



TENT

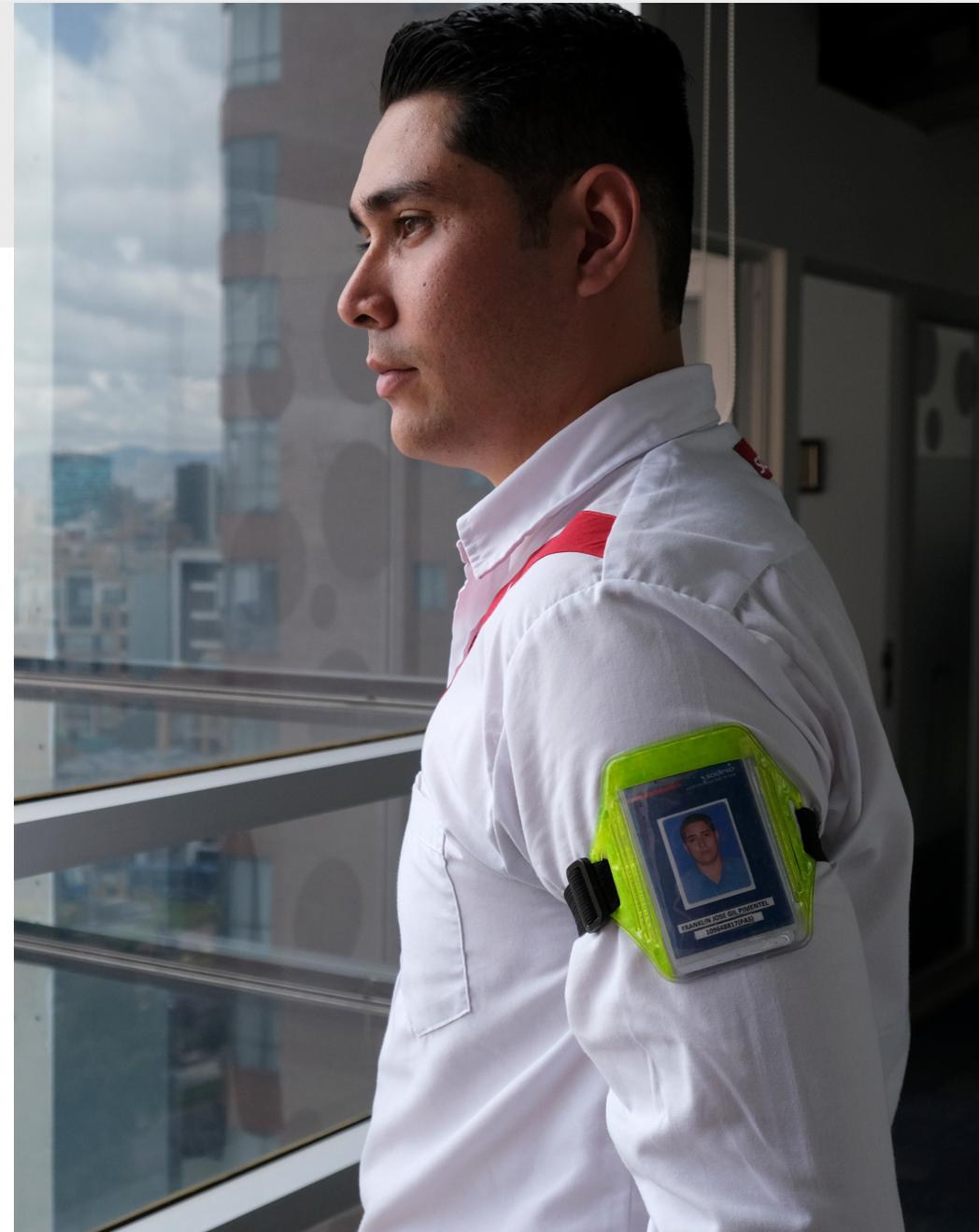
Contratación de profesionales refugiados

Un recurso para equipos de RR. HH./ Personal



Cuando termine esta presentación, usted:

- ▲ Conocerá los beneficios de contratar personas refugiadas.
- ▲ Comprenderá las dificultades que enfrentan las personas refugiadas que buscan empleo.
- ▲ Sabrá cómo crear una red de personas refugiadas que buscan empleo.
- ▲ Sabrá cómo modificar sus procesos de selección de currículos y entrevistas a fin de que sean más inclusivos para los candidatos refugiados.
- ▲ Preverá algunos de los problemas a los que se podría enfrentar luego de la contratación y aprenderá cómo enfrentarlos.



