



TENT

Cómo integrar a los empleados refugiados al personal

Material para los equipos
de Recursos Humanos



Cuando termine está presentación, usted sabrá:

- ▲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 para empleados refugiados;
- ▲Cómo construir un lugar de trabajo 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
LUGAR DE TRABAJO
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 personas refugiadas a su personal deberían considerar implementar ciertos pasos estructurales fundamentales. (Si aún no conoce bien el **proceso de contratación** de candidatos refugiados, comuníquese con el equipo de Tent para consultar nuestro tutorial sobre este tema).

Esta sección cubrirá los siguientes temas:

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



¿Quién es una persona refugiada?

- ▲ Una **persona refugiada** es alguien que se ha visto obligada a huir de su país por un temor fundamentado a la persecución o la violencia, por ejemplo, una guerra civil o la violencia étnica.
- ▲ Una **persona que busca asilo** es alguien que se ha ido de su país y ha solicitado formalmente el estado de refugiado en el país de destino, pero está esperando una determinación 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 invertir en la preparación de personas refugiadas para que tengan éxito laboral?

La deserción laboral de los empleados refugiados nuevos suele ser muy alta durante el primer mes en el nuevo trabajo. Sin embargo, al implementar medidas 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; después de alrededor de seis meses, es probable que los empleados refugiados requieran asistencia mucho menos personalizada. Tenga en cuenta que, en general, los empleados refugiados suelen tener tasas de retención altas en comparación con sus compañeros no refugiados.

Como beneficio adicional, es posible que ayudar a los empleados refugiados también beneficie a otros empleados. (Por ejemplo, capacitar a los gerentes para que sean más atentos a las posibles susceptibilidades de los empleados refugiados, hará que tengan un mejor trato con todos sus subordinados).

Composición de equipos con empleados refugiados y no refugiados

Si su empresa contrata refugiados para distintos puestos vacantes y tiene cierta flexibilidad al armar los equipos, procure que se compongan de empleados refugiados y no refugiados (lo ideal es que los equipos incluyan al menos dos empleados refugiados que puedan ser de apoyo mutuo y un punto de referencia para el crecimiento del otro).

La composición de un equipo de empleados equilibrado promueve las interacciones interculturales, lo que permite mayor participación por parte de los empleados.

Al principio, puede armar equipos formados solo por empleados refugiados para mitigar las barreras culturales y comunicativas. Al hacerlo, debe definir de manera proactiva formas claras de comunicación y puntos de conexión entre los empleados refugiados y los no refugiados de todos los equipos para seguir creando oportunidades de interacción intercultural.

Modificaciones debido a diferencias culturales

Considere adaptar el lugar de trabajo para que se tengan en cuenta las necesidades culturales de los empleados refugiados. Tenga presente que muchos empleados refugiados no tendrán experiencia con respecto a la cultura laboral de su nuevo país y también pueden estar en un lugar de trabajo diferente al que solían estar (por ejemplo, pueden estar acostumbrados a trabajar en una oficina, pero ahora deben trabajar 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:

- ▲ **Considere modificar su política de uniformes** para adaptarla a las normas culturales sobre la vestimenta adecuada.
- ▲ **Revise su política de tiempo libre** para garantizar que los empleados refugiados puedan tomarse el tiempo libre adecuado para celebrar festividades religiosas, realizar trámites de inmigración obligatorios, etc.

Modificaciones debido a diferencias culturales

- ▲ Ampliar el conocimiento de los gerentes sobre las actividades **culturales, religiosas y comunitarias** que pueden ser de importancia personal para los empleados, por ejemplo, al elaborar un calendario anual de festividades culturales, permite que los gerentes sepan con anticipación cuándo sus subordinados refugiados podrían solicitar una licencia.

Si no está seguro sobre cómo adaptarse mejor a las necesidades culturales de sus empleados refugiados nuevos, Tent puede ayudarlo o recomendarle una organización que lo ayude.

Índice

1

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

2

**INCORPORACIÓN
PERSONALIZADA
DE EMPLEADOS
REFUGIADOS**

3

CÓMO CONSTRUIR UN
LUGAR DE TRABAJO
INCLUSIVO PARA
LOS EMPLEADOS
REFUGIADOS

Incorporación personalizada de empleados refugiados

Una vez que haya presentado una oferta de trabajo, garantice que los empleados refugiados nuevos tengan éxito en el trabajo al modificar sus procesos de incorporación.

Esta sección cubrirá los siguientes temas:

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



Pasos a seguir antes del primer día de su empleado refugiado (antes de la incorporación laboral).

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

- ▲ **Envíe una oferta laboral clara:** Aparte del papeleo administrativo habitual, considere enviar una carta de liderazgo a los empleados refugiados dándoles la bienvenida a la empresa. Si es posible, considere enviar las cartas en el idioma local principal y en el idioma nativo del empleado.
- ▲ **Realice encuentros para conocerse:** Invite a los nuevos empleados al lugar de trabajo para presentar a los gerentes y colegas, y realizar un recorrido rápido por el lugar para tener la oportunidad de establecer nuevos vínculos y familiarizarse con el lugar.
- ▲ **Ayúdelos antes de que comiencen a trabajar:** Llame a los empleados refugiados nuevos unos días antes de su primer día para contactarse y darles la oportunidad de hacer preguntas. Asegúrese de que conozcan cómo llegar al trabajo, cómo es un día de trabajo (por ejemplo, ¿hay un refrigerador donde se puede guardar el almuerzo?) y de que tengan toda la documentación necesaria para el primer día.

Modificación del programa de incorporación para incluir a los empleados refugiados

Revise su programa de incorporación e identifique las actividades de los programas de capacitación inicial que deban modificarse o explicarse de manera diferente para los refugiados. Hacer ciertas modificaciones a su 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 logros en su empresa.

