

upna

Universidad Pública de Navarra  
Nafarroako Unibertsitate Publikoa

fec >>

school of economics  
and business administration

facultad de ciencias  
económicas y empresariales

ekonomia eta enpresa  
zientzien fakultatea

Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

EN RECLUTAMIENTO, LEGALIDAD NO SUPONE EFICIENCIA.

LUCÍA CAMBRA GARCÍA

Pamplona-Iruña 15 de diciembre de 2021

Módulo: 8- Economía.  
DIRECTORES: JUAN MIGUEL BENITO OSTOLAZA  
MARÍA JESÚS CAMPION ARRASTIA

**RESUMEN:**

En el presente trabajo se analizan los posibles errores de selección que se pueden plantear en una oposición de acceso al empleo público poniendo solución a los mismos en función de distintas teorías. Se utiliza como ejemplo la convocada por la Mancomunidad de Residuos Sólidos Urbanos de la Ribera Alta de Navarra en el Boletín Oficial de Navarra (BON) nº 84 de 15 de abril de 2021.

**PALABRAS CLAVE:**

Selección, oposición, sistema, test psicotécnico, test de conocimientos, prueba práctica, entrevista, camión, porcentajes, igualdad de oportunidades, objetividad, igualdad de posiciones, justicia social y sesgos.

## ÍNDICE

<b>1. CONTEXTUALIZACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>5</b>
<b>3. CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES. ....</b>	<b>6</b>
<b>4. ANÁLISIS TEÓRICO DEL RECLUTAMIENTO. ....</b>	<b>8</b>
4.1 Tipos de selección. ....	8
4.2 Proceso de selección como sistema. ....	10
4.3 Etapas en la selección. ....	12
<b>5. ANÁLISIS DE INADECUACIONES EN EL PROCEDIMIENTO DE LA CONVOCATORIA. ....</b>	<b>16</b>
5.1 Detección de inadecuaciones en el procedimiento. ....	16
5.2 Caso ejemplificativo. ....	17
<b>6. SOLUCIÓN ANTE LA INADECUACIÓN ENCONTRADA. ....</b>	<b>21</b>
6.1 Solución teórica. ....	21
6.2 Caso ejemplificativo. ....	30
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>31</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....</b>	<b>34</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>36</b>

## 1. CONTEXTUALIZACIÓN.

En nuestro país, el sector público tiene la potestad para seleccionar a diferentes trabajadores con el objetivo de que los mismos desempeñen diversas tareas necesarias para dar respuesta a las necesidades comunes de los ciudadanos. La duración en el tiempo de la condición de empleado público varía en función de si nos encontramos ante un funcionario de carrera (ilimitada) o un trabajador con contrato temporal. A su vez, en el segundo caso, el acceso al puesto puede variar ya que la Administración puede, o bien contratar a una Empresa de Trabajo Temporal (ETT) para que la misma lleve a cabo la contratación, o bien llevar a cabo una oposición.

En este trabajo nos centraremos en analizar qué es lo que ocurre en aquellas oposiciones en las que, a pesar de cumplirse los requisitos legales, existen diferentes imperfecciones desde el punto de vista de la selección mermando la igualdad de oportunidades y/o condiciones de acceso que deberían tener todos y cada uno de los candidatos.

Dentro de todas las oposiciones, nos interesa analizar aquellas que, además de los requisitos legales mínimos, exijan otros, como, por ejemplo, tener un determinado permiso o una determinada titulación, pudiendo así hacer una comparación entre aquellas restricciones o exclusiones que sean necesarias en función del puesto, y aquellas que no lo sean tanto, y por tanto causen dichas desigualdades.

Concretamente, encontramos a fecha 15 de abril de 2021, en el Boletín Oficial de Navarra (BON) nº 84 una convocatoria mediante oposición, de una lista de aspirantes a la contratación temporal de chófer-peón por parte de la Mancomunidad de Residuos Sólidos Urbanos de la Ribera Alta de Navarra (en adelante, la Mancomunidad).

Antes de analizar los requisitos a cumplir para poder optar a la realización de pruebas y el estudio de las mismas, es necesario comprender en qué consiste dicho puesto de trabajo y cuáles son las principales obligaciones del mismo. En este sentido, entendemos por chófer al individuo que se encarga de conducir el camión de recogida de residuos sólidos siguiendo una ruta por los pueblos miembros de la Mancomunidad y su posterior descarga en la planta de disgregación en función del tipo de desecho que se trate, así como el lavado del vehículo. La función del peón consiste en amarrar el contenedor correspondiente en cada caso de forma que los residuos caigan en la parte del camión delimitada y no se unifiquen los diferentes tipos de residuos, y al igual que el chófer, deberá dejar preparado el camión para la ruta del posterior día. En este caso, nos encontramos con una única

convocatoria para la contratación temporal de un trabajador que pueda ocupar ambos puestos en función de las necesidades de la entidad. Por ende, el aspirante finalmente seleccionado deberá estar capacitado para efectuar las tareas de ambos empleos.

En dicha publicación oficial se detallan mediante diferentes artículos los requisitos de acceso a la misma, el procedimiento de la misma, los criterios de valoración, los miembros del tribunal y los medios de interposición de reclamaciones o recursos, entre otras cuestiones. En lo que respecta a este trabajo, es necesario analizar principalmente el tercer (condiciones a reunir), octavo (valoración de los ejercicios a realizar) y sexto artículo (miembros que forman el tribunal que realizará las entrevistas). A continuación, los estudiamos con más detalle:

En primer lugar, todos los aspirantes deberán ser mayores de edad y tener condición de nacional de cualquier miembro de la Unión Europea, no podrán hallarse inhabilitados ni suspendidos en el ejercicio de funciones públicas, y será necesario que tengan la capacidad psíquica y física necesaria para el ejercicio de funciones y posean, al menos, el certificado de escolaridad y el permiso de conducción tipo C (CAP) en vigor.

En segundo lugar, aquellos que cumplan dichas condiciones, podrán acceder a la realización de cuatro ejercicios pudiendo sumar un total de 100 puntos, que consistirán en un test psicotécnico (valorado en un máximo de 30 puntos), un test de conocimientos generales con prueba de razonamiento numérico y verbal (pudiendo obtener 20 puntos), una prueba práctica consistente en la conducción de un vehículo de recogida de residuos por una localidad de la Mancomunidad simulando la actividad laboral a realizar (con una calificación de 40 puntos) y una entrevista por parte de la mesa de contratación formada por miembros de la empresa y figuras políticas de la misma (de 10 puntos), siendo eliminado todo aquel candidato que no obtenga al menos el 50% de la puntuación en cualquiera de los tres primeros ejercicios.

Según el boletín, será elegido aquel opositor que obtenga una mayor puntuación en el total de las cuatro pruebas, teniendo preferencia en caso de empate quien ha realizado mejor la parte práctica, y si la puntuación es la misma, se tendrá en cuenta la valoración del test psicotécnico.

## **2. INTRODUCCIÓN.**

El hecho de encontrarnos ante un procedimiento de selección por parte de una Administración Pública supone estudiar, a diferencia de si nos hallásemos en una selección organizada por un ente privado, una serie de límites legales recogidos en el Decreto Foral 113/1985, de 5 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de ingreso en las Administraciones Públicas de Navarra. No obstante, independientemente de dichos límites, los cuales analizaremos posteriormente, y de que el fin último de la Mancomunidad no sea económico, la entidad cuenta con una serie de objetivos entre los que destaca la consecución de una determinada producción mediante el trabajo de sus trabajadores y profesionales, de forma que, en lo que a este trabajo respecta, no existe diferencia en cuanto a otro tipo de organizaciones lucrativas.

Por ende, y dentro de dichos términos, es crucial el hecho de utilizar un procedimiento de selección que permita conseguir mejor la misión de la agrupación y responder a las necesidades y problemas que puedan surgir en el día a día. De hecho, el imponer una buena técnica de selección aumenta la competitividad, eficiencia y satisfacción de los interesados, de forma que éstos, mediante su preparación, harán crecer sus conocimientos, habilidades y capacidades, mejorando exponencialmente la eficiencia de la organización, respondiendo, por tanto, ante el bien común de la Sociedad. En este sentido, siguiendo el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Zayas P (2002), aparece un sistema interconectado de forma que los aspectos socio-psicológicos entre los que encontramos tanto la esfera cognitiva, afectiva, física y social como las interrelaciones grupales, la motivación y las actitudes personales, por medio del subsistema de reclutamiento y selección, pasarán a mejorar el subsistema organizativo, y, por tanto, las funciones, los objetivos y la planeación estratégica de la Mancomunidad, así como la seguridad laboral que sientan los trabajadores de la misma.

**Figura 1: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ZAYAS P. 2002).**



*Recuperado de Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal de Dr. Pedro Manuel Zayas Agüero.*

Por último, también será necesario analizar diferentes tipos de enfoques teóricos sobre los procedimientos de selección de forma que nos permita ver cuales son los que se han tenido en cuenta a la hora de establecer el procedimiento que estudiamos, así como cuales sería interesante examinar para poder orientar el mismo hacia un diseño más acorde a las necesidades de reclutamiento en la oposición en cuestión.

### 3. CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES.

En este apartado comprobaremos con mas detenimiento si las condiciones reflejadas en la oposición en cuestión se encuentran dentro de los márgenes obligatorios de la contratación de personal por un ente público recogidos en la normativa foral, en lo que atañe al propio procedimiento de selección. Para ello, analizaremos los artículos 4, 5 y 6 del Capítulo II del Título I y el artículo 42 del Título IV del Real Decreto Foral 113/1985.

En cuanto a los *principios básicos de selección* de personal la norma obliga a llevar a cabo una convocatoria pública, a través de sistema de oposición o concurso oposición libre, respetando los principios de igualdad, mérito y capacidad e incluyendo pruebas de carácter teórico y práctico acordes al puesto a desempeñar (Art. 4), pudiendo o no comprender cursos de formación (Art. 5). En este caso, la convocatoria se trata de un concurso de oposición, es pública ya que se anuncia en el BON del día 15 de abril de 2021(respetando el artículo 25) y en ella no podemos apreciar ninguna excusión injustificada. En las bases séptima y octava se reflejan los ejercicios teóricos y prácticos acordes al puesto de chófer-peón a realizar para poder acceder a la plaza temporal, y en

la tercera se establecen los requisitos a cumplir para ser admitido, que se corresponden con la del artículo sexto de la norma, haciendo mención especial a la posesión del permiso de conducción tipo C, necesario para el desarrollo de las labores de chófer.

En relación a lo anterior, la jurisprudencia europea establece que como no se especifica en la norma (“*a sensu contrario*”) la obligación de aplicar diferentes límites para la convocatoria de concursos de acceso a vacantes temporales con respecto a las vacantes fijas, se responderá ante los mismos para ambas. Por ende, será necesario analizar también los artículos 13 y 16 del Capítulo I del Título II, el artículo 19 del Capítulo II y el artículo 20 del Capítulo III. En este sentido, en la convocatoria se deberá establecer el sistema selectivo, las pruebas, los programas y la forma de calificación (Art. 13), reflejando: “ a) Número y características de las plazas convocadas, b) Centro o dependencia a la que deben dirigirse las instancias, c) Plazo para la presentación de instancias, d) Condiciones o requisitos que deben reunir o cumplir los aspirantes, e) Sistema de selección, f) Pruebas selectivas que hayan de celebrarse y, en su caso, relación de méritos que han de ser valorados en la selección, g) Designación del Tribunal calificador que haya de actuar, h) Forma de calificación de cada una de las pruebas o ejercicios y, en su caso, de los méritos a que se refiere el apartado f) de este artículo, i) Programa que ha de regir las pruebas, j) Calendario preciso de realización de las pruebas, con concreción, al menos, del mes y año en que han de comenzar los ejercicios. Entre la publicación de la convocatoria y la fecha de comienzo de los ejercicios deberán mediar, al menos, dos meses, k) En su caso, características y duración del curso de formación y/o de practica administrativa, l) Recursos procedentes contra la convocatoria, sus bases y los actos de aplicación de las mismas, y m) Modelo de instancia” (Art. 16), cosa que ocurre en la oposición en cuestión.

Respecto al sistema de selección, según el límite que establece el artículo 19.2 la *entrevista* no podrá superar el 10% de la puntuación, de forma que, al valer justamente ese 10%, se respeta la norma. Conviene destacar que no es aplicable el primer apartado ya que nos encontramos ante un concurso de oposición, en el que no existe una fase de concurso previa.

En cuanto al *órgano de selección*, en este caso mesa de contratación, la normativa establece, en el artículo 20, que deberá tener carácter técnico salvo la Presidencia de la misma, que será ocupada por un representante de la Mancomunidad. Además, no podrá ser inferior a cinco miembros, debiendo ser un número impar, y teniendo la mayoría absoluta, a excepción del presidente, una titulación correspondiente a la misma área. En



la oposición que nos ocupa, según la sexta base de la convocatoria, la mesa se formará por siete miembros: la presidenta, un miembro político, el capataz, un representante de los trabajadores, dos técnicos y la secretaria-interventora de la Mancomunidad. De esta forma, se cumplen todos los límites de la norma foral.

En conclusión, nos encontramos ante una convocatoria sin fallos desde un punto de vista legal.

#### **4. ANÁLISIS TEÓRICO DEL RECLUTAMIENTO.**

Una vez estudiados los límites legales ante los cuales debe responder la Mancomunidad, pasamos a realizar un análisis teórico del proceso de selección en las organizaciones con el objetivo de observar si puede haber fallos desde el punto de vista del reclutamiento de recursos humanos, para lo cual será necesario considerar los diferentes tipos de selección, el proceso de selección como un subsistema dentro de la organización empresarial y las etapas de la selección; poniendo todo ello en consonancia con las distintas pruebas a responder en la convocatoria de chófer-peón.

##### **4.1 Tipos de selección.**

Desde el punto de vista metodológico, podemos encontrar una clasificación no excluyente de los procedimientos de selección en función de diversas variables relativas al puesto o al propio procedimiento. A continuación, las estudiamos y analizamos qué tipo de selección sigue la oposición de chófer-peón en cada uno de los casos.

