



Cómo crear un entorno laboral inclusivo para las personas refugiadas ucranianas

Un recurso para los equipos y jefes de RR. HH. y Personal



Índice

1

**POR QUÉ LA INCLUSIÓN
CULTURAL ES
FUNDAMENTAL PARA LAS
EMPRESAS QUE
CONTRATAN A PERSONAS
UCRANIANAS**

2

**CONTEXTO SOBRE
LA CULTURA UCRANIANA**

3

**BUENAS PRÁCTICAS PARA
GARANTIZAR EL ÉXITO EN
LA INTEGRACIÓN DE LOS
EMPLEADOS
UCRANIANOS**

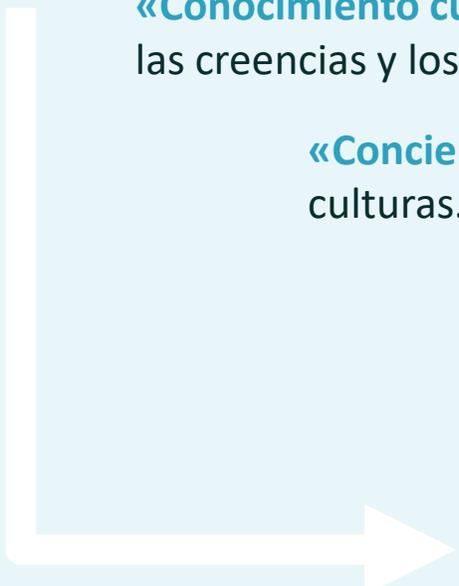
Las empresas deben priorizar la inclusión cultural para garantizar el éxito en la integración de las personas refugiadas ucranianas

- ▲ La inclusión cultural de las personas refugiadas y desplazadas puede reportar grandes beneficios sociales y económicos a tu empresa.
- ▲ Puede que estés al tanto de la situación de Ucrania, pero a todos nos vendría bien saber algo más sobre este país y sus gentes.
- ▲ Es importante formar a tu plantilla en materia de inclusión cultural e informar a todos de los pasos que la empresa está dando para promover la integración de los empleados ucranianos, ya que hacerlo tiene una gran repercusión social.



Más allá del «conocimiento cultural»: cómo adquirir «competencia cultural»

Las empresas deben aspirar a adquirir competencia cultural, y esto sucede en distintas fases:



«Conocimiento cultural» : conocer ciertas características culturales, la historia, los valores, las creencias y los comportamientos de otro grupo étnico o cultural.

«Conciencia cultural» : mostrarse abierto a la idea de cambiar nuestras actitudes hacia otras culturas.

«Sensibilidad cultural» : saber que existen diferencias entre las culturas, sin asignar valores a estas diferencias. La sensibilidad cultural también implica la humildad cultural (admitir que no tenemos conocimiento sobre otras culturas, pero estamos dispuestos a aprender acerca de ellas).

«Competencia cultural» : abarca todas las etapas anteriores.

Un enfoque bien fundamentado de la contratación y el proceso de incorporación al trabajo

Los empleadores no tienen por qué ser expertos en la cultura ucraniana para hacer que sus nuevos empleados se sientan cómodos, ¡simplemente os animamos a adoptar una mentalidad de aprendizaje!

Aprender sobre la cultura y las costumbres del pueblo ucraniano y las dificultades a las que se enfrenta puede ayudar a los empleadores a abordar la contratación y el proceso de incorporación laboral con conocimiento de causa.

Las personas ucranianas se muestran muy receptivas al deseo de otras personas de aprender más sobre su cultura y su país, y valoran trabajar en un entorno donde ya se cuente con un conocimiento sobre sus orígenes.



Terminología

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.

Coloquialmente, solemos referirnos a los ucranianos que huyen de la guerra en Ucrania como refugiados. Desde la invasión rusa de Ucrania el 24 de febrero de 2022, **millones de ucranianos han tenido que huir de su país**. Este éxodo masivo de personas es una de las mayores crisis de desplazamiento forzado de la historia y la mayor desde la Segunda Guerra Mundial.



