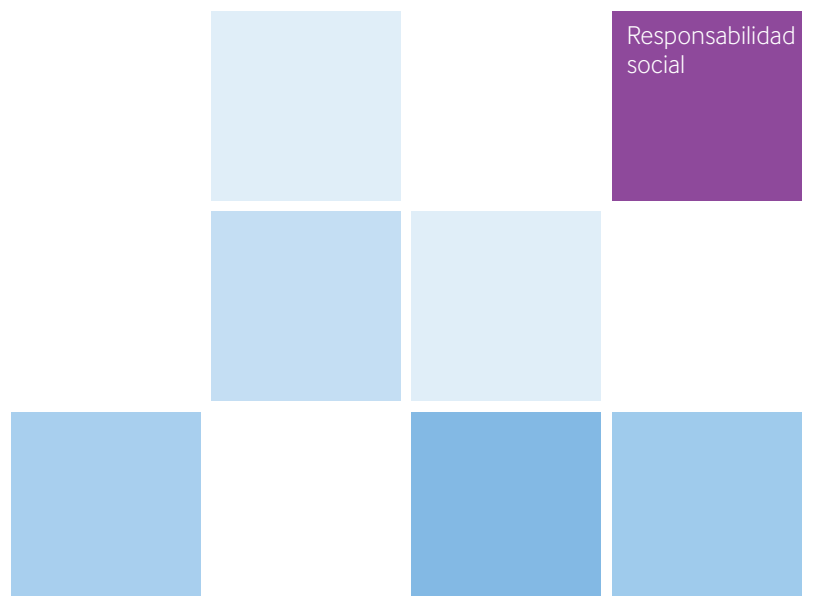


Conjunto de herramientas de gestión de equipos de agentes de enlace con la comunidad

Herramienta 4

Planificador de la contratación



© IPIECA 2018. Todos los derechos reservados.

Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en sistemas de recuperación, la transmisión –en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico o mecánico–, el fotocopiado o la grabación de la presente publicación, ya sea en su totalidad o en parte, sin el consentimiento previo de IPIECA.

Esta publicación se ha creado como material de apoyo en la puesta en práctica de los objetivos y de la filosofía de IPIECA. Si bien se ha hecho todo lo posible por garantizar la exactitud de la información aquí contenida, esta pretende servir únicamente como referencia general. Su finalidad no es proporcionar asesoramiento jurídico o de otro tipo, ni sustituir la experiencia técnica o el asesoramiento profesional apropiados. Se ha intentado por todos los medios que la información sea correcta en la fecha de su publicación. Esta publicación no debe entenderse como un compromiso que los miembros de IPIECA tengan obligación de adoptar. Los puntos de vista y las conclusiones que aquí se expresan no reflejan necesariamente los puntos de vista de todos los miembros de IPIECA o de los individuos, empresas e instituciones que han colaborado en la publicación.

Aunque se han adoptado todas las precauciones razonables para asegurar que la información aquí contenida sea precisa y oportuna, esta publicación se distribuye sin garantías de ningún tipo, ni explícitas ni implícitas. IPIECA no respalda ni se hace responsable del contenido o la disponibilidad de ningún sitio web al que se haga referencia, mediante mención o vínculo, en la presente publicación. El usuario es responsable de la interpretación y el uso que haga de esta publicación; por su parte, ni IPIECA ni ninguno de sus miembros pasados, presentes o futuros será responsable, independientemente de su negligencia, del uso previsto o imprevisto de la presente publicación, de cuya responsabilidad quedan aquí eximidos. Por consiguiente, el uso de la presente publicación correrá por cuenta y riesgo del destinatario, con amparo en el principio de que todo uso de esta publicación por parte de un destinatario se interpretará como aceptación de la presente exención de responsabilidad. Esta exención de responsabilidad se interpretará según las leyes inglesas.

Agradecimientos

Este documento ha sido elaborado por el Grupo de Trabajo de Participación Comunitaria y Pueblos Indígenas de IPIECA bajo la supervisión del Grupo de Responsabilidad Social. IPIECA expresa su agradecimiento a las autoras principales: Clare Bebbington, de Audire Consultants, y Emma Wilson, de ECW Energy.

