



TENT

# Cómo integrar a los Empleados Refugiados al personal

Material para los equipos  
de Recursos Humanos





## Cuando termine esta presentación, sabrás:

- ▲Cuál es la mejor manera para que los equipos de Recursos Humanos se preparen para recibir a los empleados refugiados.
- ▲Cómo adaptar o ampliar el programa de incorporación laboral para empleados refugiados.
- ▲Cómo construir un entorno laboral inclusivo para los empleados refugiados.



# Índice

---

**1**

---

**CÓMO INTEGRAR A  
LOS EMPLEADOS  
REFUGIADOS  
EN EL TRABAJO:  
PRINCIPIOS BÁSICOS**

---

---

**2**

---

**INCORPORACIÓN  
PERSONALIZADA  
DE EMPLEADOS  
REFUGIADOS**

---

---

**3**

---

**CÓMO CONSTRUIR UN  
ENTORNO LABORAL  
INCLUSIVO PARA  
LOS EMPLEADOS  
REFUGIADOS**

---



## Cómo integrar a los empleados refugiados en el trabajo: qué deben saber los equipos de Recursos Humanos

Las empresas que buscan integrar a personas refugiadas en su personal deberían considerar la aplicación de algunas medidas estructurales. (Si aún no conoces bien el **proceso de contratación** de candidatos refugiados, ponte en contacto con el equipo de Tent para consultar nuestro tutorial sobre este tema).

Esta sección cubrirá los siguientes temas:

- ▲ Definición de persona refugiada.
- ▲ Ventajas de preparar a las personas refugiadas para que tengan éxito laboral.
- ▲ Composición de equipos con empleados refugiados y no refugiados.
- ▲ Adaptación a las diferencias culturales.





## ¿Quién es una persona refugiada?

- ▲ Una **persona refugiada** es alguien que se ha visto obligado a huir de su país por un temor fundamentado a la persecución o la violencia, por ejemplo, una guerra civil o violencia étnica.
- ▲ Una **persona que busca asilo** es alguien que se ha ido de su país y ha solicitado formalmente el estatus de refugiado en tu país, pero está a la espera de una resolución oficial del gobierno.

## ¿A quién se consideraría una persona refugiada?

- ▲ Alguien que huye de la violencia de las maras de El Salvador.
- ▲ Alguien que huye de la persecución política de Venezuela.
- ▲ Alguien que huye de la invasión rusa de Ucrania.
- ▲ Alguien que huye de la persecución en Afganistán.
- ▲ Alguien que huye del terrorismo y la violencia en Mali.

¿Por qué apostar por la preparación de los refugiados para que prosperen en el trabajo?

El abandono suele ser mayor entre los empleados refugiados durante su primer mes en el nuevo puesto de trabajo. Sin embargo, al tomar medidas y prepararles para que tengan éxito desde el principio, aumentan las tasas de retención durante este período y más.

Por lo tanto, la mayoría de las medidas de esta presentación son a corto plazo; pasados aproximadamente los primeros seis meses, es probable que los empleados refugiados necesiten un apoyo mucho menor. Ten en cuenta que, en general, los empleados refugiados suelen tener tasas de retención altas en comparación con sus colegas no refugiados.

Como ventaja adicional, es posible que ayudar a los empleados refugiados también beneficie a otros empleados. (Por ejemplo, formar a los encargados de personal para que estén más atentos a las posibles sensibilidades de los empleados refugiados hará que gestionen mejor a todos los trabajadores a su cargo).



## Composición de equipos con empleados refugiados y no refugiados

Si tu empresa contrata a personas refugiadas para distintos puestos vacantes y tiene cierta flexibilidad al estructurar los equipos, procura que se compongan de empleados refugiados y no refugiados (lo ideal es que los equipos incluyan al menos dos empleados refugiados que puedan apoyarse entre sí y actuar como referente mutuo).

La composición de un equipo equilibrado fomenta las interacciones interculturales, lo que puede generar mayor participación por parte de los empleados.

En las primeras fases, puedes optar por diseñar equipos formados únicamente por empleados refugiados para mitigar las barreras comunicativas y culturales. Al hacerlo, debes definir con claridad las pautas de **comunicación** y vías de contacto entre los empleados refugiados y los no refugiados de todos los equipos para promover la interacción intercultural.