Si nos centramos en el trabajo en sí, habrá que diferenciar qué tipo de fuerza se necesita para poder desarrollar las actividades encomendadas ya que no todos los puestos requieren el mismo. Podemos encontrar trabajos que requieran fuerza estratégica para poder aprender continuamente y orientar decisiones a futuro; fuerza operativa donde simplemente se requiere la realización inmediata de las obligaciones sin tener en cuenta la formación o el desarrollo posterior; o fuerza técnica, como es nuestro caso, que requiere ejecutar rápidamente las obligaciones siendo simplemente necesaria una visión a corto o medio plazo.

Si, por el contrario, tenemos en cuenta el procedimiento, encontramos, a su vez, varias clasificaciones en función de los autores en los que nos centremos.

Por su parte, Bray y Moses, en Siluka, A (1994) estudian la posibilidad de ser eliminado en el proceso, de forma que diferencian el caso de que fallar una prueba suponga la exclusión del procedimiento (riesgos sucesivos) o de que sea posible compensar un factor con otro (selección de compensación). En nuestro caso, al excluir a todos aquellos que suspendan cualquiera de las pruebas, nos encontramos ante el primero de los casos.

Cronbach, L., L Glesser, G. (1965), Wickert, R. (1962), Owens, W. y Jewel, D. (1969), establecen tres modelos de selección en función del número de personas y el tratamiento de las mismas ante una vacante: la colocación, en la que no hay que pasar ninguna prueba; la clasificación, en la que se analiza cuál es el mejor candidato de los ya existentes para cubrir una plaza, pudiendo ser externa o interna; y la selección, que es nuestro caso.

Por último, Sánchez J. (1993) defiende que el proceso de selección dependerá de la profundidad del proceso en el sentido psicológico de la palabra, de forma que la selección podrá ser positiva o negativa en función de si se estudia como un procedimiento para que ocupe la vacante la persona más cualificada (positiva) o como un proceso eliminatorio de forma que quien ocupe la plaza sea el “menos malo” (negativa).

La tabla 1 refleja lo expuesto anteriormente, apareciendo sombreado en color naranja el tipo de selección ante el que nos encontramos en la oposición de chófer-peón estudiada, con excepción de la aportación de Sánchez J., al seguir un criterio emocional.

**Tabla 1. CLASIFICACIÓN DE TIPOS DE SELECCIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA METODOLÓGICO.**

<b>Puesto de trabajo</b>	<i>Fuerza</i>	Operativa
		Técnica
		Estratégica
<b>Procedimiento de selección</b>	<i>Posibilidad de eliminación</i> <i>Bray y Moses, en Siluka, A (1994)</i>	Riesgo sucesivo
		Selección por compensación
	<i>Número de personas y tratamiento</i> <i>Cronbach, L., L Glesser, G. (1965), Wickert, R. (1962), Owens, W. y Jewel, D. (1969),</i>	Colocación
		Clasificación
		Selección
	<i>Profundidad del proceso</i> <i>Sánchez J. (1993)</i>	Positivo
Negativo		

**Fuente: Elaboración propia.**

## 4.2 Proceso de selección como sistema.

Como adelantábamos anteriormente, el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Zayas P. (2012), establece que mediante el subsistema de selección y desarrollo se permite trasladar el progreso del subsistema social al subsistema organizativo, pero para ello, la orientación de la misma deberá conseguir poner en consonancia las inquietudes de los aspirantes y los potenciales fines de la organización, de forma que mediante las diferentes pruebas se consiga fomentar la interrelación hombre-trabajo necesaria para poder evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos idóneos que suministren a la organización la fuerza de trabajo con la calidad y ética necesaria para contribuir al bien común.

De este modo, y teniendo en cuenta que por sistema se entiende “*el conjunto de elementos con relaciones de interacción e interdependencia que confieren a la entidad propia al formar un todo unificado*<sup>1</sup>” (UNAM,2007) , a su vez este proceso de selección se ve condicionado por la propia empresa, por los candidatos, por la organización del proceso y por el equipo de selección. Esto es algo que se defiende en el Modelo de Sistema de Selección de Personal del propio Zayas, el cual estudiamos a continuación en relación con el caso que nos ocupa.

En primer lugar, en cuanto a la **empresa**, habrá que ver cuál es la situación y las condiciones de la misma, así como cuáles son sus principales valores. En este caso, se trata de un ente público de tal forma que principalmente se pretende responder ante la Sociedad con un servicio ímpero y constante en el tiempo. Por ello, es primordial el hecho de que quien obtenga el puesto pueda realizar ambas labores para en el caso de que ocurra algún imprevisto, el servicio pueda continuar sin problemas. Además, al analizar las características de los cargos vemos que durante la mayor parte de la jornada laboral los chóferes se encuentran conduciendo un vehículo en la vía pública de forma que la valoración de la responsabilidad de los mismos será importante para la organización.

En segundo lugar, los **candidatos** que cumplen con los requisitos previos a las pruebas imponen la base sociocultural, ética y académica sobre la que trabajar desde el proceso de selección. Es por ello, que en las bases se establece que quedarán excluidos aquellos que no cuenten con la mitad de la puntuación en las pruebas, evitando así una preparación

---

<sup>1</sup> Definición de Sistema por la UNAM.

laxa o nula por parte de los interesados, y que dicha base se vea exponencialmente mejorada.

En tercer lugar, la **organización** del procedimiento influye especialmente ya que, al tratarse de una Administración Pública, los métodos y técnicas utilizadas vienen muy limitadas por la normativa foral. Más allá de esto, encontramos un procedimiento de selección en el que deben pasar con éxito todas las pruebas, que como explicábamos en el apartado anterior, exige la preparación de todas las pruebas acentuando, por tanto, la motivación y formación de los opositores.

En cuarto lugar, el **equipo de selección** condiciona en el sentido de que cuanto mayor sea la formación y el instrumental teórico empleado por la mesa de contratación, mejores resultados se obtendrán del proceso de selección.

Tras desarrollar los cuatro pilares del sistema, nos damos cuenta de que cuanto mejor sea la influencia de estos cuatro factores en el sistema, la transmisión de la motivación social a la organizacional será mayor y, por tanto, crecerá la eficiencia del sistema organizativo en general. Y en el sentido contrario, cuando una de las cuatro bases se tambalee, peor será la asignación y, por tanto, más deficientes serán los resultados de la entidad.

Una vez que entendemos el procedimiento de selección como sistema, debemos analizar las diferentes visiones de autores sobre el mismo, en función de a cuál de los cuatro pilares le den más importancia a fin de analizar cuáles deben ser los puntos fuertes en esta oposición y evitar los posibles errores que vayan surgiendo.

En primer lugar, Stanton, E. (1989) defiende un sistema consecutivo de selección que consiste en un modelo en el que tiene especial relevancia la entrevista estructurada, de forma que simplemente bastaría con una preselección con los determinados requisitos de conocimientos o títulos necesarios para poder desarrollar las tareas propias del puesto para acceder a la entrevista en cuestión en la cual se deberá valorar si el empleado comparte o no los valores y la forma de trabajo propia de la organización. En este sentido, este autor se centra en el nexo trabajador-empresa desde el punto de vista ético y corporativo.

En segundo lugar, Cowling, A y James, P. (1997) establecen un modelo cíclico, destacando la importancia de la actividad organizacional previa a la convocatoria de las plazas en el sentido de basar la misma en las necesidades empresariales en cada momento, pero teniendo en cuenta, por el hecho de ser cíclico, las evaluaciones y errores cometidos

en anteriores procesos de selección, y modificarlos en la medida que puedan afectar al nuevo proceso. En definitiva, da especial importancia al procedimiento, pero sin olvidar los posibles fallos del resto de los pilares que afectan, subsidiariamente, al mismo. En el puesto contrario encontraríamos a Louart, P. (1994) que implanta como fases principales del proceso la publicación, la sección de “*Curriculum vitae*” (CV), una entrevista general con test complementarios y otra entrevista con un superior o colaborador del interesado, reduciendo casi al completo el análisis previo de necesidades y fases preparatorias.

En tercer lugar, encontramos el modelo clásico de Sikula, A. (1994), que en la misma tónica que Louart, P., quita importancia a la fase preparatoria y otorga más importancia a los exámenes, la verificación de accidentes y el examen médico. En este caso, la base de la teoría está principalmente en el pilar de los candidatos, debiendo reunir una serie de características y reflejarlas en una serie de pruebas o análisis.

En cuarto lugar, encontramos la teoría de Sánchez, J. (1993) que se centra en el pilar del procedimiento introduciendo cuatro fases esenciales para poder conseguir el fin organizacional: el reclutamiento, la preselección, la selección y la incorporación. En este caso, la convocatoria a que nos ocupa sigue este sistema de selección, ya que, en primer lugar, admite todos los CV, entre los cuales se hará una preselección en función de la base 3, y sobre dichos opositores se seleccionará a aquel con mayor calificación en las pruebas, quien posteriormente se incorporará al puesto de chófer-peón.

En quinto lugar, Riesgo, L. (1990), introduce en su teoría la posibilidad de ofrecer cursillos a aquellos aspirantes que lo consideren necesario de forma que todos puedan acudir al procedimiento con las mismas oportunidades de realización de exámenes o pruebas. Esta es una idea que podría servir de mucha ayuda en el caso que nos ocupa, como analizaremos más adelante.

Por último, Dessler G, (1994) se basa en el sistema de selección de Toyota para defender que, en aquellos casos en los que el trabajo sea mecánico y de fuerza (que en nuestro caso es el de peón, principalmente) se deberán utilizar aquellos procedimientos que fomenten la evaluación de las aptitudes físicas y sociales de los aspirantes.

#### **4.3 Etapas en la selección.**

Como anticipábamos en el apartado anterior, la convocatoria que estudiamos responde a la teoría de Sánchez, J., de forma que la selección se compone de cuatro etapas: reclutamiento, preselección, selección e incorporación. No obstante, y fruto de estudiar

las diferentes posiciones de autores entorno al proceso de selección como sistema, resulta interesante estudiar también una etapa previa de preparación, quedando el procedimiento estructurado de la siguiente manera:

**Gráfico 1. FASES DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA CONVOCATORIA DE CHÓFER-PEÓN.**

FASE PREVIA O PREPARATORIA	FASE 1: RECLUTAMIENTO	FASE 2: PRESELECCION.	FASE 3: SELECCION	FASE 4: INCOPORACIÓN
----------------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------	----------------------

*Fuente: Elaboración propia.*

En la fase preparatoria se deberán analizar las necesidades del puesto, así como las características que debe tener el aspirante finalmente contratado para poder responder de forma eficiente tanto ante las tareas como ante imprevistos que puedan surgir. En este caso, se trata de una oposición en la que se combinan dos puestos de forma que es primordial la combinación de cualidades necesarias para realizar ambas funciones, según estudiamos a continuación.

En relación con la actividad ordinaria son fundamentales:

- La flexibilidad y capacidad de adaptación, en ambos casos, ya que en ocasiones deberán trabajar como chófer y en ocasiones como peón.
- La capacidad de concentración, principalmente en el puesto de chófer, debido a la obligación de conducción durante la mayor parte de la jornada laboral.
- La aptitud para resolver problemas en caso de que puedan ocurrir imprevistos durante la ruta, ambos deben ser resolutivos para evitar un atraso del servicio.
- La facilidad de orientación y conocimientos geográficos necesarios, de forma que, en caso de haber calles cortadas por obras, fiestas u otros motivos, todos los contenedores sean recogidos como si de una situación ordinaria se tratase.
- La agilidad, principalmente en las funciones de peón debido a que dentro de las localidades el peón tiene que subir y bajar constantemente del camión, así como permanecer en su puesto en la parte posterior del mismo.
- Los conocimientos generales y sobre residuos sólidos necesarios, de forma que no se den equivocaciones a la hora de recoger los distintos tipos de contenedores.

En cuanto al espíritu de la organización se valorará:

- La puntualidad.
- El respeto hacia los demás y hacia las instalaciones.
- La capacidad de entablar relaciones sociales con compañeros.
- La solidaridad y ayuda al resto de trabajadores.

De este modo, aquellas aptitudes propias del puesto de trabajo se valorarán mediante las pruebas psicotécnicas, de conocimientos y prácticas, de la forma que estudiaremos a continuación; y las relativas a la adaptación trabajador-entidad se pueden evaluar en la entrevista ya que la misma será ante personal, en su mayoría, competente de dentro de la organización.

Tanto la Fase 1 o Reclutamiento como la Fase 2 o Preselección vienen muy limitadas por la normativa foral. En la primera de ellas, se deberá establecer la forma de acceso a aquellas personas potencialmente interesadas en cubrir el puesto, y en la segunda de ellas se establecen los criterios legales mínimos para acceder a la misma, incluyéndose en este caso el permiso de conducción tipo C (necesario para realizar las labores de chófer). A pesar de dicha demarcación legal, es positivo el hecho de que sea una publicación en el BON ya que está accesible a cualquier ciudadano, algo que permite recibir CV de todo aquel que considere oportuno aplicar a dicha oposición, aumentando por tanto la competencia y el nivel de exigencia de la misma.

En la Fase 3 o Selección, se deberán llevar a cabo las diferentes pruebas que permitan analizar en qué medida los opositores que cumplan los requisitos de la tercera de las bases de la convocatoria cuentan con los conocimientos, aptitudes, capacidades y habilidades que anunciábamos en la etapa preparatoria.

Häcker,W (1986) define la actividad laboral como “*una unidad funcional de procesos motivacionales, volitivos, cognoscitivos (perceptivos, amnésicos, intelectuales) y motores*” y defiende que mediante la misma se consigue el resultado previamente imaginado, de forma que en ese proceso se desarrolla la personalidad. Por ende, habrá que diseñar una serie de pruebas que permitan seleccionar quién cuenta con una mejor combinación de esferas cognitivas, afectivas, físicas y sociales acordes al entorno de la Mancomunidad.

Para analizar la personalidad de cada uno de los individuos, así como las capacidades y valores que posee cada uno de ellos de forma objetiva, la Mancomunidad opta por un test

psicotécnico basado en el método Delphi, según el cual se definen las principales competencias a la hora de desarrollar la actividad laboral, las cuales se enuncian y definen la tabla 2, fomentando aquellas preguntas relativas a las capacidades enunciadas al estudiar la fase preparatoria.