Conjunto de herramientas de gestión de equipos de agentes de enlace con la comunidad

Herramienta 4

Planificador de la contratación

IPIECA

Asociación mundial del sector del petróleo y el gas para cuestiones medioambientales y sociales

14th Floor, City Tower, 40 Basinghall Street, Londres EC2V 5DE, Reino Unido

Teléfono: +44 (0)20 7633 2388 E-mail: info@ipieca.org Sitio web: www.ipieca.org

Propósito de esta herramienta

Esta herramienta ayuda a los directores a planificar el proceso de contratación. Se centra en cinco áreas clave de la contratación:

- 1) la preparación;
- 2) el anuncio de la contratación;
- 3) el diseño de las entrevistas;
- 4) la selección de los candidatos; y
- 5) el seguimiento de la entrevista.

El objetivo es presentar varios métodos y técnicas que se puedan utilizar en estas fases, junto con un comentario sobre su uso. El planificador incluye buenas prácticas genéricas para lograr un buen proceso de contratación, centrándose en los pasos y los procesos que tienen una importancia especial para la contratación de agentes de enlace con la comunidad (AEC).

Planificación de una contratación exitosa

LA PREPARACIÓN

Antes de diseñar los equipos de AEC y contratar a los AEC, los directores deben realizar un análisis prospectivo relevante del contexto comunitario local. La disponibilidad de candidatos ideales variará notablemente, y la reserva de talento de los AEC podría ser limitada. Es importante que los directores entiendan esta dinámica mientras planean la estructura y la composición del equipo antes de la contratación.

Existen muchas directrices sobre la participación comunitaria temprana y sobre cómo entender el contexto comunitario. Sugerimos el Manual de Buenas Prácticas de la CFI titulado *A strategic approach to early stakeholder engagement: A good practice handbook for junior companies in the extractive industries*.¹ Aunque está destinado principalmente a empresas júnior, es pertinente para compañías de todos los tamaños que persiguen la participación temprana de las partes interesadas y ofrece algunos consejos sobre cómo familiarizarse con el panorama social local.

En este punto, es beneficioso contratar a un asesor de relaciones con la comunidad temporal para conformar el análisis y ayudar en la planificación y la preparación del proceso de contratación.

EL ANUNCIO DE LA CONTRATACIÓN

El anuncio de la contratación debe llegar a una gran audiencia, incluidas las comunidades locales, a algunas de las cuales puede que resulte difícil acceder utilizando métodos estándar destinados a públicos más amplios. Una iniciativa de contratación eficaz aplicará una combinación de métodos. En la tabla 1 de la página 4 se ofrece una selección de posibles formas de anunciar empleos de AEC, junto con los pros y los contras de cada método.

¹ CFI (2014). *A strategic approach to early stakeholder engagement: A good practice handbook for junior companies in the extractive industries*. International Finance Corporation, World Bank Group, Washington, D.C. <http://documents.worldbank.org/curated/en/784051524469298172/A-strategic-approach-to-early-stakeholder-engagement-a-good-practice-handbook-for-junior-companies-in-the-extractive-industries>