## Adaptación a las diferencias culturales

Considera adaptar el lugar de trabajo para que se tengan en cuenta las necesidades culturales de los empleados refugiados. Ten presente que muchos empleados refugiados no tendrán experiencia previa de la cultura laboral de su nuevo país y que también podrían encontrarse en un tipo de entorno laboral diferente al que han conocido (por ejemplo, quizás estén acostumbrados a una oficina, pero su puesto en tu empresa es en una fábrica).

Modificar ciertos aspectos para que el nuevo lugar de trabajo se adapte a sus necesidades y comunicar estas diferencias de manera efectiva ayudará a integrarlos. Por ejemplo:

- ▲ Considera **adaptar los reglamentos sobre uniformes** a las normas culturales relativas a la vestimenta adecuada.
- ▲ **Revisa la normativa sobre tiempo libre para** garantizar que los empleados refugiados puedan tomarse el tiempo libre adecuado para celebraciones religiosas, trámites de inmigración, etc.



## Adaptación a las diferencias culturales

- ▲ Ampliar los conocimientos del **personal en puestos de responsabilidad acerca de actividades culturales, religiosas y comunitarias** que puedan ser personalmente importantes para los empleados; por ejemplo, disponer de un calendario anual de festividades culturales puede ayudarles a anticipar en qué fechas preferirán disfrutar de un día libre los empleados a su cargo.
- ▲ **Convertir una oficina** en una sala de oración y permitir que los empleados refugiados puedan hacer pausas para rezar.

Si no estás seguro sobre cómo adaptarte mejor a las necesidades culturales de tus empleados refugiados nuevos, Tent puede ayudarte o recomendarte una entidad que te ayude.

# Índice

---

1

---

**CÓMO INTEGRAR A  
LOS EMPLEADOS  
REFUGIADOS  
EN EL TRABAJO:  
PRINCIPIOS BÁSICOS**

---

---

2

---

**INCORPORACIÓN  
PERSONALIZADA  
DE EMPLEADOS  
REFUGIADOS**

---

---

3

---

**CÓMO CONSTRUIR UN  
ENTORNO LABORAL  
INCLUSIVO PARA  
LOS EMPLEADOS  
REFUGIADOS**

---



## Incorporación laboral adaptada a empleados refugiados

Una vez que hayas presentado una oferta de empleo, puedes contribuir a que los empleados refugiados nuevos prosperen en el trabajo haciendo algunos ajustes en el proceso de incorporación.

Esta sección cubrirá los siguientes temas:

- ▲ Pasos a seguir antes del primer día del de trabajo como empleado refugiado (antes de la incorporación laboral).
- ▲ Adaptación del programa de incorporación laboral para integrar a los empleados refugiados.
- ▲ Creación de un programa de incorporación laboral centrado en las personas refugiadas.



## Pasos a seguir antes del primer día de trabajo como empleado refugiado (antes de la incorporación laboral)

Tomar medidas para garantizar que los refugiados contratados se sientan bienvenidos y preparados antes de su primer día de trabajo acelera su incorporación y establece un sentido de pertenencia a la empresa:

- ▲ **Envía una oferta laboral clara:** aparte del papeleo administrativo habitual, considera enviar una carta de bienvenida a los empleados refugiados. Si es posible, considera enviar las cartas en el idioma principal del país (de acogida) y en el idioma nativo del empleado.
- ▲ **Organiza encuentros para conocerse:** invita a los nuevos empleados a una presentación in situ de los jefes y compañeros y a una breve visita por el lugar de trabajo para crear ocasiones de entablar nuevas relaciones y familiarizarse con el espacio cuanto antes.
- ▲ **Préstales apoyo antes de que empiecen a trabajar:** llama a los empleados refugiados nuevos unos días antes de su primer día de trabajo para darles la oportunidad de hacer preguntas. Asegúrate de que sepan cómo llegar al trabajo, cómo es un día de trabajo (por ejemplo, "¿hay una nevera donde puedan guardar la comida que traen de casa?") y de que tengan toda la documentación necesaria para el primer día.