Índice

1

POR QUÉ LA INCLUSIÓN
CULTURAL ES
FUNDAMENTAL PARA LAS
EMPRESAS QUE
CONTRATAN A PERSONAS
UCRANIANAS

2

CONTEXTO SOBRE
LA CULTURA UCRANIANA

3

BUENAS PRÁCTICAS PARA
GARANTIZAR EL ÉXITO EN
LA INTEGRACIÓN DE LOS
EMPLEADOS
UCRANIANOS

Un breve resumen de la historia reciente de Ucrania

1917

El territorio ubicado en la frontera oriental de Ucrania se anexiona a la Unión Soviética tras la Segunda Guerra Mundial, mientras que el territorio occidental queda dividido entre Polonia, Rumanía y Checoslovaquia. Un bastión del territorio de Ucrania occidental reclama la independencia poco antes de sucumbir a las potencias circundantes.

1932-33

Tiene lugar un genocidio inducido por una hambruna forzada por orden de Josef Stalin y de las autoridades soviéticas con el fin de aplastar la identidad y el nacionalismo ucranianos; esto se conoce como «Holodomor». Millones de ucranianos mueren como consecuencia.

1991

Ucrania declara su independencia de la Unión Soviética. El país vivirá años de reformas políticas y económicas en la década de los 90. El proceso de adopción de una nueva constitución da lugar a una gran agitación política y social y dispara la inflación.

2004

Se producen manifestaciones multitudinarias en toda Ucrania debido a unas elecciones cuyo resultado se pone en duda; este levantamiento se conoce como la «Revolución Naranja».

Cronología de la guerra en Ucrania

Noviembre de 2013

El presidente de Ucrania, Viktor Yanukovich, se niega a firmar un Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, lo cual da lugar a grandes manifestaciones en todo el país.

Enero y febrero de 2014

Las manifestaciones se convierten en un movimiento sociopolítico a favor de la integración europea llamado «Euromaidán». El gobierno ucraniano, respaldado por Rusia, emplea la violencia y la fuerza contra los manifestantes.

Marzo de 2014

Las tropas rusas ocupan edificios gubernamentales en Crimea, ocupando ilegalmente esta península ucraniana, y anuncian un referéndum ilegal para anexionarse esta región.

Marzo y abril de 2014

Las tropas rusas empiezan a avanzar sobre la zona oriental de Ucrania (la región del Donbás), defendida por disidentes del Euromaidán y batallones de voluntarios. Esto marca el comienzo de la guerra entre Rusia y Ucrania. A este avance le siguen intensos combates que provocan graves bajas entre la población civil, así como el desplazamiento de millones de personas de Ucrania oriental.

24 de febrero de 2022

Rusia comienza su invasión de Ucrania a gran escala lanzando misiles en casi todas las ciudades del país de forma simultánea. La guerra, que aún continúa, ha desplazado a millones de ucranianos.

La economía ucraniana

- ▲ La economía ucraniana se considera emergente, con un nivel de renta bajo-medio. [La agricultura y la industria son los dos mayores sectores profesionales.](#)
- ▲ Según un informe de ACNUR de 2022, [el 63 % de los refugiados ucranianos trabajaban por cuenta propia o ajena antes de salir de Ucrania](#), con experiencia profesional u ocupacional diversa.
- ▲ Según ACNUR, los diez sectores principales en los que los refugiados ucranianos tienen experiencia profesional son los siguientes: educación (16 %); comercio (12 %); servicios profesionales (10 %); servicios sanitarios y sociales (7 %); otros servicios (6 %); hostelería y restauración (5 %); servicios financieros (5 %); servicios personales (5 %); construcción (3 %) y agricultura (3 %).

Perfil educativo y profesional de las personas ucranianas

Los ucranianos cuentan con un alto nivel educativo y buscan oportunidades en el extranjero para mejorar sus vidas y las de sus familias. La migración por motivos laborales es bastante habitual en este país. No obstante, en general, los ucranianos sienten gran apego a su país y optan por volver para jubilarse o regresan con frecuencia durante el tiempo que pasan en el extranjero.

La enseñanza superior se considera como la clave para desarrollar una carrera profesional fructífera y como uno de los mayores indicadores de estatus social. Según la UNESCO, **Ucrania es una de las sociedades con mayor nivel educativo del mundo**, ya que un 83 % de los ucranianos ha estudiado en una universidad o en un centro de formación profesional o enseñanza superior.