Índice

1

**¿POR QUÉ
CONTRATAR A
PERSONAS
REFUGIADAS?**

2

**ENCONTRAR
CANDIDATOS
REFUGIADOS**

3

**ADAPTAR LOS
PROCESOS DE
CONTRATACIÓN**

4

**ABORDAR LAS
DIFICULTADES
POSTERIORES
A LA OFERTA**

¿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.

¿Quién se consideraría una persona refugiada?

- ▲ Alguien que huye de la violencia de las pandillas de El Salvador.
- ▲ Alguien que huye de la persecución política de Venezuela.
- ▲ Alguien que huye del conflicto civil y de las violaciones de los derechos humanos en Nicaragua.
- ▲ Alguien que pertenece a la comunidad LGBTQ que huye de la persecución en Honduras.

¿Por qué contratar personas refugiadas?

Además de cambiarles la vida a las personas refugiadas, también existen razones comerciales para contratarlas:

- ▲ La rotación de las personas refugiadas es menor que la de los demás trabajadores*.
- ▲ Se considera que los refugiados son empleados excepcionalmente motivados, resilientes y leales.
- ▲ Las personas refugiadas suelen estar más dispuestas a trasladarse a otro lugar diferente por un trabajo digno.
- ▲ Las personas refugiadas hacen que su personal sea más diverso, lo que impulsa la innovación y el rendimiento financiero, entre otros beneficios**.

“Los refugiados aportan una increíble fuente de talento, ya que están cualificados, son diligentes, leales y se comprometen”.

— Rohini Anand, exvicepresidenta de Responsabilidad Corporativa y directora global de Diversidad

Sodexo

* En un estudio, se descubrió, por ejemplo, que en el sector de manufactura, la rotación de las personas refugiadas es de un 4 % anual, comparado con el 11 % para los demás empleados (Fiscal Policy Institute, *Refugees As Employees: Good Retention, Strong Recruitment* [Refugiados como empleados: buena retención, fuerte contratación], 2017). ** En estudios, se ha demostrado que la diversidad favorece la innovación, impulsa el crecimiento del mercado y aumenta los resultados financieros (Harvard Business Review, *How Diversity Can Drive Innovation* [Cómo la diversidad puede impulsar la innovación], 2012; Harvard Business Review, *The Other Diversity Dividend* [El otro dividendo de la diversidad], 2018).

¿Por qué debería adaptar las prácticas de contratación de mi empresa a las personas refugiadas?

Las personas refugiadas se enfrentan a barreras estructurales cuando intentan incorporarse a la vida laboral, lo que hace que parezcan menos competitivas en un proceso de contratación estándar. Por ejemplo:

- ▲ Es posible que las personas refugiadas no estén familiarizadas con las bolsas de trabajo que se publican en internet para los puestos disponibles de empleo.
- ▲ También es posible que carezcan de redes profesionales para acceder a oportunidades de trabajo o para conectarse con empleadores.
- ▲ Y cuando las personas refugiadas se postulan, pueden ser excluidas inadvertidamente debido a periodos de inactividad laboral en su currículum o a una formación y certificaciones extranjeras con las que el departamento de RR. HH. no está familiarizado.

Aunque un candidato refugiado pueda ser adecuado para el puesto, es posible que no tenga éxito en un proceso de contratación convencional.

Índice

1

¿POR QUÉ
CONTRATAR A
PERSONAS
REFUGIADAS?

2

**ENCONTRAR
CANDIDATOS
REFUGIADOS**

3

ADAPTAR LOS
PROCESOS DE
CONTRATACIÓN

4

ABORDAR LAS
DIFICULTADES
POSTERIORES
A LA OFERTA

Cómo contratar a candidatos refugiados

Esta sección cubrirá los siguientes temas:

- ▲ Trabajar con entidades locales
- ▲ Anunciar los puestos vacantes en redes de comunidades de personas refugiadas
- ▲ Considerar el traslado



Trabajar con socios locales

Es posible que las personas refugiadas que buscan trabajo no sepan sobre los puestos vacantes en su empresa:

- ▲ Las personas refugiadas recién llegadas no suelen tener acceso a redes profesionales o sociales que las pongan en contacto con puestos de trabajo.
- ▲ También es posible que no conozcan las formas más comunes de encontrar trabajo en su nuevo país, como plataformas digitales y bolsas de trabajo en línea.