## Adaptación del programa de incorporación laboral para integrar a los empleados refugiados

Revisa tu programa de incorporación laboral e identifica las actividades de los programas de capacitación inicial que deban modificarse o explicarse de manera diferente para los refugiados. Hacer algunas modificaciones a tu proceso estándar garantiza que los empleados refugiados puedan:

- a) realizar todos los procedimientos de incorporación sin problemas y
- b) percibir de inmediato una sensación de comunidad, legitimidad y superación en tu empresa.

Las personas refugiadas recién llegadas no suelen tener acceso a redes profesionales o sociales que les permitan acceder a puestos de trabajo.

Si recibiste apoyo de una entidad local para contratar a los empleados refugiados nuevos, comunícate con ella para que te ayude con la incorporación, por ejemplo, con servicios de traducción e interpretación.

## Adaptaciones recomendadas

- ▲ **Brinda ayuda adicional para trámites importantes**, como inscribirse en las prestaciones o configurar el ingreso bancario, ya que los empleados refugiados pueden no saber cómo hacerlo. Si es necesario, pon a su disposición servicios de traducción o interpretación.
- ▲ **Reparte copias impresas de los materiales de incorporación laboral** por si les resulta difícil acceder a los materiales digitales en su hogar. Asegúrate de incluir materiales con información sobre los valores y normas de la empresa para que los empleados refugiados puedan conocer rápidamente su nueva cultura laboral.
- ▲ **Proporciona uniformes e identificaciones con anticipación** para que los empleados refugiados sientan de inmediato la conexión, pertenencia y orgullo por su nuevo lugar de trabajo.
- ▲ Si tu programa de incorporación laboral cuenta con formación sobre diversidad e inclusión, considera **ampliar los recursos sobre personas refugiadas**.

## Creación de un programa de incorporación laboral centrado en los refugiados

Si tu empresa ha contratado a una gran cantidad de empleados refugiados, considera elaborar un programa de incorporación laboral complementario para ellos con el fin de que tengan la oportunidad de acceder a información específica relevante, hacer preguntas que precisan de explicaciones y conocer a otros empleados refugiados en un entorno donde se sientan cómodos. Este programa podría contar con:

- ▲ **Una sesión de preguntas y respuestas con intérpretes** que hablen los idiomas nativos de los empleados refugiados. Esto les da a los empleados con menor dominio del idioma local la oportunidad de hacer cualquier pregunta importante sobre la empresa y el puesto.
- ▲ **Una sesión informativa sobre los recursos que ofrece tu empresa**, como cursos de idiomas, programas de capacitación/certificación de habilidades o programas de transporte.
- ▲ **Capacitación sobre la cultura del entorno laboral** para que los empleados que desconocen la cultura local aprendan sobre los procedimientos y protocolos de la empresa.

**Para ayudar aún más:** Ofrece a los empleados refugiados nuevos **consejos prácticos** sobre cómo desenvolverse y vivir en su nueva comunidad, así como una **caja de bienvenida** con elementos que representen la cultura local.



# Índice

---

1

---

**CÓMO INTEGRAR A  
LOS EMPLEADOS  
REFUGIADOS  
EN EL TRABAJO:  
PRINCIPIOS BÁSICOS**

---

---

2

---

**INCORPORACIÓN  
PERSONALIZADA  
DE EMPLEADOS  
REFUGIADOS**

---

---

3

---

**CÓMO CONSTRUIR UN  
ENTORNO LABORAL  
INCLUSIVO PARA  
LOS EMPLEADOS  
REFUGIADOS**

---

## Cómo construir un entorno laboral inclusivo para los empleados refugiados

*¡Tenemos buenas noticias!* Al implementar medidas para preparar a los refugiados contratados y a los equipos para que trabajen bien juntos, y adaptar tu programa de incorporación laboral, tu empresa ha sentado las bases para un lugar de trabajo realmente inclusivo. Sin embargo, después de la etapa de incorporación, hay muchas estrategias e iniciativas que se pueden potenciar a partir de esa base.