**Tabla 2. DEFINICIÓN DE LAS PRINCIPALES CAPACIDADES DEL ÁMBITO LABORAL SEGÚN EL MÉTODO DELPHI.**

<b>Capacidad profesional técnico</b>	Dominio científico técnico de su profesión, desarrollo de conocimientos y habilidades, nivel de actualización, actitud y motivación profesional.
<b>Capacidad de solución de problemas</b>	Expresado en la capacidad de diagnosticar, identificar, problemas, generar soluciones potenciales, organizar e implementarlas; tomar decisiones, así como el control y seguimiento de las mismas; capacidad de análisis y síntesis; profundidad; amplitud; flexibilidad; independencia; iniciativa; originalidad; perseverancia; constancia, vigor y energía desplegados y la capacidad para explicar las situaciones del entorno.
<b>Capacidad de aprendizaje</b>	Grado de asimilación y apropiación de conocimientos y habilidades, solidez, sistematicidad, reproducción y aplicación, rapidez, estilo de aprendizaje, esfera donde muestra mejor desempeño, procesos del pensamiento, disposición ante la superación.
<b>Capacidad de proyección</b>	Existencia de objetivos y metas definidos, visión de futuro, grado de conducción y actuación en el presente sobre la base de planes futuros, estructuración de los medios para alcanzar los objetivos, principales motivos, intereses, aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional, profundidad, adecuación y flexibilidad en la proyección.
<b>Flexibilidad</b>	Capacidad de adaptación a nuevas situaciones, forma de actuar en entornos adversos, situaciones conflictivas y condiciones de incertidumbre, forma en que decepciona las sugerencias y críticas, apertura a la experiencia.
<b>Capacidad de organización</b>	Forma en que estructura los medios para desarrollar las actividades en las distintas esferas de la vida social, existencia de planes, métodos con que enfrenta las actividades, capacidad para mantener prioridades, distinción entre lo esencial y lo superfluo, autodisciplina, puntualidad en las actividades.
<b>Capacidad comunicativa</b>	Capacidad de exponer sus ideas de forma coherente y convencer, fluidez verbal, saber escuchar, capacidad para trabajar en equipo, relaciones interpersonales, sociabilidad, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones, estilo comunicativo.
<b>Capacidad volitiva</b>	Constancia, perseverancia, energía y vigor desplegados para alcanzar las metas, independencia, decisión, autodomino, seguridad, sostenibilidad de la motivación, nivel de actividades que despliega, medida en que alcanza las metas, reconocimientos obtenidos, posición mantenida ante situaciones difíciles.
<b>Integridad personal</b>	Valores predominantes, características personales, autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades, necesidades y motivos predominantes.
<b>Capacidad control</b>	Cálculo y registro, desviaciones detectadas, correcciones de desviaciones y .marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y mandado

*Fuente: Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. Dr. C. Pedro Manuel Zayas Agüero.*



En cuanto a los conocimientos generales, geográficos y de residuos se evaluarán en una prueba de conocimientos de forma que se garantice que el sujeto que pase a formar parte de la plantilla de la Mancomunidad cuente con el discernimiento necesario para poder realizar el trabajo de forma eficiente.

En tercer lugar, la Mancomunidad interpone una prueba de simulación de la propia actividad ordinaria de los puestos, para así poder analizar tanto las capacidades de concentración, reacción, orientación y resolución de problemas, así como la destreza en la conducción de camiones de recogida de residuos desde un punto de vista práctico. Para ello, se valorará entre otras cuestiones, la colocación de retrovisores, asiento y cinturón de seguridad; la suavidad de arranque y parada del vehículo, la conducción eficiente teniendo en cuenta velocidad y respeto de señales, pasos de cebra; las reacciones ante tráfico incorrecto por otros vehículos; la atención constante; la señalización de maniobras; la utilización de palancas y botones propios de estos tipos de camiones; la actitud ante modificaciones de ruta o el tiempo empleado en realizar la actividad.

Y, por último, encontramos la entrevista ante técnicos y trabajadores de la Mancomunidad para poder llevar a cabo una evaluación de las capacidades sociales del individuo, pudiendo encontrar preguntas como las siguientes: ¿Con qué tipo de persona no te gustaría trabajar?, ¿Si te despidieran algún día de tu puesto de trabajo, por qué crees que sería? ¿Crees que siempre hay que seguir las normas a rajatabla o hay excepciones?, etc.

La Fase 4 o incorporación se realizará en función de las bases 11 a 17 de la convocatoria, algo ajeno al fin del presente trabajo.

## **5. ANÁLISIS DE INADECUACIONES EN EL PROCEDIMIENTO DE LA CONVOCATORIA.**

### **5.1 Detección de inadecuaciones en el procedimiento.**

Lo estudiado hasta este punto, las bases y métodos utilizados por la Mancomunidad respetan, de una forma lógica y ordenada, las teorías de los Recursos Humanos estudiadas. No obstante, es necesario analizar también los porcentajes sobre el 100% otorgados a cada una de las pruebas y a la entrevista, para ver si, de alguna forma, se incurre en un error con posible solución. Los porcentajes de las diferentes pruebas se corresponden con los recogidos en la tabla 3:

**Tabla 3. PORCENTAJES DE VALORACION DE LOS EJERCICIOS.**

<b>EJERCICIO</b>	<b>VALOR SOBRE EL TOTAL</b>
Test psicotécnico	30%
Prueba de conocimientos	20%
Prueba práctica o de simulación	40%
Entrevista	10%

*Fuente: Elaboración propia.*

Como podemos observar, el peso otorgado a la prueba práctica es superior a la suma de otras dos pruebas como son la entrevista y la prueba de conocimientos, las cuales son esenciales para el correcto desarrollo de la actividad laboral. De esta forma, deberíamos reflexionar acerca de si el porcentaje de la prueba práctica podría ser demasiado alto.

Además, si observamos estos porcentajes desde un punto de vista comparativo entre las personas que anteriormente han utilizado este tipo de camiones y las que no, puede suponer una gran desventaja para las segundas por el hecho de que dichos vehículos cuentan con una serie de dispositivos especiales para poder elevar los contenedores de forma que los residuos se almacenen en distintos departamentos del camión. En este sentido, como introducía Riesgo L., sería de gran ayuda un cursillo inicial sobre dichos dispositivos para que todos los aspirantes cuenten con las mismas facultades a la hora de realizar la prueba.

## **5.2 Caso ejemplificativo.**

Con el fin de examinar de una forma mas visual y directa la posibilidad o no de considerar excesivo el valor otorgado a la prueba práctica exponemos el siguiente caso:

Ante dicha convocatoria, encontramos a seis sujetos que cumplen todos los requisitos exigidos para poder acceder a la realización de las diferentes pruebas, así como la entrevista. Para poder llevar a cabo el estudio de este caso de la manera menos confusa posible, nombraremos a dichos sujetos mediante las letras A, B, C, D, E y F.

El sujeto A, quien debido a cuestiones económicas debe abandonar su condición laboral de camionero, y preocupado por la situación laboral actual, se prepara la oposición para chófer-peón. Al no haber trabajado anteriormente en el puesto de la convocatoria, no ha conducido nunca un camión de tales características.

El sujeto B, trabajador de las Mancomunidad como chófer en 2018 en virtud de un contrato temporal, se presenta también a dicha oposición.

Los sujetos C y D, son dos amigos italianos, que, tras acabar el erasmus, y a pesar de no dominar el español, deciden quedarse en nuestro país, y buscan trabajo para poder costearse el fin de sus estudios a distancia. Concretamente, C estudia periodismo y D psicología.

Los sujetos E y F son dos socios que, fruto del Covid-19, cierran su negocio y se presentan a la oposición. Por su parte, el sujeto E vive solo y tiene una hija de 6 años, mientras que el sujeto F tiene pareja con trabajo, pero no tiene hijos. Fruto de su situación familiar, el sujeto E siente mayor presión por acceder al puesto y se prepara muy bien la prueba de conocimientos.

La puntuación obtenida por ambos se recoge en la siguiente tabla.

**Tabla 4. PUNTUACIONES OBTENIDAS POR A Y B EN LA OPOSICIÓN SEGÚN LOS PORCENTAJES ESTABLECIDOS EN LA CONVOCATORIA.**

Sujeto	Puntuación obtenida sobre el total de puntos posibles				Puntuación total
	Test Psicotécnico	Test de conocimientos	Prueba Práctica	Entrevista	
	30%	20%	40%	10%	
<b>A</b>	24 (8/10)	16 (8/10)	28 (7/10)	8 (8/10)	<b>76</b>
<b>B</b>	21 (7/10)	12 (6/10)	36(9/10)	8 (8/10)	<b>77</b>
<b>C</b>	15 (5/10)	10 (5/10)	20 (5/10)	5 (5/10)	<b>50</b>
<b>D</b>	24 (8/10)	10 (5/10)	20 (5/10)	5 (5/10)	<b>59</b>
<b>E</b>	15 (5/10)	16 (8/10)	20 (5/10)	5 (5/10)	<b>56</b>
<b>F</b>	15 (5/10)	10 (5/10)	20 (5/10)	5 (5/10)	<b>50</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Grosso modo, en lo que atañe a este trabajo, podemos observar que los seis sujetos podrían agruparse a su vez en tres grupos de parejas. El primer grupo, en el que se refleja el dominio o no del camión en la prueba práctica cuando las puntuaciones en el resto de pruebas son diferentes, está formado por los sujetos A y B. La segunda pareja, formada por C y D, se caracteriza porque ambos obtienen la misma puntuación en todas las pruebas

menos en el test psicotécnico. Y, por último, encontramos a los sujetos E y F cuya única distinción es la prueba de conocimientos.

A continuación, analizamos que es lo que ocurre detrás de las puntuaciones de todas las parejas, haciendo especial hincapié en los sujetos que se diferencian por su conocimiento del funcionamiento del vehículo a utilizar en la prueba pero sin dejar a un lado el resto de posiciones en la oposición, ya que de otra forma no estaríamos cumpliendo el fin último del trabajo, que es buscar una solución para el problema reflejado en los dos primeros sujetos pero sin que se vean modificadas las condiciones para el resto al introducir la misma.

Comenzando por estos últimos, encontramos, por un lado, el grupo de los sujetos C y D, que todavía no hablan bien castellano ergo su capacidad de realizar una buena prueba de conocimientos o entrevista se ve limitada. Ambos obtienen la misma puntuación en todas las pruebas excepto en el test psicotécnico. En este caso, el sujeto D, fruto de los conocimientos adquiridos en la carrera, incrementa su puntuación por su buen resultado en dicha parte de la oposición, obteniendo una puntuación de 59 puntos frente a C, que obtiene 50. Por otro lado, en el caso de E y F, la prueba en la que obtienen diferente resultado es en la de conocimientos, donde E tiene una mayor puntuación, algo que le hace ponerse por delante de F, obteniendo 56 puntos frente a 50. En este sentido, como es lógico, quien mejores resultados obtiene en las pruebas psicotécnicas y de conocimientos, respectivamente, es quien obtiene mejor resultados en la oposición.

A continuación, estudiaremos con mas detenimiento qué es lo que ocurre con el primero de los grupos.

Como se puede observar en la tabla 4, los sujetos A y B cuentan con la misma puntuación en la entrevista, mientras que el sujeto A cuenta con mejores puntuaciones tanto en el test psicotécnico como en el test de conocimientos.

A se trata de un sujeto que responde psíquica y físicamente a las necesidades de la organización y que cuenta con los conocimientos generales y de residuos necesarios para poder realizar correctamente las labores que se le encomienden. Sin embargo, el hecho de no estar familiarizado con el vehículo utilizado en la mancomunidad hace que su puntuación en la prueba práctica disminuya ya que desconoce cuales son los botones de carga del contenedor, algo que aumenta sus nervios y le hace terminar la prueba en un periodo de tiempo superior, y, por tanto, de los 10 puntos totales sobre los que se valora

la prueba práctica simplemente pueda obtener 7. Dicha información se refleja en la tabla 5.

**Tabla 5. CALIFICACIÓN DE LA PRUEBA PRÁCTICA DEL SUJETO A.**

<b>MATERIA A EXAMINAR</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
Colocación de retrovisores, asiento y cinturón de seguridad.	1
Suavidad de arranque y parada del vehículo.	1
Conducción eficiente teniendo en cuenta velocidad	1
Respeto de señales, pasos de cebra y semáforos	1
Reacciones ante tráfico incorrecto por otros vehículos	1
Atención constante.	0
Señalización de maniobras.	1
Utilización de palancas y botones propios de estos tipos de camiones.	0
Actitud ante modificaciones de ruta.	1
El tiempo empleado en realizar la actividad.	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Por su parte, el sujeto B cuenta con menos aptitudes y menos conocimientos sobre la materia a pesar de haber estado trabajando en la organización, algo que, según la teoría de Cowling, A y James, P. (1997), antes mencionada, sería perjudicial para la futura eficiencia de la Mancomunidad. No obstante, el hecho de haber conducido dichos camiones y conocer los botones en cuestión, hace que, a pesar de conducir con alta velocidad (algo que pondría en peligro la vida de su compañero) yendo en contra del espíritu de la entidad, como se ve en la tabla 6, su puntuación sea mayor y, por tanto, al tener dicha prueba un peso del 40% sobre el total, el primer puesto sea para el sujeto B.

**Tabla 6. CALIFICACIÓN DE LA PRUEBA PRÁCTICA DEL SUJETO B.**

<b>MATERIA A EXAMINAR</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
Colocación de retrovisores, asiento y cinturón de seguridad.	1
Suavidad de arranque y parada del vehículo.	1
Conducción eficiente teniendo en cuenta velocidad	0
Respeto de señales, pasos de cebra y semáforos	1
Reacciones ante tráfico incorrecto por otros vehículos	1
Atención constante.	1
Señalización de maniobras.	1
Utilización de palancas y botones propios de estos tipos de camiones.	1
Actitud ante modificaciones de ruta.	1
El tiempo empleado en realizar la actividad.	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

En conjunto, podríamos llegar a la conclusión de que, efectivamente, el peso de la prueba práctica es elevado en el sentido de que, por el mero hecho de conocer el funcionamiento del vehículo, las capacidades y conocimientos con las que cuenta el sujeto desconocedor y las cuales se buscan para poder efectuar las tareas del puesto con eficiencia, se ven desplazadas quedando este segundo sujeto fuera de la Mancomunidad.