Trabajar con socios locales puede ayudarlo a ponerse en contacto con personas refugiadas que buscan trabajo, con el objetivo de que no se pierdan las oportunidades en su empresa.

Preste atención a lo siguiente: La mayoría de los posibles socios locales se enfocarán en una ciudad o región específica, no en un país entero (incluso las organizaciones nacionales o regionales a menudo tienen oficinas y programas locales relativamente independientes). Si necesita apoyo más amplio en un mercado nacional, es posible que deba trabajar con varios socios. ¡Tent puede facilitarlos!

¿Por qué mi empresa debería trabajar con un socio local?

- ▲ Es la forma más eficiente de crear una red de candidatos refugiados.
- ▲ En algunos casos, los socios locales pueden realizar una preselección y proporcionar una lista de candidatos refugiados para los puestos que usted desea cubrir.
- ▲ Algunas organizaciones también pueden ofrecer servicios de apoyo para las personas refugiadas contratadas, lo que incluye la enseñanza del idioma.

Crear alianzas locales

Las alianzas fundadas en la confianza y los valores compartidos son fundamentales.

Asegúrese de que la organización con la que decida trabajar comprenda sus necesidades operativas y sea capaz de ayudarlo a contratar a los mejores candidatos.

Pasos para comenzar a forjar alianzas locales exitosas:

- ▲ Póngase en contacto con Tent para que lo ayudemos a identificar organizaciones en las ubicaciones que le interesan.
- ▲ Con la ayuda de Tent, determine qué organizaciones pueden satisfacer mejor las necesidades de su empresa y preséntese.
- ▲ Comuníquese directamente con la organización para confirmar que cuentan con los servicios y los medios necesarios para satisfacer sus necesidades específicas.
- ▲ Considere realizar una prueba piloto con la organización y, luego, avance hacia una alianza de largo plazo, en la que se incorporen los aprendizajes durante el proceso.

Anunciar los puestos vacantes en redes comunitarias

Las comunidades de personas refugiadas suelen ser muy herméticas, por lo que es posible que pueda ofrecerles oportunidades de trabajo de forma directa, además de trabajar con socios locales en actividades de divulgación:

- ▲ Las redes de comunidades de personas refugiadas podrían incluir redes de recomendación de boca en boca, así como programas de radio, periódicos y grupos de redes sociales comunitarios.
- ▲ También puede ser de ayuda traducir las descripciones de los puestos al idioma local de las personas refugiadas en su área.

En algunos casos, el “marketing” en las redes de comunidades de personas refugiadas puede darse de manera orgánica: se demostró en estudios que si un refugiado tiene una experiencia positiva con un empleador, es probable que otros miembros de su comunidad busquen empleo en la misma empresa*.

* En un estudio realizado en empresas de Estados Unidos, se reveló que las organizaciones que contratan a personas refugiadas experimentan efectos positivos en la contratación (Fiscal Policy Institute, *Refugees As Employees: Good Retention, Strong Recruitment* [Refugiados como empleados: buena retención, fuerte contratación], 2017).

Índice

1

**¿POR QUÉ
CONTRATAR A
PERSONAS
REFUGIADAS?**

2

**ENCONTRAR
CANDIDATOS
REFUGIADOS**

3

**ADAPTAR LOS
PROCESOS DE
CONTRATACIÓN**

4

**ABORDAR LAS
DIFICULTADES
POSTERIORES
A LA OFERTA**

Adaptar los procesos de contratación

Debe planificar la adaptación del proceso estándar de valoración de aptitudes de un candidato para el puesto o la vacante, con el fin de que resulte más accesible para los candidatos refugiados. Por suerte, algunas de las medidas más eficaces que puede tomar ya forman parte de su proceso.

- ▲ Asegúrese de que su proceso estándar de contratación se enfoque al máximo en evaluar el **comportamiento**, los **atributos** y el **potencial** del candidato para hacer el trabajo.
- ▲ Durante la **capacitación** en el **trabajo**, evalúe las habilidades y la competencia mediante herramientas de valoración del perfil de habilidades.
- ▲ Evalúe las **aptitudes técnicas** que sean un requisito previo para desempeñar el trabajo (*por ejemplo, aritmética, informática, experiencia en el manejo de maquinaria pesada o español escrito a nivel empresarial*).
- ▲ **Gestione las expectativas** sobre la naturaleza del trabajo. Considere ofrecer un recorrido en el lugar de trabajo como parte del proceso de contratación para garantizar que los candidatos comprendan las implicancias del trabajo.

