

La evaluación de competencias comunicativas en entornos laborales multilingües: un análisis de las prácticas de selección e inclusión de la diversidad lingüística por parte de los departamentos de Recursos Humanos españoles

Alejandra Sanz González

asanz545@uoc.edu

Tutora: Idoya Gorroño Arregui

31/01/2024

Trabajo final de máster

Curso 2023-24, semestre 1

La evaluación de competencias comunicativas en entornos laborales multilingües: un análisis de las prácticas de selección e inclusión de la diversidad lingüística por parte de los departamentos de Recursos Humanos españoles

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a la directora de este trabajo, Idoya, por servirme de guía, por motivarme tanto, por su disponibilidad y por haber sido mi consejera durante todo este camino, con una atención tan dedicada. Su enfoque humano y reflexivo ha transformado mi experiencia en la elaboración de este estudio, brindándome valiosas perspectivas que atesoraré en mi trayectoria como investigadora.

Asimismo, este Trabajo de Fin de Máster no se habría podido realizar sin la participación de las personas reclutadoras y las personas candidatas de España que han participado.

Gracias por compartir conmigo vuestras experiencias, rutinas y perspectivas dentro del mundo de la gestión de recursos humanos, así como dentro de la búsqueda de empleo, de una forma tan cercana aún en la distancia.

Gracias a Frank y a María, por compartir conmigo vuestros consejos profesionales y la intimidad de vuestras experiencias personales, así como por su impacto tan positivo en las redes sociales. Su contribución marca la diferencia y es digna de reconocimiento.

Gracias a todas las personas anónimas que han participado en las dinámicas grupales de los grupos de Facebook, a todas las personas candidatas hablantes de cada una de sus preciosas lenguas que compartieron un pedacito de su conocimiento conmigo, y a todas aquellas personas que también me decidieron ayudar poniéndose en contacto conmigo para contarme sus increíbles experiencias.

Gracias a mis compañeros y compañeras, en especial, a Azahar, Fran y Laia por toda la fuerza, ánimo y apoyo constante que me brindaron a lo largo de este proceso.

Agradezco a Francesca por haber sido una colega académica atenta y compartida en el interés por el mundo de los idiomas en las empresas. Su entusiasmo ha sido contagioso y enriquecedor.

Gracias a mi familia, a mis amigos y a mi pareja Raúl, pues merecen un reconocimiento especial por su cariño, ánimo y apoyo incondicional a lo largo de este camino académico.

Por último, a todos los y las profesionales de recursos humanos que trabajan incansablemente para hacer que cada proceso de selección de personal, ya sea en línea o en persona, trascienda barreras y sea inclusivo, os agradezco sinceramente. Sois vosotros/as quienes, al fomentar procesos de contratación inclusivos, estáis contribuyendo a cambiar el mundo; conectándolo.

A cada uno de vosotros y vosotras, mi más sincero agradecimiento por vuestra valiosa ayuda y colaboración.

Índice

Abstract/Resumen	7
1. Introducción y justificación	8
2. Objetivos y alcance	10
3. Marco conceptual	11
3.1. Contexto del multilingüismo en la perspectiva española y europea.....	11
3.2. Categorías de análisis.....	19
3.2.1. La conceptualización del talento humano y la gestión del talento.....	20
3.2.2. Recruitment y <i>e-recruitment</i>	24
3.2.3. El lenguaje como actividad económica: sociedad del conocimiento, gestión del conocimiento, requisitos plurilingüistas y tipos de ocupación	26
3.2.4. Regímenes lingüísticos de las empresas multilingües españolas: empresas etnocéntricas y geocéntricas.....	30
3.2.5. Eficacia y eficiencia comunicativa: homogeneización lingüística, bienes hipercolectivos, criterio minimax, categorías naturales y cue validity	31
3.2.6. El impacto del aprendizaje de idiomas y la xenoglosofobia en Europa.....	33
3.2.7. Los idiomas más demandados para trabajar en España.....	34
3.2.8. Tipologías de los requerimientos de competencias comunicativas en el ámbito laboral: hablantes nativos, capital social, redes sociales lingüísticas, juegos del lenguaje, consumo conspicuo, mercado laboral dual y nivel umbral.....	40
3.2.9. Validez y sesgos de las pruebas de idiomas: el efecto Hawthorne.....	51
3.2.10. Discriminación lingüística en las prácticas de reclutamiento: cierre social, campo de poder, capital cultural y estratificación ocupacional	52
3.2.11. La importancia de definir bien la diversidad y la cultura cuando hablamos de la gestión de la diversidad lingüística en las empresas.....	55
3.2.12. El devenir del trabajador lingüístico: dominación simbólica, <i>self-made-speaker</i> , <i>homo neoliberal</i> , tecnologías del yo, sujetos colaborativos y subjetivación	56
4. Metodología	58
4.1. Objetivos.....	58
4.2. Enfoque metodológico cualitativo: la etnografía multi-situada y la etnografía digital.....	59
4.3. Criterios de selección.....	60
4.4. Acceso al campo.....	60
4.5. Técnicas.....	61
4.5.1. Entrevistas en profundidad abiertas y semiestructuradas.....	61
4.5.2. Observación participante.....	62
4.6. Fuentes	64
5. Resultados	64
5.1. Identificación de criterios de selección utilizados por los departamentos de RR.HH. en España.....	71
5.2. Comprobación de la eficacia de las pruebas de idiomas realizadas en los procesos de selección, desde la perspectiva de las personas reclutadoras y candidatas.....	83
5.3. Sugerencias recopiladas para la elaboración de recomendaciones para los departamentos de selección y la inclusión del talento, a partir del análisis de los resultados	94
6. Discusión y conclusiones	97
7. Recomendaciones para los departamentos de selección y la inclusión del talento	100
8. Limitaciones de la investigación	102
9. Futuras líneas de investigación	103
Referencias bibliográficas	104
Anexo I. Tipología de vías de reclutamiento de personal, según ventajas y desventajas	115
Anexo II. Mensaje utilizado para acceder a los profesionales de RR.HH.....	115
Anexo III. Cuadro sinóptico de la metodología	116
Anexo VI. Herramientas de análisis de entrevistas y de observación.....	117