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

Si se asoció con una organización local para contratar a los empleados refugiados nuevos, comuníquese con la organización para que lo ayude con la incorporación, por ejemplo, con servicios de traducción e interpretación.

Modificaciones recomendadas

- ▲ **Brinde ayuda adicional para trámites importantes**, como inscribirse en beneficios o hacer depósitos directos, ya que los empleados refugiados pueden no saber cómo hacerlo. Si es necesario, ponga a disposición servicios de traducción o interpretación.
- ▲ **Reparta copias impresas de los materiales de incorporación** por si les resulta difícil acceder a los materiales digitales en su hogar. Asegúrese de incluir materiales con información de la organización, valores, políticas, etc. para que los empleados refugiados puedan conocer rápidamente su nueva cultura laboral.
- ▲ **Proporcione 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 su programa de incorporación incluye una capacitación sobre diversidad e inclusión, considere **agregar recursos sobre personas refugiadas**.

Creación de un programa de incorporación centrado en los refugiados

Si su empresa contrató a una gran cantidad de empleados refugiados, considere elaborar un programa de incorporación 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 que 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 su empresa**, como capacitaciones para el desarrollo del idioma, programas de capacitación/certificación de habilidades o programas de transporte.
- ▲ **Capacitaciones sobre la cultura del lugar de trabajo** para que los empleados nuevos en el entorno cultural local conozcan los procesos y protocolos del lugar de trabajo.

Para ayudar aún más: Ponga a disposición de los empleados refugiados nuevos **consejos locales** sobre cómo desenvolverse y vivir en su nueva comunidad, así como una **caja de herramientas 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
LUGAR DE TRABAJO
INCLUSIVO PARA
LOS EMPLEADOS
REFUGIADOS**

Cómo construir un lugar de trabajo 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 su programa de incorporación, su 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:

- ▲ Cómo establecer foros permanentes para el intercambio entre empleados refugiados y no refugiados.
- ▲ Cómo brindar capacitación constante sobre diversidad.
- ▲ Cómo ayudar a los empleados refugiados en su desarrollo profesional.



Cómo establecer foros permanentes para el intercambio entre empleados refugiados y no refugiados

Para favorecer la construcción de vínculos y reforzar el apoyo interno para la iniciativa de contratación de personas refugiadas, brinde oportunidades de intercambio entre compañeros refugiados y no refugiados. Estos pueden ser en entornos individuales o en comunidad. Las empresas con la capacidad necesaria pueden implementar ambos formatos.



Formas de establecer vínculos *individuales*

- ▲ Organice **almuerzos o reuniones informales** entre compañeros refugiados y no refugiados. Si es posible, dé tarjetas de regalo a los empleados para que cubran el costo de la comida/café o permita que lo presenten como gasto.
- ▲ **Designa compañeros o mentores** a los empleados refugiados nuevos para que cuenten con alguien que los ayude a acostumbrarse a la cultura del lugar de trabajo, practicar el idioma local y desarrollar un vínculo significativo y 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 comunidad*

- ▲ **Organice 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. Cree momentos para que los empleados cuenten historias sobre sus vidas que generen una comprensión intercultural a nivel organizacional.
- ▲ **Aproveche** los grupos de personas que comparten intereses, valores u objetivos para que pasen tiempo juntos en función de su afinidad (también conocidos como **“grupos de afinidad”**), que facilitan un espacio para conectarse entre sí y ayudan a los empleados refugiados a participar. Los grupos de afinidad suelen ser organizados por los empleados y se componen por personas que comparten una característica, como el género, la etnia, la afiliación religiosa o un interés en común. Estas comunidades facilitan un entorno seguro en el que los empleados refugiados y no refugiados pueden forjar vínculos significativos.
- ▲ **Establezca un grupo de afinidad de empleados refugiados** para brindar un espacio en el que se vinculen y se apoyen entre sí, y también un foro en el que puedan opinar sobre las mejoras para su comunidad.

Cómo brindar capacitación constante sobre diversidad

A)

Si su empresa ya tiene un programa de diversidad e inclusión bien establecido, considere modificarlo para incluir a las personas refugiadas. Además, considere incorporar una sección sobre concientización cultural para que los empleados refugiados conozcan las normas culturales locales, con el fin de reducir los malentendidos interculturales y fomentar las relaciones interculturales positivas en toda la empresa.

B)

Si su empresa es nueva en temas de diversidad e inclusión, considere complementar sus capacitaciones actuales con una nueva capacitación sobre diversidad o concientización cultural. Si implementar un nuevo programa no es factible, publique 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 su empresa.

Cómo ayudar a los empleados refugiados en su desarrollo profesional

Al tener un conocimiento local limitado y muchas dificultades para que se reconozcan sus acreditaciones extranjeras, los refugiados enfrentan varias barreras para progresar profesionalmente. Por suerte, su empresa puede ayudar a que los empleados refugiados progresen en sus aspiraciones profesionales de las siguientes maneras:

- ▲ Brindar capacitaciones constantes sobre el **idioma** o la **cultura del lugar de trabajo**.
- ▲ Poner a disposición oportunidades informales para **volver a capacitarse o mejorar profesionalmente**, con un enfoque en habilidades tanto técnicas como interpersonales. Esto puede suceder de muchas formas, por ejemplo, mediante talleres de desarrollo profesional o tutorías de compañeros más experimentados.
- ▲ Brindar a los empleados refugiados la oportunidad de **obtener certificaciones profesionales** en áreas de interés que sean relevantes para su empresa. Las personas refugiadas deberán capacitarse a tiempo parcial o completo. Las capacitaciones pueden estar a cargo de la empresa o de un tercero.



¡Muchas gracias!