Ahora bien, deberíamos valorar si la mejor solución a dicho problema es la reducción del porcentaje o existen otras vías más eficientes para ello. Y en caso de ser la primera la mejor opción, deberíamos analizar en qué porcentaje subiríamos cada una de las dos pruebas restantes (ya que la entrevista, como adelantábamos al estudiar los límites legales), no puede tener un peso mayor. A estas conclusiones llegaremos en el siguiente apartado tras analizar las diferentes posiciones teóricas y académicas aplicables al caso.

## **6. SOLUCIÓN ANTE LA INADECUACIÓN ENCONTRADA.**

### **6.1 Solución teórica.**

La contratación de un chófer-peón por parte de la Mancomunidad requiere tanto la divulgación de la existencia de una plaza vacante como la selección y categorización de aquellos opositores interesados en cubrirla. Para poder dar con el trabajador idóneo, la

segunda de las necesidades, deberá garantizar a su vez, tanto la aplicación de candidatos con capacidades suficientes como que dichas capacidades se adecuen a las obligaciones básicas del puesto.

Para ello, se necesitará, de acuerdo con Werther (2000), una lista de las competencias con las que el trabajador debe contar según la persona encargada y una evaluación de las mismas por aquellas personas que conozcan la actividad empresarial ya que de otra forma, y en virtud de las teorías de selección de Chirinos (2009), no se conseguiría la relación puesto-trabajador que se busca.

Ahora bien, es imprescindible que, en la utilización del sistema de reclutamiento externo presentado por Chiavenato (2002), una de las partes, que en este caso es la prueba práctica, se lleve a cabo por un gestor que conozca la actividad pero dejando fuera de su evaluación aquellas barreras personales y prejuicios que tenga sobre la misma, de forma que su criterio no se vea afectado por autoevaluaciones y autocorrecciones, no incumpléndose, por tanto, la teoría de comparación y elección de Dessler (2001) en la cual la objetividad y el criterio estándar del puesto vacante son una condición imprescindible en el proceso.

En nuestro caso, esta base teórica se justifica por el hecho de que la prueba práctica sea evaluada por aquellos trabajadores de la empresa que tienen conocimientos sobre la conducción de dichos vehículos, así como de las actuaciones y actitudes a tomar en la ruta en base a una hoja de criterios a valorar previamente establecidos. Por tanto, podríamos decir que, a pesar de que el problema resida en la prueba práctica, no consiste en lo relativo a la ejecución de la misma.

Ahora bien, habrá que analizar hasta qué punto el peso de la puntuación de la misma sobre el total supone la desigualdad de oportunidades, y, por tanto, el quebrantamiento de la objetividad buscada, así como la existencia o no de diferentes mecanismos para solventar dicho desnivel sin que sea necesaria la reestructuración de los porcentajes de las pruebas.

La igualdad actualmente se considera uno de los dos valores fundamentales (junto con la libertad) en los que se basan los sistemas políticos, económicos y sociales contemporáneos. Desde que Calsamiglia en 1989 defendió como derecho dicha condición, ha pasado a ser un requisito a tener en cuenta en todas y cada una de las instituciones, y con especial importancia las públicas, con la consecuente entidad en los procesos de selección de personal de las mismas.

Antes de estudiar si en la prueba se trata de manera igualitaria o no a los diferentes interesados, es primordial conocer el concepto de igualdad. A continuación, lo analizaremos desde dos puntos de vista (la igualdad como derecho humano y la igualdad como principio) para poder llegar a una concepción estándar de lo que es la propia igualdad.

En primer lugar, la igualdad se recoge como un **derecho humano** desde dos vertientes. Por un lado, encontramos una vertiente formal al aparecer recogido en la Declaración Universal de Derechos Humanos (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015) que prohíbe el trato discriminatorio y la igualdad de oportunidades; y, por otro lado, encontramos la vertiente material relativa a la satisfacción de necesidades básicas mediante la distribución de recursos necesarios. Será en la justicia material donde se refleje con más claridad que “*debe tratarse de modo igual lo que es equiparable y de forma desigual lo que es diferente*” (Aristóteles, EN, V, 1131a10-30), surgiendo diferentes posiciones respecto a la redistribución de medios que analizaremos posteriormente.

En segundo lugar, la igualdad, se considera un **principio ético básico**, debido a que no se puede calificar, por lo comentado anteriormente, como una aserción de hecho. Es decir, el fin de dicho principio no es analizar cualitativamente a las personas de forma que todas ellas tengan las mismas características, sino de responder a la exigencia de aplicar un mismo raciocinio a las diferentes situaciones permitiendo realizar comparaciones para poder distribuir los recursos para que todas las necesidades básicas puedan verse satisfechas. (Bobbio, 1993 53-54).

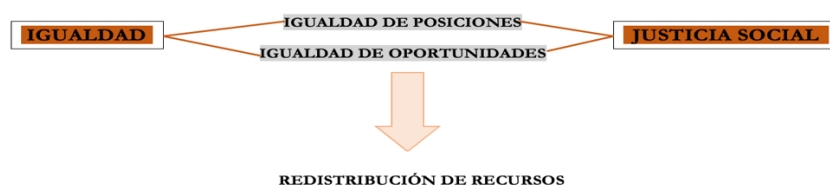
Por tanto, podríamos acabar estandarizando la igualdad como un concepto relacionado a la **justicia social**. En este sentido, muchos autores han llevado a cabo análisis sobre la justicia social. En nuestro caso convendría destacar a una parte de los mismos, como Adam Smith (1998) que consideran que la justicia social es la suma de los intereses individuales, de forma que el centro de la definición sería la acción racional del hombre económico; y a otra parte de la doctrina que defiende que siempre que haya valoraciones desaparece el criterio objetivo y la convicción de justicia para ser un “ideal irracional” (Kelsen, 1971) o una expresión de emocionales subjetivas (Stevenson, 1986). Será Amartya Sen quien, analizando conjuntamente las dos posiciones anteriores llegue a la conclusión de que desde los primeros pensadores hasta nuestros días ha abundado una corriente política y filosófica que busca el ideal de la justicia social con el fin de poder



imponerlo en las diferentes actuaciones de entes y ciudadanos, pero por justicia social deberíamos entender más “*la prevención de la injusticia manifiesta en el mundo que la búsqueda de lo perfectamente justo*” (Sen, 2001).

Una vez analizados los conceptos de igualdad y justicia social, pasamos a aplicar dichas teorías a nuestro caso. Ahora bien, para poder entrar a valorar si en dicha oposición el puesto es igualmente accesible para todos los interesados, deberemos estudiar la aplicación de dicho concepto de igualdad desde dos vertientes: la igualdad de oportunidades y la igualdad de posiciones. El gráfico 2 establece de una manera más visual la relación entre ambos conceptos.

## GRÁFICO 2. RELACIÓN ENTRE LOS CONCEPTOS DE IGUALDAD Y JUSTICIA SOCIAL.



***Fuente: Elaboración propia.***

En la doctrina, encontramos diferentes posiciones en cuanto a estas dos posturas que desarrollan el concepto de justicia social. Por su parte, autores como François Dubet (2014), consideran que a pesar de que ambas cuentan con el mismo propósito, que es la resolución o disminución de las contradicciones que puedan surgir en la sociedad democrática debido a las inquietudes sociales, hay una incompatibilidad entre sí de forma que una la igualdad de posiciones debe primar sobre la de oportunidades. Por otro lado, encontramos a autores como John Rawls que consideran que ambas cuestiones son complementarias y necesarias entre sí para poder conseguir una sociedad justa socialmente hablando.

Es cierto que, en el lenguaje común, la igualdad de oportunidades y posiciones puede parecer el mismo concepto. En este sentido, antes de pasar a estudiar ambas posturas, es necesario hacer una breve explicación académica sobre dichos conceptos.

Cuando se habla de **igualdad de posiciones** se estudia el lugar que ocupan los individuos en la estructura social y la posibilidad de reducir las desigualdades que puedan emerger fruto de dichas posiciones. Sin embargo, la igualdad de oportunidades intenta “*ofrecer a todos los individuos la posibilidad de ocupar mejores posiciones en función de un principio meritocrático.*” (Dubet,2014). Por tanto, la primera da especial importancia al lugar que se ocupa en un determinado momento dando especial importancia al trabajo, la utilidad o la explotación; mientras que la segunda establece como principal elemento diferenciador el mérito, destacando por tanto el autor por su identidad, su naturaleza y sus posibles discriminaciones.

Teóricamente hablando, sería necesario que ambas cuestiones se diesen para poder acceder a una selección justa del personal. No obstante, la acción política hace imposible esa combinación. A continuación, analizamos diferentes razones que explican dicha imposibilidad, así como cuál debería ser la posición acertada en nuestro caso.

Por un lado, para estudiar la igualdad de posiciones, hay que tener en cuenta de que en el trabajo los mínimos igualitarios se aseguran con derechos sociales impuestos mediante normativa pero que, como establece el sociólogo francés Robert Castel “*el trabajo se ha vuelto el empleo, es decir, un estado dotado de un estatuto que incluye garantías no mercantiles como el derecho a un salario mínimo, las protecciones del derecho laboral, la cobertura por accidentes, por enfermedad, el derecho a la jubilación o retiro, etc.*” (Castel, 2004: 42). En este sentido, al aplicar dicha afirmación a nuestro caso, vemos como en el trabajo aparecen dos elementos empíricamente diferenciados. Por un lado, el cumplimiento de requisitos legales que compartirían ambos opositores, y, por otro lado, aquella parte desmercantilizada de acceso gratuito a ciertos bienes, de forma que, en definitiva, hay una mayor relación con la forma de trabajo y el uso de materiales por parte del ex trabajador de la mancomunidad.

Por otro, la justicia social como **igualdad de oportunidades** “*identifica la igualdad con la igualdad política y la libertad común de expresión antes que con la igualdad social*” (Dubet, 2014: 53). De esta forma surge el problema de la insuficiencia de la justicia social, que Rawls explica de la siguiente manera “*si la imposición de desventajas a unos pocos puede ser compensada por una mayor suma de ventajas gozadas por otros; o si el peso de la justicia exige una libertad igual para todos, permitiendo únicamente aquellas desigualdades económicas y sociales correspondientes a los intereses de cada persona*” (Rawls, 2006: 43-4). En nuestro caso, esta desigualdad no se daría ya que ambos deberían

pasar las mismas pruebas, y la realización de las mismas no se verá afectada por las capacidades individuales e intrínsecas de cada uno sino por la posibilidad social del acceso a las mismas.

De esta forma, podríamos concluir que, a pesar de que, en la teoría, ambas posiciones deben unirse para poder llegar al clímax de la justicia social, en la práctica será necesario poder paliar una antes que la otra en función del problema ante el que debemos responder, que en nuestro caso se trata de la posición social del ex trabajador ergo tomará un valor superior la igualdad de posiciones.

Una vez analizados los dos tipos de igualdades que se necesitan para acceder a la justicia social, y siguiendo la filosofía política de Rawls que plasma en *A Theory of Justice* (cf. Rawls 1971), debemos tener en cuenta que para lograr dicha igualdad en ocasiones hay que llevar a cabo una **distribución de recursos**. Ante este tema, también encontramos diferentes posiciones: en primer lugar, el liberalismo defiende que no existe ningún recurso que distribuir; en segundo lugar, el liberalismo igualitario piensa que deberán redistribuirse aquellos recursos mediante los cuales se llegue a la neutralización del azar genético y social; en tercer lugar, el utilitarismo plasma que la redistribución viene marcada por la generación del mayor bienestar posible; y en último lugar, el marxismo explica que la los recursos se deben redistribuir para obtener las necesidades básicas (Squella, Villavicencio y Zúñiga 2012 165-279).

En este sentido, deberíamos reflexionar acerca de si existe algún recurso que redistribuir en nuestro caso, y darnos cuenta de que, efectivamente, el conocimiento sobre el los diferentes botones y palancas del vehículo con el que se realiza la prueba práctica supone un recurso para el sujeto A con el que no cuenta el sujeto B.

De este modo, nos remitimos a la aportación teórica de L. Riesgo en 1990 relativa al proceso de selección como sistema, que defendía la introducción de cursillos para que todos los aspirantes pudieran acceder a las pruebas con los mismos medios.

Esta podría ser una solución. No obstante, la misma supondría un elevado gasto para la propia Mancomunidad por varios motivos. En primer lugar, se debería contratar a alguien que cuente con conocimientos necesarios sobre los vehículos, así como la capacidad de transmitirlos. En segundo lugar, se debería de paralizar el servicio para poder utilizar los diferentes vehículos. Y, en tercer lugar, se debería hacer un estudio sobre el momento a

implantarlo que permita el acceso a todos los interesados. Por tanto, a pesar de ser una solución eficaz al problema, podríamos no encontrarnos ante la alternativa más eficiente.

Para poder acceder a una solución que requiera menos esfuerzos económicos y temporales, vamos a analizar con más detenimiento si el modelo de reclutamiento utilizado es el correcto, y en su caso, si hay algún sesgo en el mismo.

Para poder llevar a cabo este análisis deberemos hacer un breve repaso de cuáles son, grosso modo los principales modelos de selección, destacando seis, de los cuales cinco se plasman en la tabla 7.

