

Informe de identificación de buenas prácticas e informe final con recomendaciones

“Estudio nacional de costo/beneficio sobre la
participación del sector privado en procesos de
reintegración de personas migrantes retornadas”



Una marca de
MULTISERVICIOS EMPRESARIALES RIFLOC SA DE CV

Tel.: (503) 7802-3555 y Celular 6200-9091
Correo Electrónico: riflocsadecv@gmail.com

Contenido

• Introducción	2
• Metodología respecto al producto final.....	3
• RESULTADOS GENERALES A MODO DE SUMARIO (Medianas y Grandes Empresas presentes en las zonas de intervención)	3
• RESULTADOS GENERALES A MODO DE SUMARIO (Empresas que ya han venido participando en ruedas de negocios y actividades Swisscontact).....	11
• Buenas Prácticas y Recomendaciones para la Participación del Sector Privado en la Reintegración de Personas Migrantes Retornadas	12
• PROPUESTA DE MODELO DE ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO	15
• VALORACIONES DEL ESTUDIO NACIONAL.....	21
• ANEXOS (ENLACE A DRIVE DE RESULTADOS).....	26

● Introducción

El presente informe tiene como objetivo principal, el detallar los hallazgos y las propuestas resultantes del proceso de consultoría orientado a evaluar el impacto económico y social de la participación del sector privado en los procesos de reintegración de personas migrantes retornadas en El Salvador. Visto desde una perspectiva general, este documento se divide en dos secciones clave: el Informe de Identificación de Buenas Prácticas (a partir del desarrollo de una investigación de campo) y el Informe Final de la Consultoría con recomendaciones concretas. El objetivo específico del presente documento es realizar un análisis documental y referencial que permita identificar las posibles conexiones entre las personas migrantes retornadas y las dinámicas territoriales, articulados en su paso empresarial dentro del tejido productivo salvadoreño. Para lograrlo en este informe, se han utilizado diversas metodologías, incluyendo:

Un Estudio documental y de fuentes secundarias y contextuales: Un trabajo de gabinete centrado en analizar marcos teóricos y referenciales relevantes. También se dan diálogos preliminares con expertos: Encuentros con conocedores del tema para comprender las perspectivas clave y enriquecer el análisis. Finalmente, es clave presentar una consulta a responsables/encargados de empresas, mediante un ejercicio exploratorio no probabilístico basado en información y opiniones relevantes. El proceso investigativo adopta un enfoque cualitativo-cuantitativo, combinando el levantamiento de información, el estudio de contextos referenciales y la interacción con informantes clave. Esto permite no solo identificar buenas prácticas y áreas de oportunidad, sino también formular recomendaciones orientadas a fortalecer la vinculación de las personas migrantes retornadas con las dinámicas territoriales y potenciar el desarrollo local. Con este enfoque integral, se busca contribuir al diseño de estrategias que promuevan una inserción efectiva y productiva de los migrantes retornados, aprovechando su potencial para dinamizar las economías locales y fortalecer las comunidades en las que se reintegran.

● Metodología respecto al producto final

En el informe anterior, se identificó mediante los hallazgos iniciales y aproximaciones previas la necesidad de ampliar el enfoque hacia la opinión de empresas con raíces firmes en las zonas de intervención. Se comenzó a estipular un foco concreto de atención en lo relativo a las medianas y grandes empresas. Esta observación surgió a partir de un análisis preliminar que mostró cómo estas organizaciones, debido a su conexión directa con el entorno junto a la capacidad productiva y mecanismos formales de procesos de contratación, podían proporcionar información clave para comprender mejor el impacto del programa y ajustar sus estrategias de manera más efectiva.

En tal sentido, se determinó que era necesario profundizar en las perspectivas de las medianas y grandes empresas presentes en los departamentos de La Libertad, San Salvador, Usulután, San Miguel, Zacatecoluca y La Unión. Este segmento empresarial representa un actor crítico en la dinámica económica y social de estas regiones, y su opinión podría aportar datos sustanciales sobre las condiciones y necesidades locales que el programa busca atender.

Para alcanzar este objetivo, se organizó un esfuerzo metodológico que incluyó la realización de visitas in situ a los territorios mencionados. Estas exploraciones se desarrollaron con 3 equipos de encuestadores especialmente capacitados para tal fin, que fueron movilizados hacia estas áreas con el propósito de recopilar información de primera mano directamente desde las empresas y otros actores relevantes. Estas visitas permitieron no solo obtener datos cualitativos y cuantitativos, sino también observar de manera directa las particularidades de cada contexto.

Los resultados preliminares de estas interacciones han sido fundamentales para enriquecer el análisis de la consultoría y delinear futuras intervenciones. Se espera que la información recopilada contribuya a construir un panorama más completo sobre las oportunidades y desafíos que enfrentan las empresas en estas zonas, permitiendo al programa Perspectivas ajustar sus acciones para generar un impacto positivo y sostenible en las comunidades objetivo

● RESULTADOS GENERALES A MODO DE SUMARIO (Medianas y Grandes Empresas presentes en las zonas de intervención)

Se ha realizado un sondeo a 94 empresas (ubicadas en los territorios de intervención del programa Perspectivas) que evalúa el costo y beneficio de la participación del sector privado en procesos de reintegración de personas migrantes retornadas en el mercado laboral nacional.

Este enfoque busca identificar las ventajas económicas, sociales y organizacionales de incluir a este grupo en las dinámicas empresariales, así como los desafíos y las inversiones

necesarias para optimizar estos procesos. El sondeo se llevó a cabo mediante un enfoque no probabilístico, seleccionando deliberadamente a empresas de diferentes territorios de El Salvador con el propósito de capturar una variedad de perspectivas y contextos empresariales.

Como se ha señalado de manera previa, se recopiló información de 94 empresas, tal como se dijo de manera previa abarcando sectores diversos y tamaños heterogéneos. Este método permitió un acercamiento práctico para comprender las dinámicas particulares del entorno empresarial salvadoreño, aunque no busca ser representativo de la totalidad del universo de empresas.

La información recabada se presenta de manera resumida en el cuerpo del informe; sin embargo, los detalles completos de las empresas participantes, así como los resultados desglosados por territorio y sector, se encuentran disponibles en los anexos para una consulta más exhaustiva

Figuras 1-6: Muestra de empresas visitadas a territorio



Fuente: Equipo de encuestadores Gestión y Desarrollo

A continuación los resultados generales:

Interés del sector privado en la contratación de migrantes retornados Un 94% de las empresas participantes expresaron interés en contratar migrantes retornados, reconociendo su potencial para fortalecer las capacidades del equipo y contribuir al desarrollo local.

Este alto nivel de interés refleja una disposición favorable hacia la inclusión de estos perfiles en las organizaciones, destacándose las grandes y medianas empresas como líderes en esta iniciativa.

Historial de contratación y experiencia previa El 40% de las empresas reportó haber contratado migrantes retornados en el pasado. Estas organizaciones destacan como principales beneficios la mejora en la resiliencia del equipo, el acceso a nuevas redes de contactos y la diversión cultural que enriquece la organización.

Sin embargo, también señalaron barreras como la falta de experiencia en ciertos sectores y la necesidad de capacitación adicional.

Beneficios identificados por las empresas En promedio, las empresas calificaron con puntuaciones superiores a 3.5 (en una escala de 1 a 5) ventajas como el fortalecimiento de la capacidad de adaptación del equipo, la mejora de la imagen social de la empresa y la ampliación de la red de contactos. Estas percepciones sugieren que la contratación de migrantes retornados no solo beneficia a las personas contratadas, sino también contribuye a objetivos estratégicos empresariales.

Impacto en la cultura organizacional El 46% de las empresas considera que la inclusión de migrantes retornados mejoraría la cultura organizacional, ya sea ligeramente o de manera significativa. Este impacto positivo se traduce en una mayor apertura al cambio, mayor colaboración entre equipos y una sensibilidad más marcada hacia la diversidad.

Beneficios sociales percibidos Un reconocimiento clave del sector privado es la mejora de su reputación al participar en procesos de reintegración. Las empresas consideran que esta participación genera impacto positivo en la comunidad local y fortalece la percepción que los clientes tienen sobre sus valores corporativos.

El 33% calificó como “positiva” la percepción de los clientes, y otro 31% la calificó como “muy positiva”.

Desafíos y costos asociados Aunque los beneficios son evidentes, también existen costos asociados, como la capacitación de los migrantes retornados para alinearse con las competencias requeridas por las empresas.

Asimismo, se identificó la necesidad de diseñar estrategias de retención que garanticen la permanencia y el éxito de estos empleados dentro de las organizaciones.

Es importante destacar que entre los datos y hallazgos más representativos de este análisis, se incluyen gráficos y otros elementos visuales de interés que permiten una interpretación más clara y precisa de la información.

Estos recursos, trasladados a continuación, no solo resumen las tendencias y patrones observados, sino que también facilitan una comprensión más profunda de los aspectos clave

del estudio, aportando valor agregado al proceso de toma de decisiones, entre los que sobresalen:

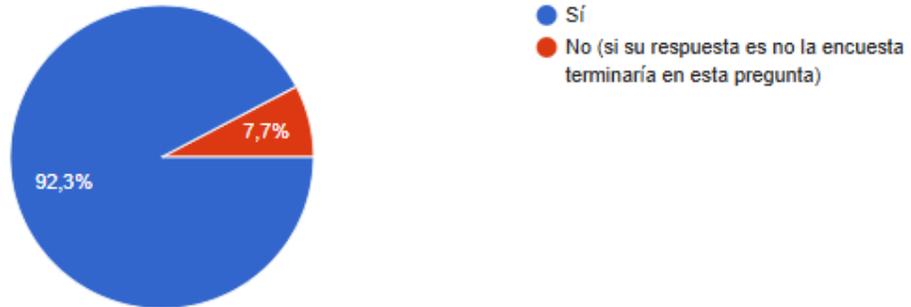


Comentario general: Luego del sondeo inicial (trasladado en el informe o producto 2 de la consultoría, se evidenció la necesidad de explorar la mediana y gran empresa en los territorios en cuestión o interés para el programa perspectivas)



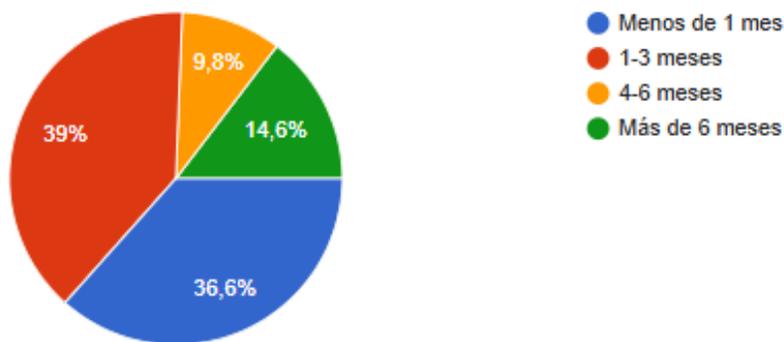
Comentario general: se observa una congruencia respecto al tamaño de empresa respecta a los años de operación. De haber políticas de mayor impacto en la articulación sostenida o colaboraciones entre el sector empresarial, pasarían por la dinámica de la mediana y gran empresa salvadoreña si de lo que se trata es de visibilizar con mayor robustez estos esfuerzos.

Después de conocer el concepto de migrantes retornados, considera que su empresa estaría interesada en contratar este tipo de perfil



Comentario general: El 92% de las medianas y grandes empresas consultadas manifestó una disposición favorable para contratar a migrantes retornados, reflejando una apertura significativa hacia la integración de este grupo poblacional en el ámbito laboral. Este resultado destaca la percepción positiva que tienen los empleadores sobre las competencias y experiencias que los migrantes retornados pueden aportar, como habilidades adquiridas en el extranjero, adaptabilidad y un enfoque diverso frente a los desafíos laborales.

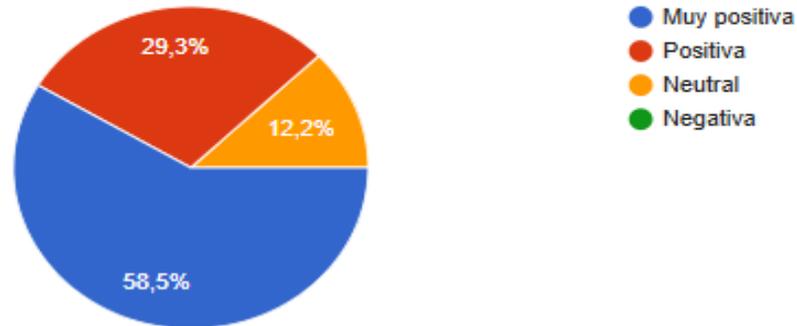
¿Cuánto tiempo considera que necesita una persona migrante retornada para adaptarse plenamente a sus funciones?



