



TENT

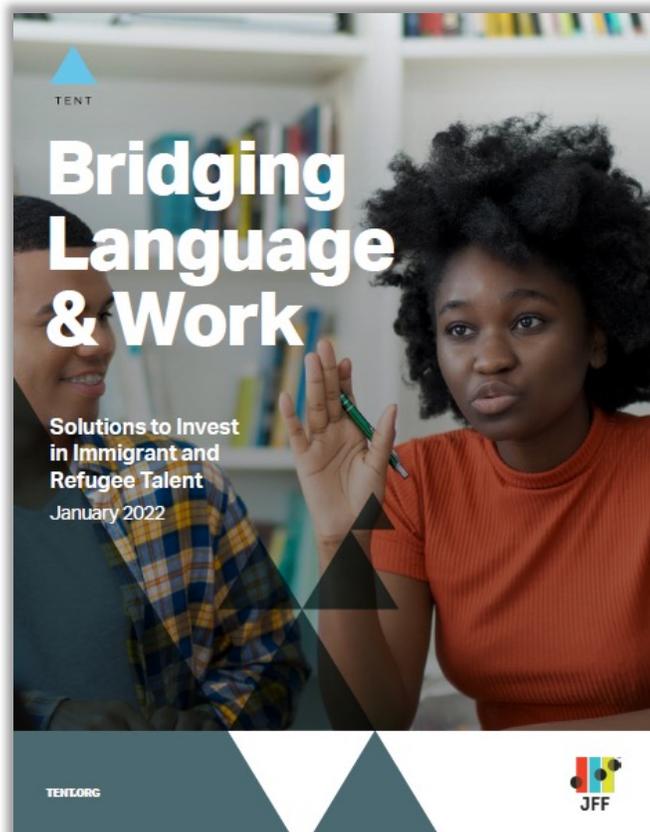


JFF

# **Cómo superar las barreras lingüísticas e invertir en el talento de los refugiados**



# Tent y JFF tienden puentes para cerrar la brecha del idioma en el trabajo: Soluciones para invertir en el talento de personas inmigrantes y refugiados



*Tendiendo puentes para cerrar la brecha del idioma en el trabajo: Soluciones para invertir en el talento de personas inmigrantes y refugiados* es una guía de consejos prácticos para las empresas sobre cómo contratar y dedicar recursos a los trabajadores que están aprendiendo el idioma local.



Enlace disponible al sitio web de Tent:

<https://www.tent.org/resources/overcoming-language-barriers/>

## Cuando termine esta presentación, usted:

- ▲ Sabrá por qué las empresas pueden beneficiarse al contratar personas que están aprendiendo el idioma local;
- ▲ Conocerá qué “soluciones puente” pueden adoptar las empresas para ayudar a los empleados que están aprendiendo el idioma local;
- ▲ Descubrirá los recursos existentes que las empresas pueden aprovechar para ayudar a las personas que aprenden el idioma local;
- ▲ Aprenderá cómo implementar prácticas que se recomiendan para contratar y apoyar a los trabajadores que están aprendiendo el idioma local.



# Índice

---

**1**

---

**¿A QUIÉN SE  
CONSIDERA UNA  
PERSONA QUE ESTÁ  
APRENDIENDO EL  
IDIOMA LOCAL?**

---

---

**2**

---

**¿POR QUÉ CONTRATAR  
A PERSONAS QUE  
ESTÁN APRENDIENDO  
EL IDIOMA LOCAL?**

---

---

**3**

---

**¿CÓMO INVERTIR EN  
PERSONAS QUE ESTÁN  
APRENDIENDO EL  
IDIOMA LOCAL?**

---

## ¿A quién se considera una persona que está aprendiendo el idioma local?



El **Marco Común Europeo de Referencia para los Idiomas (MCER)** indica los distintos niveles de dominio lingüístico que tienen los usuarios de un idioma determinado.

Definimos a **quienes aprenden un idioma** como usuarios básicos e independientes (niveles A1, A2, B1).

Muchos refugiados serán considerados como personas que están **aprendiendo el idioma local** en el momento de ingresar al mercado laboral.

C2	<b>Usuario competente</b>
C1	
B2	<b>Usuario independiente</b>
B1	
A2	<b>Usuario básico</b>
A1	

# Índice

---

1

---

¿A QUIÉN SE  
CONSIDERA UNA  
PERSONA QUE ESTÁ  
APRENDIENDO EL  
IDIOMA LOCAL?

