



TENT

Contratación de profesionales refugiados

Un recurso para equipos de RR. HH./ Personal



Cuando termine esta presentación:

- ▲ Conocerás los beneficios de contratar a personas refugiadas.
- ▲ Comprenderás las dificultades a las que se enfrentan las personas refugiadas que buscan empleo.
- ▲ Sabrás cómo crear una red de personas refugiadas que buscan empleo.
- ▲ Sabrás cómo adaptar tus procesos de selección de currículos y entrevistas a fin de que sean más inclusivos para los candidatos refugiados.
- ▲ Preverás algunos problemas a los que podrías enfrentarte después de la contratación y aprenderás cómo abordarlos.



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.

¿A quién se consideraría una persona refugiada?

- ▲ Alguien que escapa de la guerra civil de Siria.
- ▲ Alguien que escapa de la violencia y la escasez de alimentos de Venezuela.
- ▲ Alguien que escapa de la invasión rusa de Ucrania.
- ▲ Alguien que escapa de la persecución en Afganistán.

¿Por qué contratar a personas refugiadas?

Además de cambiarles la vida, también existen razones empresariales para contratar a personas refugiadas:

- ▲ 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 por un trabajo digno.
- ▲ Las personas refugiadas hacen que tu personal sea más diverso, lo que impulsa la innovación y el rendimiento económico, entre otras ventajas**.

“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 industrial, la rotación de las personas refugiadas es de un 4 % anual, frente a un 11 % para los demás empleados (Fiscal Policy Institute, *Refugees As Employees: Good Retention, Strong Recruitment* [Refugiados como empleados: buena retención, fuerte contratación], 2017). ** En varios estudios se ha demostrado que la diversidad desbloquea la innovación, impulsa el crecimiento del mercado y aumenta los resultados económicos (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 para personas refugiadas?

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

- ▲ Es posible que las personas refugiadas no conozcan las bolsas de trabajo online en las que se publican los puestos.
- ▲ También es posible que carezcan de redes profesionales para acceder a oportunidades de trabajo o para contactar con empleadores.
- ▲ Y cuando las personas refugiadas solicitan un empleo, pueden verse excluidas sin querer debido a períodos 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 entidades locales asociadas

Puede que las personas refugiadas que buscan trabajo no sepan que hay puestos vacantes en tu 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 vías más habituales de encontrar trabajo en su nuevo país, como plataformas y bolsas de trabajo online.

Trabajar con entidades locales asociadas puede ayudarte a ponerte en contacto con personas refugiadas que buscan trabajo, y que no se pierdan oportunidades en tu empresa.

Presta atención a lo siguiente: La mayoría de las posibles entidades locales asociadas se centrarán 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 necesitas apoyo más amplio en el mercado nacional, es posible que debas trabajar con varias entidades asociadas. Tent puede facilitar los contactos.

¿Por qué mi empresa debería trabajar con una entidad local asociada?

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

Crear alianzas locales

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

Asegúrate de que la entidad con la que decidas trabajar comprenda tus necesidades operativas y sea capaz de ayudarte a contratar a los mejores candidatos.

Pasos para comenzar a forjar alianzas locales fructíferas:

- ▲ Ponte en contacto con Tent para que te ayudemos a identificar entidades en las ubicaciones que te interesan.
- ▲ Con la ayuda de Tent, determina qué entidades pueden satisfacer mejor las necesidades de tu empresa y te presentaremos.
- ▲ Comunícate con la entidad para confirmar que cuenta con los servicios y los medios necesarios para satisfacer tus necesidades específicas.
- ▲ Considera realizar una experiencia piloto con la entidad y, luego, avanza hacia una alianza a 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 estar muy unidas, por lo que quizás puedas ofrecerles oportunidades de trabajo de forma directa, además de trabajar con entidades locales asociadas:

- ▲ Las redes de comunidades de personas refugiadas podrían incluir canales como el boca a boca, asociaciones culturales y redes sociales.
- ▲ También puede ser de ayuda traducir las descripciones de los puestos a su idioma.

En algunos casos, anunciarse a través de las redes de las comunidades de refugiados puede ser lo más natural: 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 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

Deberías considerar adaptar el proceso estándar de selección para valorar las aptitudes de un candidato para un puesto con el fin de que resulte más accesible para los candidatos refugiados. Por suerte, algunas de las medidas más eficaces que puedes tomar probablemente ya forman parte de tu proceso.

- ▲ Asegúrate de que tu proceso estándar de contratación se centre al máximo en evaluar el **comportamiento**, las **cualidades** y el **potencial** del candidato para hacer el trabajo.
- ▲ Durante la **capacitación** en el **puesto de trabajo**, evalúa las competencias y aptitudes mediante herramientas de elaboración de perfiles por competencias.
- ▲ Evalúa las **aptitudes técnicas** que sean un requisito previo para desempeñar el trabajo (*por ejemplo, aritmética, informática, experiencia en el manejo de maquinaria pesada o el uso del español escrito a nivel profesional*).
- ▲ **Gestiona las expectativas** sobre la naturaleza del trabajo. Considera ofrecer una visita guiada por el lugar de trabajo como parte del proceso de selección para garantizar que los candidatos comprendan lo que implica el puesto.

Pide a tu equipo que evalúe el nivel de español que *se requiere* para el puesto y, luego, adapta el proceso de entrevista en consecuencia.

