres organitzacions públiques.

Les característiques necessàries perquè la fase de reclutament sigui eficaç són:

- a) Que l'organització que vol atraure candidats determini i publiciti quins valors ètics i competències els demana i que els ofereix
- b) Que faci publicitat amb missatges clars als mitjans de comunicació social i que mitjançant l'ús del correu electrònic facin arribar la informació als ciutadans interessats en treballar al servei públic.

L'Administració pública està obligada (vg. La Llei 30/92) que els ciutadans disposin d'informació administrativa real, certa i pública.

- ✓ Això actualment es compleix?.
- ✓ Els candidats coneixen amb antelació suficient les necessitats de personal de les Administracions?
- ✓ Coneixen quan sortirà la convocatòria i quan faran les proves?
- ✓ En l'àmbit de les grans organitzacions saben la localitat dels llocs de treball? Coneixen la jornada que realitzaran?
- ✓ Tenen alguna forma d'accedir als valors ètics que l'organització els exigirà? Saben el sou que percebran?.

Per tot això cal que es determinin expressament en aprovar-se l'oferta d'ocupació pública i es publiquin les previsions següents:

- perfils que requereix l'organització i els valors ètics exigibles,

- data de publicació de la convocatòria,
- data i continguts de les proves,
- data i localitat d'incorporació al lloc de treball,
- retribucions,
- condicions de conciliació de la vida professional i familiar,
- salari o avantatges socials.

Amb l'establiment de totes aquestes mesures la qualitat de la fase de reclutament millorarà qualitativament i la possibilitat de participar en els processos serà una possibilitat d'abast universal, amb la qual cosa s'incrementaria el nombre de candidats i que aquests es podrien ajustar a priori millor al perfil requerit per a l'organització.

IV. La igualtat d'oportunitats

L'article 23.2 de la Constitució de l'estat espanyol configura l'accés dels ciutadans en condicions d'igualtat de treball de les Administracions Públiques com un dret fonamental de la ciutadania.

Un dels principals indicadors de l'Estat de Dret, com assenyala el professor SANCHEZ MORON, és l'existència d'una igualtat real d'oportunitats en l'accés als llocs de treball públics.

Per fer efectiva aquesta igualtat d'oportunitats, que ha de ser un principi bàsic de qualsevol Govern democràtic i responsable, cal incrementar notablement els esforços que es realitzen i, especialment, la transparència, l'equitat, l'objectivitat i la publicitat dels processos selectius amb independència que siguin per triar personal interí o funcionari.

Les mesures que es proposen implementar són les següents:

- a) Que en els processos de selecció de personal interí imperin els principis de publicitat, mèrit i capacitat i el dret fonamental d'igualtat, desterrant-se velles pràctiques clientelars pròpies del règim franquista. L'objectivat és primordial no només per garantir la igualtat de tota la ciutadania sinó també per reduir les susceptibilitats que existeixen per aconseguir una ocupació pública a causa, malauradament de determinades pràctiques administratives indesitjables. Qui no ha sentit que si no és amb endoll o amb l'afiliació del partit que mana es pot trobar una feina pública, ja sigui temporal o fixa?. Ha sentit algú parlar de presumptes abusos de poder en la contractació de persones que han de treballar a l'Administració Pública? La condició de personal interí en els processos selectius clàssic (concurs-oposició) fa que aquests tinguin un gran avantatge per poder superar els processos

selectius, atès que, com és sabut, els serveis prestats com a interins es valoren a bastament com a mèrit per accedir a la funció pública.

Seria molt recomanable un gran pacte de totes les forces polítiques perquè la selecció de persones no s'instrumentalitzés ni pogués tenir criteris partidistes, la qual cosa contribuiria a reforçar la confiança de la ciutadania

- b) Que s'aprofitin els processos selectius per constituir les borses de treball de personal interí i que es facin públics els criteris que regiran per ser nomenats interins.
- c) Que els tribunals facilitin als candidats la següent informació:
 - Una còpia dels exercicis i proves realitzats
 - Els criteris d'avaluació i la qualificació concreta que se'ls ha atorgat en cada prova i/o exercici realitzat.
 - Els acords del tribunal qualificador que els afectin
 - Revisió presencial, quan així es sol·liciti, dels exercicis realitzats
 - Les plantilles de correcció dels exercicis o proves tipus tests
- d) Que s'instauri un òrgan independent de l'Administració que avalui les actuacions dels tribunals qualificadors, òrgan que funciona en altres administracions de la UE-15
- e) Eliminar totes aquelles actuacions conduents a limitar la imparcialitat dels tribunals seleccionadors i establir-ne un règim de sancions a les conductes indesitjables .