---

---

2

---

¿POR QUÉ CONTRATAR  
A PERSONAS QUE  
ESTÁN APRENDIENDO  
EL IDIOMA LOCAL?

---

---

3

---

¿CÓMO INVERTIR EN  
PERSONAS QUE ESTÁN  
APRENDIENDO EL  
IDIOMA LOCAL?

---

## ¿Por qué las empresas deberían plantearse contratar a personas que están aprendiendo el idioma local?

- ▲ En un momento en el que la economía sufre la escasez de mano de obra y el envejecimiento del personal, los refugiados representan una importante fuente de talento.
- ▲ Muchos empleadores consideran que hablar el idioma con fluidez es un requisito indispensable para desempeñar bien su trabajo, y esto dificulta la contratación de refugiados que aún están aprendiendo el idioma local.
- ▲ Con la adopción de soluciones que ayudan a los refugiados a superar las barreras lingüísticas, las empresas podrán aprovechar mejor este valor hasta ahora oculto para sus negocios.



## Contratar a refugiados es bueno para las empresas



Las empresas que han contratado personas que están aprendiendo el idioma local disfrutan de las siguientes ventajas:

- ▲ Una fuente de talento más amplia y diversa.
- ▲ Una cultura empresarial más inclusiva que genera mayor compromiso por parte de los empleados y menores índices de rotación de personal.
- ▲ Mayor diversidad de empleados y de idiomas, lo que permite que las empresas lleguen a un grupo más amplio de clientes.
- ▲ Mayor representación de clientes y comunidades, lo que permite que las empresas abarquen nuevos mercados o brinden diferentes servicios.
- ▲ Cumplimiento de objetivos de impacto social que crea valor para sus empresas y comunidades.

## Las dificultades que supone contratar a personas que están aprendiendo el idioma local pueden mitigarse

Aunque las empresas tienen mucho que ganar de la contratación de las personas que están aprendiendo el idioma local, algunas dudan en hacerlo debido a problemas como:

- ▲ Cuestiones de seguridad
- ▲ Gestión de cambios
- ▲ Menos trayectoria profesional
- ▲ Costos asociados con un menor dominio del idioma
- ▲ Dificultad para validar habilidades y acreditaciones

En las siguientes diapositivas, mencionaremos algunas de las tácticas que las empresas pueden emplear para abordar los desafíos en todas las fases del proceso de gestión de recursos humanos.

# Índice

---

**1**

---

**¿A QUIÉN SE  
CONSIDERA UNA  
PERSONA QUE ESTÁ  
APRENDIENDO EL  
IDIOMA LOCAL?**

---

---

**2**

---

**¿POR QUÉ CONTRATAR  
A PERSONAS QUE  
ESTÁN APRENDIENDO  
EL IDIOMA LOCAL?**

---

---

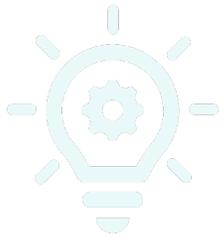
**3**

---

**¿CÓMO INVERTIR EN  
PERSONAS QUE ESTÁN  
APRENDIENDO EL  
IDIOMA LOCAL?**

---

## Cómo ir más allá del aprendizaje del idioma con las soluciones puente



Las empresas suelen creer que dedicar recursos para invertirlos en las personas que están aprendiendo el idioma local significa ofrecerles formación lingüística. Si bien esto es importante, **las empresas cuentan con muchas otras estrategias que pueden emplearse para apoyar a estas personas.**



## Las empresas pueden implementar “soluciones puente” para apoyar a estas personas en su proceso de aprendizaje del idioma local

Las soluciones puente son vías por las cuales las empresas pueden incorporar al empleo más rápidamente y poner a trabajar más deprisa a las personas que aún están aprendiendo el idioma mientras ellas mejoran su competencia lingüística.

Las soluciones puente deberían implementarse junto con la capacitación en el idioma. Esto significa que quienes aprenden el idioma local pueden mejorar su dominio y, al mismo tiempo, las empresas pueden desarrollar su talento y crear oportunidades de progreso para sus trabajadores.

▲ Consultar pág. 25 de la [guía](#) para conocer las buenas prácticas para programas de capacitación en el idioma.



## Cómo implementar soluciones puente durante el proceso de gestión de recursos humanos

Las empresas pueden incorporar las soluciones puente en todas las áreas (por ejemplo, RR. HH., Operaciones, Responsabilidad Social Corporativa, DEI, Asuntos Públicos, Comunicaciones, etc.) para crear un mayor sentido de compromiso y responsabilidad dentro de la empresa.