Es posible que algunos candidatos refugiados, en especial aquellos que han llegado recientemente a España, no dominen el español. En el proceso de la 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 selección

Puedes aplicar las siguientes estrategias para superar las barreras lingüísticas durante el proceso de selección:

- ▲ Averigua si alguna entidad local asociada puede ayudar con la interpretación y la documentación para la evaluación y las entrevistas iniciales.
- ▲ Asegura una comunicación clara hablando más despacio, no más alto, y evitando el uso de expresiones peculiares o modismos (*por ejemplo, evita usar frases como “Es pan comido” o “romper el hielo”*).
- ▲ En lugar de hacer preguntas de tipo sí/no, verifica la comprensión con preguntas que requieran una respuesta más elaborada (*por ejemplo, pregunta: “¿A qué hora es su próxima entrevista?” en lugar de “¿Sabe a qué hora es su próxima entrevista?”*).



La revisión del CV

Al revisar los CV de candidatos refugiados, ten en cuenta los factores asociados a su estatus, tales como los siguientes:

- ▲ Períodos de inactividad laboral
- ▲ Aptitudes y experiencia inadecuadas o desactualizadas
- ▲ Falta de experiencia o referencias locales
- ▲ Desconocimiento de las normas de solicitud de empleo en España

Mientras revisas los CV , intenta hacer lo siguiente:

- ▲ Determina si se pueden explicar los períodos de inactividad laboral y cómo.
- ▲ Evalúa si el historial laboral o las cualificaciones obtenidas en el extranjero podrían indicar el potencial del candidato o aptitudes y experiencia relevantes.
- ▲ Considera la posibilidad de recurrir a una agencia independiente o a recursos online para verificar la equivalencia de los estudios y competencias adquiridos en instituciones extranjeras.

No rechaces a una persona para un puesto de nivel básico únicamente porque parezca “sobrecualificada”.

- ▲ Muchas personas refugiadas muy capacitadas no pueden ejercer su profesión cuando se reasientan y buscan puestos menos cualificados.
- ▲ Es posible que estos candidatos decidan finalmente marcharse para reanudar su carrera profesional volviendo a los sectores o especialidades en que trabajaban antes, o pueden ser grandes candidatos para asumir responsabilidades rápidamente.

Adaptar los procesos de selección

A la hora de programar y realizar las entrevistas, intenta hacer lo siguiente:

- ▲ Capacita a las personas que realizan las entrevistas para que tengan conocimiento de sus sesgos inconscientes y bríndales herramientas e información para superarlos, como información de contexto sobre las personas refugiadas.
- ▲ Ten en cuenta la diversidad en el momento de formar paneles de entrevistadores para reducir aún más los sesgos inconscientes.
- ▲ Fomenta la comunicación bidireccional entre los entrevistadores y los candidatos para garantizar que se entiendan a la perfección. No asumas que el silencio por parte de los candidatos refugiados confirma que comprenden.
- ▲ Explica a los entrevistadores que es posible que los candidatos refugiados no se ciñan a ciertas normas (especialmente las relacionadas con el lenguaje corporal) y que esto es una señal de diferencias culturales, no de falta de respeto (*por ejemplo, el contacto visual y los apretones de manos entre hombres y mujeres no son prácticas habituales en algunas culturas*).
- ▲ Habla con claridad sobre la cultura empresarial local y asegúrate de que los candidatos aceptan el comportamiento que se espera de ellos en el entorno laboral.

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 a las que se enfrentan las personas refugiadas empleadas

Si quieres contratar a personas refugiadas, es probable que también estés 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

Ten 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 incorporen a tu empresa, pero eso no significa que no puedan empezar a contribuir de inmediato.

De hecho, hay muchas soluciones que puedes poner en marcha para apoyar a tus empleados refugiados en su aprendizaje del español:

- ▲ Traducir la señalización y otros materiales esenciales a los idiomas de las personas refugiadas: inglés, ucraniano o francés.
- ▲ Pedir a los colegas bilingües que ayuden con la interpretación.
- ▲ Para obtener más información, consulta la capacitación de Tent sobre ***cómo superar las barreras lingüísticas.***

¿Sabías que el lugar de trabajo es, casi siempre, el mejor lugar para que las personas refugiadas mejoren sus conocimientos del idioma local? Puede que te sorprenda gratamente 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. Siguiendo ciertos pasos, las empresas pueden crear desde el principio entornos inclusivos:

- ▲ Asignar compañeros de trabajo o colegas a los nuevos empleados refugiados para ayudarles a resolver sus dudas sobre la cultura de la empresa.
- ▲ Considera la posibilidad de hacer ajustes para los empleados refugiados, por ejemplo, hacer que coincidan las horas de descanso con las horas de oración o modificar la política de uniformes para adaptarla a las normas culturales.

Es posible que algunos empleados refugiados necesiten que se les diga que es aceptable decir lo que piensan y hacer preguntas. En este caso, los compañeros deben saber que tienen que comunicarse con sus colegas refugiados y fomentar este comportamiento.

Considerar los problemas de transporte



Es posible que algunos candidatos refugiados no tengan carné de conducir o acceso a un coche. Si no hay transporte público y a los candidatos les preocupa el transporte, considera las siguientes opciones:

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

En muchos lugares, el coche es esencial para ir a trabajar, especialmente donde no llega el transporte público. Las empresas pueden ayudar a las personas refugiadas a solucionar este problema.

A barista with brown hair, wearing a black t-shirt and a dark green apron, is focused on pouring milk from a stainless steel pitcher into a teal cup. She is standing behind a counter in a modern coffee shop. To her right is a large black coffee machine with a hopper of coffee beans and several stacks of black paper cups. In the foreground, there are various coffee-making supplies like a metal mesh container, a stack of black cups, and a container of stir sticks. The background shows a bright window and shelves with coffee-related items.

¡Muchas gracias!

Recursos adicionales*

- Deloitte Insights, [*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.
- Guía para la contratación de personas refugiadas por las empresas en España <https://www.tent.org/resources/guia-para-la-contratacion-de-refugiados-en-espana/>