**TABLA 7. PRINCIPALES MODELOS DE SELECCIÓN.**

<b>Modelo de selección</b>	<b>Autor</b>	<b>Explicación</b>
<b>Intuitivo</b>	-	Se lleva a cabo conforme va evolucionando la entrevista por parte de quien tiene la necesidad sin ser asesorado y sin seguir técnicas “ad hoc”, sin hacer un análisis del puesto o entorno.
<b>Psicotécnico mecanicista</b>	<i>Taylor (1911), James M. Cattell (1860-1944) y Münsterberg (1914).</i>	Se analizan las habilidades fundamentales y se busca a la persona que mejor pueda realizar las tareas del puesto, centrándose principalmente en la productividad y no en la capacidad de relación con el resto de compañeros.
<b>Socio técnico</b>	<i>Elton Mayo (1939), Warner y los Teóricos del Grupo</i>	Une tanto las aptitudes y el desempeño del puesto con la adaptación al grupo
<b>Clínico</b>	<i>Escuela Humanista y Argyris (1974)</i>	Pretende llegar a trabajadores que cuenten con un alto ego y sean capaces de relacionarse mediante la eliminación de la jerarquía y la participación en el equipo.
<b>Psicosocial</b>	<i>Herriot (1989)</i>	Pretende dar respuesta al plan de carrera de la persona más que a las intenciones de la empresa.

***Fuente: Elaboración propia.***

El sexto modelo es el **modelo psicosocial integrado**, que pretende la unión de todos los anteriores, poniendo en el centro del mismo la conceptualización sistemática del proceso de selección y teniendo en cuenta tanto la cultura organizacional y las aptitudes, rasgos y habilidades del opositor, viéndose todo esto integrado mediante la información, como la

consecución de las siguientes acciones: el análisis de la necesidad de la selección, el diseño del proceso teniendo en cuenta las tareas, las competencias y el comportamiento del mismo; la integración de la información mediante el consenso; y la evaluación del proceso.

Como hemos venido haciendo a lo largo del trabajo, será este último modelo el que se utilice para la asignación del puesto de chófer-peón en la Mancomunidad. Ahora bien, para que la aplicación de dicho modelo sea óptima deben de corregirse los diferentes **sesgos** que puedan surgir. Entre los mismos destacan los recogidos en la tabla 8.

**TABLA 8. POSIBLES SESGOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.**

<b>Sesgos</b>	<b>Explicación</b>
<b>Halo</b>	Al observar una característica positiva, la valoración personal del candidato se vea totalmente desfigurada.
<b>Horns</b>	Al observar una característica negativa, la valoración personal del candidato se vea totalmente desfigurada.
<b>Afinidad y semejanza</b>	Obtención de excesivos puntos como consecuencia de existir factores comunes entre los candidatos y seleccionadores
<b>Contraste</b>	Supondrá la comparación entre los opositores dejando a un lado el análisis fijado por el proceso de selección.
<b>Confirmación</b>	El evaluador pretende llegar a la confirmación mediante evidencias de una opinión concreta.
<b>Conformidad</b>	Opinión igual a la del resto de evaluadores como consecuencia de la presión de grupo.
<b>Proporcionalidad</b>	Supone el incumplimiento de la equivalencia de las variables que se analicen en el sistema de selección.

*Fuente: Elaboración propia.*

En nuestro caso, el hecho de haber seleccionado a un grupo de técnicos en la entrevista que aplican una serie de criterios de diversidad y neutralidad hace que desaparezcan los sesgos de confirmación y conformidad. Y, en caso de que, pudiesen llegar a aparecer, al ser un porcentaje tan reducido, esto no afectaría de una forma tan clara a la evaluación final de los candidatos. Sin embargo, la situación cambia al pasar a analizar la prueba práctica, que, al tener un valor tan amplio, podría hacer emerger los efectos Halo u Horns, ya que el hecho de hacer bien o mal la prueba, puede suponer como veíamos, la obtención

de un primero o segundo puesto en la oposición, y la ejecución de dicha prueba se ve condicionada por el conocimiento del uso del vehículo. De la misma forma, los nervios del sujeto A frente al sujeto B, pueden hacer que el resto de las cualidades se vean ocultas creándose por tanto un sesgo de contraste. La probabilidad de que emerjan estos efectos se ve exponencialmente aumentada por el sesgo de proporcionalidad, ya que la prueba práctica cuenta con un peso mayor a la prueba psicotécnica y a la prueba de conocimientos.

De esta forma, deberíamos ver de qué manera y con qué porcentajes se deberían valorar cada una de estas partes de la oposición para llegar a una estandarización de las pruebas que permitan una mayor objetividad y la reducción de los sesgos comentados. Tomando como base la afirmación de Kant (1900) de que “ *lo que cada observador cree percibir se identifica y tiene que ser identificado por conceptos cargados de teoría*”, y por lo tanto, la imposibilidad de separar la observación de la subjetividad a pesar de verse traspuesta a conceptos (como es en nuestro caso la tabla de evaluación de la prueba práctica), deberíamos aumentar la objetividad e imparcialidad de la prueba de conceptos, de forma que, acabásemos con la subjetividad y con la desproporcionalidad que hace emerger los sesgos.

Por tanto, si se modificase el porcentaje de la prueba práctica y la prueba de conocimientos, viéndose los porcentajes de las tres pruebas (prueba de conocimientos, prueba práctica y test psicotécnico) equiparados en un 30%, desaparecerían los sesgos y, por tanto, la aparente desigualdad entre los sujetos en función del recurso comentado anteriormente. Así, la nueva asignación de porcentajes se refleja en la tabla 9.

**Tabla 9. PORCENTAJES DE VALORACIÓN DE LOS EJERCICIOS CORREGIDOS TRAS LA SOLUCIÓN TEÓRICA.**

<b>EJERCICIO</b>	<b>VALOR SOBRE EL TOTAL</b>
Test psicotécnico	30%
Prueba de conocimientos	30%
Prueba práctica o de simulación	30%
Entrevista	10%

*Fuente: Elaboración propia.*

Ahora bien, deberíamos recalculer las puntuaciones de los sujetos A y B para observar si mediante este cambio se consigue paliar la desigualdad efectiva entre los dos opositores, En ese caso, también deberíamos observar si esta modificación tiene alguna consecuencia para el resto de los opositores, de forma que, en caso de haberla, sólo podríamos considerar esta opción si dichos efectos son favorables.

En caso de que así sea, tendríamos la solución al problema sin necesidad de llevar a cabo otras prácticas, como la del ofrecimiento del cursillo por parte de la Mancomunidad que comentábamos anteriormente.

## 6.2 Caso ejemplificativo.

Como comentábamos anteriormente, es necesario recalculer la puntuación total de ambos ejemplos en el caso de que las tres pruebas tuviesen el mismo peso sobre la puntuación final, sin variar el porcentaje de la entrevista. Las nuevas puntuaciones se reflejan en la tabla 8.

**Tabla 10. PUNTUACIONES OBTENIDAS POR A Y B EN LA OPOSICIÓN SEGÚN LOS PORCENTAJES CORREGIDOS DE LA CONVOCATORIA.**

Sujeto	Puntuación obtenida sobre el total de puntos posibles				Puntuación total
	Test Psicotécnico	Test de conocimientos	Prueba Práctica	Entrevista	
	30%	30%	30%	10%	
<b>A</b>	24 (8/10)	24 (8/10)	21 (7/10)	8 (8/10)	<b>77</b>
<b>B</b>	21 (7/10)	18 (6/10)	27 (9/10)	8 (8/10)	<b>74</b>
<b>C</b>	15 (5/10)	15 (5/10)	15 (5/10)	5 (5/10)	<b>50</b>
<b>D</b>	24 (8/10)	15 (5/10)	15 (5/10)	5 (5/10)	<b>59</b>
<b>E</b>	15 (5/10)	24 (8/10)	15 (5/10)	5 (5/10)	<b>59</b>
<b>F</b>	15 (5/10)	15 (5/10)	15 (5/10)	5 (5/10)	<b>50</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Con los nuevos porcentajes, sería el sujeto A quien obtendría el primer puesto, obteniendo 3 puntos más que el sujeto B, quien, según la tabla 4, obtenía el primer puesto obteniendo un punto más que el sujeto A, ergo la desigualdad queda disuelta sin necesidad de que la mancomunidad tenga que invertir en el cursillo de preparación.

Respecto al resto de sujetos, observamos que el sujeto C y F siguen manteniendo la misma puntuación, y ambos quedan por debajo de los sujetos D y E. Podríamos concluir por tanto que nos encontramos ante un caso en el que a pesar de que una variable cambie (en este caso, la disminución el porcentaje de valor de la prueba práctica con su consecuencia de aumento del valor de prueba de conocimientos) el resto permanece constante: estos sujetos siguen teniendo la misma puntuación, siguen quedando los últimos en la lista y siguen estando por detrás de su pareja.

Ahora bien, es importante darnos cuenta de que esto no ocurre en el caso de los sujetos D y E, ya que, en la situación anterior al cambio, D obtenía una mayor puntuación (59 puntos) que E (56 puntos) debido a que la prueba de conocimientos tenía menos valor que la prueba del test psicotécnico; y tras nuestra propuesta de solución, ambos sujetos obtienen la misma puntuación (59 puntos).

En este sentido, debemos preguntarnos hasta qué punto debemos aceptar esta consecuencia como buena. Pues bien, el hecho de obtener la misma puntuación deriva de que actualmente, la prueba de conocimientos tiene un valor igual al test psicotécnico y a la prueba práctica, de forma que todos los méritos se vean igualados, y en concordancia con las teorías expuestas por Dubet, desaparece la discriminación por desigualdad de posiciones. Por ende, podríamos considerar, por un lado, que se trata de un efecto positivo, y, por otro, que la idea de dar más importancia a la prueba de conocimientos era acertada.

En conclusión, mediante este ejemplo y el análisis de los diferentes sujetos en el mismo, podríamos establecer nuestra solución como una corrección a establecer en todas aquellas oposiciones con estas características.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Mediante este trabajo, se ha llevado a cabo un análisis sobre la compatibilidad y complementariedad de dos cuestiones: en primer lugar, el cumplimiento de los requisitos legales de las candidaturas a puestos en el sector público mediante oposición; y en segundo lugar, siendo la base del trabajo, el análisis teórico de diferentes teorías de reclutamiento, entre las que destacamos, principalmente, las de autores como Zayas, Sánchez, Riesgo, Dessler y Rawls.



Resumidamente, y estudiando el proceso de selección como sistema, se llega a la conclusión de que la obtención del objetivo (en este caso, contratar a un individuo que responda de la manera más eficiente posible y encaje con el espíritu de la entidad) dependerán tanto del análisis previo del tipo de puesto de trabajo a cubrir, como de las necesidades de las diferentes organizaciones. Esto se debe a que, en base a variables como el peso que tengan cada uno de los factores del sistema (empresa, procedimiento, candidatos o el equipo de selección) se seguirán unos determinados tipos de selección u otros, así como unas determinadas técnicas u otras. No obstante, todos los procesos comparten dos pilares fundamentales: la objetividad y la eficiencia. Estos dos requisitos, más allá de las necesidades de los contratistas o los tipos de puesto de trabajo, son buscados en todos los procedimientos de selección de personal, y tienen además especial importancia en el caso de la contratación por parte del Sector Público.

Ahora bien, dichas condiciones exclusivamente quedarán totalmente cumplidas cuando desaparezcan toda la subjetividad propia de la sensibilidad propia del ser humano y todas las decisiones residan en la racionalidad. Por ello, y fruto del avance tecnológico, son cada vez más las organizaciones, públicas o privadas, las que optan por utilizar las denominadas tendencias reclutamiento del siglo XXI, que, en general, suponen, o bien el reemplazo de sujetos por máquinas o programas, o bien la incorporación de medios electrónicos en las diferentes fases de forma que la presencia de personal se vea altamente reducida. Entre dichas tendencias cabe analizar el Reclutamiento Digital, el *Inbound Recluting* y el *Candidate Persona*.

En primer lugar, vemos la diferencia entre los dos primeros ya que, por un lado, el Reclutamiento Digital establece tanto incorporación de software y medios digitales en los procesos de selección para conseguir un buen filtrado de los candidatos como el uso de algoritmos de Inteligencia Artificial y Machine Learning, permitiendo una comunicación automatizada y la realización de diferentes formularios virtuales; y, por otro, el *Inbound Recluting*, busca compatibilizar el estudio del personal interno y el reclutamiento del externo mediante recursos electrónicos, de forma que, con ayuda de dichas vías digitales, se puedan solventar los diferentes *cuellos de botella* donde se pierdan candidatos valiosos por el cometimiento de errores en las estrategias aplicadas, de forma que simplemente se llegue a sustituir al personal del procedimiento en caso de necesidad.

En segundo lugar, la tendencia del *Candidate Persona* es compatible con las anteriores ya que lo que se busca es la creación de un prototipo de empleado ideal mediante distintos medios tecnológicos en base a las diferentes aportaciones personales y técnicas de los miembros y necesidades de la organización.

En nuestro caso (la oposición a chófer-peón en la Mancomunidad de Residuos Sólidos de la Ribera Alta de Navarra), podríamos recomendar la utilización de la técnica del *Candidate Persona*, de forma que sean los diferentes algoritmos los que dictaminen cuáles son las características a cumplir dejando fuera las posibles contradicciones y sesgos derivados de los intereses personales de los miembros de la organización. No obstante, respecto a la aplicación de las otras dos tendencias, en el caso analizado, pueden surgir más dudas. Desde mi punto de vista, la total dependencia de los medios tecnológicos podría disminuir la eficiencia del proceso de selección en el sentido de que, al ser un trabajo bastante práctico, puede haber situaciones no contempladas en las que sea un miembro de la Mancomunidad quien pueda aportar las mejores soluciones o valoraciones. Ahora bien, el apoyo en los medios tecnológicos puede ser muy favorable para evitar las desigualdades que puedan surgir en ciertas situaciones, como, por ejemplo, la pandemia actual. Debido a los límites de longitud el trabajo, impiden, pese a ser una recomendación de especial interés y actualidad, profundizar más en el tema.

Incluso cuando se cumplen todos los requisitos nombrados anteriormente, puede ocurrir, como en el caso ejemplificativo planteado, que falle el tercero de los pilares en cuestión: la igualdad. En el trabajo se hace un análisis sobre la igualdad en relación a la justicia social, y se llega a la conclusión de que, en ocasiones se pueden provocar situaciones de desigualdad de posiciones en base a la no distribución equitativa de recursos. En ese caso, tal y como exponemos en los últimos apartados, será necesario analizar si hay o no posibilidad de resolver los sesgos emergidos y cuál es la forma más eficiente posible.