Índice de gráficos

Figura 1. Evolución de habla de lenguas cooficiales en España entre 1990-2020.....	11
Figura 2. Porcentaje de personas que hablan “bien” las principales lenguas usadas en España en 2021, según el INE.....	11
Figura 3. Grados de peligro para las lenguas, según la UNESCO.....	12
Figura 4. Posición de España en el EF EPI en 2023.....	13
Figura 5. Tendencia del nivel de inglés en España entre 2014 -2023, por género.....	13
Figura 7. Tendencia del nivel de inglés en España entre 2015 y 2023, por edad.....	14
Figura 10. Grado de dificultad que las carencias lingüísticas supusieron para las empresas españolas que vendieron o intentaron vender online en la UE en 2014.....	34
Figura 11. Idiomas más solicitados en las ofertas de empleo de España en 2017, según porcentaje de ofertas*.....	34
Figura 12. Idiomas más solicitados en las ofertas de empleo de España en 2019.....	35
Figura 13. Proporción de ofertas de trabajo que requieren conocimientos de idiomas extranjeros en España, de 2014 a 2021.....	35
Figura 14. Proporción de lenguas extranjeras más valoradas por los potenciales empleadores en España en 2021.....	35
Figura 15. Ofertas de empleo que solicitan idiomas en España en 2022.....	36
Figura 17. Idiomas más valorados en las ofertas de empleo de España en 2022.....	36
Figura 21. Comparativa del requerimiento de idiomas en las ofertas de empleo de España, por áreas funcionales en 2021 y 2022.....	38
Figura 23. Comparativa del requerimiento de idiomas en las ofertas de empleo de España, por sectores en 2021 y 2022.....	38
Figura 24. Solicitud de idiomas por categorías profesionales en España en 2022.....	38
Figura 26. Ranking de los 15 países de la Unión Europea con mayor conocimiento del idioma inglés en 2022.....	39
Figura 27. Los idiomas más hablados en el mundo en 2023, según millones de hablantes totales y <i>hablantes nativos</i> *.....	39

Índice de tablas

Figura 6. Puntuaciones geográficas del nivel de inglés de España, por regiones y ciudades....	13
Figura 9. Tipología de ocupaciones en función de su perfil lingüístico.....	28
Figura 16. Ofertas de empleo que solicitan idiomas en España (Evolución).....	36
Figura 18. Idiomas más valorados en las ofertas de empleo en España (Evolución).....	37
Figura 19. Requerimientos de idiomas en las ofertas de empleo de España, por Comunidades Autónomas.....	37
Figura 20. Requerimientos de idiomas en las ofertas de empleo de España, por áreas funcionales.....	37
Figura 22. Requerimientos de idiomas en las ofertas de empleo de España en 2022, por sectores.....	38
Figura 25. Solicitud de idiomas en España, por categorías profesionales.....	39
Figura 28. Comparación de los niveles de dominio de lenguas extranjeras, según el MCER.....	46
Figura 29. Tipología de certificaciones de idiomas.....	47
Figura 30. Tipología de posibles sesgos durante el reclutamiento de personal.....	51
Figura 34. Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis.....	59
Figura 35. Tabla comparativa de resultados sobre la identificación de criterios lingüísticos - Grupo I.....	82
Figura 36. Tabla comparativa de resultados sobre la identificación de criterios lingüísticos - Grupo II.....	82

Figura 37. Tabla comparativa de resultados sobre la eficacia percibida de los criterios lingüísticos - Grupo I.....	88
Figura 38. Tabla comparativa de resultados sobre la eficacia percibida de los criterios lingüísticos - Grupo II.....	92
Figura 39. Tipología de vías de reclutamiento de personal, según ventajas y desventajas.....	115
Figura 40. Perfil de las personas colaboradoras.....	116
Figura 41. Tabla de preguntas de entrevista Grupo I y Grupo II.....	117
Figura 42. Leyenda de simbología.....	119
Figura 43. Tabla de sistematización de datos.....	119
Figura 44. Guía de campo.....	120

Índice de ilustraciones

Figura 8. Modelo de reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.....	25
Figura 31. Esquema del concepto de “campo del poder” de Bourdieu (1979).....	54
Figura 32. Iceberg de la diversidad, de Sánchez y Cerdán (2022).....	55
Figura 33. Concepto de la diversidad, de Sánchez y Cerdán (2022).....	56
Figura 45. Mapa de empatía de las personas de RR.HH. que trabajan en selección de personal.....	121
Figura 46. Mapa de empatía de las personas candidatas durante los procesos de selección de personal.....	121

Abstract

Contemporary transformations in the methods of evaluating communicative competencies pose challenges in the field of personnel selection processes in multilingual Spanish companies.

This study delves into the intersection of anthropology, personnel selection, and human resource management, exploring the complex dialectical relationships between recruitment and application processes within the framework of evolving labor markets and neoliberal logics, focusing on the demand for native speakers, language certifications and placement tests in these markets.

Through a semi-structured interview methodology and multi-situated and digital ethnography, the articulation of recruitment practices and linguistic coordination strategies of a sample of business settings located in Spain is analysed, highlighting the standardization processes of some linguistic criteria of selection over others, and focusing on the perspective of recruiters and candidates about them. This unravels efficiency issues that arise in recruitment practices.

In this context, possible power inequalities in access to the labor market are pointed out, adding complexity to the evaluation of candidates. The research reveals a discrepancy between the apparent flexibility in linguistic requirements stated by recruiters and the perception of candidates, who perceive these criteria as limitations in their application, causing desertions due to non-negotiable criteria, despite being able to demonstrate practical communicative skills. In response, recommendations are suggested to optimize the selection process, such as implementing group assessments, specialized language departments and providing detailed feedback. In addition, transparency in the communication of linguistic requirements and the constant review of processes are advocated, exploring new strategies, especially in the context of artificial intelligence.

This work contributes to a better understanding of the current linguistic criteria used in personnel selection, providing valuable perspectives to improve the evaluation processes of communicative competences in multilingual companies in Spain.

Keywords: Recruitment practices, Communication skills, Personnel selection processes, Spanish companies, Multilingual environments.