Herramienta 4: Planificador de la contratación

Planificación de una contratación exitosa

Tabla 1 Métodos de anuncio de la contratación, los pros y los contras

MÉTODO	PROS	CONTRAS
Anuncio a través una agencia de empleo pública local/nacional	Este suele ser el método habitual para anunciar empleos a escala local y nacional. Es probable que exista un sistema para este tipo de anuncios y que este disponga de listas de solicitantes de empleo.	Puede que las agencias de empleo no lleguen a todos los candidatos potenciales, y es posible que estas estén situadas en las ubicaciones más grandes.
Anuncios en periódicos	Difusión más amplia; a las empresas les resulta fácil emplazar anuncios.	Es posible que los periódicos no se distribuyan a escala local (por ejemplo en las aldeas) y no se puedan publicar en los idiomas locales.
Anuncios en la radio	La radio suele llegar a un público más amplio que los medios impresos y normalmente llega a áreas remotas más pequeñas. Los programas de radio en el idioma local son escuchados por personas que no entienden el idioma en el que se escribe en los periódicos.	A las empresas puede resultarles complicado trabajar con emisoras de radio locales en idiomas locales.
Redes sociales	Los medios sociales, como Facebook, se utilizan mucho en determinados contextos, y son especialmente relevantes para la generación más joven.	Puede que algunos posibles candidatos no tengan acceso a Internet o a las redes sociales.
Tablones de anuncios comunitarios	Suelen ser consultados por todos los miembros de la comunidad.	Visitar todas las aldeas locales puede exigir recorrer largas distancias por caminos no siempre transitables.
Propuesta por parte de líderes de la comunidad	Puede ser conveniente trabajar con los líderes locales; los candidatos confían en ellos.	Es posible que la comunidad en su conjunto no se fie de los candidatos. Existe la posibilidad de incurrir en prácticas de corrupción en caso de que el gobierno y los funcionarios públicos participen en la contratación de personal de la empresa.
Selección por parte de un agente privado	Se podría contratar a un agente privado para gestionar un programa completo de contratación y simplificar el proceso.	Puede que los agentes privados no puedan llegar a las comunidades locales o que estas no confíen en ellos.
Contratación desde la empresa	Los trabajadores locales ya son conocidos y están familiarizados con el proyecto.	Los trabajadores locales representan a un grupo limitado de personas y pueden que no cuenten con las habilidades sociales/comunitarias necesarias.
Difusión de información a través de trabajadores locales en el proyecto	Los trabajadores que viven en la comunidad local pueden trasladar la información a sus amigos y familiares. Los trabajadores locales estarán familiarizados con el proyecto y podrán suministrar la información directamente, o bien de palabra o bien repartiendo panfletos o colgando anuncios en el tablón de anuncios de la comunidad.	Las empresas deben establecer procesos claros para que los candidatos locales presenten sus CV y solicitudes de empleo si van a hacerlo a través de otros trabajadores locales; podría provocarse confusión, la percepción de conflictos de intereses u otras dificultades si, por ejemplo, se perdiesen las solicitudes.

EL DISEÑO DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas deben diseñarse para hacerse una idea general de las habilidades y las competencias del candidato. En la tabla 2 se recoge una serie de técnicas de realización de entrevistas y se describe cómo permiten profundizar en las habilidades, las competencias y las cualidades personales necesarias para la función del AEC. No habrá que aplicar todas las técnicas en cada entrevista; serán los directores los que deberán determinar qué técnicas resultan más eficaces para cada candidato.

Tabla 2 Técnicas de entrevista sugeridas

MÉTODO	DESCRIPCIÓN	COMPETENCIAS QUE SE VAN A EVALUAR
Debate abierto con preguntas	Se invita al candidato a hablar libremente sobre su experiencia y sus habilidades, y sobre cómo cree que estas son relevantes para el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad para entender los requisitos del puesto de trabajo. ● Conocimiento y comprensión de la situación local. ● Confianza/conocimiento de su propia habilidad para desempeñar el trabajo.
Presentación del candidato sobre cómo afrontar los retos	Una presentación breve (con o sin ayudas visuales) por parte del candidato sobre un proyecto en el que haya participado o sobre otra experiencia relevante. El candidato explica cómo abordó un reto concreto. A esto le sigue una sesión de preguntas y respuestas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Dotes de comunicación verbal. ● Dotes de presentación. ● Capacidades de resolución de problemas. ● Capacidad para contestar preguntas difíciles. ● Competencias técnicas si se usan ayudas visuales.
Análisis de un breve artículo sobre la situación local	El candidato lee un artículo breve (p. ej., de media página) sobre un tema relacionado con la comunidad local o con la sociedad local. A continuación, se le pide que seleccione y explique los aspectos más importantes y lo que estos dicen sobre la situación local.	<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades analíticas. ● Conocimiento y comprensión de la situación local. ● Entender qué aspectos son lo suficientemente importantes para ser destacados y cuáles no.
Explicación de un procedimiento básico	Se presenta al candidato un procedimiento por escrito (p. ej., un mecanismo de reclamación simplificado o un procedimiento de respuesta ante crisis) y se le pide que lo estudie durante cinco minutos; seguidamente debe explicar el procedimiento con sus propias palabras.	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad para explicar claramente los procedimientos a los miembros de la comunidad. ● Capacidad para leer y asimilar información escrita bajo presión.
Ejercicio de elaboración de un mapa de las partes interesadas	Se pide al candidato que elabore un mapa de las partes interesadas de su propia comunidad y que se lo explique a los entrevistadores. Si no conocen el concepto de elaboración de un mapa de partes interesadas, se les pedirá que describan distintos grupos de partes interesadas dentro de su comunidad y expliquen en qué difieren sus intereses y necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades para elaborar un mapa de partes interesadas. ● Comprensión de la dinámica de la comunidad. ● Habilidades descriptivas/explicativas.
Trabajo con escenarios (dilema ético)	Se presenta al candidato un escenario que comporte un dilema ético, como un conflicto de intereses, y se le pide que lo aborde.	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidades de resolución de problemas. ● Integridad. ● Capacidad para reconocer y abordar dilemas éticos.

continuación...