Comentario general: Más del 70% de la muestra analizada indicó que no realiza distinción en sus procesos de contratación entre migrantes retornados y quienes no lo son, lo que evidencia un enfoque inclusivo y equitativo en las políticas de recursos humanos de estas empresas. Esta actitud sugiere un reconocimiento de la igualdad de oportunidades para todos los candidatos, independientemente de su origen migratorio.

La decisión de no hacer distinciones podría estar motivada por la valoración de competencias y habilidades por encima de la procedencia, promoviendo un entorno laboral más diverso y enriquecido por diferentes perspectivas. Este hallazgo resalta un avance en la integración de migrantes retornados al mercado laboral, mostrando que, en general, los empleadores priorizan la capacidad profesional y el ajuste al perfil del puesto.

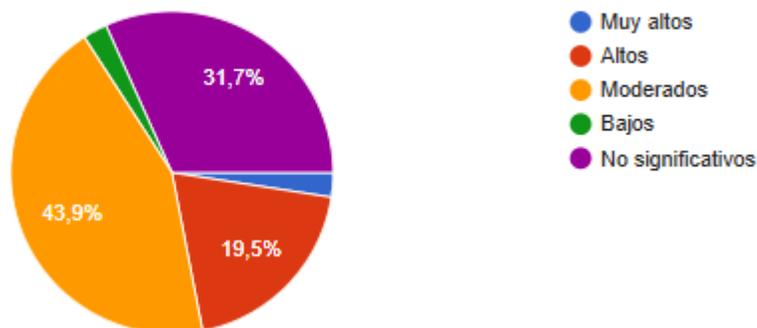
¿Cómo percibiría la disposición de sus empleados hacia la inclusión de personas migrantes retornados?



Comentario general: La muestra analizada reveló que más del 75% de las empresas entrevistadas mostraría una distinción positiva o una predisposición a favor de incluir migrantes retornados en sus actividades ordinarias, reflejando un apoyo notable a la integración de este grupo en el entorno laboral. Este resultado indica que la mayoría de los empleadores reconoce el valor que los migrantes retornados pueden aportar a la empresa, ya sea a través de habilidades adquiridas en el extranjero, una visión cultural diversa, o una resiliencia y adaptabilidad destacadas.

La disposición a favorecerlos también puede estar vinculada a una política de responsabilidad social empresarial y a la percepción de que la inclusión de migrantes retornados contribuye a un equipo de trabajo más inclusivo y enriquecedor. En los anexos se ofrece un análisis detallado de los motivos detrás de esta predisposición, así como ejemplos de buenas prácticas adoptadas por las empresas para facilitar la inclusión de este grupo.

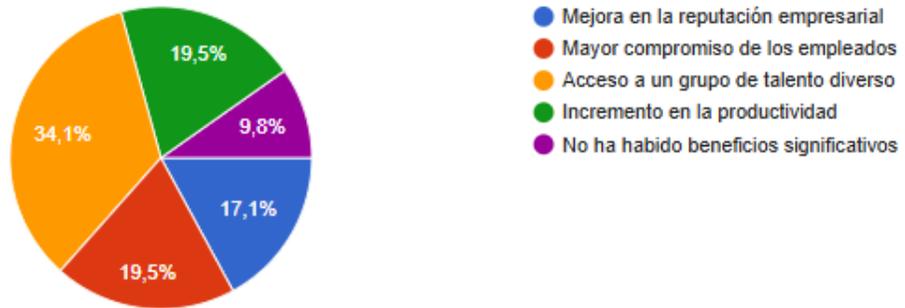
¿Cómo evaluaría los costos de participación en los procesos de integración o selección de personal con ese tipo de perfil?



Comentario general: Un hallazgo emblemático de la muestra analizada es que más del 75.6% de las empresas considera que los costos asociados a la incorporación de migrantes retornados serían moderados o no significativos.

Este resultado sugiere que, en términos generales, las empresas no perciben una carga económica considerable al integrar a este grupo en sus equipos de trabajo. Esta percepción podría estar influenciada por la valoración de los beneficios que los migrantes retornados traen consigo, como la diversidad de experiencias, habilidades específicas adquiridas en el extranjero y una mayor disposición para adaptarse y contribuir al éxito de la organización.

¿Cuáles considera que serían los principales beneficios que obtendría su empresa al participar en estos procesos?

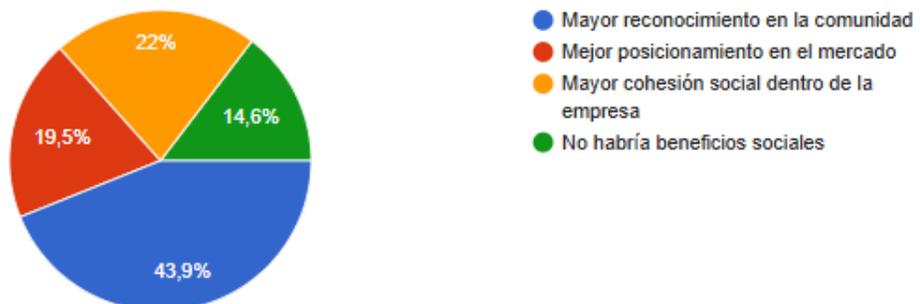


Comentarios generales: En cuanto a los beneficios globales, la muestra analizada muestra un reparto proporcional entre los diferentes factores que las empresas consideran ventajosos al incorporar a migrantes retornados a su fuerza laboral.

Entre los beneficios más destacados, se encuentran una mayor reputación de la empresa, el aumento de la diversidad en el entorno de trabajo, un mayor compromiso por parte de los empleados y un incremento en la productividad.

Estos factores reflejan las ventajas de integrar a personas migrantes retornadas, quienes aportan no solo habilidades técnicas y profesionales, sino también un enriquecimiento cultural que fomenta la innovación y el pensamiento diverso dentro de la organización. A su vez, estos aspectos se traducen en un impacto positivo en la productividad, al aprovechar la amplia gama de perspectivas y experiencias que los migrantes retornados pueden ofrecer.

¿Qué beneficios sociales considera que percibiría su empresa al participar en estos procesos?



Comentarios generales: El 66% de los encuestados expresó que los beneficios sociales, tales como un mayor reconocimiento en la comunidad y la cohesión en los territorios, son elementos clave a considerar en los programas de articulación del sector empresarial en relación con los migrantes retornados. Este dato destaca la importancia de la percepción y el impacto positivo que la integración laboral de los migrantes retornados tiene no solo en las empresas, sino también en la comunidad en general. El mayor reconocimiento en la comunidad se traduce en una imagen fortalecida para las empresas, que son vistas como actores responsables y comprometidos con la inclusión social. Por otro lado, la cohesión en los territorios se favorece cuando la integración laboral contribuye a la estabilidad y al desarrollo económico local, creando un sentido de pertenencia y colaboración entre los diferentes actores de la sociedad.

Conclusión general:

Uno de los hallazgos clave de la muestra es que los beneficios observados por las empresas al incorporar a migrantes retornados superan ampliamente los costos previstos, los cuales, en la mayoría de los casos, se perciben como prácticamente inexistentes. Las empresas reconocen que, aunque puedan existir algunos gastos iniciales asociados a la integración, estos son mínimos en comparación con las ventajas a largo plazo. Estos beneficios incluyen una mayor diversidad en los equipos de trabajo, una reputación positiva y el impulso al desarrollo de un entorno más inclusivo y colaborativo.

La combinación de estos factores contribuye no solo a la mejora del rendimiento organizacional, sino también a la creación de un impacto positivo en la comunidad y en la percepción social de la empresa. Por lo tanto, el análisis revela que la inversión en la incorporación de migrantes retornados es vista como una estrategia rentable y de alto valor.

El enfoque de integrar a migrantes retornados dentro de un programa social con un componente productivo tiene el potencial de superar ampliamente los desafíos iniciales. Las empresas ven en estos programas una oportunidad para fortalecer la cohesión social y desarrollar un sentido de comunidad, lo cual se traduce en un entorno de trabajo más dinámico y en una mejora de la competitividad de las regiones.

Sin embargo, a pesar de estas ventajas, se identificó una necesidad clara de gobernanza territorial para garantizar que la implementación de estos programas sea efectiva y sostenible. La coordinación entre el sector empresarial, los gobiernos locales y las organizaciones sociales es fundamental para optimizar los recursos, establecer políticas inclusivas y fomentar la colaboración entre las partes involucradas. Una gobernanza territorial adecuada facilitaría la creación de programas de inclusión más robustos y aseguraría que los beneficios de la integración de migrantes retornados se maximicen tanto a nivel económico como social. El estudio destaca el papel del sector privado como un aliado clave para la reintegración de migrantes retornados, especialmente si se establecen incentivos y políticas que faciliten su inclusión. Se recomienda implementar campañas de sensibilización y programas de formación que beneficien tanto a las empresas como a las personas migrantes. Este análisis sugiere que con el apoyo adecuado, las empresas pueden contribuir significativamente a la reintegración de esta población, maximizando beneficios económicos, sociales y culturales.

● RESULTADOS GENERALES A MODO DE SUMARIO (Empresas que ya han venido participando en ruedas de negocios y actividades Swisscontact)

La segunda exploración, se dirigió específicamente a una base de datos conformada por 20 empresas que han colaborado previamente con Swisscontact, seleccionadas por su relevancia en proyectos anteriores y su capacidad para aportar información valiosa. De este grupo, se obtuvo respuesta de la mitad, es decir, 10 empresas, lo cual permitió recoger datos cualitativos y cuantitativos significativos sobre sus experiencias y perspectivas. Este enfoque se centró en profundizar la relación con aliados estratégicos y aprovechar el conocimiento acumulado en estas interacciones. Para mayor detalle sobre las características de las empresas participantes y el análisis completo de las respuestas, se incluye información ampliada en los anexos del presente documento

El estudio analiza la percepción y el nivel de interés del sector privado en participar en la reintegración de personas migrantes retornadas a través de su contratación. Este segmento de la población enfrenta barreras significativas para su reinserción social y laboral, por lo que el papel del sector privado es clave para su integración efectiva. El sondeo incluyó empresas de diversos sectores, como servicios, construcción y energía, localizadas principalmente en San Salvador y otras áreas urbanas. La mayoría de las empresas participantes tienen más de 10 años de operación y un tamaño que varía desde 11 empleados hasta más de 100.

El 80% de las empresas encuestadas manifestaron interés en contratar personas migrantes retornadas, reconociendo su potencial para aportar valor a sus equipos. Sin embargo, solo una parte ha tenido experiencia previa contratando perfiles de este tipo, lo que indica una oportunidad de sensibilización y apoyo. Entre las ventajas identificadas, las empresas destacaron:

- **Ampliación de redes de contacto y conocimiento internacional.**
- **Fortalecimiento de la resiliencia y capacidad de adaptación del equipo.**
- **Mejora en la imagen social de la empresa.**

La mayoría de las empresas consideran que la inclusión de migrantes retornados tendría un impacto positivo o neutral en la economía empresarial. En términos culturales, la integración se percibe como una oportunidad para fomentar un ambiente más inclusivo y diverso, con algunos beneficios para el desarrollo organizacional. Las empresas participantes reconocieron que esta acción podría generar reconocimiento en la comunidad, mejorar su reputación nacional e internacional, y posicionarlas como actores responsables en términos de impacto social. A pesar de las ventajas percibidas, algunas empresas señalaron la necesidad de capacitación y programas específicos para garantizar una integración laboral exitosa. También identificaron como desafío el cambio cultural necesario dentro de las organizaciones.

● Buenas Prácticas y Recomendaciones para la Participación del Sector Privado en la Reintegración de Personas Migrantes Retornadas

Introducción del apartado: Tras la exploración de campo, entrevistas, benchmarking y encuestas realizadas, se presenta un conjunto de Buenas Prácticas y Recomendaciones para la Participación del Sector Privado en la Reintegración de Personas Migrantes Retornadas. Estas recomendaciones están diseñadas para guiar a Swisscontact, en la implementación de estrategias efectivas y sostenibles que faciliten la inclusión y maximicen los beneficios de contratar a migrantes retornados.

Las Buenas Prácticas identificadas incluyen la promoción de políticas inclusivas que reconozcan y valoren las habilidades y experiencias de los migrantes, así como la colaboración activa con entidades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil para asegurar un enfoque integral en la reintegración. También se destacan ejemplos exitosos de empresas que han implementado programas de capacitación y mentoría, creando un entorno acogedor y propicio para el desarrollo de nuevas oportunidades laborales.