Desafíe a su equipo a evaluar el nivel de español que se *requiere* para el puesto y, luego, adapte el proceso de entrevista en consecuencia.

Es posible que algunos candidatos refugiados, en especial aquellos que han llegado recientemente a su país, no dominen el idioma español. En el proceso de entrevista, muchas empresas exigen un nivel de dominio del idioma local superior al requerido para el trabajo en sí.

Superar las barreras lingüísticas en el proceso de contratación

Puede aplicar las siguientes estrategias para superar las barreras lingüísticas durante el proceso de contratación:

- ▲ Averigüe si algún socio local puede ayudar con la interpretación y la documentación para la evaluación y las entrevistas iniciales.
- ▲ Garantice una comunicación clara hablando más despacio, no más fuerte, y evitando el uso de lenguaje idiomático (*por ejemplo, evite usar frases como “Es una luz” o “Es pan comido”*).
- ▲ En lugar de hacer preguntas de tipo sí/no, verifique la comprensión con preguntas esclarecedoras (*por ejemplo, pregunte “¿A qué hora es su próxima entrevista?” en lugar de “¿Sabe a qué hora es su próxima entrevista?”*).



La revisión de currículos

Al revisar los currículos de candidatos refugiados, tenga en cuenta los factores asociados a su estado, tales como los siguientes:

- ▲ Periodos de inactividad laboral.
- ▲ Aptitudes y experiencia inadecuadas o desactualizadas.
- ▲ Falta de experiencia o referencias locales.
- ▲ Desconocimiento de las normas de solicitud de trabajo fuera de su país de origen.

Mientras revisa los currículos, intente hacer lo siguiente:

- ▲ Determine si se pueden revisar los períodos de inactividad laboral y cómo se puede hacer.
- ▲ Evalúe si el historial laboral o las cualificaciones en el extranjero podrían indicar el potencial o las aptitudes y experiencia relevantes del candidato.
- ▲ Considere la posibilidad de recurrir a una agencia independiente o a recursos en línea para verificar la equivalencia educativa y de aptitudes de instituciones extranjeras.

No rechace a una persona para un puesto de nivel inicial únicamente porque parezca "sobrecalificada".

- ▲ Muchas personas refugiadas altamente capacitadas no pueden ejercer su profesión cuando se vuelven a instalar y buscan puestos que requieren cualificaciones más bajas.
- ▲ Es posible que estos candidatos decidan finalmente marcharse para reanudar su carrera profesional en sus antiguos ámbitos, o pueden ser grandes candidatos para asumir responsabilidades rápidamente.

Adaptar los procesos de contratación

Mientras programa y realiza las entrevistas, intente hacer lo siguiente:

- ▲ Capacite a las personas que realizan las entrevistas para que presten atención a sus sesgos inconscientes y bríndeles herramientas e información para superarlos, como información contextual sobre las personas refugiadas.
- ▲ Tenga en cuenta la diversidad al momento de formar paneles de entrevistas para reducir aún más los sesgos inconscientes.
- ▲ Fomente la comunicación bidireccional entre los entrevistadores y los candidatos para garantizar que se entiendan a la perfección. No asuma que el silencio por parte de los candidatos refugiados confirma la comprensión.
- ▲ Explique a los entrevistadores que es posible que los candidatos refugiados no respeten ciertas normas (especialmente las relacionadas al lenguaje corporal) y que esto es una señal de diferencias culturales, no de falta de respeto (*por ejemplo, el contacto visual, los apretones de manos y los besos suaves en la mejilla entre hombres y mujeres no son prácticas habituales en algunas culturas*).
- ▲ Muéstrese abierto sobre la cultura empresarial local y asegúrese de que los candidatos se sientan cómodos con las expectativas de comportamiento en el lugar de trabajo.

Índice

1

**¿POR QUÉ
CONTRATAR A
PERSONAS
REFUGIADAS?**

2

**ENCONTRAR
CANDIDATOS
REFUGIADOS**

3

**ADAPTAR LOS
PROCESOS DE
CONTRATACIÓN**

4

**ABORDAR LAS
DIFICULTADES
POSTERIORES
A LA OFERTA**

Abordar las dificultades que enfrentan las personas empleadas refugiadas

Si quiere contratar a personas refugiadas, es probable que también esté pensando en cómo apoyar a estas personas una vez contratadas. Esta sección final cubre las áreas de interés más frecuentes de los empleadores:

- ▲ Superar las barreras lingüísticas en el trabajo.
- ▲ Abordar las diferencias culturales.
- ▲ Considerar los problemas de transporte.