Herramienta 4: Planificador de la contratación

Planificación de una contratación exitosa

Tabla 2 Técnicas de entrevista sugeridas (continuación)

MÉTODO	DESCRIPCIÓN	COMPETENCIAS QUE SE VAN A EVALUAR
Trabajo con escenarios en equipo (resolución de problemas)	Se invita a dos o tres candidatos a resolver un problema juntos utilizando un formato de juego de roles. Puede ser una reclamación inventada de la comunidad (preparada por los entrevistadores), en la que los candidatos desempeñan los papeles del AEC y de los reclamantes; el AEC debe dar respuesta a la reclamación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad para trabajar en equipo. ● Dotes de liderazgo. ● Capacidades de resolución de problemas. ● Capacidad para relajar situaciones potencialmente tensas.
Trabajo con escenarios en equipo (presentación de información)	Uno o dos candidatos observan el juego de roles (anterior), toman notas e informan de los resultados y de los aprendizajes más importantes.	<ul style="list-style-type: none"> ● Dotes de observación. ● Capacidad para tomar nota de las preocupaciones y las opiniones de los demás de una forma precisa.
Actividad de presentación de información	Se presenta al candidato un escenario y se le pide que presente un breve informe utilizando la plantilla de presentación de información.	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencias sencillas de lengua escrita. ● Capacidad para seguir plantillas de presentación de informes. ● Capacidad para redactar informes breves, recogiendo con concisión los puntos clave.
Gestión de la información	Se presentan al candidato varias informaciones, como los resultados de una reunión de consulta comunitaria imaginaria, y se le pide que las organice en categorías determinadas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad para entender datos relativamente complejos. ● Capacidad para organizar información en categorías concretas.
Ejercicio de indicadores clave de rendimiento (KPI)	Se pide al candidato que elija de entre una serie de KPI para supervisar una situación o el cumplimiento de objetivos concretos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Técnicas básicas de supervisión y presentación de información. ● Conocimiento de los KPI.
Identificación de métodos de participación comunitaria	Se presenta al candidato una serie de escenarios breves y se le pregunta qué forma de participación comunitaria representa cada uno, es decir: <ol style="list-style-type: none"> 1) intercambio de información 2) participación; 3) consulta; 4) negociación; y 5) consentimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad para diferenciar entre distintas formas de participación comunitaria.
Redacción	Se pide al candidato que escriba una breve redacción (1 o 2 páginas) sobre un tema relacionado con el desarrollo comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencias avanzadas de lengua escrita. ● Capacidad para elaborar un argumento. ● Redacción de informes.
Interpretación	Se pide al candidato que interprete de un idioma local al idioma del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades básicas de interpretación. ● Capacidad para explicar problemas con claridad.
Prueba aritmética	Se pide al candidato que realice una breve prueba aritmética basada en tareas que puede que tenga que realizar como AEC, p. ej., presupuesto para una visita a una comunidad remota.	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad aritmética básica. ● Capacidad para usar cifras en la planificación. ● Capacidad para entender parte de la logística asociada al trabajo del AEC.
Prueba tecnológica	Se pide al candidato que demuestre su dominio de diversas tecnologías que son necesarias para la función del AEC, p. ej., uso de <i>smartphone</i> , ordenador, redes sociales o plantillas de presentación de información <i>online</i> .	<ul style="list-style-type: none"> ● Una serie de capacidades tecnológicas.

LA SELECCIÓN DE LOS CANDIDATOS

Aunque las técnicas citadas en la tabla 2 tienen por objeto servir de ayuda en la difícil tarea de evaluar las habilidades y las cualidades personales de los candidatos, la decisión de selección no será necesariamente más sencilla una vez evaluados. Es probable que la decisión sea subjetiva y, por lo tanto, difícil de explicar a los demás, incluida a la propia comunidad.

Entre los principales retos se podrían incluir:

- la fiabilidad de la documentación;
- la calidad de las cualificaciones;
- el idioma; y
- la toma de decisiones y la posibilidad de corrupción.