Las recomendaciones subrayan la importancia de la gobernanza territorial y el fortalecimiento de alianzas público-privadas para asegurar que los procesos de reintegración se mantengan alineados con las necesidades de la comunidad y contribuyan a la estabilidad y crecimiento económico. Este enfoque integral permite aprovechar al máximo el potencial de los migrantes retornados, no solo como trabajadores, sino como agentes de cambio positivo en sus comunidades y en el sector productivo. La reintegración de personas migrantes retornadas al mercado laboral representa una oportunidad para el sector privado de contribuir al desarrollo social y económico, mientras aprovecha un talento valioso. A continuación, se describen buenas prácticas y recomendaciones para facilitar, entre otros aspectos:

Elemento identificado	Identificación de buenas prácticas	Propuestas para su implementación
Implementación de Políticas Inclusivas	<p>Establecer políticas de contratación inclusivas que fomenten la diversidad y la igualdad de oportunidades, especificando la apertura hacia personas migrantes retornadas.</p> <p>Crear códigos de ética que promuevan el respeto y la no discriminación, asegurando un ambiente laboral seguro y acogedor.</p>	<p>Diseñar programas específicos para integrar a las personas retornadas, incluyendo talleres de sensibilización para los equipos de trabajo.</p> <p>Comunicar públicamente el compromiso de la empresa con la inclusión, lo que fortalece su reputación</p>
Alianzas Estratégicas	Colaborar con organizaciones	Firmar convenios con

<p>con Organismos e Instituciones</p>	<p>gubernamentales y no gubernamentales especializadas en la atención a migrantes retornados. Estas entidades pueden proporcionar bases de datos, formación y apoyo psicológico para los candidatos.</p> <p>Participar en ferias de empleo dedicadas a este grupo poblacional, ofreciendo oportunidades laborales directas.</p>	<p>instituciones educativas y técnicas para capacitar a las personas migrantes en habilidades específicas demandadas por la empresa.</p> <p>Crear mesas de trabajo entre el sector privado, gobierno y sociedad civil para identificar y superar barreras en la reintegración.</p>
<p>Capacitación y Desarrollo Profesional</p>	<p>Establecer programas de inducción personalizados que ayuden a los migrantes retornados a familiarizarse con la cultura organizacional y las expectativas del puesto.</p> <p>Promover el aprendizaje continuo a través de becas internas, mentorías y oportunidades de crecimiento.</p>	<p>Diseñar talleres enfocados en habilidades técnicas y blandas, como manejo de herramientas digitales y comunicación efectiva.</p> <p>Considerar las experiencias internacionales de los retornados como una ventaja competitiva, integrándolas en programas de liderazgo o innovación.</p>
<p>Promoción del Bienestar Psicosocial</p>	<p>Facilitar acceso a servicios de apoyo emocional, como terapia o asesoramiento psicológico, en caso de que los retornados enfrenten estrés o traumas relacionados con su migración.</p> <p>Organizar actividades de integración que promuevan la cohesión del equipo y refuercen el sentido de pertenencia.</p>	<p>Establecer grupos de apoyo entre empleados que comparten experiencias similares, fortaleciendo redes internas de confianza.</p> <p>Coordinar con profesionales externos para ofrecer charlas o actividades enfocadas en la salud mental.</p>
<p>Incentivos y Reconocimientos</p>	<p>Reconocer públicamente los logros y aportes de las personas migrantes retornadas, destacando su impacto en la empresa.</p> <p>Ofrecer incentivos económicos o bonificaciones relacionadas con el desempeño y la fidelidad</p>	<p>Postularse a premios o certificaciones que destaquen a la empresa como socialmente responsable, aumentando su prestigio nacional e internacional.</p> <p>Crear planes de carrera</p>

	a la organización.	específicos para garantizar el crecimiento profesional de los retornados dentro de la empresa.
Evaluación y Mejora Continua	<p>Establece indicadores clave para medir el impacto de la integración de migrantes retornados en la empresa, como tasas de retención, productividad y satisfacción.</p> <p>Documentar casos de éxito y aprendizajes para replicar o mejorar estrategias en el futuro.</p>	<p>Realizar encuestas periódicas entre empleados y retornados para evaluar el ambiente laboral y detectar áreas de mejora.</p> <p>Compartir los resultados y aprendizajes con otras empresas, promoviendo un modelo de inclusión replicable.</p>

En definitiva, la participación del sector privado en la reintegración de personas migrantes retornadas es una inversión estratégica que no solo beneficia a estas personas y sus comunidades, sino que también fortalece las capacidades organizacionales. Con un enfoque basado en la inclusión, el bienestar y la sostenibilidad, las empresas pueden liderar un cambio positivo en la sociedad mientras aprovechan un valioso talento humano.

● PROPUESTA DE MODELO DE ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

Un modelo de costo-beneficio aplicado al sector privado en el contexto de reintegración permite a las empresas medir los recursos que se destinan a la inclusión de estas personas y compararlos con los beneficios económicos y reputacionales obtenidos. Este análisis facilita la toma de decisiones estratégicas, al proporcionar una visión clara de cómo estos procesos pueden integrarse en el negocio sin comprometer la rentabilidad. Además, el modelo permite observar la creación de valor a largo plazo, considerando no solo el retorno financiero directo, sino también el impacto positivo en el entorno laboral y en la comunidad.

Este enfoque cuantitativo y cualitativo ofrece una perspectiva integral sobre los efectos de la reintegración. A través del modelo de costo-beneficio, se pueden analizar aspectos como la reducción de tasas de rotación, el aumento de la productividad, la mejora del clima organizacional y la disminución de costos de capacitación. A su vez, facilita la identificación de los incentivos y recursos necesarios para maximizar los resultados, orientando las inversiones hacia prácticas que no solo sean socialmente responsables, sino también económicamente viables para la empresa.

El desarrollo de este modelo también se presenta como una herramienta crucial para que las empresas gestionen y evalúen su compromiso social. La reintegración de personas en situación de vulnerabilidad puede traer consigo beneficios adicionales como la mejora de la imagen corporativa, el fortalecimiento de las relaciones con las comunidades y una mayor lealtad del consumidor hacia la marca. La posibilidad de medir estos beneficios refuerza el argumento de que una estrategia de reintegración no debe verse como un gasto, sino como una inversión con retorno social y económico. En este apartado, se explora la estructura y los componentes de un modelo de costo-beneficio específico para los procesos de reintegración en el sector privado.

Nota aclaratoria: "Los montos presentados en esta plantilla son orientativos y deben ser considerados como una estimación preliminar. Es importante destacar que estos valores aún deben ser validados con la información pendiente, la cual se está obteniendo a través de entrevistas y encuestas que están en proceso de desarrollo. No obstante, se cuenta con un panorama general del costo-beneficio, que puede servir como una base inicial para la toma de decisiones, mientras se completan los datos necesarios para un análisis más preciso y detallado."

Este enfoque ayudará a comunicar que la información proporcionada está en una fase de desarrollo y sujeta a revisión.

Análisis de costos:

El análisis de costos proporciona un desglose de los costos del sistema. Incluye la proyección del costo unitario por empresa y los supuestos generales de rotación (o de la posibilidad de incluir al menos 3 personas en la experiencia anual). Se ajusta el elemento inflacionario, considerando un promedio interanual que se aplicará a cada año, el crecimiento general de un 5% por período.

Luego de la investigación de campo y la consulta empresarial desarrollada, el panorama se ajusta a consideraciones metodológicas más reales

Costos de desarrollo

COSTOS DE DESARROLLO (para una empresa)							
NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN.	FASE	Costo unitario por persona	AÑO 1 (Considerando rotación y/o contratación de al menos 3 personas)	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.1	PLANIFICACIÓN	\$100	\$300	\$315.00	\$330.75	\$347.29	\$364.65
1.2	CAPACITACIÓN (un mes)	\$365	\$1,095	\$1,149.75	\$1,207.24	\$1,267.60	\$1,330.98
1.3	IMPLEMENTACIÓN (dos meses)	\$365	\$1,095	\$1,149.75	\$1,207.24	\$1,267.60	\$1,330.98
TOTAL		\$850	\$2,550	\$2,615	\$2,745	\$2,882	\$3,027

Costos operativos

COSTOS OPERATIVOS							
CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	Costo unitario por persona	AÑO 1 (Considerando rotación y/o contratación de al menos 3 personas)	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
2.1	PERSONAL/ CONTRATISTA RRHH	\$100	\$105.00	\$110.25	\$115.76	\$121.55	\$127.63
2.2	INSTALACIONES	\$50	\$150	\$157.50	\$165.38	\$173.64	\$182.33
2.3	CONSUMIBLES-PAPELERIA	\$25	\$75	\$78.75	\$82.69	\$86.82	\$91.16
2.4	SOFTWARE	\$25	\$75	\$78.75	\$82.69	\$86.82	\$91.16

TOTAL	\$200	\$405	\$425	\$447	\$469	\$492
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Costos de inversión de capital

COSTOS DE INVERSIÓN DE CAPITAL (adquisición / desarrollo / instalación)							
CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	Costo unitario por persona	AÑO 1 (Considerando rotación y/o contratación de al menos 3 personas)	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
3.1	BASE DE DATOS	\$25	\$75	\$78.75	\$82.69	\$86.82	\$91.16
3.2	EQUIPOS DE COMUNICACIONES	\$25	\$75	\$78.75	\$82.69	\$86.82	\$91.16
3.3	OTROS INDIRECTOS (INTERNET, ETC)	\$5	\$15	\$15.75	\$16.54	\$17.36	\$18.23
TOTAL		\$55	\$165	\$173	\$182	\$191	\$201

Análisis de costos del proyecto

ANÁLISIS INVERSIÓN INICIAL (PARA UNA EMPRESA QUE CONTRATE AL MENOS TRES PERSONAS)							
CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	Costo unitario por persona	AÑO 1 (Considerando rotación y/o contratación de al menos 3 personas)	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO TOTAL		\$1,105	\$3,120	\$3,276	\$3,440	\$3,612	\$3,792

Análisis de beneficios

Indagar en los beneficios tangibles e intangibles de un proyecto de inversión social permite a la entender y maximizar el impacto real de sus esfuerzos en términos financieros, operativos y sociales. Los beneficios tangibles incluyen aquellos que pueden cuantificarse directamente, como el aumento de la productividad, la reducción de costos de rotación de personal y el potencial incremento en ingresos o en eficiencia operativa. Estos beneficios pueden medirse y evaluarse para justificar el retorno de inversión en términos financieros.

Por otro lado, los beneficios intangibles, como la mejora en la reputación de la empresa, el fortalecimiento del compromiso de los empleados y el enriquecimiento del entorno laboral, son igualmente valiosos, aunque menos fáciles de cuantificar. Estos aspectos intangibles contribuyen a un ambiente laboral más positivo y a una imagen corporativa que atrae talento y clientes, además de fortalecer la sostenibilidad a largo plazo del negocio. Evaluar ambos tipos de beneficios permite una visión integral del impacto de la inversión social y refuerza la toma de decisiones estratégicas

Beneficios tangibles: aumento de producción (no aplica)

BENEFICIOS CLAVE		
TIPO DE BENEFICIO	VALOR MONETARIO	DESCRIPCIÓN
TANGIBLE	-	No aplica: El desarrollo de acciones de un proyecto social enfocado en la reintegración de personas migrantes retornadas a las actividades rutinarias de una empresa no necesariamente genera un aumento directo en la producción, ya que este tipo de iniciativas están orientadas principalmente a aspectos de integración y bienestar social.

BENEFICIOS INTANGIBLES		
TÍTULO DEL BENEFICIO	VALOR	DESCRIPCIÓN
BENEFICIO 1	\$500	Enriquecimiento del entorno laboral: Equivalente a Fortalecimiento de capacidades de integración
BENEFICIO 2	\$2500 Equivalente a Estrategias de comunicación a Pymes	Responsabilidad social y mejora de la imagen corporativa: Equivalente a Fortalecimiento de capacidades de integración
BENEFICIO 3	\$1095 Equivalente a salario de 3-5 meses	Equivalente a programa Mi Primer Trabajo (MTPS) o similar: Equivalente a Fortalecimiento de capacidades de integración

Resumen de beneficios intangibles

RESUMEN DE BENEFICIOS INTANGIBLES				AÑO 1					
DESCRIPCIÓN	Enriquecimiento del entorno laboral	Responsabilidad social y mejora de la imagen corporativa	Equivalente a programa Mi Primer Trabajo (MTPS) o similar	(Considerando rotación y/o contratación de al menos 3 personas)	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Beneficio total	\$500	\$2,500	\$1,095	\$4,095	\$4,300	\$4,515	\$4,740	\$4,977	

Resultados de la comparación de beneficios intangibles

ANÁLISIS DEL COSTO TOTAL									
CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	Costo unitario por persona	AÑO 1 (Considerando rotación y/o contratación de al menos 3 personas)	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
COSTO TOTAL		\$1,105	\$3,120	\$3,276	\$3,440	\$3,612	\$3,792		
RESUMEN DE BENEFICIOS INTANGIBLES				AÑO 1					
DESCRIPCIÓN	Enriquecimiento del entorno laboral	Responsabilidad social y mejora de la imagen corporativa	Equivalente a programa Mi Primer Trabajo (MTPS) o similar	(Considerando rotación y/o contratación de al menos 3 personas)	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Beneficio total	\$500	\$2,500	\$1,095	\$4,095	\$4,300	\$4,515	\$4,740	\$4,977	

ANÁLISIS DE UMBRAL SUPERAVITARIO /DEFICITARIO					
MARGEN	\$975	\$860	\$903	\$1,129	\$1,185

Apostarle a este proyecto es clave porque contribuye significativamente al fortalecimiento de la imagen y responsabilidad social de la empresa, elementos fundamentales en el entorno actual de negocios. El costo inicial para integrar personas retornadas a la empresa, si bien genera un gasto directo, se compensa con un beneficio intangible relevante: la empresa se posiciona como una organización inclusiva y socialmente responsable. Este tipo de posicionamiento no solo mejora la percepción

pública, sino que también fortalece la lealtad de los clientes y crea una ventaja competitiva en el mercado.