Por todo ello, y viendo como las conclusiones del caso se pueden aplicar a la totalidad de procesos de selección mediante oposición, se plasma como el resto de los requisitos legales no impide la aparición de ciertos problemas de eficiencia que lleven a las conclusiones de que el cumplimiento legal no es sinónimo de perfección, y que, el hecho de que el sector público esté formado por personas supone la existencia de errores en sus decisiones y/o actuaciones.

Del mismo modo, mediante este trabajo se pretende reflejar como es posible que se unan las diferentes ramas del conocimiento mediante el apoyo técnico de forma que, al mismo tiempo, consigamos frenar el actual incremento de la tasa de ocupación de puestos de trabajo por máquinas o programas.

## 8. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.

### Bibliografía

- BOBBIO, N. (1993): Igualdad y libertad. (Traducc. Pedro Aragón Rincón). Barcelona: Paidós, 1993.
- CALSAMIGLIA, A. (1989): Sobre el Principio de Igualdad. En: El Fundamento de los Derechos Humanos. Madrid: Debate, 1989, p. 97-100
- CASTEL, R. (2004), La inseguridad social: ¿qué es estar protegido?, trad. V. Ackerman, Buenos Aires, Manantial
- CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill.
- CHIRINOS, N. (2009). Guía-Texto para la Selección de Personal. (2a. Ed.). Valencia-Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- COWLING, A y JAMES P. (1997): La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México
- CRONBACH, L. y GLESER. G (1965): Psychological tests and personnel decisions, Ed. Mc Graw Hill, Illinois
- DESSLER, G. (1994): Administración de personal, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. Pág. 76
- DESSLER, G. (2001). Administración de Personal. (8a. Ed.). México: Pearson Educación.
- DUBET, F. (2014), Repensar la justicia social: contra el mito de la igualdad de oportunidades, trad. A. Greco y Bavio, Buenos Aires, Siglo XXI.
- HÄCKER, W. En: DE PRADO, R. E I. SMITH, (1986): Selección de lecturas de psicología del trabajo. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana
- KELSEN, H. (1971): What is Justice. Editorial: University of California Press, Berkeley. ? ISBN 10: 0520019253 / ISBN 13: 9780520019256

- LOUART, P. (1994): Gestión de los recursos humanos, Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona. 262 p.
- MUÑOZ-TORRES, J. (2002): Objetividad y verdad. Sobre el vigor contemporáneo de la falacia objetivista. Revista de Filosofía. Vol. 27 Núm. 1. 161-190. Universidad Complutense de Madrid. ISSN: 0034-8244
- OWENS, A. y JEWELL, D. (1969): Personnel selection. Ed. Annual Review of Psychology, USA.
- RAWLS, J. (2006), Teoría de la justicia, trad. M. D. González, México, FCE.
- RAWLS, J. (1971): A Theory of Justice. Harvard University Press.
- RIESGO, L. (1990): Selección de personal, Ed. Paraninfo, Madrid.
- SÁNCHEZ, J. (1993): Selección de personal. Guía Práctica, Ed. Amarú, Salamanca, España. 134 pp.
- SEN, A. (2001): Democracia y desarrollo: derechos del hombre y diferencias culturales. Anuario de derechos humanos, ISSN 0212-0364, Nº. 1, 2000,
- STEVENSON, M. K. (1986). A discounting model for decisions with delayed positive and negative outcomes. Journal of Experimental Psychology: General, 115, 131-154.
- WERTHER, W. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición. Editorial McGraw-Hill.
- WICHERT, R. (1962): Some implication of decision theory for occupational selection in West Africa, Ed. Oxford University Press, Londres, 127-138 pp.
- ZAYAS AGÜERO, P. (2002): La Psicología y la Administración., Hermanas de sangre.
- ZAYAS AGÜERO, P. (2010): *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal.*

### **Web grafía.**

- AROCHA GONZÁLEZ, M. El informe de selección. Psico Consult C.A. Recueprado de: [www.psycoconsult.com](http://www.psycoconsult.com)
- CALVO BARBEO, N. Análisis de las prácticas de reclutamiento y selección como políticas de gestión del conocimiento. Un enfoque desde la teoría de los recursos y capacidades. Recuperado de: [www.dialnet.com](http://www.dialnet.com)

- FLORES DIAZ, J. E. Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. Sapienza Organizacional, vol. 3, núm. 5, pp. 79-102, 201. Universidad de los Andes. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/5530/553057362005/html/>
- OSUNA, V. (2016) “La justicia social: entre la igualdad de oportunidades y la igualdad de posiciones” en RIHUMSO Vol. 1, n° 9, año 5, mayo de 2016, pp.93-108. ISSN 2250-8139. Recuperado de: <https://rihumso.unlam.edu.ar>
- Declaración universal de Derechos Humanos de 2015 por Naciones Unidas. Recuperado de: [https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR\\_booklet\\_SP\\_web.pdf](https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf)
- Definición de sistema. Recuperado de: <https://www.ier.unam.mx/~ojs/pub/Termodinamica/node9.html>.
- Tendencias de reclutamiento en 2021. Recuperado de: <https://blog.krowdy.com/2020-5-proyecciones-en-seleccion-personal>

### **Normativa e Informes:**

- Decreto foral 113/1985, de 5 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de ingreso en las Administraciones Publicas de Navarra (publicado en el Boletín Oficial de Navarra de 17 de junio de 1985; corr. err., Boletín Oficial de Navarra de 8 de julio de 1985).
- Boletín Oficial de Navarra nº 84 del 15 de abril por el que se publica la convocatoria, mediante oposición, de una lista de aspirantes a la contratación temporal de chófer-peón.

## **9. ANEXOS.**

**ANEXO 1. DECRETO FORAL 113/1985, DE 5 DE JUNIO, POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE INGRESO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE NAVARRA (Publicado en el Boletín Oficial de Navarra de 17 de junio de 1985; corr. err., Boletín Oficial de Navarra de 8 de julio de 1985)**

### **TITULO I - NORMAS GENERALES CAPITULO I - ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Artículo 1. El presente Reglamento será de aplicación:

- a) A los procedimientos de ingreso y de promoción de nivel de los funcionarios de las Administraciones Públicas de Navarra incluidos en el ámbito de aplicación del Estatuto aprobado por la Ley Foral 13/1983, de 30 de marzo.
- b) A los procedimientos de selección por dichas Administraciones Públicas del personal contratado a que se refiere el Título IV del mencionado Estatuto.

Artículo 2. A los efectos previstos en el artículo anterior, se considerarán Administraciones Públicas de Navarra:

- a) La Administración de la Comunidad Foral.
- b) Las Entidades Locales de Navarra.
- c) Los organismos públicos dependientes de la Administración de la Comunidad Foral o de las Entidades Locales de Navarra.

## **CAPITULO II - PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.**

Artículo 3.1. Las Administraciones Públicas de Navarra aprobarán una oferta anual de empleo que se publicará en el Boletín Oficial de Navarra.

2. La oferta de empleo contendrá todas las plazas que se hallen vacantes y que estén dotadas presupuestariamente, indicando las que de ellas deban ser objeto de provisión en la correspondiente anualidad y las previsiones temporales para la provisión de las restantes.

3. *La publicación de la oferta de empleo obliga a los órganos competentes de las referidas Administraciones Públicas a convocar, dentro del primer trimestre de cada año natural:*

*1. Los concursos de méritos propios para la provisión de los puestos de trabajo comprendidos en la oferta de empleo que deban ser objeto de aquéllos.*

*Las vacantes que resulten una vez realizados los mencionados concursos serán incluidas en las convocatorias de las correspondientes pruebas selectivas de ingreso. Dichas convocatorias deberán aprobarse dentro del mes siguiente a la resolución de los referidos concursos, salvo en casos de urgencia en los que el órgano convocante podrá autorizar la publicación simultánea de los concursos de méritos y de las pruebas selectivas de ingreso a que se refiere este apartado.*

*2. Las pruebas selectivas de ingreso para la provisión de los puestos de trabajo comprendidos en la oferta de empleo que no deban ser objeto previamente de concurso de méritos. (Decreto Foral 195/1988, de 1 de julio. BON nº 88)*

Artículo 4. 1. La selección de personal por las Administraciones Públicas de Navarra se efectuará mediante convocatoria pública y a través del sistema de oposición o concurso oposición libre en los que se garanticen en todo caso los principios de igualdad, mérito y capacidad.

2. Los procedimientos de selección comprenderán pruebas de carácter teórico y práctico y deberán adecuarse a las características de los puestos de trabajo que se hayan de desempeñar. A tal efecto, dichos procedimientos podrán incluir pruebas de conocimientos generales o específicos, test psicotécnicos, entrevistas y cualesquiera otros sistemas que resulten adecuados para asegurar la objetividad y racionalidad del proceso selectivo.

3. En los procedimientos de selección, las Administraciones Públicas de Navarra podrán valorar específicamente el conocimiento del vascuence, atendiendo a las características socio-lingüísticas de la población respectiva y a la naturaleza de los puestos de trabajo que se hayan de desempeñar.

Artículo 5. 1. Las pruebas selectivas podrán comprender la realización de cursos de formación y práctica administrativa.

2. Los cursos de formación a que se refiere el apartado anterior serán impartidos por la Escuela de Funcionarios Públicos de Navarra.

Artículo 6. Para ser admitido a las pruebas selectivas se requiere:

a) Tener la nacionalidad española y ser mayor de edad.

La edad máxima exigida para el ingreso en los cuerpos de Policías y Bomberos será la de treinta y cinco años.

b) Estar en posesión del título exigido o en condiciones de obtenerlo en la fecha en que termine el plazo de presentación de solicitudes.

c) Poseer la capacidad física necesaria para el ejercicio de las correspondientes funciones.

d) No hallarse inhabilitado ni suspendido para el ejercicio de funciones públicas y no haber sido separado del servicio de una Administración Pública.

Artículo 7. A los efectos de determinar el cumplimiento de los requisitos de titulación exigidos, se estará a lo dispuesto en las normas que, de conformidad con lo establecido en el artículo 149.1.30 de la Constitución, dicte el Estado.

### **CAPITULO III - RESERVA DE PLAZAS PARA PROMOCIÓN DE FUNCIONARIOS.**

Artículo 8.1. En las convocatorias de ingreso de los funcionarios de las Administraciones Públicas de Navarra se reservarán, para su provisión en turno de promoción, vacantes para funcionarios de la misma Administración Pública, pertenecientes a niveles inferiores, de conformidad con lo preceptuado al efecto en la Ley Foral 13/1983, de 30 de marzo.

2. Los porcentajes establecidos en cada caso en la citada Ley Foral se aplicarán con arreglo a las siguientes normas:

a) *Cuando el porcentaje de reserva sea el 25%, de cada cuatro vacantes que se produzcan, las Administraciones Públicas de Navarra deberán reservar las tres primeras al turno libre y la cuarta al turno de promoción. (Este apartado debe entenderse*

*derogado por lo dispuesto en el art. 15.4. del Decreto Foral Legislativo 251/1993, de 30 de agosto. **Nº 4001**)*

*b) Cuando el porcentaje de reserva sea el 40%, las Administraciones Públicas de Navarra deberán reservar la primera, tercera y quinta al turno libre y la segunda y cuarta al turno de promoción. (Este apartado debe entenderse derogado por lo dispuesto en el art. 15.3. del Decreto Foral Legislativo 251/1993, de 30 de agosto. **Nº 4001**)*

3. Las vacantes no cubiertas en el turno de promoción se acumularán a las correspondientes al turno libre.

Artículo 9. Los participantes en el turno de promoción se someterán a las mismas pruebas selectivas que los aspirantes por el turno libre.

#### **CAPITULO IV - LÍMITES EN LA SELECCIÓN.**

Artículo 10. La selección de personal en las Administraciones Públicas de Navarra únicamente podrá referirse a plazas que reúnan los siguientes requisitos:

- a) Figurar en la plantilla orgánica respectiva.
- b) Hallarse vacantes.
- c) Estar dotadas presupuestariamente.
- d) Estar comprendidas en la correspondiente oferta de empleo.

Artículo 11. (Suprimido por Decreto Foral 48/1997, de 3 de marzo. BON nº 34.)

Artículo 12. Las Entidades Locales de Navarra no podrán proceder a la selección de personal cuyo nombramiento les esté prohibido por su normativa específica.

### **TITULO II - DEL INGRESO DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE NAVARRA.**

#### **CAPITULO I – CONVOCATORIA.**

Artículo 13. Las convocatorias de ingreso de los funcionarios de las Administraciones Públicas de Navarra se ajustarán a lo dispuesto en la Ley Foral reguladora del Estatuto del Personal al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra y en este Reglamento, así como a las bases generales que, en desarrollo del mismo, puedan dictarse por el Consejero de Presidencia. En las mencionadas bases generales se determinarán, al menos, el sistema selectivo, las pruebas a superar, los programas y la forma de calificación aplicables a las correspondientes convocatorias.

Artículo 14. Las bases de las convocatorias vinculan a la Administración convocante, a los Tribunales que han de juzgar las pruebas selectivas y a quienes participen en las mismas.

Artículo 15.1. La aprobación, tramitación y resolución de las convocatorias relativas al ingreso en la función pública de la Administración de la Comunidad Foral corresponde al Consejero de Presidencia.



A los efectos previstos en el párrafo anterior, los Consejeros de los restantes Departamentos de dicha Administración remitirán al Consejero de Presidencia las correspondientes propuestas de convocatoria.

2. En los organismos públicos dependientes de la Administración de la Comunidad Foral, la aprobación, tramitación y resolución de las convocatorias relativas al ingreso en su respectiva función pública corresponderá a los órganos que, de conformidad con su normativa específica, tengan atribuida dicha competencia. Si dicha normativa no determinase los órganos mencionados, la competencia se entenderá atribuida al Consejero del Departamento al que estuviera adscrito el organismo público correspondiente.

3. En las Entidades Locales de Navarra y en los organismos públicos dependientes de las mismas, la aprobación, tramitación y resolución de las convocatorias relativas al ingreso en su respectiva función pública corresponderá a los órganos de las mismas que, de conformidad con su normativa específica, tengan atribuida dicha competencia.