Resumen

Las transformaciones contemporáneas en los modos de evaluación de competencias comunicativas plantean desafíos en el ámbito de los procesos de selección de personal en empresas españolas multilingües. Este estudio se sumerge en la intersección de la antropología, la selección de personal y la gestión de recursos humanos, para explorar las complejas relaciones dialécticas entre procesos de reclutamiento y postulación en el marco de los mercados laborales en evolución y las lógicas neoliberales, centrándose en la demanda de *hablantes nativos*, certificaciones de idiomas y pruebas de nivel en estos mercados.

A través de una metodología de entrevista semiestructurada y de etnografía multi-situada y digital, se analiza la articulación de prácticas de reclutamiento y estrategias de coordinación lingüística de una muestra de escenarios empresariales situados en España, destacando los procesos de estandarización de algunos criterios lingüísticos de selección sobre otros, y centrándose en la perspectiva de personas reclutadoras y candidatas sobre estos. A partir de este análisis se desentrañan problemas de eficacia que surgen en las prácticas de reclutamiento.

En este contexto, se señalan posibles desigualdades de poder en el acceso al mercado laboral, agregando complejidad a la evaluación de candidatos. La investigación revela una discrepancia entre la aparente flexibilidad en los requisitos lingüísticos afirmada por reclutadores y la percepción de candidatos, quienes interpretan estos criterios como limitaciones en su postulación, causando deserciones ante requisitos no negociables, a pesar de poder demostrar competencias comunicativas prácticas. En respuesta, se sugieren recomendaciones para optimizar el proceso de selección, tales como la implementación de evaluaciones grupales, departamentos especializados en idiomas y aportar *feedback* detallado. Además, se aboga por la transparencia en la comunicación de requisitos lingüísticos y la revisión constante de procesos, explorando nuevas estrategias, especialmente en el contexto de la inteligencia artificial.

Este trabajo contribuye a una mejor comprensión de los actuales criterios lingüísticos empleados en la selección de personal, proporcionando perspectivas valiosas para mejorar los procesos evaluativos de competencias comunicativas en empresas multilingües en España.

Palabras clave: Prácticas de reclutamiento, Competencias comunicativas, Procesos de selección de personal, Empresas españolas, Entornos multilingües.

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Inicio esta investigación partiendo de un interés personal en la comprensión de la gestión de las competencias comunicativas por parte de los departamentos de Recursos Humanos (RR.HH.), entre las personas trabajadoras en entornos multilingües, que frecuentemente se relacionan con el acceso al mercado laboral, en un intento de dilucidar las formas en que puede estar sesgándose la captación de talento en los procesos de *recruitment* y *e-recruitment*. Asimismo, considero relevante contribuir al reconocimiento de la necesaria labor de gestión cultural y de mediación simbólica que hacen los departamentos de RR.HH., dado que es inevitable el contraste que se da entre todas las lenguas, entendidas como sistemas de referencia, por lo que la comunicación efectiva implica que la persona reclutadora lidie con la complejidad de dentro de estos sistemas, lo que a menudo conlleva incertidumbre, como señaló Quine (1960).

Mi motivación investigadora se dirige hacia la gestión de la diversidad lingüística durante los procesos de selección y las dimensiones de la gestión del talento, desde una perspectiva de Recursos Humanos, por varios factores. Por una parte, debido a algunos aspectos biográficos, dado que siempre he convivido con más de una lengua -el inglés y el español- desde mi entorno social inmediato. Nada insólito dado que el monolingüismo es una rareza hoy en día, pues la mayoría de las personas se maneja en sus situaciones cotidianas al menos en dos idiomas.

En este sentido, mi crianza en un entorno social bilingüe me ha brindado una profunda comprensión de la diversidad lingüística, y he experimentado cómo el dominio de varios idiomas puede enriquecer la comunicación en diversos contextos, tanto personales como profesionales. Por otra parte, mi interés se vincula a aspectos disciplinares, ya que la evaluación de competencias comunicativas en segundas lenguas en entornos laborales multilingües es un tema actualmente relevante y de interés en el ámbito de la gestión de RR.HH. y la diversidad cultural, que considero muy vinculada a la labor que desempeñan los antropólogos.

Así, parte de mi interés personal se nutre de la posibilidad de aportar una perspectiva holística que enriquezca las prácticas actuales en RR.HH. Mi formación en antropología sociocultural me ha sensibilizado hacia las dinámicas lingüísticas y culturales, subrayando la importancia de respetar las diversas formas en que las personas se relacionan con su identidad sociocultural y lingüística. Esto es algo fundamental para crear lugares de trabajo inclusivos.

Aunar mis perspectivas como antropóloga y en RR.HH. me brinda una valiosa oportunidad para contribuir al ámbito de la gestión de la diversidad lingüística en RR.HH. El enfoque de este trabajo de fin de máster se centra en la investigación social y el análisis descriptivo, donde considero que puedo proporcionar *insights* valiosos. Mi interés principal radica en comprender cómo la *superdiversidad lingüística* (Vertovec, 2007) impacta las dinámicas organizacionales en nuestro país, especialmente en lo que respecta a la atracción de talento, las pruebas de selección, la toma de decisiones y la construcción de identidades sociolingüísticas en equipos de trabajo. Es crucial reconocer que la gestión de la diversidad en los procesos de selección y de integración no se limita únicamente a evaluar las habilidades lingüísticas, sino que también implica comprender las complejas influencias socioculturales en la comunicación y la percepción en el entorno laboral. Desde esta óptica, la gestión de la diversidad lingüística desempeña un papel esencial para fomentar entornos inclusivos en el ámbito de RR.HH. y fomentar la cohesión social dentro de los equipos.

Para abordar la gestión de la diversidad lingüística, es fundamental comprender las competencias comunicativas y explorar el papel del lenguaje, ya que esto establece las bases de los criterios de selección que pueden ser requeridos. Se destaca la importancia de alejarse de la noción esencialista del *"hablante nativo"* y adoptar una perspectiva de competencia comunicativa adquirida, que reconoce la conexión intrínseca entre la comunicación lingüística y la cultura. Se discute cómo la demanda de certificaciones de idiomas y la jerarquía entre lenguas

en los mercados lingüísticos contemporáneos plantean desafíos significativos para la gestión de la diversidad y la inclusión en RR.HH.