Según ACNUR, **siete de cada diez refugiados ucranianos han cursado estudios superiores** (es decir, tienen un grado universitario o superior).



¿Quiénes son las personas ucranianas refugiadas?

- ▲ Las personas ucranianas refugiadas cuentan con formación superior, son ambiciosas y cosmopolitas, se sienten europeas y tienen intereses muy diversos.
- ▲ Puesto que a los hombres en edad militar no se les permite salir de Ucrania, las mujeres y los niños suponen en torno a un 90 % de todos los refugiados ucranianos según ACNUR.
- ▲ Debido al desplazamiento interno a gran escala que se produjo al principio de la guerra de Ucrania en 2014, es posible que un refugiado ucraniano experimente este desplazamiento (y, por tanto, tenga que volver a empezar de cero) por segunda o incluso por tercera vez.



Características de las personas refugiadas ucranianas

Aunque todavía no disponemos de datos completos, las personas refugiadas ucranianas en edad de trabajar presentan las siguientes características:



Conocimiento de idiomas: por lo general, un nivel intermedio de inglés.



Experiencia y competencias profesionales: las personas refugiadas ucranianas han trabajado en diversos sectores como profesionales de TI, contabilidad, administración, restauración, gestión de proyectos, profesionales de la sanidad, ingenieros, obreros, profesionales del marketing, etc., además de ser estudiantes y emprendedores.



Conocimiento de otras culturas y prácticas empresariales: las personas ucranianas están muy expuestas a otras culturas y prácticas empresariales y las respetan. Muchos jóvenes ucranianos, sobre todo aquellos que trabajan en TI, suelen interactuar con empresas internacionales y se sienten cómodos en contextos profesionales no ucranianos.

Normas culturales de las personas refugiadas ucranianas

Los ucranianos son, en líneas generales, europeos modernos con valores liberales. Se sienten orgullosos de su país, diverso e innovador, y esto se refleja en su identidad. Los ucranianos más mayores tienden a ser más conservadores y tradicionales.

Ucrania ha dado grandes pasos hacia la igualdad de género en la última década. Debido al estatus de clase media-baja de la mayoría de los ucranianos, es habitual que tanto hombres como mujeres trabajen para sacar adelante a sus familias.



Normas religiosas ucranianas

La mayoría de las personas ucranianas son cristianas y muchas de ellas se consideran católicas o seguidoras de las iglesias ortodoxas orientales. En este último caso, aunque la Iglesia Ortodoxa de Ucrania está actualmente en proceso de reforma, es importante recordar que las personas refugiadas ucranianas pueden registrarse por el calendario juliano, en el que se celebran festividades importantes, como la Pascua o la Navidad, en fechas distintas a las acostumbradas en otros países.

En Ucrania conviven también personas de otras religiones, como los tártaros crimeos, que suelen ser musulmanes, así como judíos ucranianos.



Normas laborales ucranianas

Las personas ucranianas muestran un gran respeto por la autoridad, tienen a sus superiores en alta consideración y se esfuerzan por complacerlos por todos los medios para demostrar su valía. No suelen manifestar su descontento o desacuerdo con quienes ocupan cargos superiores en el lugar de trabajo.

Una hoja de ruta clara y bien definida de cara al ascenso y desarrollo profesional resultaría muy valiosa para las personas refugiadas ucranianas en un nuevo entorno laboral. Especificar los resultados esperados y los plazos con objetivos concretos contribuirá a su adaptabilidad e integración.



Consideraciones importantes para las empresas que contratan a personas refugiadas ucranianas (1/2)

Las personas ucranianas suelen preferir los elogios en privado al reconocimiento público. En Ucrania, los superiores no tienen costumbre de alabar a sus empleados, sobre todo en público. Además, los ucranianos consideran la humildad y la capacidad de trabajo como virtudes. No obstante, como nos ocurre a todos, les gusta saber que están haciendo las cosas bien y que se reconozca su trabajo.

Es importante tener en cuenta los distintos niveles de trauma con los que lidian estas personas a diario: desde el trauma generacional debido al sufrimiento de sus familias bajo el dominio de la Unión Soviética hasta la última escalada bélica, que ha provocado graves daños a su bienestar mental.