Artículo 16. La convocatoria deberá contener, al menos, las determinaciones siguientes:

a) *Número y características de las plazas convocadas. (Modificado por Decreto Foral 48/1997, de 3 de marzo. BON n° 34.)*

b) Centro o dependencia a la que deben dirigirse las instancias.

c) Plazo para la presentación de instancias.

d) Condiciones o requisitos que deben reunir o cumplir los aspirantes.

e) Sistema de selección.

f) Pruebas selectivas que hayan de celebrarse y, en su caso, relación de méritos que han de ser valorados en la selección.

g) Designación del Tribunal calificador que haya de actuar.

h) Forma de calificación de cada una de las pruebas o ejercicios y, en su caso, de los méritos a que se refiere el apartado f) de este artículo.

i) Programa que ha de regir las pruebas.

j) Calendario preciso de realización de las pruebas, con concreción, al menos, del mes y año en que han de comenzar los ejercicios. Entre la publicación de la convocatoria y la fecha de comienzo de los ejercicios deberán mediar, al menos, dos meses.

k) En su caso, características y duración del curso de formación y/o de práctica administrativa.

l) Recursos procedentes contra la convocatoria, sus bases y los actos de aplicación de las mismas.

m) Modelo de instancia.

*Artículo 17.* 1. Las convocatorias o sus bases, una vez publicadas, solamente podrán ser modificadas con sujeción estricta a las normas reguladoras del procedimiento administrativo. (Modificado por Decreto Foral 48/1997, de 3 de marzo. BON n° 34.)

2. Las convocatorias y sus bases y cuantos actos administrativos se deriven de éstas y de la actuación de los órganos de selección podrán ser impugnados por los interesados en los casos y en la forma previstos en las normas reguladoras del procedimiento administrativo.

## **CAPITULO II - SISTEMAS DE SELECCIÓN.**

*Artículo 18.* 1. Las pruebas selectivas para el ingreso en las Administraciones Públicas de Navarra se llevarán a cabo por el sistema de oposición salvo cuando, por la naturaleza de las funciones a desempeñar, sea más adecuada la utilización del sistema de concurso-oposición

2. La oposición consistirá en la celebración de una o más pruebas competitivas para determinar la aptitud de los aspirantes y fijar el orden de prelación de los mismos.

3. El concurso-oposición constará de dos fases sucesivas. La fase de concurso consistirá exclusivamente en la calificación de los méritos alegados por los concursantes de acuerdo con el baremo establecido en la correspondiente convocatoria. La fase de oposición se regirá por lo establecido en el apartado anterior.

*Artículo 19.* 1. Cuando el sistema de selección sea el de concurso-oposición, se celebrará en primer lugar la fase de concurso, cuya valoración no podrá superar el 30% de la puntuación total máxima.

2. En el supuesto de que en las pruebas selectivas se incluyan entrevistas, éstas no podrán tener carácter eliminatorio ni su valoración podrá superar el 10% de la puntuación total máxima.

## **CAPITULO III - ÓRGANOS DE SELECCIÓN.**

*Artículo 20.* 1. Serán órganos de selección los Tribunales calificadoros, que tendrán carácter técnico, salvo su Presidencia que corresponderá a un representante de la Administración Pública convocante.

2. Los Tribunales calificadoros estarán constituidos por un número impar de miembros, no inferior a cinco, debiendo designarse el mismo número de miembros suplentes.

3. En la composición de los Tribunales se velará por el cumplimiento del principio de especialidad en base al cual la mayoría absoluta de sus miembros deberá poseer una titulación correspondiente a la misma área de conocimientos que la exigida para el ingreso y la totalidad de los mismos, a excepción del Presidente, una de igual o superior nivel académico.

*Artículo 21.* 1. Los Tribunales serán nombrados en la correspondiente convocatoria por el órgano convocante.

En las Administraciones Públicas que cuenten con órganos de representación del personal, al menos uno de los miembros del Tribunal será designado a propuesta vinculante del órgano correspondiente. En las Administraciones Públicas que no cuenten

con dichos órganos participará en el Tribunal un funcionario de la Administración Pública respectiva, designado por ésta.

2. En ningún caso, y salvo las peculiaridades del personal docente e investigador, los Tribunales podrán estar formados mayoritariamente por funcionarios que desempeñen en la Administración Pública convocante una plaza igual a la que sea objeto de la convocatoria.

3. No podrán formar parte de los Tribunales aquellos funcionarios que hubiesen realizado tareas de preparación de aspirantes en los cinco años anteriores a la publicación de la correspondiente convocatoria.

Artículo 22. 1. Los Tribunales deberán constituirse antes del comienzo de las pruebas selectivas.

2. El Tribunal no podrá constituirse ni actuar sin la asistencia de, al menos, la mayoría absoluta de sus miembros.

3. El Tribunal resolverá por mayoría todas las cuestiones que puedan plantearse en relación con la interpretación y aplicación de las bases de la convocatoria.

Artículo 23. De acuerdo con lo previsto en la correspondiente convocatoria, podrán incorporarse a los trabajos del Tribunal asesores especialistas para todas o alguna de las pruebas. Dichos asesores se limitarán al ejercicio de sus especialidades técnicas y colaborarán con el Tribunal en base exclusivamente a aquéllas.

Artículo 24. Las resoluciones de los Tribunales calificadores vinculan a la Administración, sin perjuicio de que, si ésta apreciase alguna irregularidad, pueda proceder a su revisión, conforme a las normas reguladoras del procedimiento administrativo, en cuyo caso habrán de practicarse de nuevo las pruebas o trámites afectados por la irregularidad.

#### **CAPITULO IV - PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN.**

Artículo 25. Las convocatorias, juntamente con sus bases, se publicarán en el Boletín Oficial de Navarra.

Artículo 26. 1. Las solicitudes para participar en las pruebas selectivas de ingreso de los funcionarios de las Administraciones Públicas de Navarra deberán presentarse en el plazo de treinta días naturales a partir del siguiente al de la publicación de la convocatoria respectiva en el Boletín Oficial de Navarra.

2. La presentación de las instancias y el pago de los correspondientes derechos se hará en la forma que determinan las normas reguladoras del procedimiento administrativo.

3. Para ser admitido y, en su caso, tomar parte en la práctica de las pruebas selectivas correspondientes, bastará con que los aspirantes manifiesten en sus instancias que reúnen todas y cada una de las condiciones exigidas, referidas siempre a la fecha de expiración del plazo señalado para la presentación de instancias.

4. Sin perjuicio de lo establecido en el apartado anterior, cuando el sistema de selección sea el de concurso-oposición, los aspirantes deberán acompañar a sus instancias los

documentos justificativos de los méritos que deban ser objeto de valoración en la fase de concurso.

*Artículo 27.* 1. Expirado el plazo de presentación de instancias, el órgano que hubiere aprobado la convocatoria o aquél que se indique en la misma, aprobará la lista provisional de admitidos y excluidos y ordenará su publicación en el Boletín Oficial de Navarra, con la indicación de que, dentro de los diez días hábiles siguientes, los aspirantes excluidos podrán formular reclamaciones y subsanar, en su caso, los defectos en que pudieran haber incurrido.

2. Transcurrido el plazo de reclamaciones y una vez resueltas éstas, el órgano al que se refiere el apartado anterior aprobará la lista definitiva de admitidos y excluidos y ordenará su publicación en el Boletín Oficial de Navarra.

3. La publicación de la lista definitiva en el Boletín Oficial de Navarra abrirá el cómputo de los plazos a efectos de posibles recursos.

*Artículo 28.* En la misma resolución aprobatoria de la lista definitiva de admitidos y excluidos, se determinará el lugar, fecha y hora de comienzo de las pruebas y, en su caso, el lugar, fecha y hora de celebración del sorteo público que determinará el orden de actuación de los aspirantes. El resultado de dicho sorteo se publicará en el tablón de anuncios de la Administración convocante, en el lugar de celebración del sorteo y en el señalado para el comienzo de las pruebas.

*Artículo 29.* Los miembros del Tribunal calificador deberán abstenerse de intervenir, notificándolo al órgano convocante, cuando concurren los motivos de abstención previstos en las normas reguladoras del procedimiento administrativo. Asimismo, los aspirantes podrán recusar a los miembros del Tribunal cuando concurren las aludidas circunstancias.

*Artículo 30.* Una vez comenzadas las pruebas selectivas, no será obligatoria la publicación en el Boletín Oficial de Navarra de los sucesivos anuncios de la celebración de las restantes pruebas. Estos anuncios deberán hacerse públicos por el Tribunal en los locales donde se hayan celebrado las pruebas anteriores, al menos con veinticuatro horas de antelación si se trata del mismo ejercicio, o de cuarenta y ocho horas si se trata de un nuevo ejercicio.

*Artículo 31.* *Terminada la calificación de los aspirantes, el Tribunal hará pública, en el lugar de celebración del último ejercicio, la relación de aprobados por orden de puntuación obtenida, y elevará al órgano convocante propuesta de nombramiento en favor de los aspirantes aprobados que tengan cabida en el número de plazas convocadas. La referida propuesta deberá publicarse en el BOLETÍN OFICIAL de Navarra (Modificado por Decreto Foral 48/1997, de 3 de marzo. BON n° 34.)*

*Artículo 32.* 1. Dentro de los treinta días naturales siguientes a la publicación en el Boletín Oficial de Navarra de la propuesta de nombramiento, los aspirantes incluidos en la misma deberán aportar a la Administración convocante los documentos acreditativos del cumplimiento de los requisitos y condiciones exigidos en la convocatoria.

2. Quienes, dentro del plazo indicado, y salvo los casos de fuerza mayor suficientemente justificados, no presenten dichos documentos, no podrán ser nombrados, quedando

anuladas todas sus actuaciones, sin perjuicio de la responsabilidad en que pudieran haber incurrido por falsedad en su instancia.

3. En el supuesto previsto en el apartado anterior, el órgano convocante cubrirá las correspondientes bajas con los aspirantes incluidos en la relación a que se refiere el apartado 1 del artículo 31 de este Reglamento, procediéndose respecto de los mismos en la forma establecida en los apartados anteriores.

4. Quienes tuvieren la condición de funcionarios públicos de la Administración convocante estarán exentos de justificar los requisitos y condiciones ya acreditados para obtener su anterior nombramiento, debiendo presentar, únicamente, certificación acreditativa de su condición de funcionario y de las demás circunstancias que consten en su expediente personal.

5. Si en la convocatoria no estuviese prevista la celebración de algún curso de formación y/o de práctica administrativa, el órgano convocante nombrará funcionarios de la Administración Pública respectiva a los aspirantes que hubieren dado cumplimiento a lo establecido en este artículo. Dichos nombramientos se publicarán en el Boletín Oficial de Navarra.

*Artículo 33.* 1. En el supuesto de estar prevista en la convocatoria la realización de algún curso de formación y/o de práctica administrativa, los aspirantes propuestos que hubiesen dado cumplimiento a lo establecido en el artículo anterior realizarán dichos cursos en la forma prevista en la convocatoria.

2. Los aspirantes que, de acuerdo con el procedimiento de calificación previsto en la convocatoria, no superen los cursos a que se refiere el apartado anterior, perderán todos sus derechos a su nombramiento como funcionarios.

3. Los aspirantes que superen los mencionados cursos serán nombrados por el órgano convocante funcionarios de la Administración Pública respectiva. Dichos nombramientos se publicarán en el Boletín Oficial de Navarra.

*Artículo 34.* La adjudicación de las plazas vacantes a los aspirantes que resulten nombrados se hará de acuerdo con las peticiones de los interesados, según el orden de puntuación obtenida en las pruebas selectivas.

*Artículo 35.* 1. La condición de funcionario al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra se adquiere por el cumplimiento sucesivo de los siguientes requisitos:

*a) Superación de las correspondientes pruebas selectivas.*

*b) Nombramiento conferido por la autoridad competente, que deberá publicarse en el Boletín Oficial de Navarra.*

*c) Juramento o promesa de respetar el régimen foral de Navarra, de acatar la Constitución y las leyes y de cumplir fielmente las obligaciones propias del cargo.*

*d) Toma de posesión dentro del plazo de un mes, a contar desde la notificación del nombramiento.*

2. *Quienes, dentro del plazo indicado, y salvo los casos de fuerza mayor suficientemente justificados, no tomen posesión, perderán todos sus derechos para la adquisición de la condición de funcionario de las Administraciones Públicas de Navarra. En tales supuestos, se estará a lo establecido en los artículos 32.3 y de este Reglamento.*

3. *En el caso de aspirantes que adquieran la condición de funcionario y, sin desempeño efectivo del puesto de trabajo, sean declarados, a petición suya, en situación de excedencia voluntaria con efectos desde el mismo día de la toma de posesión, por encontrarse a esa fecha prestando servicios en otra Administración Pública, las correspondientes vacantes se cubrirán, igualmente, según lo dispuesto en el mencionado artículo 32.3. (Modificado por Decreto Foral 150/1999, de 10 de mayo, B.O.N. nº 70 de 4 de junio).*

### **TITULO III - SELECCIÓN DE PERSONAL LABORAL FIJO.**

Artículo 36. La selección del personal laboral fijo se ajustará a lo dispuesto en los Títulos I y II de este Reglamento, con las especialidades a que se refieren los artículos siguientes.

Artículo 37. Los órganos de selección deberán estar formados por un número impar de miembros, uno de los cuales, al menos, será designado a propuesta vinculante del órgano de representación de los trabajadores. En aquellas Administraciones que no cuentan con dichos órganos, participará en el órgano de selección un trabajador de la Administración Pública respectiva, designado por ésta.

Artículo 38. El órgano competente procederá a la formalización de los contratos, debiendo justificarse con anterioridad a dicha formalización el cumplimiento de los requisitos o condiciones exigidos en la convocatoria. Mientras no se formalicen los contratos, los aspirantes no tendrán derecho a percepción económica alguna.

Artículo 39. Transcurrido el período de prueba que se determine en cada convocatoria, el personal que lo supere adquirirá la condición de personal laboral fijo.

### **TITULO IV- PERSONAL TEMPORAL.**

Artículo 40. Las Administraciones Públicas de Navarra podrán contratar personal de forma interina en régimen administrativo o en régimen laboral temporal en los supuestos previstos en la legislación vigente.