V. Els sistemes d'acreditació de mèrits i capacitats

En aquests moments s'observa que les proves per a l'accés a l'Administració Pública bàsicament són les mateixes dels anys 70, quan el ciutadà era considerat un simple administrat i no pas ser una persona posseïdora de drets i deures, i a la qual l'Administració li ha de prestar uns serveis amb la màxima qualitat.

Els sistemes d'acreditació de mèrits i capacitats són habitualment proves memorístiques que faciliten l'accés de persones joves amb un perfil que s'ajusta més a l'Administració preconstitucional. A tall d'exemple, dels 673 funcionaris que com a conseqüència de l'Oferta d'Ocupació Pública de 1997 gestionada per la Secretaria d'Administració i Funció Pública es van incorporar a distints cossos d'Administració General i Especials de la Generalitat, el 16,8% tenia entre 20 i 29 anys, el 69,2% tenia entre 30 i 39 anys, l'11,3% tenia entre 40 i 49 anys i, finalment, un 2,7% era més gran de 50 anys.

De fet amb les proves que es fan servir la persona seleccionada tan serveix per ocupar un lloc de Llicenciat a l'àrea de gestió econòmica, com a una assessoria jurídica com a una àrea de gestió de persones.

Les proves selectives gairebé només avaluen els coneixements tècnics de les persones menystenint els altres quatre factors en què es poden agrupar les competències: Motius, Trets de personalitat, Actituds i Valors; i Aptituds i Habilitats.

Segons Hooghiemstra (1999) i Boyatzis (1992) podem definir la competència com "una característica subjacent d'una persona que està causalment relacionada amb una actuació en un lloc de treball". En conseqüència podem afirmar que n'hi ha competències diferenciadores que distingeixen un treballador de rendiment alt i d'altres de rendiment mitjà o baix.

Les competències poden consistir en motius, trets de personalitat, actituds o valors, coneixements o capacitats cognoscitives o de conducta. En resum qualsevol característica individual que es pugui avaluar d'una forma fiable, i que es pugui demostrar que diferencia d'una forma significativa les persones que fan la feina ben feta de les que la fan de forma discreta

El marc normatiu vigent permet una pluralitat d'instruments perquè els candidats acreditin els mèrits i les capacitats que posseeixin en relació a les funcions que s'han de desenvolupar.

Es poden avaluar les experiències, els coneixements teòrics, proves mèdiques o físiques, test psicotècnics o professionals, entrevistes, proves pràctiques, cursos selectius, una fase de prova i en general qualsevol altre instrument que ajudin a determinar d'una manera objectiva els mèrits, la capacitat i la idoneïtat dels candidats en relació amb el contingut dels llocs de treball que hagin d'ocupar.

La legislació vigent és prou flexible per poder avaluar qualsevol de les competències requerides. El que falta és voluntat, i en prova d'aquesta mancança només cal recordar que l'any 1994 es produeix una profunda reforma en matèria de selecció en la funció pública catalana, reforma que no s'ha desplegat un cop transcorreguts més de vuit anys de forma reglamentària, emprant-se el Decret de selecció de l'any 1985, el qual es troba en molts casos derogat per la Llei del 94. Aquest fet comporta dues greus problemàtiques. La primera la inseguretats jurídica de l'aplicació d'una norma parcialment derogada o que contradiu la Llei del 1994; i la segona la inactivitat de l'Administració de la Generalitat en una qüestió de vital importància per al seu millor funcionament

com és la selecció de persones que encara està ancorada en els paràmetres del 1985.