Este estudio busca analizar los criterios lingüísticos utilizados en los procesos de selección de personal por empresas españolas en contextos multilingües, con el objetivo de ofrecer una serie de recomendaciones que mejoren la evaluación de competencias comunicativas durante los procesos de selección. En este sentido, entendemos que, si bien la postulación de las personas candidatas facilita su acceso a procesos de selección, lamentablemente, en numerosas ocasiones la valoración de sus competencias efectivas puede estar viéndose sesgada. Se destaca la relevancia de este trabajo para las empresas, ya que puede proporcionar directrices para fomentar entornos laborales que valoren y gestionen eficazmente la diversidad lingüística, mejorando así la atracción de profesionales diversos y promoviendo ambientes laborales positivos y colaborativos. En última instancia, se subraya la importancia de valorar la diversidad lingüística como clave para la competitividad y adaptabilidad en los mercados internacionales en un mundo globalizado.

Este trabajo persigue incrementar la sensibilización sobre la relevancia de preservar, respetar e integrar la diversidad lingüística en los entornos laborales contemporáneos. Por ello, se resalta la importancia tanto de potenciales personas candidatas bilingües o plurilingües con dominio del inglés, como la de aquellas con competencias en idiomas menos solicitados. Asimismo, se señalan las limitaciones asociadas a los requisitos de *hablantes nativos* y de las certificaciones de idiomas, a las cuales no todas las personas tienen acceso. Por ello, esta investigación expone los resultados de un estudio etnográfico de empresas instaladas en España donde se analizan los criterios de selección de personal empleados por parte de los departamentos de recursos humanos que operan en entornos laborales multilingües, en base a criterios étnico-lingüísticos. Su objetivo es comprender, identificar y evaluar los *criterios lingüísticos* actualmente empleados en los procesos de selección de personal por empresas españolas en contextos multilingües, desde la perspectiva de las personas reclutadoras y candidatas, a fin de contribuir a establecer una base sólida para desarrollar recomendaciones que mejoren los procesos de selección.

Por tanto, este estudio reviste una gran relevancia para las empresas, ya que puede ofrecer directrices para fomentar entornos laborales que valoren y gestionen eficazmente la diversidad e inclusión lingüística. Al hacerlo, se puede mejorar la atracción de profesionales con diversas habilidades comunicativas y perspectivas únicas, promoviendo un ambiente laboral positivo, colaborativo y respetuoso que contribuya a aumentar el compromiso de las personas trabajadoras, y, por tanto, evitar fugas de talento (Sánchez & Cerdán, 2022).

En conclusión, este estudio puede mejorar la actual orientación de la gestión de la diversidad lingüística al reunir diferentes perspectivas sobre los requisitos de competencias comunicativas por parte de RR.HH. De este modo, se promueve el uso de criterios más éticos en los procesos de selección, lo cual resulta crucial para atraer y retener talento diverso, alineándose con las necesidades empresariales. Fomentar prácticas inclusivas de gestión de la diversidad, así como reconocer y valorar las contribuciones individuales de los perfiles plurilingües, es esencial para la retención de talento, ya que mejora la imagen de las empresas como empleador ético, fortalece la lealtad de los equipos y garantiza el cumplimiento de normativas y regulaciones. Así, valorar la diversidad lingüística no solo beneficia aspectos como la comunicación interna y la colaboración, sino que es clave para la competitividad y adaptabilidad en los mercados internacionales en un mundo globalizado.

Al final de este Trabajo de Fin de Máster, se extiende una invitación a quienes sigan líneas de investigación similares, ya que favorecer futuras colaboraciones entre recursos humanos y sociología y antropología lingüística podría permitir indagar más profundamente en las condiciones de producción de los actos de reclutamiento humano.

2. OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo general de la presente investigación es llevar a cabo la comprensión de la gestión de las habilidades comunicativas en los procesos de selección por parte de los departamentos de Recursos Humanos españoles, entre las personas trabajadoras en entornos multilingües.

2.1. Objetivos específicos

- 1- Identificación de criterios de selección utilizados por los departamentos de Recursos Humanos en España, que se basan en la solicitud de certificaciones de idiomas o la realización de pruebas de habilidades lingüísticas, durante la captación de talento, y evaluación de su impacto en la experiencia de las personas reclutadoras y candidatas.
- 2- Eficacia de las pruebas de idiomas realizadas en los procesos de selección por parte de los departamentos de Recursos Humanos en empresas españolas que trabajan en entornos multilingües, en relación con la captación de talento, desde la perspectiva de las personas reclutadoras y candidatas.
- 3- Elaboración de recomendaciones para los departamentos de selección y para la inclusión del talento, a partir del análisis de los resultados y las conclusiones obtenidas.

Tras un análisis teórico de conceptos y categorías analíticas, así como una revisión exhaustiva de bibliografía afin y estudios previos en la materia, este estudio busca determinar si la hipótesis propuesta se cumple. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio exploratorio mediante entrevistas semiestructuradas y observación participante, adoptando un enfoque de etnografía multi-situada y etnografía digital.

El **problema** central que se aborda consiste en evaluar en qué medida las prácticas actuales de selección de personal, centradas en requisitos como ser *hablante nativo*, poseer títulos de idiomas y superar pruebas de competencias comunicativas, pueden estar resultando ineficaces y restringiendo la identificación y atracción de talento en entornos laborales multilingües, generando desigualdades sociolingüísticas en España. Asimismo, se busca explorar posibles ajustes en estos procesos para evaluar de manera más efectiva el potencial de aprendizaje y retención del *talento* en contextos multilingües.

A partir de este planteamiento, respaldado por la revisión teórica de diversos artículos de divulgación y datos estadísticos, se evidencia que los actuales criterios de evaluación de las competencias comunicativas, tal como están concebidos, contribuyen a ampliar la brecha entre las personas candidatas que buscan ingresar al mercado laboral. Aquellas que se enfrentan a requisitos como ser *hablantes nativos* o poseer certificaciones de idiomas tienen menores oportunidades de acceso, reforzando así el papel de las personas candidatas como posibles víctimas de medidas discriminatorias (Labov, 1983).