Una solución a estos retos es formar un grupo para seleccionar al candidato de modo que no haya una sola persona involucrada en la selección. En general, el proceso de contratación debe ser lo más transparente posible, tanto por lo que se refiere a su anuncio como a la comunicación del proceso de selección a los candidatos y el seguimiento.

EL SEGUIMIENTO DE LA ENTREVISTA

El seguimiento de las entrevistas a los AEC debe ser sistemático y exhaustivo. En la tabla 3 se presenta una lista de medidas que se pueden adoptar después de las entrevistas.

Tabla 3 Acciones de seguimiento recomendadas tras la realización de las entrevistas

ACCIÓN	OBJETIVO	MÉTODO
Proporcionar <i>feedback</i> a los candidatos no elegidos	Asegurarse de que todos los candidatos no seleccionados para los puestos de AEC reciban una respuesta, si es posible con algo de <i>feedback</i> sobre su desempeño y sugerencias sobre futuras oportunidades, en su caso. Esto reviste especial importancia para los solicitantes de la comunidad local, ya que van a estar en contacto con los candidatos elegidos en el futuro.	Escribir cartas a los candidatos no seleccionados. Si es posible, estas deben redactarse de manera individualizada—esto es especialmente importante en el caso de candidatos de la comunidad local.
Presentar a los AEC a la comunidad	Asegurarse de que la comunidad entienda lo que los AEC van a hacer en la comunidad, cómo podrán ayudar a la población local y cómo podrán comunicarse en el futuro.	Celebrar reuniones con líderes de la comunidad y reuniones comunitarias generales, y repartir panfletos (p. ej., con un resumen del proceso de reclamación y el nombre del AEC al que deben dirigirse para plantear una reclamación).
Revisar las descripciones de las tareas individuales	Asegurarse de que las descripciones cumplan los requisitos establecidos en los pasos 1–3* y se recojan en el Plan del equipo de AEC. * Véase la «Guía detallada» que se presenta en la Sección 2 de la <i>Guía de gestión y creación de equipos de agentes de enlace con la comunidad de IPIECA</i> .	Comparar el conjunto completo de descripciones de las tareas del equipo con el plan del equipo de AEC, utilizando la lista genérica (específica del proyecto) de responsabilidades para con la comunidad descrita en la <i>Herramienta 1</i> . Garantizar que el equipo actual pueda cumplir todas las responsabilidades asignadas al equipo de AEC; reflexionar sobre cómo abordar las carencias (p. ej., mediante formación, colaboración con otros equipos, etcétera).

continuación...

Herramienta 4: Planificador de la contratación

Planificación de una contratación exitosa

Tabla 3 Acciones de seguimiento sugeridas tras la realización de las entrevistas (continuación)