Las soluciones puente se pueden dividir en cuatro categorías que se alinean con los elementos tradicionales de la estrategia corporativa de recursos humanos de las empresas:



**Adquisición de talento**



**Recompensas globales**



**Desarrollo de talento**



**Cultura Corporativa**

## Soluciones puente: Adquisición de talento



### **Diversificar las fuentes de talento mediante alianzas**

- ▲ Desarrollar alianzas con organizaciones que se dedican a garantizar que los refugiados consigan empleos (ONG locales) y que los ayudan a postularse, traducir documentos y prepararse para las entrevistas.



### **Convierte a las personas que están aprendiendo el idioma local en embajadoras de la comunidad**

- ▲ Animar a las personas que están aprendiendo el idioma local a ser embajadoras de la comunidad. Al crear un incentivo económico para que los embajadores recomienden a otros de su comunidad a puestos vacantes, las empresas pueden contar con una fuente diversa de profesionales. Estas referencias también pueden ocurrir de manera informal a través de una comunicación de boca a boca.

## Soluciones puente: Adquisición de talento

**3**

### Mostrar la empresa de forma creativa

---

- ▲ Usar imágenes o videos como alternativas a las descripciones de puestos de trabajo escritas para que las personas que están aprendiendo el idioma local vean qué hace la empresa, a qué se dedica, dónde trabajarán y quiénes serán sus compañeros.
- ▲ Hacer recorridos en el lugar de trabajo durante el proceso de selección y contratación para que los candidatos se familiaricen con su posible entorno laboral y el alcance de sus responsabilidades.

**4**

### Realizar entrevistas en el idioma que el candidato prefiera

---

- ▲ Realizar las entrevistas en diferentes idiomas, con una población significativa de personas que están aprendiendo el idioma local.
- ▲ Esto ayudará a los candidatos a centrarse en sus respuestas, en lugar de pensar en la necesidad de hablar en un idioma que aún no dominan.
- ▲ Esta solución de transición necesita que las empresas tengan entrevistadores bilingües o intérpretes durante las entrevistas.

## Soluciones puente: Adquisición de talento

5

### **Evaluar y contratar en función del desempeño durante el periodo de prueba**

- ▲ Aprovechar los periodos de prueba que van desde una semana hasta 90 días para evaluar la idoneidad del candidato para el puesto.
- ▲ Las personas que aprenden el idioma local deben recibir una compensación por su trabajo durante el periodo de prueba, además de contar con apoyo de capacitaciones y un programa de incorporación laboral para mejorar sus posibilidades de tener éxito.

6

### **Facilitar la documentación más importante en varios idiomas**

- ▲ Traducir documentos importantes, como solicitudes de empleo, políticas de la empresa y otra información de recursos humanos, a los idiomas que sean más hablados en sus comunidades.
- ▲ Tratar de no depender exclusivamente de los servicios de traducción para ayudar a las personas que están aprendiendo el idioma local.

## Soluciones puente: Adquisición de talento



### Caso práctico: *IKEA, Suiza*

- ▲ La iniciativa Skills for Employment (Habilidades para conseguir empleo) de IKEA para integrar refugiados pretende ayudar a 2500 refugiados a mejorar su empleabilidad y sus habilidades lingüísticas para 2022.
- ▲ En lugar de entrevistas formales, IKEA Suiza recurre a un periodo de prueba de cinco días, lo cual reduce la dependencia del idioma y da una mejor idea de las exigencias del puesto de trabajo a los refugiados, al tiempo que permite evaluarlos teniendo en cuenta su capacidad para realizar sus tareas laborales.
- ▲ El candidato y el supervisor directo mantienen reuniones frecuentes durante el periodo de prueba para hablar del proceso de incorporación al trabajo y las áreas donde el candidato puede prosperar, así como de mejorar y aclarar posibles malentendidos.
- ▲ Después del periodo de prueba, los supervisores directos deciden si contratan al candidato y en qué equipo.

## Soluciones puente: Desarrollo de talento

### 1 Brindar tutoría a través de compañeros bilingües

- ▲ Unir a quienes están aprendiendo el idioma local con compañeros bilingües para que trabajen juntos y les enseñen las tareas específicas de su función en común.
- ▲ Las personas en proceso de aprendizaje del idioma local pueden recurrir a estos mentores si necesitan ayuda durante la fase de capacitación e incorporación.