En consecuencia, la **hipótesis** fundamental que se busca confirmar con este trabajo es que, en el ámbito de recursos humanos, algunos de los criterios actuales de selección, especialmente aquellos relacionados con el requerimiento de *hablantes nativos* o certificaciones de idiomas, limitan la identificación de *talentos* al no permitir una evaluación integral de las capacidades de las personas candidatas.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Contexto del multilingüismo en la perspectiva española y europea

Como persona bilingüe¹, el hecho de que el abordaje de diferentes códigos de significación lingüística sea un tema tan sensible para mí, es en parte lo que ha motivado este estudio. Sin embargo, por relevante que sea la vorágine de motivación que tenga la investigadora, precisamente al tratarse de un tema tan intrincado de abordar por su laberíntica dificultad y extensión desde la perspectiva de Recursos Humanos (RRHH) y de la de las Ciencias Sociales, es preciso, antes de comenzar, asentar el rumbo a través de la presentación del contexto y estado del arte, los ejes temáticos y categorías analíticas fundamentales que me ayudarán a orientar mi atención para las entrevistas y la observación etnográfica multi-situada y digital.

- **El multilingüismo en la perspectivas española**

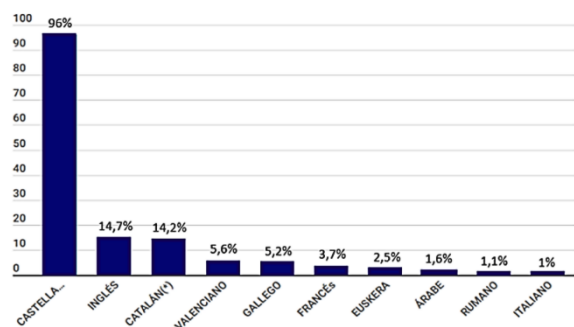
Comenzamos considerando que el multilingüismo no representa una mera promesa, sino una efectiva realidad. La presencia simultánea de múltiples lenguas se destaca como una característica distintiva en las empresas internacionalizadas. Además, las transformaciones en la educación, movilidad humana, investigación y avances tecnológicos impulsan un cambio social hacia la conciencia de la diversidad lingüística, subrayando la imperativa necesidad de abordar la realidad en un entorno genuinamente multilingüe (Rovira, 2007).

Figura 1. Evolución de habla de lenguas cooficiales en España entre 1990-2020



Fuente: Instituto Gallego de Estadística (IGE), Departamento de Cultura y Política Lingüística de Gobierno Vasco, Generalitat Valenciana. * Los datos de Valencia y Galicia se desglosan por ciudadanos que hablan perfectamente la lengua ** Cataluña recoge todos los datos de hablantes de la lengua *** Navarra y País Vasco representan vascoparlantes por buen nivel.

Figura 2. Porcentaje de personas que hablan “bien” las principales lenguas usadas en España en 2021, según el INE



(*) Incluye MALLORQUÍN, MENORQUÍN, IBICENCO O FORMENTERENSE
Fuente: INE, E.I. Gráficos
Nota: El Instituto Nacional de Estadística (INE) no proporciona una definición explícita de lo que implica "hablar bien" un idioma.

En el **contexto español**, durante el siglo XX, las lenguas nacionales experimentaron un período de expansión y consolidación, especialmente impulsadas por el desarrollo de la educación de masas, que promovió activamente las lenguas nacionales en contraposición a las autóctonas sin estado. Aunque este fenómeno conllevó la regresión o incluso desaparición de algunas lenguas (aún) no estatales en ámbitos formales y públicos, no logró erradicarlas por completo.

¹ Según Byram (2007; p.58), una persona *bilingüe* emerge de manera natural al vivir en diferentes entornos socioculturales, mientras que la persona intercultural es el resultado de un proceso educativo que él denomina "tercera socialización".

Al adentrarnos en el siglo XXI, se vislumbra un renacimiento de las lenguas no estatales, un resurgir facilitado por el desarrollo del estado de derecho y los derechos universales. La racionalización del estado moderno respalda fervientemente la preservación de la diversidad lingüística, buscando estrategias de convivencia en lugar de fomentar competencias con la lengua dominante (Rovira, 2007).

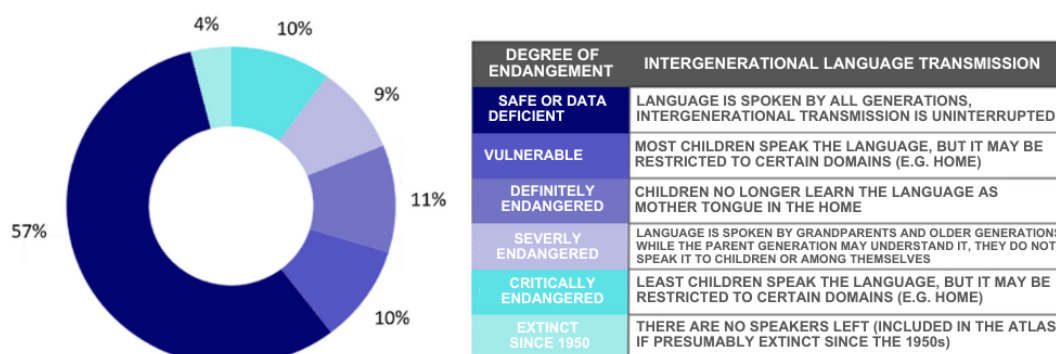
Diversos factores propician el multilingüismo en esta nueva era, entre ellos, las nuevas tecnologías y la habilidad de aprendizaje de las generaciones emergentes, que contribuyen de manera significativa a la visibilidad y fortalecimiento de las lenguas minorizadas.

No obstante, estos elementos no logran frenar la desaparición inminente de numerosas lenguas en el mundo, pues según las sombrías predicciones de la UNESCO, se estima que el 90% de las aproximadamente 6.000-7.000 lenguas registradas existentes en todo el mundo sucumbirán a amenazas culturales o serán absorbidas por lenguas dominantes. El 97% de la población mundial se comunica en alrededor del 4% de las lenguas existentes, mientras que aproximadamente el 3% abarca el 96% restante. Entre los 7.800 millones de habitantes del mundo, solo seis lenguas nativas son compartidas por la mitad de la población.

Europa contribuye con alrededor del 3% de las lenguas del mundo, totalizando 255 idiomas, mientras que Asia ostenta el mayor número de lenguas vivas, alcanzando la cifra de 2.165.