Además, el proyecto promueve un enriquecimiento del entorno laboral mediante la diversidad de experiencias y perspectivas que las personas migrantes retornadas aportan. Este factor es clave en el desarrollo de equipos más creativos y colaborativos, lo cual impacta en la capacidad de innovación de la empresa a largo plazo. Aunque el valor económico de este enriquecimiento no sea fácilmente cuantificable, su efecto positivo en la dinámica interna y en la productividad puede traducirse en beneficios para la empresa en el futuro.

La inversión por participante se sitúa en los \$1200- \$1500 como pilotaje definido. Se considera castigar el proyecto (situarse en planos conservadores) considerando elementos inflacionarios, deserción de la fuerza laboral e inclusive la absorción de contratar al menos a 3 personas en el año.

Finalmente, la inversión en este proyecto tiene un impacto económico favorable a medida que los beneficios intangibles superan los costos con el tiempo. Para el año 5, los beneficios alcanzan los \$4,977, mientras que los costos permanecen en \$3,792. Este equilibrio demuestra que, con el tiempo, la empresa logra un retorno de inversión positivo en términos de su impacto social y en el desarrollo de un entorno de trabajo inclusivo, lo cual puede traducirse en una mayor sostenibilidad y éxito a largo plazo.

● VALORACIONES DEL ESTUDIO NACIONAL

Estudio Nacional de Costo/Beneficio sobre la participación del sector privado en procesos de reintegración de personas migrantes retornadas ha demostrado que los beneficios observados superan considerablemente a los costos previstos, los cuales son vistos como mínimos o prácticamente inexistentes. Este resultado refleja un balance positivo que refuerza la idea de que la inversión en la integración de migrantes retornados es económicamente rentable y socialmente beneficiosa. Las empresas pueden experimentar un retorno significativo en términos de diversidad, productividad, reputación y cohesión social, lo cual contribuye al desarrollo de un entorno más inclusivo y estable.

Aunque los beneficios económicos son importantes, el estudio resalta que la mayor parte de los beneficios asociados a la participación del sector privado en la reintegración de migrantes retornados son cualitativos. Estos beneficios incluyen una mayor diversidad en el entorno de trabajo, un incremento en la innovación y un mejor clima organizacional. Además, se observa un fortalecimiento de la reputación corporativa y un compromiso social más profundo, lo que, a largo plazo, puede traducirse en ventajas competitivas sostenibles para las empresas, mejorando su imagen tanto a nivel local como internacional.

El estudio subraya que las medianas y grandes empresas en El Salvador son las que tienen mayor capacidad de intervenir en estos procesos de reintegración. Esto se debe a que, por naturaleza, estas empresas tienen procesos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o de valor compartido más estructurados y establecidos, lo que les permite integrar de manera más eficiente programas de inclusión de migrantes retornados. Esta capacidad no solo les permite gestionar la inversión de manera más efectiva, sino también adaptar sus estrategias de inclusión a las particularidades del mercado laboral y las necesidades de sus comunidades.

Para maximizar los beneficios de la participación del sector privado en los procesos de reintegración, es esencial la existencia de una gobernanza territorial y la creación de alianzas estratégicas. La colaboración entre el sector empresarial, las autoridades gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil es crucial para establecer políticas que faciliten la inclusión y apoyen la integración efectiva de los migrantes retornados. Las empresas pueden contribuir significativamente al éxito de estos programas mediante la implementación de prácticas que se alineen con las iniciativas gubernamentales y comunitarias, creando un entorno propicio para el desarrollo social y económico.

Las medianas y grandes empresas tienen la oportunidad de posicionarse como líderes en la promoción de la inclusión de migrantes retornados, contribuyendo al fortalecimiento del tejido social y a la estabilidad económica de sus regiones. Dado el contexto cambiante y los retos que enfrenta el país en términos de migración, integración y desarrollo económico, estas empresas pueden desempeñar un papel esencial en la creación de un mercado laboral más diverso y resiliente. Su capacidad para implementar y escalar programas de reintegración los coloca como actores clave que pueden influir positivamente en la percepción de la migración, generando un impacto que trasciende a la esfera empresarial y llega a la comunidad en general.

<p>Reconocimiento del potencial del sector privado</p>	<p>El sector privado desempeña un papel crucial en la reintegración de personas migrantes retornadas. Este estudio subraya la capacidad de las empresas para liderar iniciativas de inclusión que no solo beneficien a las personas migrantes, sino que también fortalezcan las dinámicas internas de las organizaciones, mejorando su imagen pública y aumentando la cohesión social en sus comunidades</p>
<p>Impacto positivo en la cultura organizacional</p>	<p>La incorporación de migrantes retornados en el entorno laboral promueve la diversidad cultural y la resiliencia, dos cualidades que enriquecen las dinámicas organizacionales. Además, fomenta una mayor apertura hacia el cambio, una cualidad cada vez más valiosa en un mundo laboral globalizado y competitivo.</p>
<p>Responsabilidad Social Empresarial como herramienta clave</p>	<p>El desarrollo de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) enfocados en la inclusión de migrantes retornados representa una oportunidad estratégica. Estos programas permiten a las empresas responder a las demandas sociales mientras potencian su reputación como organizaciones comprometidas con el desarrollo sostenible y la igualdad de oportunidades.</p>
<p>Generación de beneficios económicos y sociales</p>	<p>Las empresas encuestadas identificaron numerosos beneficios de la inclusión de migrantes retornados, como el acceso a nuevas redes de contactos y mercados internacionales, y el fortalecimiento de sus equipos. Estas ventajas, combinadas con la mejora de la imagen empresarial, hacen que la integración de migrantes retornados sea una inversión con retornos tangibles.</p>
<p>Retos y oportunidades de sensibilización</p>	<p>Aunque la mayoría de las empresas muestran interés en contratar migrantes retornados, el estudio también revela la necesidad de superar barreras de desconocimiento y prejuicios. Campañas de sensibilización, formación y acompañamiento son fundamentales para maximizar la participación del sector privado en este esfuerzo.</p>

<p>Alianzas intersectoriales para el éxito</p>	<p>El éxito de estas iniciativas depende de la colaboración entre sectores. Alianzas entre el sector privado, el gobierno y organizaciones no gubernamentales pueden proporcionar los recursos y la estructura necesarios para programas sostenibles que aborden las necesidades de las empresas y de los migrantes.</p>
<p>Capacitación como base de una integración exitosa</p>	<p>La implementación de programas de formación específicos para migrantes retornados es esencial para garantizar que sus habilidades se alineen con las necesidades del mercado laboral. Este enfoque también ayuda a las empresas a superar barreras iniciales y mejorar la productividad a largo plazo.</p>
<p>Liderazgo en el sector servicios y su efecto multiplicador</p>	<p>El sector servicios ha demostrado ser un líder potencial en la contratación de migrantes retornados. Su interés y disposición para implementar programas piloto pueden servir como modelo replicable para otros sectores, multiplicando el impacto positivo de estas iniciativas.</p>
<p>Contribución al desarrollo sostenible</p>	<p>La integración de personas migrantes retornadas no solo responde a una necesidad social apremiante, sino que también contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente en temas de reducción de desigualdades, crecimiento económico inclusivo y trabajo decente.</p> <p>El sector privado tiene la oportunidad y la responsabilidad de liderar este cambio transformador, consolidándose como un actor clave en la construcción de sociedades más inclusivas y resilientes</p>

La información conceptual del tema considera que la experiencia migratoria potencia competencias que pueden servir para un empleo dadas las características funcionales, aunadas al capital cultural (conocimiento, habilidades y competencias) y sociales.

El fomento de iniciativas productivas locales, proviene previamente de establecer una variada taxonomía referida al emprendimiento, la micro empresa y la pequeña empresa inclusive, como motor de la economía salvadoreña. En el Salvador, más del 95% de la productividad se refiere a este segmento referido en algunos casos a la informalidad o

bien al tamaño de empleados. Aquí es importante identificar el tamaño real del parque empresarial salvadoreño; que puede tener un asidero general de incursión espontánea en la micro y pequeña empresa salvadoreña. De aquí se considera que es un desafío considerar a priori la inserción general en un país que genera pocas posibilidades de conexión laboral.

En el ámbito estructural, se ha identificado que en los últimos diez años no se ha generado empleo suficiente para absorber a todos los salvadoreños que anualmente buscan trabajo. A esto se une el hecho de la limitante grande de generación de información sobre oferta y demanda del mercado laboral en municipios periféricos o rurales excluidos, lo que a su vez dificulta la toma de decisiones informadas para la territorialización de las políticas públicas de empleo, probablemente **la oportunidad radica en vincular a la mediana y gran empresa salvadoreña, que puede considerar el abanico de opciones en los programas de Responsabilidad Social Empresarial.**

Recomendaciones desde la perspectiva de las empresas (según el primero sondeo):

Diseño de un Programa Piloto de RSE: Se recomienda que las empresas del sector servicios lideren la implementación de un programa piloto de RSE enfocado en la inclusión de migrantes retornados. Este programa debería incluir medidas de acompañamiento y capacitación para los migrantes y las empresas.

Desarrollar un plan de comunicación efectivo: Dado que un 30% de las empresas mencionó que necesitaría más información antes de tomar una decisión, es fundamental diseñar una campaña que comunique los beneficios de la inclusión

Fomentar el emprendimiento entre migrantes retornados como proveedores: Se debe promover que los migrantes retornados se conviertan en proveedores de servicios, aprovechando su experiencia adquirida en el extranjero. Esto podría incluir asesorías para la creación de pequeñas empresas en sectores con alta demanda.

Programas de retención de talento: Dado que el 72% de las empresas ha experimentado bajas debido a la emigración, sería recomendable desarrollar programas preventivos que identifiquen a colaboradores en riesgo de emigrar y les ofrezcan oportunidades, soluciones, apoyo o brinden un seguimiento en relación a esta situación.

El costo inicial para integrar personas retornadas a la empresa, si bien genera un gasto directo, se compensa con un beneficio intangible relevante: la empresa se posiciona como una organización inclusiva y socialmente responsable. Este tipo de posicionamiento no solo mejora la percepción pública, sino que también fortalece la lealtad de los clientes y crea una ventaja competitiva en el mercado.

Además, el proyecto promueve un enriquecimiento del entorno laboral mediante la diversidad de experiencias y perspectivas que las personas migrantes retornadas aportan. Este factor es clave en el desarrollo de equipos más creativos y colaborativos, lo cual impacta en la capacidad de innovación de la empresa a largo plazo. Aunque el valor económico de este enriquecimiento no sea fácilmente cuantificable, su efecto positivo en la dinámica interna y en la productividad puede traducirse en beneficios para la empresa en el futuro.

La inversión por participante se sitúa en los \$1000- \$1200 por persona. Se considera castigar el proyecto (situarse en planos conservadores) considerando elementos inflacionarios, deserción de la fuerza laboral e inclusive la absorción de contratar al menos a 3 personas en el año. Finalmente, la inversión en este proyecto tiene un impacto económico favorable a medida que los beneficios intangibles superan los costos con el tiempo. Para el año 5, los beneficios alcanzan los \$4,977, mientras que los costos permanecen en \$3,792. Este equilibrio demuestra que, con el tiempo, la empresa logra un retorno de inversión positivo en términos de su impacto social y en el desarrollo de un entorno de trabajo inclusivo, lo cual puede traducirse en una mayor sostenibilidad y éxito a largo plazo.

● ANEXOS (ENLACE A DRIVE DE RESULTADOS)

<https://docs.google.com/forms/d/1pCJRoVER8sPXBQs4Z4vuploJqZss6iRbBiMImepcm3Q/edit?ts=672e1590#responses>

GUÍA DE GUIÓN DE ENTREVISTA A EXPERTOS:

En esta parte de presentación de resultados, se presenta un panorama general de los hallazgos obtenidos en procesos de entrevista ampliada, desde la praxis salvadoreña a aquellos referentes claves o especialistas de instituciones que se vinculan de manera directa con el objeto de estudio de la consultoría en cuestión. Es importante mencionar que se hizo un esfuerzo amplio de documentar las diferentes opiniones y puntos de vista de instituciones y expertos referentes en estos temas, tratando de analizar la información en valoraciones generales. La información obtenida se condensó a través del uso de una ficha técnica como una herramienta que facilitó la recolección y sistematización de la información

La investigación se realizó en el territorio nacional; donde se entrevistó a representantes de la academia, referentes y expertos nacionales, analistas políticos, funcionarios de organizaciones no gubernamentales y representantes de instituciones públicas. En todo este universo se ha podido tomar la pauta de personas que han participado y que conocen del tema. Al cierre de este informe, la lista de representantes institucionales, se presenta a continuación: Asesor de Despacho Ministerial, encargado de programa de Inclusión Financiera de la Superintendencia del Sistema Financiero (por parte de las instituciones estatales). Dirección Académica en Universidad UNIVO y responsables de programas en Cruz Roja Salvadoreña. Se ha cerrado también la participación del especialista en monitoreo y evaluación de FAO El Salvador, organismo vinculado al Sistema de Naciones Unidas en el país.