Tenga en cuenta que los desafíos relacionados con los temas mencionados suelen resolverse en pocos meses, una vez que las personas empleadas se acostumbran a su nuevo puesto y lugar de trabajo.



Superar las barreras lingüísticas en el trabajo



Muchas personas refugiadas no dominarán el español cuando se unan a su empresa, pero eso no significa que no puedan empezar a contribuir de inmediato.

De hecho, hay muchas soluciones que puede poner en marcha para apoyar a sus empleados refugiados a medida que adquieren conocimientos de español:

- ▲ Traducir la señalización y otros materiales esenciales a los idiomas locales de las personas refugiadas, como francés o inglés.
- ▲ Pedir ayuda de colegas bilingües para la interpretación.
- ▲ Para obtener más información, consulte la capacitación de Tent sobre ***cómo superar las barreras lingüísticas.***

¿Sabía que el lugar de trabajo es, casi siempre, el mejor lugar para que las personas refugiadas mejoren sus conocimientos del idioma local? Puede que se sorprenda gratamente de lo rápido que progresan los empleados.

Abordar las diferencias culturales



Es posible que a algunos empleadores les preocupe la gestión de las diferencias culturales en el lugar de trabajo. Con ciertos pasos, las empresas pueden crear entornos inclusivos desde el punto de vista de la cultura desde el principio:

- ▲ Asignar “compañeros” o colegas a los nuevos empleados refugiados para ayudarlos a resolver sus dudas, en el día a día, sobre la cultura de la empresa.
- ▲ Considere la posibilidad de hacer adaptaciones para los empleados refugiados, por ejemplo, modificar su política de uniformes para adaptarla a las normas culturales sobre la vestimenta adecuada.

Es posible que algunos empleados refugiados necesiten que se les diga que es aceptable decir lo que piensan y hacer preguntas esclarecedoras. En este caso, los empleados locales deben saber que deben estar atentos a sus compañeros refugiados y fomentar este comportamiento.

Considerar los problemas de transporte



Es posible que algunos candidatos refugiados no tengan una licencia de conducir o acceso a un automóvil. Si el transporte público no está disponible y a los candidatos les preocupa el transporte, considere las siguientes opciones:

- ▲ Organice viajes compartidos con otros empleados.
- ▲ Considere la posibilidad de organizar un servicio de transporte a cargo de la empresa para los empleados que lo necesiten.
- ▲ Ofrezca ayudas o incentivos para obtener la licencia de conducir.
- ▲ Para conocer más prácticas recomendadas, consulte el recurso de Tent sobre ***cómo abordar barreras de transporte para los empleados refugiados.***

En muchos lugares, el automóvil es esencial para ir a trabajar, especialmente en ubicaciones que tienen sistemas de transporte público extenso. Las empresas pueden ayudar a las personas refugiadas a resolver este problema.

¡Muchas gracias!



Recursos adicionales*

- Lutheran Immigration and Refugee Services, [U.S. Employers' Guide to Hiring Refugees \(Guía para empleadores de EE. UU. sobre la contratación de refugiados\)](#), 2017.
- Breaking Barriers, [UK Employers' Guide to Hiring Refugees \(Guía para empleadores del Reino Unido sobre la contratación de refugiados\)](#), 2018.
- Action Emploi Réfugiés, [Info Emploi Réfugiés \(Información sobre empleo para refugiados\)](#), 2018.
- Friendly Nations Initiative y Migration Council Australia, [Australian Employers' Guide to Hiring Refugees \(Guía para empleadores australianos sobre la contratación de refugiados\)](#), 2019.
- Deloitte Insighta, [A New Home at Work: an Employer's Guide to Fostering Inclusion for Refugees in the Workplace \(Un nuevo hogar en el trabajo: guía para empleadores sobre cómo fomentar la inclusión de los refugiados en el lugar de trabajo\)](#), 2019.
- HIAS, ACNUR Colombia y Ministerio del Trabajo de Colombia, [Guía para la contratación de refugiados y migrantes venezolanos en Colombia](#), 2019.
- Casa Refugiados, [Guía para la contratación de refugiados en México](#), 2019.