A menos que se produzcan cambios significativos en las tendencias actuales, se prevé que aproximadamente más del 90% de todas las lenguas habladas en la actualidad podrían ser desplazadas por otras dominantes hacia el final del siglo (Katsarova, 2022). Según la UNESCO, el 40% de las lenguas habladas globalmente están en una situación de riesgo (ver Figura 3).

Figura 3. Grados de peligro para las lenguas, según la UNESCO



Fuente: Atlas de las lenguas del mundo en peligro, UNESCO, última actualización en 2017.

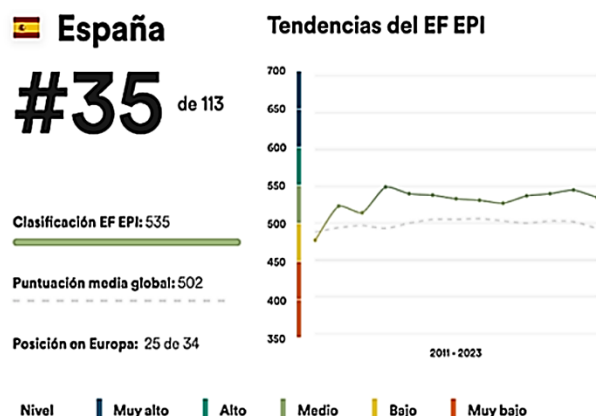
Nota: Los datos de la fuente original no suman 100 % debido al redondeo.

Resulta inquietante observar que al menos 2.000 de estas lenguas amenazadas tienen menos de 1.000 hablantes, y que el 4% ha desaparecido en los últimos 70 años. Sin embargo, seis lenguas nativas son compartidas por la mitad de la población global, cuando se estima que alrededor del 90% de todas las lenguas podrían ser reemplazadas por lenguas predominantes hacia el final del siglo, a pesar de que la coexistencia armónica de 24 lenguas oficiales destaca como una característica distintiva del proyecto europeo. Cabe señalar, que el multilingüismo no solo refleja las identidades culturales de los países de la UE, sino que también desempeña un papel crucial en la preservación de la democracia, la transparencia y la rendición de cuentas.

En la arena lingüística nacional, las lenguas estatales de España se ven inmersas en una competencia feroz con el inglés, la *lingua franca* consolidada como hegemónica a escala global, sobre todo en países con poblaciones reducidas que adoptan el inglés como segunda lengua para destacar en los mercados internacionales.

Así, el multilingüismo emerge de la convergencia entre el bilingüismo, el plurilingüismo estatal y la difusión global del inglés.

Figura 4. Posición de España en el EF EPI en 2023



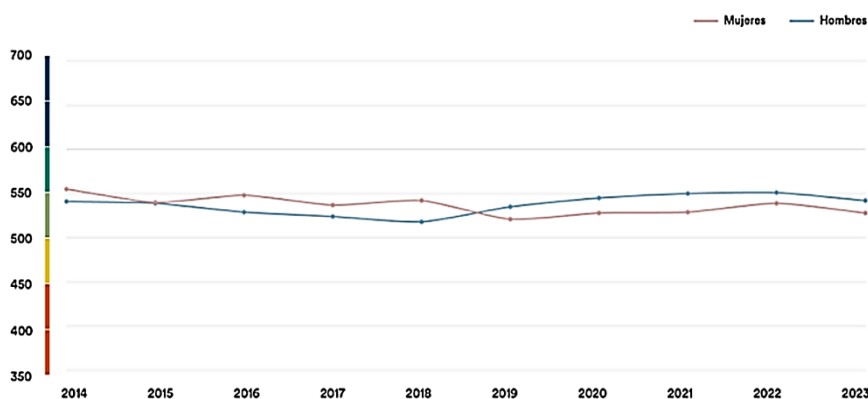
A pesar de mejorar en 5 puntos con respecto a 2021, rompiendo la tendencia a la baja desde 2014, el nivel de inglés en España se mantiene estancado según el ranking de EF Education First 'EF EPI 2022'.

España ocupaba el puesto 33 con 545 puntos, y aunque ha habido una ligera mejora, el director general de EF España señala que los niveles de inglés de los españoles llevan años sin mostrar grandes mejoras, atribuyendo estas deficiencias al modelo educativo.

En el ranking de EF Education First 'EF EPI 2023, España este año cae a la posición 35.

Si en 2022 en España se destacaba una brecha de género, ya que las mujeres (496) tenían un nivel de inglés 55 puntos inferior al de los hombres (551), según el informe de 2022 que analizó la competencia lingüística de 2,1 millones de

Figura 5. Tendencia del nivel de inglés en España entre 2014-2023, por género



Fuente: Rankin de EF Education First EF EPI 2023.

personas, en 2023, esta brecha se ha reducido significativamente a 14 puntos, entre mujeres (528) y hombres (542). A nivel europeo, se observa que aunque tanto mujeres como hombres mejoraron su nivel de inglés en 2022, la brecha de género se ha ampliado ligeramente de 16 a 18 puntos en 2023.

Figura 6. Puntuaciones geográficas del nivel de inglés de España, por regiones y ciudades



Fuente: Ranking de EF Education First 'EF EPI 2023.

En 2021, en España, la mayoría de las personas eran **monolingües**, es decir, hablaban una sola lengua (57,1%), mientras que catorce millones de personas se defendían en dos idiomas (31,9%), y cuatro millones (8,9%) controlaban tres o más idiomas.

En 2023, en términos regionales, **Asturias lidera en España con el nivel más alto de competencia en inglés**, alcanzando los 569 puntos, seguida de Galicia (559), Madrid (550), País Vasco (548) y Cantabria (542), todas superando la media nacional.

En contraste, la región con la puntuación más baja es Castilla-La Mancha (498), seguida de La Rioja (509 puntos), Andalucía (511) y Extremadura (515).

En el ámbito de las ciudades, **Vigo sobresale** por segundo año consecutivo como la primera de la clasificación, aunque ha experimentado un descenso de 14 puntos en comparación con 2022, alcanzando ahora un total de 579 puntos. Le siguen Gijón (575), Oviedo (570) y La Coruña (565). Por otro lado, **Burgos ocupa la posición más baja** en la lista, registrando 532 puntos y le siguen Tarragona con 533, y Sevilla con 534.