Nota: Tomando en cuenta los esquemas vigentes de protección de datos personales, se presenta el cargo general de expertos entrevistados de las diferentes universidades e instituciones relacionadas al tema.

El guion de entrevista se ha elaborado con la finalidad de conocer todos los detalles y observaciones necesarias que puedan plantear los conocedores sobre la temática, teniendo en cuenta la variedad de experiencias y conocimientos que estos pueden tener en los diferentes casos en los que han participado a partir del siguiente guion de preguntas:

- Desde su punto de vista ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los migrantes retornados al buscar empleo en el sector privado?

- ¿Qué beneficios económicos y sociales cree usted que pueden percibir las empresas al contratar migrantes retornados?
- ¿Cómo valoran el papel de la formación y capacitación en el proceso de reintegración laboral de los migrantes retornados?
- Sabe usted si ¿Existen incentivos gubernamentales o apoyos específicos que alienten a las empresas a contratar migrantes retornados?
- Algunas empresas deciden no participar en iniciativas de reintegración con migrantes retornados ¿cuáles son a su criterio las principales razones?
- ¿Conoce usted prácticas en El Salvador que podría recomendar o que buscan apoyar la reintegración de migrantes retornados en El Salvador desde el sector empresarial?
- ¿Qué costos económicos o personales enfrentarían los migrantes retornados en el proceso de reintegrarse en el mercado laboral?
- Para las empresas ¿Qué costos directos o indirectos estarían asociados a la implementación de un programa de articulación con el sector empresarial? (por ejemplo, infraestructura, personal, recursos tecnológicos, seguimiento)
- ¿Qué mecanismos o apoyos adicionales cree que el sector privado podría implementar para facilitar la reintegración laboral de migrantes retornados?
- Desde el sector empresarial ¿Existiría a prior alguna inversión necesaria para implementar un programa integral de reintegración de salvadoreños retornados? (por ejemplo, capacitación laboral, apoyo psicológico y acompañamiento social) ¿Puede haber algún monto orientativo a modo de referencia?
- ¿Qué recomendaciones daría a otras empresas que están considerando participar en la reintegración de migrantes retornados?
- ¿Qué factores considera cruciales para el éxito de la reintegración de migrantes retornados en el entorno empresarial?

Presentación y análisis de resultados:

Ante la pregunta: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los migrantes retornados al buscar empleo en el sector privado?

El análisis de los desafíos que enfrentan los migrantes retornados al buscar empleo en el sector privado revela un conjunto complejo de obstáculos según los expertos que abarcan tanto el desconocimiento del entorno local como limitaciones en redes de apoyo, percepción social y acceso a recursos.

El siguiente punteo de ideas considera las opiniones de los entrevistados, condensadas en ejes temáticos, tales como:

Desconocimiento del Entorno de Retorno: Las personas migrantes retornadas suelen enfrentar la dificultad de readaptarse a un entorno que ha evolucionado en su ausencia.

Este desconocimiento se agrava en el caso de aquellos que pasan largos periodos fuera, **ya que retornan con ideas y expectativas que pueden no corresponder con las dinámicas laborales, sociales y económicas actuales del país.** La familiarización con el entorno laboral y la cultura organizacional local se vuelve un proceso que requiere tiempo y apoyo, especialmente en un mercado que ellos desconocen. **La inducción y sensibilización, es un tema que se debe considerar.**

Falta de Conocimiento de Oportunidades: Muchas personas migrantes retornadas no están al tanto de los programas y políticas de apoyo. Existen oportunidades programáticas para apoyar su inserción, pero la **falta de comunicación y de iniciativas de difusión limita el acceso a estos programas. (La inversión en estos rubros resulta clave).** Aun cuando ciertos programas existen, la burocracia y el desconocimiento de cómo integrarse en estas redes impiden el aprovechamiento efectivo de estos recursos.

Desigualdades en Percepciones Salariales y Realidad de Mercado: **Las expectativas salariales suelen basarse en los ingresos que los migrantes retornados recibían en el extranjero (este es uno de los principales desafíos),** especialmente en países donde la remuneración por ciertos tipos de trabajos es considerablemente superior. Este desajuste entre expectativas y realidad salarial del mercado local conduce a una frustración considerable, ya que, en muchos casos, los migrantes deben aceptar salarios más bajos para los mismos tipos de trabajos realizados en el extranjero, afectando su calidad de vida. También se observa una falta de reconocimiento y valoración de la experiencia y habilidades adquiridas en otros países, lo cual dificulta aún más su inserción laboral.

Dificultad para Cumplir con perfiles: Si bien algunas personas tienen habilidades como el inglés, muchos carecen de certificaciones académicas formales o de competencias tecnológicas actualizadas. Esta limitación se traduce en la dificultad de cumplir con perfiles laborales más competitivos que exigen formación académica superior y conocimientos avanzados en herramientas tecnológicas, algo que el sistema de educación en el extranjero puede no haber proporcionado si su enfoque laboral fue otro.

Dificultad para construir un Currículo y redes de Contacto: Los retornados carecen de un historial laboral formal y de referencias locales que puedan validarlos en el mercado laboral. El networking y la construcción de una red profesional se ven obstaculizados al regresar sin una red de apoyo que facilite la transición. Al no contar con un currículum desarrollado o referencias de trabajo en el país, su acceso a oportunidades competitivas se vuelve limitado, y en muchos casos deben aceptar trabajos de menor calificación o temporales.

Desafíos Psicológicos y Emocionales: Los choques culturales y una pérdida del sentido de pertenencia. La adaptación a un nuevo entorno social implica enfrentar sentimientos

de nostalgia, aislamiento, y en algunos casos, rechazo. Estos desafíos emocionales pueden afectar su estabilidad psicológica, lo que, a su vez, influye en su desempeño y en su adaptación al entorno laboral. Además, la necesidad de reiniciar redes sociales y de apoyo añade una capa de dificultad a su proceso de reintegración.

El desafío radica en que tanto los empleadores como los mismos retornados identifiquen y exploren estas oportunidades de forma proactiva. Los desafíos laborales de los migrantes retornados en el sector privado requieren una estrategia integral que considere tanto **el apoyo emocional como la capacitación laboral y la creación de programas que ayuden a cerrar las brechas en competencias y expectativas salariales.**

Ante la pregunta: ¿Qué beneficios económicos y sociales cree usted que pueden percibir las empresas al contratar migrantes retornados?

Desde la opinión de los expertos, el análisis de los beneficios económicos y sociales que pueden percibir las empresas al contratar migrantes retornados pone en evidencia oportunidades clave en el contexto de una economía con altos niveles de desempleo y subempleo. Aquí se desglosan estos beneficios:

Capacidades Técnicas Fortalecidas: Los migrantes retornados llegan con habilidades y competencias que, en muchos casos, han sido fortalecidas en mercados laborales con altos estándares, como Estados. Esto incluye el dominio de tecnologías, técnicas avanzadas en su sector, y experiencia práctica en ambientes exigentes.

Oportunidad de Innovación: La diversidad de experiencias en el extranjero otorga a los migrantes retornados una perspectiva diferente frente a los retos del mercado. Este enfoque puede ser una fuente de innovación, ya que las personas migrantes aportan ideas frescas y prácticas aprendidas en otros países. Esto resulta valioso para las empresas que desean diferenciarse o que buscan adaptarse a cambios rápidos en su sector.

Aprovechamiento de una Nueva Cultura Empresarial: Los migrantes retornados traen consigo no solo habilidades técnicas, sino también valores y prácticas que caracterizan las culturas laborales de otros países, como el enfoque en el cliente y la orientación a resultados. Las empresas que contratan migrantes retornados pueden observar un aumento en la productividad.

Beneficios de Responsabilidad Social y Mejor Imagen Corporativa: Contratar a migrantes retornados también aporta un beneficio en términos de responsabilidad social. **Las empresas que apoyan la reintegración de personas que retornan suelen ser percibido como socialmente responsable,** lo que mejora su reputación.

Capacitación y Aprovechamiento de Recursos de Apoyo Indirecto: Aunque no es factible otorgar beneficios directos a las empresas en este contexto de desempleo, se pueden crear beneficios indirectos. Estos incluyen capacitaciones gratuitas y programas de actualización que permitan a los migrantes retornados adquirir o actualizar sus competencias para cumplir con los perfiles requeridos.

En definitiva, los migrantes retornados representan una oportunidad valiosa para las empresas, ya que aportan habilidades técnicas, experiencias multiculturales y una capacidad de innovación que puede impulsar tanto la productividad como la imagen corporativa. En el contexto de una economía en desarrollo, maximizar el impacto de este talento requiere apoyo indirecto a través de capacitaciones y programas de desarrollo que permitan una integración laboral más efectiva, beneficiando tanto a los retornados como a las empresas que deciden apostar por su contratación.

Ante la pregunta: ¿Cómo valoran el papel de la formación y capacitación en el proceso de reintegración laboral de los migrantes retornados?

Según los expertos, la formación (pero también la sensibilización) es vista como un pilar esencial en la reintegración de los migrantes retornados, quienes muchas veces regresan con competencias que requieren actualización o adaptación al contexto laboral local. Los programas de capacitación orientados a poblaciones vulnerables, como los migrantes retornados, abren puertas a opciones de empleo a través de alianzas con empresas que buscan incluir talento capacitado y con valores de resiliencia en sus equipos. Además, la capacitación en habilidades técnicas y blandas facilita el desarrollo de competencias que no solo son valiosas en el sector formal, sino que también permiten al migrante retornado optar por emprendimientos propios o empleos en sectores emergentes.

Este factor es especialmente útil en sectores que demandan competencias actualizadas, como el uso de tecnologías, metodologías modernas y prácticas locales específicas. La capacitación es una oportunidad estratégica para que los migrantes retornados puedan promover sus capacidades técnicas ante posibles empleadores. Con una formación adecuada, estos trabajadores pueden demostrar sus competencias y conocimientos de manera estructurada, lo cual contribuye a una percepción positiva por parte de las empresas. Además, contar con un perfil profesional que incluya certificaciones y habilidades específicas facilita que los migrantes retornados sean más competitivos en sus aplicaciones laborales, tanto en trabajos formales como en emprendimientos propios, al fortalecer la confianza en sus capacidades.

Por otro lado, la capacitación debe abarcar tanto habilidades técnicas como habilidades blandas, ya que ambas son cruciales para el éxito en el entorno laboral actual. **Las habilidades blandas, como la comunicación, la resiliencia y el trabajo en equipo y la adaptación al cambio, son esenciales para la integración cultural y organizacional de los**

retornados en las empresas locales. Por otro lado, las habilidades técnicas específicas aseguran que los migrantes puedan cumplir con los requisitos de los puestos. La combinación de estas habilidades es fundamental para que los retornados tengan una inserción exitosa y sostenida en el mercado laboral.

Desde la mirada de los expertos, algunos retornados encuentran difícil la reintegración en el mercado laboral formal y optan por iniciar sus propios negocios. La formación en gestión empresarial, finanzas y ventas, entre otras áreas, les brinda herramientas para crear emprendimientos viables y sostenibles. Esto también contribuye a la economía local, ya que los migrantes retornados que emprenden pueden generar empleos y fomentar el desarrollo económico en sus comunidades. Aunado a lo anterior, los programas de capacitación que integren tanto habilidades técnicas como habilidades blandas pueden maximizar las oportunidades de inserción y éxito, tanto para los retornados como para las empresas que buscan talento diverso y preparado.

Ante la pregunta: Sabe usted si ¿Existen incentivos gubernamentales o apoyos específicos que alienten a las empresas a contratar migrantes retornados?

Desde el Ministerio de Trabajo y Previsión Social se coordina el programa Mi Primer Trabajo con el apoyo de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y una de las poblaciones beneficiadas son personas migrantes retornadas con necesidades de protección, con lo cual se busca insertar a la vida laboral a estas personas del grupo etario de 18 a 35 años de edad; los beneficios principales para las empresas son las contrataciones laborales que cada participante recibe bajo la modalidad de contrato de aprendizaje de 5 meses, en donde los tres primeros meses de salario los asume el programa y los dos restantes la empresa. Los participantes del programa se ven beneficiados a través de la afiliación de cobertura médica con el Seguro Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) bajo el régimen de trabajador independiente.