Artículo 41. Los funcionarios de una Administración Pública no podrán ser contratados por ésta en ninguna de las modalidades a que se refiere el artículo anterior.

Artículo 42. 1. Los procedimientos de selección del personal temporal deberán posibilitar la máxima agilidad en la contratación.

2. A tal fin, en caso de urgencia, las Administraciones Públicas de Navarra podrán:

a) Contratar, por orden de puntuación obtenida, a quienes, habiendo superado las pruebas selectivas para el ingreso como funcionarios o contratados laborales fijos en un puesto de trabajo análogo, no hubieren obtenido plaza.

b) Solicitar al Instituto Nacional de Empleo una relación de los demandantes de empleo que reúnan los requisitos y condiciones a que se refiere el artículo siguiente y circunscribir la posibilidad de participación en las correspondientes pruebas selectivas a quienes sean incluidos en dicha relación.

c) Convocar anualmente pruebas selectivas a fin de constituir con quienes las superen una relación de aspirantes a la contratación interina en régimen administrativo o en régimen laboral temporal y contratar posteriormente a éstos, de acuerdo con las necesidades del servicio, por orden de puntuación obtenida.

Artículo 43. El personal contratado deberá reunir, en todo caso, los requisitos generales y demás condiciones correspondientes a los puestos de trabajo que se hayan de desempeñar.

Artículo 44. El personal contratado para la provisión temporal de las vacantes existentes en las plantillas cesará en la fecha establecida en la respectiva convocatoria y, en todo caso, en la de toma de posesión del aspirante que hubiera obtenido plaza en las correspondientes pruebas selectivas de ingreso.

#### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS.**

Primera. Mientras no entre en vigor la Ley Foral reguladora de la Administración Local de Navarra, continuarán aplicándose, en cuanto a los límites de nombramiento, las disposiciones contenidas en la Norma y en el Reglamento de Equiparación de las retribuciones de los funcionarios de la Administración Municipal de Navarra a las de los funcionarios de la Diputación Foral.

Segunda. Mientras no se aprueben las bases generales a que se refiere el presente Reglamento, y en los casos que no se contemplen en las mismas, continuarán aplicándose, en lo que no se opongan al presente Reglamento, la Norma y el Reglamento a que se refiere la disposición anterior.

Tercera. Las convocatorias publicadas con anterioridad a la entrada en vigor de este Reglamento se regirán por las normas anteriormente vigentes.

#### **DISPOSICIONES FINALES.**

Primera. Se faculta al Consejero de Presidencia para aprobar las bases generales a que se refiere este Reglamento, así como para dictar cuantas disposiciones sean necesarias para el desarrollo y aplicación del mismo.

Segunda. Quedan derogadas cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan a lo establecido en este Reglamento.

Tercera. Este Reglamento entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial de Navarra.

**ANEXO 2: Boletín Oficial de Navarra nº 84 del 15 de abril por el que se publica la convocatoria, mediante oposición, de una lista de aspirantes a la contratación temporal de chófer-peón.**

Considerando que la Mancomunidad presta un servicio público del que no se puede prescindir y que, por tanto, el cubrir los puestos de chófer-peón que vayan quedando vacantes es un asunto urgente, de conformidad con lo establecido en el artículo 42.2.d) del Decreto Foral 113/1985, de 5 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de Ingreso

en las Administraciones Públicas de Navarra, la Presidencia de la Mancomunidad RSU de la Ribera Alta de Navarra en resolución del día 24 de marzo de 2021, ha aprobado la convocatoria para constituir, mediante pruebas selectivas, una relación de aspirantes para su posterior contratación temporal con objeto de cubrir los puestos de chófer-peón de acuerdo con las necesidades que se produzcan en la Mancomunidad hasta la fecha en que se convoquen nuevas listas, con un máximo de 6 años de vigencia, con arreglo a las siguientes,

## **BASES**

1. Se anuncia convocatoria para constituir, mediante oposición, una relación de aspirantes para cubrir temporalmente los puestos de chófer-peón que se encuentren sin ocupar por diversas vicisitudes.

2. Quienes superen dichas pruebas pasarán a formar parte de una relación de aspirantes a la contratación temporal/interina para cubrir los puestos de chófer-peón por el orden de puntuación obtenida.

3. Los aspirantes deberán reunir los siguientes requisitos:

a) Estar en posesión, al menos, del certificado de escolaridad.

b) Ser mayor de edad y tener la nacionalidad de cualquier Estado miembro de la Unión Europea.

c) No hallarse inhabilitado ni suspendido para el ejercicio de las funciones públicas y no haber sido separado del servicio de ninguna Administración Pública.

d) Poseer la capacidad física y psíquica necesaria para el ejercicio de las correspondientes funciones.

e) Estar en posesión del permiso de conducir C con carnet de capacitación profesional en vigor (CAP).

El cumplimiento de estos requisitos se acreditará en la forma establecida en las bases 5 y 9.

4. Las solicitudes para participar en la convocatoria deberán presentarse en la Oficina de la Mancomunidad de RSU de la Ribera Alta de Navarra en el plazo de 15 días hábiles a partir del siguiente al de la publicación de este anuncio en el Boletín Oficial de Navarra.

El tercer día laborable siguiente a la finalización del plazo de presentación de solicitudes, la Mancomunidad, tras revisar la documentación que se adjunte con las solicitudes, expondrá la lista provisional de admitidos en el tablón de anuncios de la Mancomunidad.

Aquellos que no hayan sido admitidos de forma provisional, podrán presentar los documentos omitidos en el plazo máximo de dos días laborables (plazo de subsanación de documentos obligatorios, dos días laborales siguientes a la exposición de la lista provisional).



Finalizado ese plazo, y dentro de los dos días laborales siguientes, la Mancomunidad expondrá la lista definitiva de admitidos haciendo público igualmente y en el mismo documento, el lugar y fecha de celebración de las pruebas de selección.

Los plazos indicados son improrrogables.

El llamamiento a las diferentes pruebas no se realizará, en ningún caso, de forma individual sino de forma colectiva mediante las publicaciones indicadas.

También se facilitará información telefónica en el número 948.713.179 de 9:00 a 14:00 horas de lunes a viernes, tanto para las listas de admitidos, como para las fechas de las pruebas y siempre dentro de los plazos indicados.

5. A la solicitud deberán adjuntarse los siguientes documentos:

a) Copias debidamente compulsadas de, al menos, el certificado de escolaridad o, en su caso, original del mismo.

b) Copia compulsada del Documento Nacional de Identidad o equivalente, a efectos de acreditar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la base 3, letras a) y b).

c) Copia compulsada del carnet de conducir C y documento acreditativo de CAP en vigor.

6. El Tribunal que realizará el proceso de selección estará formado por:

Presidenta Belén Cerdán León	Suplente presidenta Pilar Orduña Osés
Vocal 1 Jose María Palacios de Mier	Suplente vocal 1 Mario Fabo Calero
Vocal 2 Francisco Cambra Prat	Suplente vocal 2 Oscar Rubio Unzué
Vocal 3 Representante de los trabajadores	Suplente vocal 3 Representante de los trabajadores
Vocal 4 María Gracia Alcoya Carricas	Suplente vocal 4 Gloria Olcoz Luis
Vocal 5 Nerea Sáenz Herrero	Suplente vocal 5 Nuria Autor Resano
Vocal 6 Secretario: Raquel García Pérez	Suplente vocal 6 Secretario María Jesús Hernández Luri

El Tribunal deberá constituirse antes de las pruebas selectivas.

7. La selección se efectuará mediante la realización de unas pruebas psicotécnicas y de conocimientos generales y una prueba práctica de conducción de camión de similares características a los recolectores de residuos.

Los aspirantes deberán acudir a las pruebas provistos del Documento Nacional de Identidad, el carnet de conducir que acredite estar en posesión del carnet C y el Carnet profesional de capacitación en vigor (CAP).

8. La valoración de cada ejercicio será la siguiente:

a) Prueba psicotécnica: Esta prueba tendrá una valoración máxima de 30 puntos quedando eliminados aquellos aspirantes que no alcancen, al menos, la mitad de la puntuación máxima asignada. La prueba consistirá en unos test psicotécnicos de aptitud.

b) Test de conocimientos generales con prueba de razonamiento numérico y verbal. Esta prueba tendrá una valoración de 20 puntos quedando eliminados aquellos aspirantes que no alcancen, al menos, la mitad de la puntuación máxima asignada.

c) Prueba práctica: Esta prueba tendrá una valoración máxima de 40 puntos quedando eliminados aquellos aspirantes que no alcancen, al menos, la mitad de la puntuación máxima asignada. La prueba consistirá en la realización de un recorrido por calles de una localidad de la mancomunidad simulando recorridos de recogida de residuos y se valorará la capacidad en el manejo de un vehículo similar a los de recogida de residuos.

d) Entrevista personal a mantener con el Tribunal que versará sobre cuestiones generales y materias relacionadas con el puesto. Valoración máxima 10 puntos. No será eliminatoria.

La calificación final será el resultado de la suma de los puntos obtenidos en cada una de las fases del proceso de selección. Si hubiera empates en la suma final se resolverán teniendo en cuenta la puntuación más alta obtenida en la prueba práctica. Si persiste el empate, se resolverá con el que más puntuación haya obtenido en la fase de test psicotécnico.

9. La relación provisional de aspirantes seleccionados por orden de puntuación se hará pública por el Tribunal en el tablón de anuncios de la Mancomunidad.

En el plazo de 7 días a contar desde el siguiente a dicha publicación, los aspirantes seleccionados deberán aportar a la Mancomunidad los siguientes documentos:

a) Declaración jurada de no hallarse inhabilitado ni suspendido para el ejercicio de funciones públicas y de no haber sido separado del servicio de una Administración Pública.

b) Informe médico acreditativo de que el interesado no padece enfermedad o defecto físico o psíquico que le imposibilite para el ejercicio de las funciones propias del cargo.

Quienes, dentro del plazo indicado, y salvo causas de fuerza mayor suficientemente justificadas, no presentarán dichos documentos, no serán incluidos en la relación de aspirantes seleccionados.

10. Mediante Resolución del Presidente o Comisión Permanente de la Mancomunidad, que se publicará en el tablón de anuncios de la Mancomunidad, se aprobará la relación definitiva de aspirantes seleccionados.

11. Cuando se produzca alguna necesidad en el servicio de chófer-peón de la Mancomunidad se dará comienzo al llamamiento de los aspirantes que figuran en la relación aprobada definitivamente.

Dicha designación se realizará a favor de la persona que, en el momento de producirse la necesidad (baja o ausencia con derecho a reserva de puesto o vacante temporal nueva), figure en el primer lugar de la relación de aspirantes seleccionados disponibles

12. Una vez hecho el llamamiento al aspirante que corresponda, de inmediato manifestará su aceptación, en cuyo caso se procederá a su contratación temporal para el desempeño del puesto de chófer-peón mientras dure la situación que haya motivado la contratación o se produzca la cobertura reglamentaria de la plaza.

A tal efecto, cualquier modificación de domicilio y teléfono de los aspirantes deberá ponerse en conocimiento de la Mancomunidad con antelación suficiente.

Las notificaciones se efectuarán mediante el siguiente protocolo:

1.º Se llamará al número móvil.

2.º Si no hay respuesta se procederá a llamar al teléfono fijo.

3.º Si no hay respuesta se enviará un sms al número móvil facilitado.

4.º Si no hay respuesta en un tiempo inferior a 30 minutos a ninguno de los intentos realizados, se procederá a realizar llamamiento al siguiente de la lista, pasando éste al último lugar de la lista.

13. Las personas que no puedan ser contratadas por encontrarse en el momento del llamamiento en situación de incapacidad temporal o baja maternal o por ingreso hospitalario de familiar de primer grado por afinidad o consanguinidad, mantendrán el lugar de la lista que les corresponda según su puntuación. A tal efecto dichas personas deberán acreditar su situación mediante el correspondiente certificado médico, en su caso.

De igual forma mantendrán su lugar en la lista aquellas personas que no atiendan el llamamiento realizado por encontrarse trabajando en la propia Mancomunidad en ese momento.

En el resto de casos de no aceptación del llamamiento, el aspirante pasará a ocupar el último lugar de la relación de seleccionados, procediéndose al llamamiento del siguiente aspirante por el orden de puntuación obtenida.

14. Los aspirantes que resulten contratados percibirán las retribuciones del puesto de trabajo conforme a lo establecido en la correspondiente plantilla orgánica.

Los contratados serán dados de alta y afiliados al Régimen General de la Seguridad Social, bajo la acción protectora prevista en el referido régimen.

15. En caso de renuncia justificada durante la vigencia del contrato el renunciante pasará a ocupar el lugar de la lista que le corresponda según su puntuación.

En el resto de supuestos de renuncia se procederá al llamamiento del aspirante que ocupe en ese momento el primer lugar de la relación, siendo dado de baja el renunciante de la lista de seleccionados.

16. Las dudas o incidencias que pudieran suscitarse por la aplicación o interpretación de las normas establecidas por esta convocatoria serán resueltas por el Tribunal.

17. Los contratos de trabajo que se realizan al amparo de esta convocatoria contarán con un período de prueba de acuerdo a lo establecido en el Estatuto de los trabajadores.

De igual forma, si durante la vigencia de cualquiera de los contratos que se realicen el trabajador es despedido por cualquiera de los motivos establecidos en la normativa laboral vigente, éste causará baja automática de la lista.

18. Contra la presente convocatoria, sus bases y los actos de la misma, podrán interponerse los siguientes recursos:

–Recurso de reposición ante la Presidencia o Comisión Permanente de la Mancomunidad en el plazo de un mes, a contar desde el día siguiente a la publicación o notificación del acto recurrido.

–Recurso de alzada ante el Tribunal Administrativo de Navarra en el plazo de un mes contado desde el día siguiente al de la notificación o publicación del acto recurrido.

–Recurso contencioso-administrativo ante el Tribunal Superior de Justicia de Navarra en el plazo de dos meses.

Peralta, 24 de marzo de 2021. –La presidenta, Belén Cerdán León.

ANEXO 1

[Modelo de instancia](#) (PDF).

Código del anuncio: L2104926