En España, se destaca que los jóvenes de 18 a 20 años tienen un nivel de inglés más bajo, mientras que la franja de 26 a 30 años muestra un mejor dominio del idioma.

A nivel europeo, hay una brecha generacional, ya que la población adulta lidera las mejoras en el conocimiento del inglés, desafiando la idea de que la mayoría de las competencias se adquieren en la escuela.

Finalmente, el estudio también demuestra correlaciones consistentes entre la habilidad en inglés y el poder adquisitivo, calidad de vida y otros indicadores sociales y económicos.

Según la dirección de EF España, estas deficiencias en el aprendizaje de idiomas deben replantearse tanto desde la perspectiva educativa como social en el país, ya que cualquier diferencia en este sentido afecta al desarrollo laboral y económico de las mujeres y limita sus oportunidades.

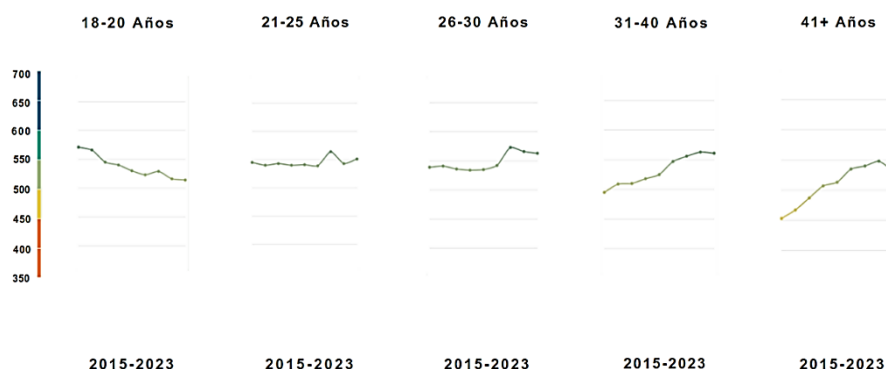
En síntesis, este análisis revela importantes disparidades en el dominio del inglés actual a nivel regional, urbano, de género y de edad en España, destacando la necesidad de enfoques específicos para mejorar las habilidades lingüísticas en diferentes áreas del país.

- **El multilingüismo en la perspectiva europea**

En el **contexto europeo**, la movilidad humana emerge como un elemento central en el complejo panorama del multilingüismo. A pesar de que este fenómeno aún no ha sido plenamente incorporado en los sistemas educativos, su impacto revela la riqueza y la evolución constante de las lenguas, entrelazando sus historias en un tejido dinámico. Según la CE, el multilingüismo puede ayudar a mejorar la comunicación y el crecimiento económico, y enfatiza la importancia de que las pequeñas y medianas empresas tengan acceso a las tecnologías lingüísticas.

La Unión Europea (UE), define el **multilingüismo** como la capacidad de sociedades, instituciones, grupos e individuos para interactuar regularmente con más de un idioma en su vida cotidiana. La política de multilingüismo de la UE tiene tres objetivos principales. En primer lugar, busca fomentar el aprendizaje de idiomas y promover la diversidad lingüística para evitar la discriminación entre lenguas habladas por un gran número de personas y aquellas menos habladas. En segundo lugar, se enfoca en proporcionar a lo/as ciudadano/as acceso a la legislación, procedimientos e información de la UE en sus propios idiomas, facilitando así la participación en debates y consultas públicas. Por último, promueve una economía multilingüe, reconociendo que la eficiencia del mercado único se basa en una fuerza laboral móvil multilingüe. Aunque el término "multilingüismo" no está en los Tratados de la UE, sus raíces están en los textos jurídicos básicos, que desde 1958 determinan los idiomas oficiales y de trabajo de las

Figura 7. Tendencia del nivel de inglés en España entre 2015-2023, por edad



Fuente: Ranking de EF Education First 'EF EPI 2023.

instituciones europeas. La ciudadanía puede dirigirse a las instituciones europeas en cualquier lengua oficial y tienen derecho a recibir respuestas en la misma lengua. En la era digital, la elección del idioma para los sitios web es crucial, aunque no hay obligación legal de traducción exhaustiva. Desde una perspectiva más amplia, el multilingüismo es crucial en áreas como el empleo, la innovación, la educación y la inclusión social en la UE. La Comisión Europea opera internamente en tres idiomas "de trabajo": inglés, francés y alemán, mientras que el Parlamento Europeo tiene una situación algo diferente.

Así, los **entornos multilingües** se definen por la coexistencia de diversas lenguas en un mismo escenario sociodemográfico (Herdina & Jessner, 2002).

Por otro lado, el fenómeno de la **superdiversidad**, según Vertovec (2007), es un fenómeno sociolingüístico complejo que se ha intensificado en la era posmoderna debido al aumento y diversificación de los flujos migratorios, así como a la influencia de la globalización en la postmodernidad. Superdiversidad implica dinámicas complejas entre diversas comunidades migrantes, conectadas a nivel transnacional y estratificadas por su estatus socioeconómico y legal. En estos contextos superdiversos, las comunidades lingüísticas experimentan redefiniciones, estableciendo nuevos vínculos en espacios semióticos y sociales tanto en entornos físicos como en línea. Este cambio conlleva la aparición de nuevas prácticas comunicativas y desigualdades sociales relacionadas con el uso de idiomas. La investigación etnográfica es la que puede enfocarse en comprender y analizar estos procesos sociolingüísticos locales, translocales y globales que caracterizan estos contextos. (Meissner & Vertovec, 2015; Blommaert & Maly, 2015; Martín Rojo et al., 2017; García, 2010; Blommaert & Rampton, 2015).