ACCIÓN	OBJETIVO	MÉTODO
Revisar las descripciones de las tareas individuales (continuación)	<p>Asegurarse de que las descripciones de las tareas sean apropiadas para los AEC individuales, y de que no se espera que los AEC realicen tareas para las que no estén preparados.</p> <p>Identificar carencias que deban abordarse a través de formación.</p>	Revisar las descripciones de las tareas individuales con los AEC para asegurarse de que estén conformes con lo que se espera de ellos; utilice la Herramienta 2: Marco de competencias para comprobar que todas las funciones y las responsabilidades sean adecuadas al nivel en el que se ha contratado al AEC.
Revisar la estructura del equipo de AEC	<p>Asegurarse de que la estructura del equipo de AEC sea adecuada para cumplir los requisitos establecidos en los pasos –13* y se recoja en el Plan del equipo de AEC.</p> <p>Garantizar la complementariedad entre las funciones de los AEC dentro del equipo. Determinar si la estructura del equipo propuesta entraña riesgos para el bienestar de los AEC, p. ej., posible falta de apoyo, y buscar formas de abordar estos riesgos. Garantizar el establecimiento de las estructuras de apoyo necesarias, p. ej., logística/administración.</p> <p><i>* Véase la «Guía detallada» que se presenta en la Sección 2 de la Guía de gestión y creación de equipos de agentes de enlace con la comunidad de IPIECA.</i></p>	<p>Revisar las funciones y las responsabilidades en una reunión de equipo abierta, promoviendo el debate de los puntos fuertes, los puntos débiles y el apoyo mutuo. Animar a los AEC a plantear preguntas sobre lo que se espera de ellos y los retos que prevén.</p> <p>Identificar posibles carencias que puedan tener que abordarse con apoyo logístico, administrativo o de gestión, o bien por medio de la colaboración con otros equipos.</p>
Revisar la estructura de toma de decisiones	Evaluar si los AEC cuentan con los niveles apropiados de autoridad para tomar decisiones en situaciones difíciles.	Hacer que el equipo de AEC realice un ejercicio de escenarios, probando una serie de escenarios distintos en los que los AEC tendrán que tomar decisiones difíciles. Invitar a los AEC a idear sus propios escenarios para trabajar en grupo.
Revisar los canales de comunicación	Determinar la forma en que los AEC se van a comunicar con el director del equipo y con otros equipos pertinentes.	Organizar una reunión con los representantes de los demás equipos de cara a: (a) que se conozcan entre ellos; y (b) debatir los retos de comunicación.
Revisar la capacidad del equipo de AEC para satisfacer las necesidades de la comunidad	Garantizar que el equipo de AEC sea capaz de satisfacer las necesidades de la comunidad, incluidas las de los grupos vulnerables.	Celebrar una reunión del equipo de AEC para abordar cuestiones como las estructuras de poder y los grupos vulnerables. Utilizar los escenarios para evaluar las habilidades de los AEC para abordar situaciones complicadas.
Revisar el perfil de riesgo de la comunidad	Garantizar que el equipo de AEC tenga resiliencia suficiente para afrontar los riesgos de la comunidad. Si existen riesgos importantes, garantizar que estos se mitiguen de modo que los AEC no se expongan a ellos por el mero hecho de hacer su trabajo.	Revisar las evaluaciones de riesgos junto con el equipo de AEC y procurar mitigar todos los riesgos. Identificar posibles áreas de riesgo significativo y evaluar si se requiere el apoyo adicional de otros equipos. Solicitar este apoyo, si es necesario.
Comprobar la idoneidad del presupuesto	Determinar si se dispone de presupuesto suficiente para apoyar al equipo contratado a cumplir las funciones y las responsabilidades deseadas.	Comprobar que el plan del equipo de AEC esté bien fundamentado. Si existen carencias que pudieran entrañar algún riesgo para el proyecto, informar al equipo de alta dirección.

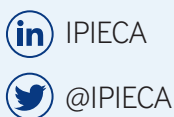
IPIECA

IPIECA es la asociación global del sector del petróleo y el gas para cuestiones ambientales y sociales. Su misión consiste en desarrollar, compartir y promover buenas prácticas y conocimientos que ayuden al sector a mejorar su desempeño ambiental y social, y es también el principal canal de comunicación del sector con las Naciones Unidas.

A través de sus grupos de trabajo y de sus líderes ejecutivos, IPIECA aúna la experiencia y los conocimientos colectivos de las empresas y asociaciones del sector del petróleo y el gas. Su posición única en el sector permite a sus miembros responder de forma eficaz a las principales cuestiones de índole ambiental y social.

MIEMBROS

AIP	Fuels Europe	PDO	SNH
AMEXHI	Hess	Petronas	Total
Anadarko	Husky Energy	Petrotrin	Tullow Oil
API	IBP	PTTEP	UKPIA
APPEA	INPEX	Qatar Petroleum	VNPI
ARA	IOGP	Repsol	Wintershall
ARPEL	JPEC	Santos	Woodside
Baker Hughes	Kosmos	Sapia	WPC
Bechtel	Libya NOC	Saudi Aramco	
BHP	Marathon Oil	Schlumberger	
BP	Noble Energy	Shell	
Canadian Fuels Association	Norsk olje & gass		
CAPP	Oil & Gas UK		
Chevron	Oil Search		
CNOOC	Olie Gas Danmark		
CNOOC Nexen	OMV		
ConocoPhillips	Occidental		
Concawe	PAJ		
Eni	Pemex		
Equinor	Pepanz		
ExxonMobil	Petrobras		
	Petrofac		



IPIECA

@IPIECA

www.ipieca.org

14th Floor, City Tower
40 Basinghall Street
Londres EC2V 5DE
Reino Unido

Teléfono: +44 (0)20 7633 2388
Fax: +44 (0)20 7633 2389

E-mail: info@ipieca.org