Consideraciones importantes para las empresas que contratan a personas refugiadas ucranianas (2/2)

Muchas personas refugiadas ucranianas han vivido experiencias desgarradoras y puede que incluso hayan sufrido las consecuencias de la guerra en primera persona.

No des por hecho que estas personas hablan ruso y no trates de practicar este idioma con ellos: si una persona refugiada ucraniana ha tenido alguna vez contacto con soldados rusos o vivido bajo la ocupación rusa, es muy probable que escuchar este idioma le altere.

Se suele considerar a las personas ucranianas como resilientes, a pesar de todo.

Les cuesta depender de otras personas y pedir ayuda, y prefieren valerse por sí mismas aunque esto suponga tomar el camino más largo para poder alcanzar sus objetivos.



Índice

1

POR QUÉ LA INCLUSIÓN
CULTURAL ES
FUNDAMENTAL PARA LAS
EMPRESAS QUE
CONTRATAN A PERSONAS
UCRANIANAS

2

CONTEXTO SOBRE
LA CULTURA UCRANIANA

3

**BUENAS PRÁCTICAS PARA
GARANTIZAR EL ÉXITO EN
LA INTEGRACIÓN DE LOS
EMPLEADOS
UCRANIANOS**

Prácticas de RR. HH. sensibles al trauma



Las siguientes prácticas sensibles al trauma pueden resultar útiles al tratar con los empleados ucranianos:

- ▲ **Antes del empleo:** crea un entorno en el que los candidatos se sientan cómodos, por ejemplo, limitando el número de entrevistadores y evitando preguntas sobre su evacuación o la familia que han dejado atrás. Asegúrate de evaluar su potencial y sus aptitudes, no sus competencias para desenvolverse en una entrevista.
- ▲ **Durante el empleo:** crea un ambiente inclusivo para facilitar la adaptación de estas personas, para lo cual puede resultar conveniente asignarles un **compañero que facilite su incorporación** y les ayude a familiarizarse con la nueva cultura y entorno de trabajo. Ten en cuenta que en Ucrania es habitual saltarse el paso de la incorporación al puesto de trabajo, por lo que estas personas necesitarán entender los plazos y lo que se espera de ellas durante este proceso.

Buenas prácticas para contratar a trabajadores ucranianos (1/2)

- ▲ Conseguir un trabajo como persona refugiada ucraniana es extremadamente importante y podría ser su mayor prioridad de cara a adaptarse a la vida del país de acogida. Durante el proceso de contratación, las personas refugiadas ucranianas podrían estar más nerviosas de lo habitual, tratar de ocultar su estrés y sus emociones y/o aparentar frialdad; es algo completamente normal.
- ▲ Explica el proceso de contratación, incluidos plazos y expectativas, para cada una de las fases del proceso de solicitud de empleo, ya que quizás las personas refugiadas ucranianas no conozcan las normas relativas al lugar de trabajo del país.



Buenas prácticas para contratar a trabajadores ucranianos (2/2)

- ▲ **Sé transparente sobre las dinámicas laborales de la empresa** (como el género de los jefes y directivos, qué puesto ocupan los empleados en la jerarquía corporativa, cómo interactúan entre sí los compañeros y los equipos de trabajo, etc.) e informa al respecto cuanto antes durante el proceso de contratación. Esto garantizará que las personas ucranianas entrevistadas tengan una idea clara de con quién y para quién van a trabajar.
- ▲ **Sé directo en cuanto a las expectativas salariales, ya que esto permitirá a los entrevistados planificar con antelación.** Si son el único miembro de su familia que puede optar a un empleo, es probable que carguen un gran peso sobre sus hombros.