De igual forma el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, cuenta con el Servicio Público de Empleo, que brinda servicios de intermediación laboral. Y apoya a las empresas que requieren talento humano, en sus procesos de reclutamiento, de manera gratuita, ahorrando tiempo y recursos para la empresa. También hay reseñas vinculadas a Programas de reinserción al migrante retornado en El Salvador con el Programa Mundial de Alimentos se busca la mejora de oportunidades de empleo, ingresos y empoderamiento a través de la alimentación y la gastronomía.

Ante la pregunta: Algunas empresas deciden no participar en iniciativas de reintegración con migrantes retornados ¿cuáles son a su criterio las principales razones?

Las razones por las cuales algunas empresas deciden no participar en iniciativas de reintegración con migrantes retornados pueden ser diversas, y están influenciadas

tanto por percepciones culturales como por limitaciones estructurales dentro de las propias empresas. A continuación, se exploran los principales factores:

Estructura de Empresas Tradicionales con Base Familiar: Las empresas familiares, que suelen tener una estructura jerárquica y valores muy definidos, pueden mostrar reticencia a participar en iniciativas de reintegración debido a su enfoque en la estabilidad y el mantenimiento de sus tradiciones. En muchos casos, estas empresas valoran la lealtad y la permanencia de su personal, por lo que perciben a los migrantes retornados como una fuente de posible rotación, especialmente si hay una tendencia entre los retornados a querer emigrar nuevamente. En el extranjero que puedan no ajustarse a sus normas culturales.

Limitado Desarrollo Empresarial: Las empresas de menor tamaño y desarrollo suelen tener limitaciones en sus recursos económicos. Para estas empresas, los costos de capacitación o integración de migrantes retornados pueden percibirse como un gasto adicional que no genera un retorno inmediato. La falta de programas de apoyo o incentivos económicos para las empresas que participan en la reintegración laboral también reduce su interés en involucrarse en estas iniciativas, ya que consideran que los beneficios no compensan los recursos invertidos.

Falta de un Marco Estratégico: La ausencia de un enfoque estratégico que valore la competitividad y la diversidad en la fuerza laboral es otra razón clave. Muchas empresas carecen de una visión a largo plazo que considere la inclusión de personas con experiencia internacional como una ventaja competitiva.

Prejuicios y Estigmas Sociales: La falta de sensibilización en torno a la situación de los migrantes retornados y los prejuicios relacionados con sus circunstancias generan barreras significativas. Por ejemplo, algunos empleadores pueden asociar a los migrantes retornados con estigmas negativos, como la deportación o antecedentes judiciales en el extranjero, lo cual crea una percepción de riesgo al contratarlos. Esta percepción, aunque no esté fundamentada en la mayoría de los casos, limita la apertura de las empresas hacia la inclusión de migrantes en sus equipos.

Miedo a Costos Adicionales: Algunas empresas temen que los migrantes retornados no estén emocionalmente preparados para adaptarse al entorno laboral local que considera una retribución económica por debajo de las expectativas salariales. Estas inquietudes generan dudas sobre su estabilidad y compromiso en el empleo. Además, el miedo a posibles costos adicionales en la capacitación o a la necesidad de brindar apoyo emocional es una barrera, especialmente en empresas pequeñas o con recursos limitados, que pueden percibir estos elementos como un riesgo financiero.

La falta de políticas de inclusión y de espacios para la diversidad puede hacer que las empresas perciban estas diferencias como una posible fuente de conflicto o de

incomodidad para su personal, optando por evitar situaciones que requieran adaptaciones en su cultura organizacional. La posibilidad de que los migrantes retornados intenten migrar nuevamente es una preocupación latente en algunas empresas, especialmente en sectores donde la rotación representa un desafío. Los empleadores temen que la inversión en capacitación y desarrollo de estos trabajadores pueda perderse si deciden emigrar de nuevo, lo que limita la disposición a contratar retornados. Sin un conocimiento claro de los beneficios y el compromiso que pueden ofrecer los migrantes retornados, las empresas perciben este tipo de contratación como una inversión de alto riesgo.

La falta de sensibilización y de una visión estratégica que valore la inclusión de retornados como una ventaja competitiva limita el interés en este tipo de iniciativas. Superar estos obstáculos requeriría de programas de sensibilización, incentivos económicos y un marco de apoyo que brinde a las empresas herramientas para integrar a los migrantes retornados de manera efectiva y beneficiosa. Principio del formulario

Ante la pregunta: ¿Conoce usted prácticas en El Salvador que podría recomendar o que buscan apoyar la reintegración de migrantes retornados en El Salvador desde el sector empresarial?

En El Salvador, existen varias prácticas y esfuerzos orientados a la reintegración laboral de migrantes retornados, impulsadas principalmente por organizaciones internacionales, ONG, y fundaciones privadas. Estas iniciativas buscan reducir las barreras de acceso al mercado laboral y facilitar la integración económica de los migrantes retornados, ofreciendo desde capacitaciones hasta la creación de ecosistemas de apoyo. A continuación se analizan algunos de los programas más destacados:

- **Programas de Inserción Laboral de la OIM y AGAVE en Sonsonate**
La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y AGAPE (Asociación AGAPE de El Salvador) han desarrollado programas específicos de inserción laboral en Sonsonate, un departamento que recibe a muchos migrantes retornados. Estos programas están orientados a proporcionar capacitación en habilidades técnicas y vincular a los retornados con empleadores locales. Esta colaboración busca no solo mejorar las competencias laborales de los migrantes, sino también reducir el estigma en el mercado laboral local, fomentando un entorno de aceptación y oportunidades de empleo.

- **Apoyo de ONG como FEDISAL, FUSALMO y FUSADES**
Diversas ONG privadas, tales como FEDISAL (Fundación para la Educación Integral Salvadoreña), FUSALMO (Fundación Salvador del Mundo) y FUSADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social) se han vinculado a proyectos orientados a la reintegración de migrantes retornados. Estas organizaciones ofrecen programas que incluyen capacitación laboral, desarrollo de habilidades técnicas y talleres sobre habilidades blandas, con el objetivo de que los retornados mejoren sus perfiles y se adapten a las necesidades del mercado laboral local. Este enfoque integral permite a los migrantes retornados acceder a empleos formales, apoyando su adaptación al entorno laboral salvadoreño.
- **Desarrollo de un Ecosistema para la Reintegración Laboral**
En El Salvador se está consolidando un ecosistema de apoyo para la reintegración de migrantes retornados, donde instituciones gubernamentales, cooperantes internacionales y el sector empresarial colaboran para facilitar la inclusión laboral de los retornados. Este ecosistema funciona a través de la coordinación de servicios, que incluyen orientación y asesoría, capacitaciones, y ruedas de empleo. La integración de diversos actores permite una respuesta más estructurada a las necesidades de los migrantes retornados y crea un marco de apoyo sostenible en el tiempo.
- **Capacitaciones en Competencias Digitales Financiadas por la Cooperación Francesa**
Ante la creciente demanda de habilidades digitales en el mercado laboral, la cooperación francesa ha financiado un proyecto para ofrecer capacitaciones gratuitas en competencias digitales para migrantes retornados. Este proyecto permite que los retornados se actualicen en áreas como el manejo de software, herramientas de comunicación digital, y competencias en redes sociales, fortaleciendo su perfil laboral y aumentando sus oportunidades de inserción en sectores como la tecnología y los servicios.
- **Unidades Especializadas de Migración para la Recepción y Atención de Retornados**
La Dirección General de Migración en El Salvador cuenta con unidades especializadas para recibir y atender a migrantes retornados, ofreciendo apoyo en sus primeros días de regreso. Estas unidades proporcionan asistencia básica,

incluyendo ayuda en caso de no tener contactos en el país, y ofrecen orientación para su reintegración social y laboral. Este acompañamiento inicial es crucial, ya que ayuda a los migrantes a adaptarse nuevamente al entorno salvadoreño y facilita su transición hacia programas de capacitación y empleo.

- **Apoyo de CONAPINA y Fundación Swisscontact en la Certificación y Sensibilización Empresarial**

El Consejo Nacional para la Protección de la Infancia y Adolescencia (CONAPINA) y Swisscontact han desarrollado programas específicos para la capacitación y certificación de competencias laborales de migrantes retornados, enfocándose en motivar a las empresas a contratar personal capacitado. Estos esfuerzos incluyen ruedas de oportunidades y encuentros empresariales, en los que los empleadores pueden conocer y entrevistar a migrantes retornados con el respaldo de una certificación. Estos espacios no solo impulsan la contratación de retornados, sino que también promueven la sensibilización empresarial, desmitificando estigmas y demostrando el valor añadido que los migrantes retornados pueden aportar.

Ante la pregunta ¿Qué costos económicos o personales enfrentarían los migrantes retornados en el proceso de reintegrarse en el mercado laboral?

Los migrantes retornados enfrentan varios costos, tanto económicos como personales, en su proceso de reintegración al mercado laboral en El Salvador. A continuación se detallan los aspectos más relevantes que inciden en esta transición, y que afectan tanto sus finanzas como su bienestar emocional y social:

La inversión de tiempo y recursos en la búsqueda de empleo es significativa para los migrantes retornados, quienes deben adaptarse a un mercado laboral que les resulta nuevo o que ha cambiado desde su partida. **Los costos asociados incluyen transporte, preparación de documentos, costos de alojamiento temporal si deben desplazarse, y tiempo invertido en entrevistas y búsquedas, todo lo cual representa una carga económica especialmente cuando las oportunidades de empleo son limitadas.**

Para muchos retornados, es crucial validar sus habilidades y experiencia internacional suelen ser incipientes o nulos. Además, la falta de equivalencias de algunas titulaciones extranjeras en El Salvador reduce la capacidad de estos migrantes para acceder a empleos que valoren plenamente sus competencias.

Muchos retornados deben destinar tiempo y dinero a la capacitación en áreas específicas, como competencias digitales o habilidades técnicas requeridas por las empresas locales. Incluso si estas capacitaciones son gratuitas, existe un costo de oportunidad asociado, ya que el tiempo invertido en prepararse es tiempo que podrían haber dedicado a buscar empleo o a generar ingresos a través de otras actividades. Esto añade una presión económica significativa, especialmente cuando los recursos financieros son limitados.

La falta de oportunidades laborales y las dificultades para integrarse en el mercado laboral local pueden afectar significativamente la salud mental de los migrantes retornados. La presión económica, la incertidumbre y la frustración ante la falta de oportunidades pueden generar ansiedad, depresión y un sentimiento de exclusión. La necesidad de adaptarse nuevamente a la cultura laboral salvadoreña, que puede diferir de los entornos en los que trabajaron en el extranjero, también contribuye a esta carga psicológica.

El desempleo o el subempleo entre los migrantes retornados tienen implicaciones sociales, ya que esta situación puede contribuir a la marginalización y al desarraigo, afectando tanto a los retornados como a sus comunidades. **La incapacidad de encontrar empleos acordes a sus competencias puede llevar a muchos migrantes a aceptar trabajos en condiciones menos favorables, con salarios bajos y sin beneficios.** Esto no solo limita su desarrollo personal, sino que también representa un costo social al mantener una población con dificultades para integrarse plenamente en la economía y en la sociedad.

Muchos migrantes retornados se enfrentan a la realidad de que los salarios en El Salvador son considerablemente más bajos que los que recibían en el extranjero, incluso por trabajos de naturaleza similar. Este ajuste económico implica un cambio en el estilo de vida, y para muchos resulta en una disminución de su calidad de vida. Adaptarse a salarios más bajos y a un costo de vida que no siempre es proporcional a estos salarios es un desafío, especialmente cuando se han acostumbrado a un nivel de vida diferente en otro país.

El proceso de adaptarse a las dinámicas laborales y culturales de las empresas salvadoreñas puede ser un desafío adicional para los retornados. Las diferencias en normas de trabajo, estilos de liderazgo y expectativas de desempeño pueden generar incomodidad y aumentar el esfuerzo de integración. Esta adaptación requiere tanto tiempo como paciencia, y puede ser un obstáculo importante si el retorno implica una rápida incorporación al mercado laboral.

Ante la pregunta: Para las empresas ¿Qué costos directos o indirectos estarían asociados a la implementación de un programa de articulación con el sector

empresarial? (por ejemplo, infraestructura, personal, recursos tecnológicos, seguimiento)

Según los expertos, la implementación de un programa de articulación con el sector empresarial para integrar a migrantes retornados conlleva varios costos directos e indirectos que pueden desincentivar a las empresas.

Para una empresa, el diseño e implementación de un programa interno para la reintegración de migrantes retornados requiere una inversión inicial de tiempo y recursos financieros. Esta fase implica la creación de un plan estructurado, el establecimiento de políticas y procedimientos específicos, y la asignación de un presupuesto. Los gastos relacionados a la investigación, planificación y el desarrollo de materiales informativos y de capacitación pueden ser significativos, lo que a menudo reduce la motivación de las empresas para involucrarse en estos programas sin apoyo externo.

