

# Contratación de personas refugiadas

Un recurso para equipos de RR. HH.



2

#### **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/bolsa de personas refugiadas que buscan empleo.
- Descubrirás cómo adaptar tus procesos de selección de currículos y entrevistas con el 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, y conocerás buenas prácticas de otras empresas.



#### Índice

1

¿POR QUÉ CONTRATAR A PERSONAS REFUGIADAS? 2

ENCONTRAR CANDIDATOS REFUGIADOS 3

ADAPTAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN 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 debido a fundados temores de ser perseguida o víctima de la violencia; por ejemplo, una guerra civil o violencia étnica.
- Una persona solicitante de 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\*.
- ▲ Los refugiados son empleados con un alto nivel de motivación y resiliencia.
- ▲ 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

<sup>\*</sup> 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 a 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 empleo online** en las que se publican los puestos disponibles en la empresa.
- ▲ También es posible que carezcan de una **red de contactos profesionales** para acceder a oportunidades de trabajo o para contactar con empresas.
- ▲ Y, cuando las personas refugiadas solicitan un empleo, pueden verse excluidas sin querer debido a períodos de inactividad laboral en su currículo o por contar con una formación y diplomas extranjeros con los 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

¿POR QUÉ CONTRATAR A PERSONAS REFUGIADAS? 2

ENCONTRAR CANDIDATOS REFUGIADOS

3

ADAPTAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN 4

ABORDAR LAS DIFICULTADES POSTERIORES A LA OFERTA TENT | ENCONTRAR CANDIDATOS REFUGIADOS

#### Cómo contratar a candidatos refugiados

Esta sección cubrirá los siguientes temas:

- ▲ Trabajar con entidades locales
- Anunciar las vacantes en redes de comunidades de personas refugiadas



#### 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.
- A También es posible que no conozcan las vías más habituales de encontrar trabajo en el país, como plataformas y bolsas de empleo 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/delegaciones y programas locales 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/bolsa 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:

- A 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 conectaremos con ellas.
- 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 otros idiomas.

En algunos casos, anunciarse a través de las redes de las comunidades de refugiados puede ser lo más natural: se ha demostrado que, si un refugiado tiene una experiencia positiva en una empresa, es probable que otros miembros de su comunidad busquen trabajo en la misma empresa\*.

<sup>\*</sup> 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

¿POR QUÉ CONTRATAR A PERSONAS REFUGIADAS? 2

ENCONTRAR CANDIDATOS REFUGIADOS

3

ADAPTAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN 4

ABORDAR LAS DIFICULTADES POSTERIORES A LA OFERTA

#### Adaptar los procesos de selección

Deberías considerar adaptar vuestro proceso estándar de selección y vuestro proceso a la hora de valorar las aptitudes de un candidato para un puesto con el fin de que resulte más accesible para los candidatos refugiados.

Algunas de las medidas más eficaces que te recomendamos probablemente ya forman parte de tu proceso:

- Asegúrate de que tu proceso estándar de contratación se centre al máximo en evaluar el comportamiento, la actitud, las habilidades y el potencial del candidato para realizar el trabajo.
- △ Durante el proceso de **formación** en el **puesto de trabajo**, evalúa las competencias y las 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 castellano escrito a nivel profesional).
- ▲ **Gestiona las expectativas** sobre la naturaleza del trabajo. Considera ofrecer una visita guiada por la oficina o la instalación en 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 castellano 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 castellano.

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 traducción/interpretación y la documentación para la evaluación del candidato 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 relacionados con su estatus, tales como los siguientes:

- Períodos de inactividad laboral
- Aptitudes y experiencia inadecuadas o desactualizadas
- Falta de experiencia profesional a nivel local
- Falta de referencias de contactos profesionales a nivel local
- Desconocimiento de las normas de solicitud de empleo y fases del proceso de selección 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 al llegar a España 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 los que trabajaban antes, o pueden ser grandes candidatos para asumir responsabilidades en la empresa rápidamente.

#### Adaptar los procesos de selección

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

- ▲ Forma 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 un panel 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 vuestra cultura corporativa y asegúrate de que los candidatos comprenden y aceptan el comportamiento que se espera de ellos en el entorno laboral.

#### Índice

¿POR QUÉ CONTRATAR A PERSONAS REFUGIADAS? 2

ENCONTRAR CANDIDATOS REFUGIADOS 3

ADAPTAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN 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 cubre las áreas de interés más frecuentes de los equipos de RR. HH. de las empresas:

- 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 castellano:

- Traducir la señalización y otros materiales esenciales a los idiomas de las personas refugiadas: inglés, ucraniano, dari 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.

#### Ejemplos de buenas prácticas de empresas



Una empresa en Canadá asignó un **mentor** a cada empleado refugiado para practicar en un 1:1 en el idioma local durante el almuerzo.

✓ Estos conocimientos ayudaron a los empleados refugiados a obtener la confianza necesaria para crecer rápidamente, desenvolverse en los proyectos y ampliar sus redes de contactos con compañeros dentro de la empresa.

#### Ejemplos de buenas prácticas de empresas



Algunas empresas observan que las personas refugiadas que contratan a menudo no entienden la burocracia relativa a la inserción laboral, como las prestaciones, las nóminas, etc.

Tenemos ejemplos de empresas que han contratado **traductores** para determinadas partes de la incorporación de talento refugiado, y otras han confiado en que los directivos se tomen el tiempo necesario para explicar los detalles más allá de las barreras lingüísticas.

✓ El resultado de esta práctica es que la empresa que contrata se asegura de que sus empleados refugiados tienen y entienden toda la información relativa a las prestaciones y cómo acceder a ellas.

#### 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 ("buddies") 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, 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.

#### Ejemplos de buenas prácticas de empresas



Dos empresas de retail en Reino Unido y México asignaron **una persona de contacto común** a todos sus empleados refugiados durante los primeros programas piloto de contratación.

✓ Esto garantizó que la misma persona en la empresa tuviera una visión general de todos los empleados refugiados, pudiera responder a preguntas comunes, conociera las barreras a las que se enfrentan los refugiados y pudiera solucionar problemas para continuar con los procesos de inserción de forma más ágil y eficiente.

#### Ejemplos de buenas prácticas de empresas



Una empresa del sector alimentario de Francia reconoció la importancia de **aprovechar la diversidad de su plantilla** para apoyar a los empleados refugiados.

La empresa emparejó a empleados de habla árabe con refugiados sirios recién contratados para fomentar una cultura de pertenencia y mentoría.

✓ Este programa ayudó a la empresa a aprovechar la diversidad de su equipo para crear un entorno laboral más inclusivo.

#### **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.



#### **Recursos adicionales\***

- Deloitte Insights, <u>A New Home at Work: an Employer's Guide to Fostering Inclusion for Refugees in the</u>
   <u>Workplace</u> ("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 <a href="https://www.tent.org/resources/guia-para-la-contratacion-de-refugiados-en-espana/">https://www.tent.org/resources/guia-para-la-contratacion-de-refugiados-en-espana/</a>