Com dèiem anteriorment, les Administracions Públiques han de fer front a una pluralitat de missions que, majoritàriament, pertanyen a la categoria genèrica de prestacions de serveis. Aquestes prestacions són sotmeses a demandes creixents de ciutadans més formats que demanen una intervenció autònoma i qualificada dels funcionaris públics. Per tant, per tal de respondre a les necessitats i expectatives dels ciutadans cal una òptima adequació entre les competències de les persones i les requerides per ocupar els llocs de treball.

Els sistemes d'acreditació de mèrits i capacitats parteixen de la definició obsoleta dels llocs de treball de l'any 1985 –encara vigent- donen el màxim èmfasi a la competència tècnica i es basen sobretot en proves memòristiques que no poden garantir en tots els casos la idoneïtat de les persones seleccionades al lloc de treball i per altra banda pretén que qualsevol persona serveixi per treballar en qualsevol àmbit funcional.

Aquest sistema que és excessivament memorístic exigeix un esforç dels candidats que no s'ajusta a la societat actual. Els ciutadans tenen ganes de memoritzar 200, 120 o 80 temes gairebé jurídics que al cap de poc temps ja seran obsolets? En l'era d'Internet, que facilita l'accés a la informació on-line, té sentit la tipologia de proves que s'empren? Amb tots els canvis que hi ha hagut té sentit que les funcions dels llocs siguin les corresponents a l'any 1985? Aquestes proves faciliten el perfil de treballadors que volem?

¿És racional que a un Enginyer de Camins o a un Arquitecte se'l torni a valorar bàsicament pels coneixements assolits al llarg dels seus estudis i que els avaluadors normalment siguin d'altres Enginyers o Arquitectes sense cap habilitació expressa per a l'avaluació d'aquests coneixements? No seria més coherent avaluar-los respecte d'aquelles competències requerides per treballar a les Administracions Públiques i que no són objecte d'avaluació a la Universitat? .Es dona fins i tot la paradoxa que no s'exigeix un nivell mínim de qualsevol idioma comunitari ni de les seves habilitats en l'ús de les TICs.

En conseqüència, caldria defugir de les proves memòristiques i d'aquells coneixements tècnics que ja han estat avaluats per l'ensenyament universitari i avaluar totes les competències requerides per desenvolupar amb èxit el lloc de treball.

Per treballar a les Administracions Públiques hi ha una sèrie de competències genèriques que són homogènies a molts llocs de treball en virtut del Cos a què estan adscrits i dels valors ètics exigibles, però evidentment hi ha una sèrie de competències específiques en virtut de l'àrea d'especialitat a què pertany el lloc de treball i que també haurien de ser avaluades.

Es processos selectius d'una Administració moderna hauran d'avaluar totes les competències que es requereixen per treballar-hi i no només determinades competències tècniques. A més han d'incorporar una fase de formació selectiva en la qual s'ha d'explicar als candidats que és el que l'organització espera d'ells i aprofundir els valors ètics del servei públic

Finalment, caldria establir una fase de prova selectiva en la qual els directius de línia han de tenir dues funcions:

- exercir el mentoring i coaching envers el candidat
- avaluar, amb escrupolosa objectivitat, l'adequació de la persona al lloc de treball

Es en la fase de prova, mitjançant la realització efectiva de la feina diària, on es pot avaluar realment si la persona seleccionada disposa de les competències requerides i d'aquí rau la seva vital implementació, implementació que toparà amb la nostra cultura administrativa més tradicionalista que sempre que ha pogut ha associat l'avaluació amb l'arbitrarietat. Associació que crec que sovint amaga per part de determinats càrrecs de comandament una voluntat clara de defugir de les seves responsabilitats com a caps.

Amb aquestes mesures que pretenen implicar els directius de línia en el seu propi rol i amb un profund canvi en les estructures, perfils professionals i missió de les unitats encarregades de la selecció de persones, les quals s'han de transformar radicalment en unitats de planificació, gestió, consultoria i avaluació n'estic convençut que l'ajustament persona seleccionada-lloc de treball serà molt millor i, si més no, dependrà molt menys de l'atzar.

VI. La selecció dels directius públics

Voldria finalitzar aquesta comunicació amb una breu reflexió sobre la selecció dels càrrecs de comandament, especialment, subdirectors generals, caps de servei i de secció de les nostres Administracions públiques.