Buenas prácticas para la integración de los trabajadores ucranianos

- ▲ **Apoya a los empleados ucranianos para que puedan acceder a todas las prestaciones que ofrece la empresa:** esto incluye formación financiera básica. Plantéate traducir los materiales más relevantes al ucraniano. (En la mayoría de los centros de trabajo de Ucrania no existen las prestaciones de empresa, la atención sanitaria, los seguros ni las distintas opciones de retribución salarial de las que disponemos nosotros).
- ▲ **Establece un calendario y un consenso para la puesta en común de información, impresiones y para las revisiones de rendimiento,** y deja bien claras las posibles consecuencias en caso de surgir problemas con el rendimiento.
- ▲ **Establece unas expectativas en torno a la progresión salarial y el desarrollo profesional,** y ofrece oportunidades de mejora y avance profesional en la empresa.
- ▲ **Explica cuáles son los canales habituales para la retroalimentación y para plantear inquietudes relacionadas con RR. HH.;** puede que los empleados ucranianos no estén familiarizados con ellos.
- ▲ **Muéstrate flexible con las peticiones de días libres** y/o permite a estas personas trabajar a distancia durante un periodo de tiempo determinado, de modo que puedan volver a su país a ver a sus maridos, hermanos, padres, etc. que sirven en el ejército cuando estos estén de permiso.

Cómo crear entornos físicos seguros y adaptables

- ▲ Para las personas ucranianas, sobre todo las de mayor edad, trabajar en una oficina suele considerarse una ocupación formal, por lo que es posible que estén acostumbradas a llevar ropa formal en el trabajo. Habla brevemente con tus nuevos empleados ucranianos sobre el código de vestimenta y/o lo que se considera aceptable en el lugar de trabajo.
- ▲ En Ucrania se prioriza el trabajo duro por encima de las pausas, y la conciliación de la vida laboral y familiar no es algo que se suele tener en cuenta. Así pues, sé explícito sobre las pausas para la comida, las vacaciones o si consideras aceptable o no salir antes del trabajo o llegar más tarde (sobre todo si el empleado o empleada en cuestión tiene responsabilidades familiares o menores a su cargo).



Cómo crear entornos físicos seguros y adaptables

- ▲ Comunica si consideras aceptable o no que los compañeros pasen tiempo juntos fuera del trabajo, incluyendo la socialización después del trabajo. Si este es un aspecto importante de vuestra cultura empresarial, lo ideal es decirlo cuanto antes.
- ▲ Comer y consumir bebidas alcohólicas con los compañeros es algo habitual y aceptable en el trabajo en Ucrania, sobre todo entre las personas más mayores. Aunque existe el ofensivo tópico de que todos los ucranianos son alcohólicos, el alcohol sí tiene un papel importante en la mayoría de las celebraciones personales o profesionales en Ucrania. Compartir la comida también es importante a la hora de forjar vínculos con los compañeros en los centros de trabajo de Ucrania. Si hay algo similar a un comedor o sala común, es probable que los empleados ucranianos lleven comida para compartir con sus compañeros con cierta frecuencia.



Cómo formar a las personas en puestos de responsabilidad sobre las necesidades de las personas refugiadas ucranianas

- ▲ El papel de los directivos y jefes es fundamental a la hora de crear un entorno de trabajo inclusivo.
- ▲ Comparte esta formación con todas aquellas personas que trabajen directamente con nuevos empleados ucranianos.



La inclusión cultural es positiva para las empresas Y las personas refugiadas ucranianas



- ✓ Cuando las personas refugiadas entienden mejor la cultura de su nueva comunidad, les resulta más fácil adaptarse a su lugar de trabajo, lo cual aumenta sus posibilidades de prosperar.
- ✓ El respeto y el aprecio de todas las culturas ayuda a las personas refugiadas a integrarse mejor en su lugar de trabajo.
- ✓ La inclusión cultural favorece las relaciones laborales y permite a las personas refugiadas crear esa red profesional que tanto necesitan.
- ✓ Reducir las barreras culturales puede mejorar la productividad al evitar parones provocados por malos entendidos o conflictos.
- ✓ Las empresas pueden beneficiarse de nuevas ideas, colaboración y productividad como resultado de una plantilla diversa e inclusiva.

Cómo garantizar que toda la empresa predique con el ejemplo en materia de inclusión cultural

Contar con la opinión de los empleados refugiados será una parte fundamental de este proceso. Preguntarles más de una vez ayudará a acabar con cualquier reticencia a la hora de participar o de plantear cuestiones que sean motivo de preocupación o malestar.



Esta presentación está disponible en el Members' Hub de Tent:
www.tent.org/member-resources

▲
¡Muchas gracias!

