

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO:

Herramientas de reclutamiento y selección del Estado de Victoria

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Tras una evaluación de las técnicas de reclutamiento y selección se comprobó la falta de rapidez en dichos procesos así como posibilidades de mejora en la eficacia de los mismos.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Instaurar una iniciativa para instruir a los responsables de recursos humanos de las distintas organizaciones públicas en la instauración de mecanismos de selección de personal que se ajusten a los principios de eficacia y eficiencia.

TERRITORIO:

Estado de Victoria (Australia).

PÚBLICO DESTINATARIO:

Empleados públicos encargados de la selección de personal del Estado de Victoria (Australia).

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

State Services Authority del Gobierno de Victoria.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

Para facilitar que la selección de empleados públicos por parte de las organizaciones del sector público se ajuste a los fines perseguidos, la *State Services Authority* del Gobierno de Victoria creó el *Recruitment and Selection Toolkit* o kit de herramientas para la selección de personal. Este instrumento se concibió como un conjunto de herramientas para fomentar la puesta en marcha de buenas prácticas en materia de reclutamiento y selección en los distintos organismos que componen el sector público del Estado de Victoria.

Su elaboración parte de un proyecto llevado a cabo en el año 2007 a través del cual se evaluó la eficacia de las técnicas de selección de personal que hasta ese momento se venían llevando a cabo por la Administración del Estado. El proyecto tenía como objetivos promover la revisión de las técnicas que estaban vigentes en materia de selección de personal en el sector público del Estado de Victoria, elaborar recomendaciones para y

promover mejores técnicas de selección para incrementar tanto la eficiencia como la rapidez en la contratación de personal por parte del sector público.

El proyecto finalmente se compuso de cuatro partes. En primer lugar incorporó una revisión de la literatura científica que identificaba los modelos más eficientes en materia de reclutamiento y selección. En segundo lugar introdujo un análisis de los mecanismos de selección de personal que en ese momento se encontraban en vigor en las distintas organizaciones del sector público del Estado. En tercer término contenía una comparativa entre modelos más eficientes y mecanismos en vigor. Por último, hacía referencia al diseño de un programa de capacitación que tuviera el objeto de apoyar la implementación de los mecanismos que podían derivar de las mejores prácticas de selección de personal en el sector público.

La *State Services Authority* recopiló y desarrolló, a partir de los resultados arrojados por el proyecto, las buenas prácticas en las que se fundamenta la *Recruitment and Selection Toolkit*. A partir de las mismas se produjo el diseño definitivo de la herramienta y también el programa de capacitación para formar en la implementación de buenas prácticas y creación de buenas prácticas propias a los responsables de la selección en las distintas organizaciones del sector público.

El kit de herramientas incluye un documento en que se hace referencia a las que se han consideradas mejores prácticas en materia de selección de recursos humanos y a los modelos seguidos por las organizaciones que los han puesto en marcha. A través de este instrumento se pretende la adopción de políticas más eficaces en materia de selección de personal por parte de los distintos organismos del sector público del Estado, incrementando además la agilización del procedimiento de selección.

No obstante, este proceso se lleva a cabo con pleno respeto a las singularidades propias de cada una de las organizaciones del sector público que, haciendo uso de estas herramientas, crean políticas propias sin perder de vista sus características particulares.

El documento establece los componentes que ha de tener una buena práctica para ser considerada como tal. Para ello, el mecanismo descrito en la misma ha de contar con cuatro etapas diferenciadas. Las dos primeras han de hacer referencia a los pasos previos que se han tomado antes de llevar a cabo la evaluación de los candidatos.

La primera etapa tiene que llevarse a cabo durante los tres primeros días. El primero de esos días está destinado al planeamiento. Durante el mismo ha de determinarse el plan de selección, el proceso y los plazos en los que la selección se va a llevar a cabo. Además será necesario identificar las técnicas de selección que se van a utilizar y a las personas intervinientes en el proceso.

El segundo de los días está destinado al análisis de los puestos. Durante el mismo se identifican las tareas requeridas para realizar la selección y además se determinan los conocimientos, capacidades y aptitudes que se van a evaluar de cara a la concesión de un puesto de trabajo en la Administración, priorizándose y determinándose cuáles son los mecanismos a través de los que se van a evaluar. El tercero de los días debe consagrarse a identificar las técnicas de selección y programar el trabajo que va a desempeñar cada una de las personas implicadas en el proceso.