Hay-Group (1999) va publicar les competències genèriques gerencials que són les següents:

- desenvolupament de persones
- direcció de persones
- treball en equip i cooperació
- lideratge

Es tenen en compte totes aquestes competències per seleccionar els directius públics?. Sovint els criteris que es fan servir són uns altres on les relacions personals i afinitats polítiques del candidat, tenen un pes força elevat, oblidant-se contínuament que amb aquests atributs no hi ha prou per ser un excel·lent directiu. Qui no coneix excel·lents persones amb els atributs abans esmentats que són un exemple de directius mediocres?.

Els instruments de millora de la selecció previstos al Decret de 1997 de provisió de l'Administració de la Generalitat s'han emprat molt poques vegades, llevat la presentació de memòries; instrument que no garanteix que hagi estat el candidat el mateix autor d'aquesta i que, segurament, no és el més idoni; fet que a alguns ha fet pensar que potser la seva finalitat s'ajusti més a un aplantillament que no pas a facilitar la selecció del millor candidat.

Aquests instruments per a la selecció dels Caps de Servei són, la realització de memòries, casos pràctics, entrevistes, tests professionals i informes d'avaluació.

La selecció dels càrrecs de comandament a les nostres Administracions es fa amb una metodologia deficient. Hi ha una tendència a la eventualització de tots els llocs de treball, ja que en la selecció prima sovint la confiança política o bé la confiança personal, amb la qual cosa es perden oportunitats reals de seleccionar millor. Com pot ser que en una Administració de 120.000 empleats no s'avaluï de forma sistematitzada la tasca dels seus comandaments?

Per finalitzar aquesta comunicació m'he permès elaborar les següents

VI.CONCLUSIONS

- Les persones són imprescindibles per poder assolir els objectius organitzacionals, i de la seva qualitat depèn que els resultats obtinguts siguin mediocres, acceptables, notables o excel·lents, per la qual cosa les Administracions públiques modernes han d'establir com a un objectiu estratègic la seva selecció i han de centrar els seus esforços en poder atraure, incorporar i retenir en les seves organitzacions els candidats que s'ajustin millor als valors organitzatius i als perfils dels llocs de treball que s'han d'ocupar.
- Per poder atraure i incorporar aquells candidats que disposin dels valors ètics de les Administracions modernes així com totes les competències necessàries per desenvolupar les funcions dels llocs de treball, cal repensar i modificar els processos selectius en tots els seus components: fase de reclutament, els sistemes d'acreditació dels mèrits i capacitats, la fase d'incorporació i socialització dels candidats, i,

finalment, l'avaluació del procés en aquesta avaluació, ja que els actuals processos selectius es troben ancorats en els mateixos paràmetres i metodologia que es feien servir als anys 70.

- Les Administracions no podran modernitzar-se realment sense seleccionar les persones més adients ja que la selecció deficitària comporta uns costos econòmics, d'imatge institucional i de qualitat en la prestació de serveis que no poden ser assumit per qualsevol Govern responsable
- Els directius de línia s'han d'implicar profundament en la selecció de persones, mitjançant dues tasques primordials:
 - exercir de mentors i coachs dels candidats seleccionats
 - avaluar, amb escrupolosa objectivitat, l'adequació de la persona al lloc de treball i als valors i ètica públics
- S'ha de fer efectiu el dret d'accés amb igualtat d'oportunitats a qualsevol lloc de treball públic que ha de ser un principi bàsic de qualsevol Govern democràtic i responsable, i, per tant, cal incrementar notablement els esforços que es realitzen i, especialment, la transparència, l'equitat, l'objectivitat i la publicitat dels processos selectius amb independència que siguin per triar personal interí o funcionari
- La manca d'una política de selecció interna i externa amb la màxima professionalitat, responsabilitat i rigor està portant a deixar passar molt bones oportunitats de disposar d'un capital humà de més qualitat a les Administracions Públiques, la qual cosa no deixa de ser preocupant per a aquells que creiem que les persones són el principal actiu de les organitzacions públiques.

Gràcies per la seva atenció