### 2 Minimizar el uso de materiales escritos

- ▲ Convertir los materiales de capacitación escritos en materiales visuales y videos para ilustrar las tareas laborales.
- ▲ Esta solución resulta especialmente eficaz para funciones con tareas repetitivas (por ejemplo, una empresa de procesamiento de alimentos que utiliza imágenes en sus materiales de capacitación para indicar las tareas del proceso).
- ▲ Usar imágenes para señalar el lugar de trabajo e indicar, por ejemplo, salidas, salas de descanso y baños, lo que reduce el riesgo de accidentes debido a barreras lingüísticas.

## Soluciones puente: Desarrollo de talento

**3**

### **Considerar el multilingüismo como una ventaja, un gran activo y no como un obstáculo**

---

- ▲ Priorizar la promoción de las personas que están aprendiendo el idioma local a medida que van mejorando sus habilidades técnicas y el dominio del idioma local. Se puede promover de puesto a estas personas según el manejo de habilidades y competencias, incluso si todavía están aprendiendo el idioma.
- ▲ Al brindar la ayuda y la capacitación adecuadas, las empresas pueden promover a las personas a funciones de liderazgo para que otras personas que aprenden el idioma local puedan beneficiarse de las experiencias en común.

**4**

### **Utilizar la tecnología para capacitarse mediante simulaciones laborales**

---

- ▲ Usar tecnología de inmersión, como la realidad virtual, para realizar capacitaciones laborales, de modo que quienes están aprendiendo el idioma local puedan capacitarse para aprender con la práctica.
- ▲ Esta tecnología también aborda los problemas de la seguridad en el trabajo, que suelen frenar a las empresas a la hora de contratar a personas que están aprendiendo el idioma, mediante la simulación de entornos de alto riesgo.

## Soluciones puente: Desarrollo de talento



### Caso práctico: McDonald's, *Europa*

- ▲ Para garantizar que la capacitación del personal sea uniforme, McDonald's brinda capacitaciones flexibles mediante una plataforma de capacitación en línea a la que los empleados pueden acceder en todo momento a través de tabletas que hay en los restaurantes.
- ▲ Las personas que están aprendiendo el idioma local y que quieran aprender una tarea laboral específica, por ejemplo, cómo hacer papas fritas o atender el servicio de autos, pueden ver videos que muestran la tarea y las instrucciones en los idiomas que más se hablan.
- ▲ La plataforma permite que las franquicias capaciten a un personal que represente a su comunidad local y creen oportunidades para que los empleados desarrollen o practiquen habilidades, independientemente de su dominio del idioma local.

## Soluciones puente: Recompensas globales

1

### Facilitar el aprendizaje de idiomas para todos a través de la tecnología

---

- ▲ Brindar acceso a aplicaciones conocidas de aprendizaje de idiomas (por ejemplo, Duolingo, Busuu, Babel, Memrise) como beneficio para todos los trabajadores para aumentar el aprendizaje de idiomas en el trabajo.
- ▲ Trabajar con los desarrolladores de las aplicaciones para crear módulos personalizados y vocabulario específico de la empresa y el puesto.

2

### Promover las conexiones sociales

---

- ▲ Crear un programa de acompañamiento que empareje a personas que están aprendiendo el idioma local con otros compañeros que lo dominan y hablan con fluidez para ayudarlos a practicarlo en el trabajo.
- ▲ Estos programas posibilitan que otros trabajadores se ofrezcan como voluntarios, interactúen con sus compañeros y fortalezcan sus vínculos para entablar relaciones sociales más profundas.

## Soluciones puente: Recompensas globales

3

### Promover programas adaptables y flexibles

---

- ▲ Promover horarios flexibles que se adapten a las necesidades de los refugiados, ya que éstos podrían tener más compromisos que otros trabajadores debido a su participación en programas de integración públicos o de la comunidad.
- ▲ Algunas empresas utilizan aplicaciones con funciones de traducción para facilitar que los trabajadores programen o cambien sus turnos con facilidad.