Esta sección cubrirá los siguientes temas:

- ▲ Establecer foros permanentes para que se comuniquen los empleados refugiados y no refugiados
- ▲ Ofrecer formación continua sobre diversidad
- ▲ Apoyar a los empleados refugiados en su desarrollo profesional



## Cómo establecer foros permanentes para que se comuniquen los empleados refugiados y no refugiados

Para favorecer el establecimiento de vínculos y reforzar el apoyo a la contratación de personas refugiadas, crea ocasiones para que se comuniquen los compañeros refugiados y no refugiados. Estas pueden ser de tipo individual o en grupo. Las empresas con la capacidad necesaria pueden implementar ambos formatos.



## Formas de establecer vínculos *de persona a persona*

- ▲ Organiza **almuerzos o reuniones informales** entre compañeros refugiados y no refugiados. Si es posible, ofrece tarjetas restaurante a los empleados para que cubran el coste de la comida/café o permite que lo presenten como gasto.
- ▲ **Designa compañeros o mentores** a los empleados refugiados nuevos para que cuenten con alguien que los ayude a familiarizarse con la cultura del entorno laboral, practicar el idioma local y desarrollar un vínculo de confianza desde el primer día. *Si es posible, puede ser útil que el compañero/mentor tenga el mismo origen cultural que el empleado refugiado o que hable el mismo idioma.*



## Formas de establecer *vínculos en grupo*

- ▲ **Organiza eventos y actividades sociales para todo el equipo o la empresa**, como festividades locales o cumpleaños de compañeros, que sean una oportunidad para que los empleados refugiados y no refugiados se reúnan. Crea la ocasión para que los empleados cuenten historias sobre sus vidas para favorecer la comprensión de las diferentes culturas en la empresa.
- ▲ **Aprovecha los grupos con intereses comunes**, que ofrecen a los empleados un espacio formal para relacionarse, y anima a los empleados refugiados a participar en ellos. Los empleados suelen ser quienes dirigen e integran los grupos con intereses comunes, que comparten alguna característica, como el sexo, la etnia, la religión o un interés común. Estos grupos facilitan un entorno seguro en el que los empleados refugiados y no refugiados pueden forjar vínculos significativos.
- ▲ **Establece un grupo de afinidad de empleados refugiados** para brindar un espacio en el que se relacionen y se apoyen entre sí, y también un foro en el que puedan opinar sobre las mejoras para su comunidad.

## Cómo ofrecer formación continua sobre diversidad

### A)

Si tu empresa ya tiene un programa de diversidad e inclusión bien establecido, considera modificarlo para integrar a las personas refugiadas. Además, considera incorporar un capítulo sobre sensibilización cultural para que los empleados refugiados conozcan las normas culturales locales, reducir los malentendidos interculturales y fomentar las relaciones positivas en toda la empresa.

### B)

Si tu empresa es nueva en temas de diversidad e inclusión, considera complementar tu actual oferta de formación con una nueva formación sobre diversidad o sensibilización cultural. Si no se puede poner en marcha un nuevo programa, publica descripciones generales de los países o culturas de origen de los empleados refugiados y no refugiados (por correo electrónico, sitio web interno o en formato impreso) para mostrar la diversidad de tu empresa.

## Cómo ayudar a los empleados refugiados en su desarrollo profesional

Al tener un conocimiento limitado del país y su cultura y muchas dificultades para que se reconozcan sus títulos extranjeros, los refugiados se enfrentan a barreras que les dificultan progresar profesionalmente. Por suerte, tu empresa puede ayudar a que los empleados refugiados progresen en sus aspiraciones profesionales de las siguientes maneras:

- ▲ Ofrecer formación **continua en idiomas y/ cultura del entorno laboral**.
- ▲ Favorecer las **oportunidades de mejorar profesionalmente actualizando o ampliando conocimientos**, preferentemente centradas tanto en las competencias técnicas como en las interpersonales. Esto puede darse de muchas formas, por ejemplo, mediante talleres de desarrollo profesional o mentorías de compañeros más experimentados.
- ▲ Ofrecer a los empleados refugiados la oportunidad de **obtener certificaciones profesionales** en áreas de interés que sean relevantes para tu empresa. Las personas refugiadas deberán capacitarse a tiempo parcial o completo. La formación puede correr a cargo de la empresa o de un agente externo.





**¡Muchas gracias!**