Asignación de Personal: La dedicación de personal es uno de los principales costos directos asociados a la implementación de estos programas. En la práctica, no se hace distinción en procesos de contratación entre una persona migrante retornada de quien no la es. En muchos casos, este costo hace que las empresas evalúen cuidadosamente la rentabilidad de participar en estos programas.

Recursos Tecnológicos (Hardware y Software): La implementación de un programa de articulación puede requerir recursos tecnológicos adicionales, tales como bases de datos, reportes adicionales o gestiones distintas. En particular, las empresas que no cuentan con infraestructura tecnológica avanzada pueden enfrentar dificultades para implementar estos programas de manera eficiente sin una inversión inicial importante.

Costos de Infraestructura Física para Capacitación y Apoyo: La necesidad de contar con un espacio físico para realizar capacitaciones y brindar apoyo a los migrantes retornados representa un costo adicional, especialmente para empresas que no tienen instalaciones adecuadas o disponibles. Adaptar o habilitar un espacio para capacitaciones, reuniones, o seguimiento de los retornados implica costos en mobiliario, adecuación de espacios, y en algunos casos, equipos de seguridad para cumplir con normas de salud y seguridad.

Costos Indirectos por la Coordinación Interinstitucional: Un programa de articulación con el sector empresarial a menudo requiere coordinación con organizaciones gubernamentales y ONG que apoyan a migrantes retornados; y esto requiere tiempo. La coordinación interinstitucional demanda tiempo y esfuerzo, ya que es necesario establecer contactos, participar en reuniones, y mantener comunicación continua para garantizar la alineación de objetivos y actividades. Estos costos indirectos, asociados a

la logística y a la planificación conjunta, también se traducen en el tiempo que el personal de la empresa invierte en estas actividades.

Para muchas empresas, la decisión de involucrarse en estos programas podría depender de incentivos que mitiguen los costos. **Si entidades gubernamentales como el Ministerio de Trabajo u organizaciones internacionales asumieran parcialmente los gastos de capacitación y seguimiento, las empresas podrían ver el programa como una opción más viable.** Tales apoyos ayudarían a aliviar las cargas financieras y facilitarían la implementación de programas de reintegración.

En tal sentido, desde la vista de los expertos el implementar un programa de articulación para migrantes retornados implica costos considerables para las empresas, tanto en recursos directos como en indirectos, como la asignación de personal, infraestructura y tecnología. Estos costos, junto con el tiempo dedicado a la coordinación y seguimiento, pueden hacer que las empresas consideren la implementación como poco atractiva sin el apoyo de incentivos externos. La colaboración entre el sector público y privado, así como el respaldo financiero de organizaciones aliadas, podría ser clave para reducir la carga económica sobre las empresas, incentivando su participación en programas que promuevan la integración laboral de los migrantes retornados.

Ante la pregunta: ¿Qué mecanismos o apoyos adicionales cree que el sector privado podría implementar para facilitar la reintegración laboral de migrantes retornados?

Desde la mirada de los expertos, para facilitar la reintegración laboral de migrantes retornados, el sector privado podría implementar una serie de mecanismos de apoyo que ayuden a mitigar los desafíos que esta población enfrenta. A continuación, se analizan algunos de estos mecanismos clave, que abarcan desde el acompañamiento en el proceso de adaptación hasta el apoyo financiero y psicológico, en colaboración con organismos gubernamentales y otras entidades de apoyo.

Los programas de mentoría interna dentro de las empresas pueden ser una herramienta valiosa para guiar a los migrantes retornados en su proceso de adaptación. Estos programas podrían asignar mentores con experiencia que puedan brindar orientación y apoyo continuo, ayudando a los retornados a comprender la cultura organizacional, a desarrollar sus habilidades y a establecer relaciones de trabajo sólidas. Este tipo de acompañamiento no solo facilita la integración, sino que también aumenta la retención al reducir los posibles choques culturales y de expectativas laborales. Sin embargo, también se señalaron opciones de carácter más directo en cuanto a viabilidad de ejecución y pertinencia en el corto plazo:

Apoyo Psicosocial y Bienestar Emocional: El sector privado podría implementar talleres de integración y sesiones de apoyo psicosocial para migrantes retornados, orientados a fortalecer su bienestar emocional durante el proceso de reintegración. El apoyo psicológico gratuito, a través de convenios con instituciones de salud o consultoras especializadas, ayudaría a los retornados a enfrentar los desafíos emocionales que acompañan su regreso, como la nostalgia y la ansiedad. Este enfoque holístico, que considera la salud mental, puede mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral a largo plazo.

Ofrecer formación profesional a través de becas o programas de capacitación específicos es otra forma efectiva en la que el sector privado puede apoyar la reintegración. Este mecanismo permitiría a los migrantes retornados actualizar sus competencias y aprender nuevas habilidades que son demandadas en el mercado laboral local. Estas capacitaciones podrían estar enfocadas en áreas clave, como habilidades técnicas y digitales, y ser impartidas en colaboración con instituciones educativas o programas de capacitación de CONAMYPE. Al desarrollar habilidades relevantes, los migrantes retornados se vuelven más competitivos y tienen mayores posibilidades de empleabilidad.

Para el caso de personas migrantes que deciden emprender, la inclusión Financiera y Apoyo en Financiamiento: Para los migrantes retornados que necesitan adquirir bienes necesarios para su empleo (por ejemplo, herramientas o vehículos), el sector privado podría implementar mecanismos de inclusión financiera que les faciliten el acceso a financiamiento. Esto podría lograrse mediante acuerdos con bancos para ofrecer créditos con tasas preferenciales o líneas de financiamiento accesibles. Este tipo de apoyo financiero sería fundamental para migrantes que carecen de capital inmediato pero que, con el equipo adecuado, podrían desempeñar sus funciones de manera óptima y productiva.

A priori, según los expertos, se necesita mucha Coordinación Interinstitucional con el Ministerio de Trabajo, Gobiernos locales, etc.: La colaboración con el Ministerio de Relaciones Exteriores y sus servicios consulares, así como con gobiernos locales y entidades como CONAMYPE, es fundamental para garantizar el éxito de estos programas. Las empresas privadas podrían coordinar sus esfuerzos con estos organismos para identificar a los migrantes retornados que requieren apoyo, y para facilitar el acceso a otros servicios complementarios, como orientación laboral y talleres de capacitación. Las municipalidades y gobernaciones pueden jugar un papel importante al promover iniciativas locales de reintegración, y ayudar a generar un entorno favorable para la participación del sector privado.

La implementación de estos mecanismos y apoyos adicionales por parte del sector privado sería una inversión en la integración laboral de los migrantes retornados y en el fortalecimiento de la economía local. Los programas de mentoría, el apoyo psicosocial,

La capacitación y los incentivos económicos podrían reducir las barreras que enfrentan los retornados, promoviendo una integración laboral efectiva y estable. La colaboración interinstitucional sería crucial para alinear estos esfuerzos con políticas nacionales y locales, maximizando el impacto y beneficios tanto para los migrantes como para las empresas.

Ante la pregunta: Desde el sector empresarial ¿Existiría a prior alguna inversión necesaria para implementar un programa integral de reintegración de salvadoreños retornados? (por ejemplo, capacitación laboral, apoyo psicológico y acompañamiento social) ¿Puede haber algún monto orientativo a modo de referencia?

La inversión inicial podría incluir costos de capacitación, apoyo psicológico, programas de mentoría y formación técnica, que podrían rondar entre \$500 y \$1,500 por migrante retornado, dependiendo de la duración y el alcance del programa. Claro que estas proporciones deben variar considerando cada caso en particular por ejemplo no será el mismo reto para un joven retornado que para un adulto mayor retornado.

Es fundamental para la atención integral pensar de forma sistémica es decir considerar diferentes elementos y sus relaciones por ejemplo la capacitación, el apoyo psicológico y el acompañamiento social, una proporción considerando un 100% de un determinado monto sería en mi opinión por ejemplo:

- Capacitación laboral 50%
- Apoyo psicológico 30%
- Acompañamiento social 20%

Otra forma exitosa que se ha logrado implementar es el Programa Oportunidades de Subsidio para el empleo, que bien puede adaptarse para beneficiar a población Migrante Retornada. Consiste en un subsidio de parte del salario (\$300 mensuales por 3 meses), para aquellas empresas que creen puestos de trabajo y contraten a población de este grupo. La experiencia ha demostrado que estos proyectos incentivan a las empresas a generar oportunidades, y con ello se financia la curva de aprendizaje de estas personas dentro de la empresa. La experiencia en programas similares nos indica que luego de tres meses las empresas ya tienen una persona entrenada y que conoce los procesos dentro de la empresa y eso es un incentivo para continuar la contratación. También se sugiere una consulta con las respectivas gremiales del sector privado como la ASI, ANEP, FUSADES, etc.

Ante la pregunta: ¿Qué recomendaciones daría a otras empresas que están considerando participar en la reintegración de migrantes retornados?

Para las empresas que estén considerando participar en la reintegración de migrantes retornados, implementar recomendaciones específicas puede optimizar el impacto y la

sostenibilidad de sus esfuerzos, mientras se promueve un entorno inclusivo y se contribuye al desarrollo socioeconómico del país. A continuación se presenta un análisis de las recomendaciones clave para maximizar el éxito de estos programas:

Una estrategia clara es esencial para identificar y atraer a los talentos retornados que puedan aportar habilidades y experiencias valiosas. Esta estrategia debe incluir criterios específicos de selección y una metodología para evaluar competencias y experiencia previa. Una buena práctica sería establecer alianzas con organismos como el Ministerio de Trabajo o entidades gubernamentales que tienen datos sobre migrantes retornados, facilitando así un proceso de selección estructurado y eficiente. Esta estrategia permite a las empresas encontrar candidatos que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se alineen con la misión y valores organizacionales.

Medir el impacto es fundamental para evaluar el éxito y ajustar el programa según sea necesario. Un plan de medición puede incluir indicadores como tasas de retención, desempeño de los migrantes retornados, y el impacto en la productividad y en la integración cultural dentro de la empresa. Esta medición no solo ayuda a demostrar el valor del programa internamente, sino que también permite a las empresas identificar áreas de mejora y optimización. Documentar y analizar los resultados es clave para tomar decisiones informadas y mantener el compromiso hacia la reintegración a largo plazo.

Compartir los resultados del programa de integración con otros actores, como gremiales empresariales y entidades gubernamentales, permite que otras empresas se inspiren y vean el valor de contratar migrantes retornados. Además, la socialización de los logros y desafíos del programa puede fortalecer la relación con el sector público y facilitar el acceso a incentivos y beneficios de apoyo para los migrantes retornados. A nivel país, esto fomenta una red de colaboración y promueve el crecimiento de programas que generen un impacto positivo en el desarrollo social y económico.

Un programa piloto permite a la empresa probar y ajustar su estrategia de integración de migrantes retornados antes de implementarlo a gran escala. Este enfoque gradual facilita identificar las necesidades específicas de los retornados y adaptar el programa para maximizar su efectividad. Al iniciar con una fase piloto, la empresa puede implementar cambios basados en datos reales, ajustando desde los métodos de selección hasta las modalidades de capacitación y apoyo para el retorno laboral.

Crear un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso es crucial para el éxito de cualquier programa de reintegración. Las empresas deben sensibilizar a su personal a través de capacitaciones en diversidad e inclusión para preparar a todos los empleados a recibir a los migrantes retornados de manera abierta y comprensiva. Una cultura inclusiva facilita la integración, reduce posibles tensiones, y permite que los migrantes

retornados se sientan parte activa del equipo, mejorando así la cohesión y el rendimiento general de la organización.

La experiencia del Ministerio de Trabajo en programas de incentivos para diversos grupos de interés, como jóvenes, personas mayores de 40 años y grupos en situación de vulnerabilidad, ha mostrado ser exitosa y adaptable para migrantes retornados. Las empresas pueden beneficiarse de este conocimiento e implementar programas que aprovechen estos incentivos. Los modelos de incentivos ofrecen apoyo financiero y de capacitación, ayudando a mitigar los costos de la integración y asegurando un respaldo institucional que facilita la sostenibilidad del programa.

Estas recomendaciones ayudan a estructurar un programa integral de reintegración que beneficia tanto a los migrantes retornados como a la empresa. A través de una estrategia bien definida, el uso de programas piloto, la medición de impacto y una cultura inclusiva, las empresas pueden lograr una integración exitosa. Además, colaborar con el sector público y socializar los resultados fortalece la red de apoyo, ampliando las oportunidades y creando un modelo replicable que contribuye al desarrollo sostenible del país.

Ante la pregunta: ¿Qué factores considera cruciales para el éxito de la reintegración de migrantes retornados en el entorno empresarial?