La segunda etapa se desarrolla en un periodo que puede oscilar entre una y cuatro semanas y lleva por nombre “*Identify and attract a pool of qualified candidates*”. Durante la misma se pretende identificar y atraer a un cuadro de potenciales candidatos para cubrir la vacante.

La tercera etapa incluye el desarrollo de los pasos específicos de selección que tienen lugar para tomar una decisión. Tiene lugar a lo largo de cuatro fases, durante dos semanas:

- La primera fase se denomina “*Short-list Application*”. Durante la misma se usa una aplicación estándar y se lleva a cabo una preselección.
- La segunda fase lleva por nombre “*Selection Process*”. A lo largo esta se lleva a cabo la entrevista, utilizando el método escogido previamente en la primera etapa.
- Durante la fase de “*Reference Check*” se evalúan las respuestas dadas por los candidatos, tomando como referencia las más idóneas según el método establecido.
- La última fase, denominada “*Selection decision*” supone la identificación de los candidatos que cumplen mejor los criterios de selección.

La cuarta etapa se compone de las fases de *Onboarding* y *Evaluation*. La primera de estas fases tiene lugar durante una semana y ha de girar en torno a la motivación de la decisión tomada durante las etapas anteriores. La segunda se lleva a cabo con posterioridad a la terminación del proceso de selección, una vez que el

empleado se ha hecho cargo de la plaza vacante. En base a la misma se evalúa el proceso llevado a cabo y si ha cumplido con las expectativas originariamente planteadas.

Vinculado al kit existe además un programa de capacitación para apoyar la implementación de las mejores prácticas de selección del personal en las distintas organizaciones. Este tiene una duración de aproximadamente dos días en los que los guías del programa de capacitación forman a los responsables de las distintas entidades participantes a través de folletos, presentaciones, ejercicios prácticos y otros materiales didácticos.

El programa está orientado a concienciar a los responsables de la selección de personal acerca de las malas consecuencias que tiene que esta se lleve a cabo sin atender a criterios de eficacia y eficiencia. También pretende hacerles entender las características y elementos con que han de contar las buenas prácticas.

Además, el programa asesora a los responsables del reclutamiento en torno a los aspectos legales que rodean a los procedimientos de selección y les familiariza con la definición de determinados conceptos que se consideran clave en la implementación de estos nuevos mecanismos (como conocimientos, capacidades y aptitudes).

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

Fases en el establecimiento de la práctica:

- Revisión de la literatura científica sobre modelos eficientes en materia de reclutamiento y selección.
- Análisis de los mecanismos de selección existentes en las distintas organizaciones del sector público.
- Comparación entre los modelos más eficientes y los mecanismos utilizados.
- Desarrollo de un programa de capacitación.

Proceso definido para una buena práctica en selección:

- Primera etapa:
 - Determinación del plan de selección, proceso, plazos y técnicas.
 - Análisis de puestos de trabajo.
- Segunda etapa (*Identify and attract a pool of qualified candidates*): reclutamiento
- Tercera etapa:

- *Short-list Application*: preselección a través de una aplicación estándar.
 - *Selection Process*: realización de una entrevista de selección.
 - *Reference Check*: evaluación de los candidatos.
 - *Selection decisión*: identificación de los candidatos que cumplen mejor los criterios de selección.
- Cuarta etapa:
- *Onboarding*: motivación de la decisión tomada.
 - *Evaluation*: evaluación del proceso.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

State Services Authority del Gobierno del Estado de Victoria.

<http://www.ssa.vic.gov.au/>

Presentación de la práctica:

<http://www.ssa.vic.gov.au/products/view-products/best-practice-recruitment-and-selection-toolkit.html>

Overview de la práctica:

http://www.ssa.vic.gov.au/images/stories/product_files/517_WPD_BPRS_Overview.pdf

Manual de capacitación:

http://www.ssa.vic.gov.au/images/stories/product_files/517_WPD_BPRS_Course_Booklet.pdf

Guía para los instructores:

http://www.ssa.vic.gov.au/images/stories/product_files/888_WPD_BPRS_Guide.pdf