## Soluciones puente: Recompensas globales



### Caso práctico: *Danby, Canadá*

- ▲ El programa *Ease into Canada* (Ingreso fácil a Canadá) de Danby se lanzó en 2017, en respuesta a la crisis siria, y ayuda a quienes están aprendiendo el idioma local para ganar confianza, mediante un sistema formal de almuerzo entre compañeros que une una persona que aprende el idioma local con un empleado de Danby que se ha ofrecido como voluntario para ayudar a las personas que recién llegan a practicar el idioma.
- ▲ La empresa también cuenta con oportunidades informales para practicar inglés, como caminatas y charlas, viajes compartidos, eventos de fin de semana, comidas compartidas y tomar el té.
- ▲ Danby también pone, a disposición de los refugiados, clases en el trabajo, tutores y una biblioteca gratuita para que las personas que están aprendiendo el idioma local mejoren su dominio del inglés.

## Soluciones puente: Cultura Corporativa

1

### **Dar voz a las personas que están aprendiendo el idioma local mediante grupos de empleados voluntarios y grupos de recursos para empleados (ERG)**

---

- ▲ Aprovechar los grupos liderados por los trabajadores para ayudar a las personas que están aprendiendo el idioma local.
- ▲ Los grupos de recursos para empleados (ERG, por sus siglas en inglés) dan voz a los refugiados dentro de la empresa y se aseguran de comunicar sus necesidades a las personas de puestos de responsabilidad corporativa.

2

### **Reconocer y celebrar diferentes culturas**

---

- ▲ Organizar eventos como celebraciones multiculturales y eventos para la familia, para homenajear a las personas que están aprendiendo el idioma local y crear una comunidad amable con sus familias.
- ▲ Estos eventos deben ser liderados y diseñados por personas de la misma procedencia, y deben centrarse en honrar esa cultura de manera auténtica y darla a conocer a los demás.

## Soluciones puente: Cultura Corporativa



### Caso práctico: Deutsche Bahn, *Alemania*

- ▲ Deutsche Bahn es la principal compañía ferroviaria alemana, y tiene un gran interés en integrar a los refugiados en el mercado laboral y ayudar a quienes están aprendiendo el idioma alemán a lograr el dominio de éste.
- ▲ Deutsche Bahn ayuda a los refugiados a mejorar su alemán mediante “cafés lingüísticos” regionales. Estas charlas de café forman parte de un programa de integración social y cultural que fomenta la práctica del idioma en el trabajo y facilita las conexiones sociales.
- ▲ Deutsche Bahn ha desarrollado una capacitación en el idioma que se basa en el vocabulario específico que se necesita para finalizar con éxito los programas de capacitación profesional.

## Cómo comenzar a invertir en las personas que están aprendiendo el idioma local

1. **Definir un propósito.** Determine por qué y cómo se beneficia su empresa de quienes aprenden el idioma local. ¿Qué necesidades empresariales podrían ayudar a cubrir?
2. **Identificar puestos clave.** Analice los supuestos sobre las funciones que precisan dominio del idioma e identifique qué pueden aportar las personas que aprenden el idioma local a los puestos clave. Las empresas deben centrarse en un pequeño conjunto de funciones, lugares de trabajo o regiones para probar nuevas soluciones y luego implementar estas prácticas en toda la organización.
3. **Evaluar el proceso de contratación.** Determine hasta qué punto los procesos actuales de solicitud y entrevistas excluyen a las personas que están aprendiendo el idioma local y reestructure estos procesos para hacerlos más inclusivos. Colabore con organizaciones comunitarias para crear una base de candidatos que están aprendiendo el idioma local.

## Cómo comenzar a invertir en las personas que están aprendiendo el idioma local

4. **Rediseñar la experiencia de incorporación laboral.** Implemente soluciones puente, para que las personas que están aprendiendo el idioma local puedan familiarizarse con su puesto, sus compañeros y su entorno de trabajo, como por ejemplo, el aprendizaje entre compañeros pares y las capacitaciones interactivas.
5. **Promover las relaciones sociales.** Brinde una red de apoyo que reconozca a todos los trabajadores e implemente situaciones formales e informales para que los trabajadores aprendan unos de otros.
6. **Invertir en capacitaciones en el idioma.** Ayude a todos los trabajadores a aprender y mejorar sus habilidades lingüísticas mediante clases asequibles, beneficios para la matrícula y oportunidades de practicar.

A group of four people (three women and one man) are shaking hands in a professional setting. The man on the left is wearing a brown sweater and glasses, smiling. The woman in the center is wearing a light-colored blouse. The woman on the right is wearing a tan blazer over a grey turtleneck and glasses, smiling. The man on the far right is wearing a white sweater. The background is a bright, modern office space with a potted plant.

**¡Muchas gracias!**