El éxito de la reintegración de migrantes retornados en el entorno empresarial depende de una serie de factores clave que abarcan desde el liderazgo institucional hasta el apoyo emocional y profesional a los migrantes. A continuación, se analizan los principales factores que emergen de las respuestas planteadas a modo de recomendación:

Un factor crucial para el éxito de la reintegración laboral de los migrantes retornados es el liderazgo claro y coordinado de una entidad gubernamental central, que pueda impulsar el proceso de reintegración en conjunto con los actores privados. El gobierno, a través de ministerios y entidades especializadas como el Ministerio de Trabajo y el Servicio Público de Empleo, puede facilitar el acceso de los migrantes retornados a programas de empleo, asesoramiento laboral y capacitación. La colaboración interinstitucional, que involucra tanto al sector público como al privado, permite crear un ecosistema de apoyo robusto que abarca desde la formación técnica hasta el acompañamiento emocional.

La importancia de este liderazgo radica en garantizar la cohesión entre las diversas instituciones y actores involucrados. El gobierno debe ser un actor clave en la estructuración de políticas y programas que respondan a las necesidades reales de los migrantes, promoviendo la colaboración con gremiales empresariales, ONG, y cooperantes internacionales para proporcionar un apoyo integral.

Un punto crucial planteado en las respuestas es la necesidad de evitar la dependencia y el asistencialismo en los programas de reintegración. La ayuda debe ser oportuna y estratégica, pero sin fomentar una dependencia a largo plazo. Es fundamental que los migrantes retornados reciban el apoyo necesario para potenciar su desarrollo personal, profesional y laboral, de manera que puedan alcanzar la autosuficiencia y generar valor en el mercado laboral. Los programas deben enfocarse en capacitar a los retornados, en lugar de simplemente brindarles recursos sin la correspondiente formación para utilizarlos de manera efectiva.

Esto se logra a través de iniciativas que fomenten el desarrollo de competencias y el empoderamiento. Los migrantes retornados tienen habilidades y experiencias que pueden ser valiosas para las empresas y el sector privado, por lo que se debe promover la creación de actividades productivas que contribuyan al crecimiento económico del país. La reintegración exitosa no se limita solo a la capacitación técnica, sino que también debe incluir apoyo emocional y psicológico. Los migrantes retornados pueden enfrentar desafíos emocionales, como el choque cultural, la nostalgia o la inseguridad laboral. Para que la reintegración sea efectiva, es necesario un enfoque holístico, que combine la actualización de competencias técnicas con la atención a aspectos psicológicos y sociales. La colaboración con psicólogos y programas de bienestar puede ser tan crucial como la capacitación en habilidades técnicas.

La formación debe ser adaptada a las necesidades del mercado laboral local y debe considerar las competencias previas de los migrantes, de modo que puedan integrarse de manera efectiva en sus nuevos roles. Además, ofrecer formación en habilidades blandas (como la adaptación a nuevos entornos laborales, liderazgo, trabajo en equipo) puede ser fundamental para facilitar su integración en empresas locales.

Las capacidades instaladas en el sector público, como el Servicio Público de Empleo, constituyen un recurso valioso para la reintegración de migrantes retornados. El Ministerio de Trabajo y otras entidades gubernamentales deben aprovechar estos servicios para brindar una orientación laboral adecuada, gestionar la intermediación laboral y proporcionar seguimiento continuo a los migrantes. Estos servicios pueden facilitar la inserción laboral y crear un puente entre los migrantes y las empresas que buscan talento, minimizando las barreras que enfrentan los retornados al buscar empleo.

Asimismo, el servicio público puede coordinar con el sector privado y otras instituciones para implementar programas que capaciten y certifiquen a los migrantes, aumentando su empleabilidad y ayudando a las empresas a encontrar candidatos con las habilidades necesarias.

Para muchos migrantes retornados, especialmente aquellos que tienen experiencia en sectores productivos en el extranjero, es clave la capacitación técnica que les permita

actualizarse en las tecnologías y herramientas utilizadas en el país de retorno. El apoyo al emprendimiento también debe ser un eje central en los esfuerzos de reintegración, ya que puede ser una vía para generar empleo no solo para los retornados, sino también para otros miembros de la comunidad.

Es importante que cualquier iniciativa de reintegración tenga mecanismos claros de seguimiento y evaluación. Esto incluye la medición del impacto de los programas y la retroalimentación continua para ajustar las estrategias. La existencia de indicadores claros que midan tanto el progreso de los migrantes como el impacto en las empresas es esencial para garantizar la efectividad de las políticas y programas implementados.



BENCHMARKING DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES Y REGIONALES

Este apartado trata de centrarse en una temática concreta de investigación: la exploración de buenas prácticas y componentes orientados a explorar la oferta de experiencias y al intento de facilitar métodos y propuestas de actuación desde la referencia internacional, regional y nacional. Visto desde una perspectiva general, conviene cuestionarse previamente sobre algunos elementos en los que este apartado considera: ¿Existen referencias internacionales que pueden ser identificadas y servir de referencia en El Salvador? ¿Existen referencias internacionales?

Para comenzar a dar respuesta a las preguntas anteriores resultó importante realizar una revisión general a partir de experiencias de interés. Todo lo anterior ha permitido comprender con mayor claridad una serie de experiencias y posibilidades respecto al tema. Para ello el producto en mención destaca un análisis comparado que se consideran a partir de estas prácticas referentes. El equipo consultor, considera también que de estas referencias resultan casos ilustrativos y su análisis conjunto proporciona información de especial interés y pertinencia para el contexto salvadoreño. Finalmente el documento estructura, un componente asociado a la explicación general y comparada de las instituciones/experiencias seleccionadas, para posteriormente encontrar algunos mecanismos comunes que sean de interés de cara a la consultoría.

El objetivo de la realización de un análisis comparativo, radica en el proceso sistemático para la evaluación a manera de encontrar buenas prácticas y factores que se pueden orientar a la mejora de proyectos o propuestas. En este sentido, mediante la técnica del Benchmarking se permite obtener información valiosa para analizar, aprender y tomar elementos generales de cara a la toma de decisiones y de posibilidades asociadas a recursos a manera de referencia o estándares externos que resultan luego de una comparación.

A partir de lo anterior, se presenta un estudio Benchmarking de tipo cualitativo fundamentalmente en virtud de las principales variables relacionadas al estudio, desde la perspectiva de otras instituciones similares.

El benchmarking de experiencias en el sector empresarial es una herramienta clave para evaluar prácticas, estrategias y enfoques exitosos que otras empresas han implementado. En el contexto centroamericano y en El Salvador, este tipo de análisis permite a las organizaciones identificar las mejores prácticas en la gestión de talento, con un enfoque específico en la vinculación y contratación de personas migrantes retornadas. Estas personas, que han adquirido experiencias y habilidades valiosas en el extranjero, representan un recurso humano capaz de aportar diversidad, innovación y adaptabilidad a las empresas que los integran.

Al conocer las estrategias de otros actores en la región, las empresas salvadoreñas pueden optimizar sus procesos de reclutamiento y retención, incorporando a trabajadores que no solo enriquecen el capital humano, sino también fortalecen el tejido social y productivo del país.

Centroamérica, y en particular El Salvador, enfrentan desafíos económicos y sociales que se ven reflejados en las altas tasas de migración. Sin embargo, la migración también genera una población de retornados con habilidades y conocimientos adquiridos en el extranjero, lo que abre oportunidades únicas de integración laboral. Un benchmarking en este contexto no solo permitiría a las empresas salvadoreñas entender mejor cómo otras organizaciones están aprovechando el talento de migrantes retornados, sino que también facilita el diseño de programas y políticas inclusivas de empleo que contribuyan al desarrollo sostenible. Con estas prácticas, se busca promover una economía más inclusiva y resiliente, al tiempo que se da respuesta a la necesidad de inclusión social y a los desafíos económicos que enfrenta la región

Tabla #1: Exploración de casos generales Vinculo Empresa-Personas migrantes retornadas

Caso	¿Quiénes son?	Descripción	Ubicación	Beneficios al Contratar Migrantes Retornados	Costos de Contratación
1	Café La Palma	Emplea migrantes en la producción de café y comercialización.	Guatemala	Fomento del desarrollo local y fortalecimiento de la comunidad.	Capacitación y recursos iniciales.
2	Grupo Proactiva	Ofrece capacitación en servicios ambientales y contratación.	México	Mejora de la imagen corporativa y responsabilidad social.	Costos de capacitación y equipamiento.
3	Ecovida	Contrata y apoya a migrantes en agricultura sostenible.	Honduras	Aumento en la productividad agrícola y sostenibilidad.	Inversión en infraestructura y formación.

4	Cineastas Sin Fronteras	Contrata migrantes para proyectos audiovisuales	Colombia	Diversificación del contenido y perspectivas.	Costos de producción y formación.
5	Mujeres en Acción	Ofrece formación y empleo a mujeres migrantes retornadas.	Nicaragua	Empoderamiento y mejora de la calidad de vida.	Recursos para formación y apoyo.
6	Grupo Calvo	Contrata migrantes en sus plantas de producción de alimentos.	El Salvador	Diversificación de talento y mano de obra.	Costos de adaptación y formación.
7	Cervecería La Constancia	Emplea migrantes en diversas áreas operativas.	El Salvador	Aumento en la diversidad y nuevas perspectivas.	Costos de capacitación y seguridad.
8	Grupo Bimbo	Integra migrantes en la producción y distribución de alimentos.	El Salvador	Mejoras en la cadena de suministro.	Inversión en capacitación y seguridad.
9	MAG (Ministerio de agricultura y ganadería)	Ofrece proyectos productivos para mejorar la calidad de vida, generación de ingresos y garantizar la salud alimentaria.	El Salvador	Habilidades y conocimientos en el extranjero que pueden ser valiosos en el sector agrícola	Recursos en programas de orientación y capacitación para facilitar la integración de los migrantes en el entorno laboral

10	Call Centers	Les ofrecen un salario competitivo a los migrantes retornados y capacitaciones para intentar crecer dentro de la empresa	El Salvador	Un gran porcentaje de los migrantes retornados manejan bien el idioma inglés	Capacitaciones de servicio al cliente y preparación para manejar los programas
----	--------------	--	-------------	--	--

A nivel internacional, existen experiencias de benchmarking que demuestran el valor de incluir a migrantes retornados en la fuerza laboral, lo cual se traduce en beneficios tanto económicos como sociales. Países en la región, han implementado políticas activas para facilitar la integración laboral de personas retornadas y migrantes, desarrollando alianzas público-privadas que incentivan la contratación y capacitación de estas personas.

Estas experiencias han permitido a las empresas no solo diversificar su talento humano, sino también mejorar su innovación y competitividad al aprovechar el conocimiento y las habilidades globales que los migrantes retornados traen consigo. Al realizar un análisis de estas experiencias, las empresas en El Salvador pueden identificar prácticas y políticas efectivas para adaptar a su contexto, permitiéndoles así captar talento diverso y contribuir al desarrollo social, al mismo tiempo que fortalecen sus capacidades en un mercado laboral en constante evolución.

Tabla #2: Exploración de casos generales Vinculo Empresa-Personas migrantes retornadas

Caso	¿Quiénes son?	Descripción	Ubicación	Beneficios al Contratar Migrantes Retornados	Costos de Contratación
1	Accenture	Implementa programas para integrar migrantes y refugiados en el mercado laboral.	Alemania	Diversidad de talentos y habilidades.	Capacitación y adaptación a la cultura laboral.

2	Hilton	Iniciativas para contratar refugiados y migrantes en el sector hotelero.	Francia	Mejora en el servicio al cliente y diversidad cultural.	Salarios competitivos y costos de formación.
3	Home Office	Promueve programas de reintegración laboral para migrantes retornados.	Reino Unido	Aumento de la diversidad en el empleo público.	Costos de implementación y administración de programas.
4	Fundación IOM	Apoya la reintegración de migrantes retornados en México.	México	Programas adaptados a necesidades locales.	Recursos para capacitación y apoyo.
5	Unilever	Desarrolla programas para incluir migrantes y refugiados en Sudáfrica.	Sudáfrica	Nuevas perspectivas en innovación de productos.	Costos de formación y adaptación de políticas.
6	RESTART	Ayuda a refugiados y migrantes integrarse a través de capacitación laboral en Grecia.	Grecia	Mejora de la cohesión social y apoyo a la economía local.	Inversión en programas de capacitación.
7	Kiva	Apoya emprendedores, incluidos migrantes retornados, con microfinanzas en Colombia.	Colombia	Fomento de la economía local y creación de empleo.	Recursos administrativos y costos de financiamiento.

8	Fundación para el Desarrollo de El Salvador (FUNDES)	Apoya la reintegración de migrantes retornados a través de capacitación y acceso a financiamiento para pequeños negocios.	El Salvador	Fomento del emprendimiento y desarrollo económico local.	Recursos para capacitación y apoyo financiero.
9	Cruz Roja Salvadoreña	Implementa programas de asistencia y capacitación laboral para migrantes retornados.	El Salvador	Mejora en la cohesión social y apoyo a las comunidades.	Costos de programas de capacitación y asistencia.
10	Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Esperanza"	Cooperativa que ofrece servicios financieros y apoya a pequeños emprendedores, incluidos migrantes retornados.	El Salvador	Acceso a financiamiento para iniciar o expandir negocios.	Costos operativos de la cooperativa y riesgo de crédito.