Esta realidad contrasta con la política lingüística de la UE, que aborda la diversidad lingüística desde la perspectiva de las lenguas oficiales y regionales. La UE valora las lenguas nacionales como elementos esenciales de la identidad cultural y soberanía de cada país miembro, manteniendo 24 lenguas oficiales y promoviendo la diversidad lingüística en su lema "Unidos en la diversidad". A pesar de esta perspectiva, tres lenguas regionales (catalán, euskera y gallego) poseen el estatus de lenguas semioficiales, lo que implica que se ofrece interpretación en estas lenguas en ciertos contextos institucionales de la UE, como en formaciones del Consejo y sesiones plenarias del Comité de las Regiones y del Comité Económico y Social Europeo, pero el catalán y el euskera en España, junto con otras lenguas regionales en Francia, no tienen estatus oficial, afectando su promoción. Así, a pesar del enfoque de la UE centrado en fomentar un multilingüismo efectivo facilitando la comunicación entre ciudadanos y entidades mediante el aprendizaje de idiomas y servicios de interpretación y traducción, la UE también enfrenta desafíos, como la protección de las lenguas regionales y minoritarias, que varía entre los países miembros. De esta manera, la idea de superdiversidad contrasta con la idea de un multilingüismo efectivo en la UE, donde se promueve la comunicación entre ciudadano/as y entidades a través de la enseñanza de idiomas y servicios de interpretación y traducción.

Este contraste refleja la complejidad de las dinámicas lingüísticas en contextos superdiversos en comparación con los enfoques políticos y normativos en la UE.

Por ello, destacando la necesidad de respetar los derechos lingüísticos en las comunidades donde hay más de una lengua oficial, el Parlamento animó a la UE a crear conciencia sobre el multilingüismo en toda Europa, a través de programas de la UE y la promoción activa de los beneficios del multilingüismo. Los miembros también invitaron a los países de la UE que aún no lo han hecho a implementar y ratificar el Convenio Marco para la Protección de las Minorías Nacionales y la Carta Europea de las Lenguas Regionales o Minoritarias.

El documento oficial de la Comisión Europea sobre multilingüismo, presentado por el comisario Jan Figel en **2005**, destaca el valor del multilingüismo como un hecho intrínseco en la UE.

En él, se propuso ir más allá de las entonces 20 lenguas oficiales, reconociendo la diversidad lingüística y promoviendo el uso de las aproximadamente 60 lenguas *autóctonas* y las habladas

por las comunidades de *inmigrantes*. Los objetivos clave incluían fomentar el aprendizaje de varias lenguas, promover la diversidad lingüística en la sociedad, respaldar una economía multilingüe competitiva y proporcionar a los ciudadanos acceso a la legislación y la información de la UE en su propio idioma. Este informe abogó por que todos lo/as ciudadanos europeo/as conociesen y fuesen competentes en varias lenguas, y destaca la importancia del aprendizaje de lenguas extranjeras en las escuelas para facilitar la movilidad. También propuso la creación de una red de centros de diversidad lingüística para apoyar lenguas "regionales" o "minoritarias".

El documento aportó un novedoso enfoque en la relación entre multilingüismo y empresa, reconociendo la importancia de mejorar las competencias lingüísticas de las personas trabajadoras y promover los servicios de traducción e interpretación para las empresas. Propuso acciones, como estudios de mercado, el desarrollo de herramientas multimedia y tecnologías del lenguaje y la promoción del multilingüismo dentro de las instituciones europeas, asegurando la comunicación en las 20 lenguas oficiales y abriendo la posibilidad para otras, como el catalán, gallego y euskera, según la aprobación del Parlamento Europeo (Rovira, 2007).

El estudio [ELAN](#), encargado por la **Comisión Europea en 2005**, destacó la importancia de las competencias lingüísticas en las empresas de la UE. La investigación, realizada en casi 2.000 pequeñas y medianas empresas (PYME) exportadoras en 29 estados europeos, reveló que las habilidades lingüísticas e interculturales son **cruciales** para el éxito en las exportaciones.

A pesar de una alta conciencia sobre la importancia de las habilidades lingüísticas, se evidencia la pérdida significativa de negocios debido a la falta de estas habilidades.

El estudio ya subrayaba que las PYME planeaban ingresar a nuevos mercados de exportación en los próximos tres años posteriores, destacando la necesidad de un enfoque más específico a nivel estatal o regional para abordar las diferencias en toda la UE.

En 2016, más del 35% de los adultos en la UE-28 no tenían conocimientos de ninguna lengua extranjera, mientras que una proporción similar conocía una lengua extranjera y poco más del 20% afirmaba conocer dos lenguas extranjeras.

Actualmente, el Parlamento Europeo se compromete a mantener el máximo grado posible de multilingüismo en su trabajo, considerando las **24 lenguas oficiales** que representan la cara pública de la UE, lo que da lugar a un total de **552 combinaciones lingüísticas posibles**.

El diálogo entre instituciones educativas y empresas se presenta como clave, proponiendo una adaptación de las ofertas educativas a las demandas empresariales y una evaluación periódica de políticas y prácticas para satisfacer las cambiantes circunstancias y necesidades.

Si bien las tecnologías lingüísticas pueden ayudar a las empresas a superar las barreras lingüísticas y a llegar a nuevos mercados, a menudo las pequeñas y medianas empresas (PYME) no tienen acceso a estas tecnologías debido a su alto costo. Por lo tanto, es importante que las PYME tengan fácil acceso a las tecnologías lingüísticas para hacer crecer sus negocios en línea y así acceder a nuevos mercados. En 2015 solo el 16% de los ciudadanos europeos realizaron compras en línea en otros países de la UE. Esto se debe en parte a las barreras lingüísticas y culturales que dificultan la comunicación y la comprensión de los productos y servicios ofrecidos por las empresas de otros países. Por lo tanto, las empresas que deseen expandirse a otros mercados deben tener en cuenta la importancia del multilingüismo y la diversidad lingüística.

Sin embargo, el peligro real que enmascara la diversidad lingüística es que favorece a algunas lenguas dominantes y excluye a todas las demás, y por ello, es preciso considerar que las minorías lingüísticas a menudo son demasiado pequeñas o carecen del apoyo institucional para crear un sistema completo de servicios de medios propios. En este sentido, alrededor del 8 % de los ciudadanos de la UE pertenecen a una minoría nacional y alrededor del 10 % habla una lengua regional o minoritaria, cada ciudadano de la UE debería poder disfrutar de la cultura y el entretenimiento en su propia lengua. Dado que las minorías lingüísticas son a menudo

demasiado pequeñas o carecen del apoyo institucional para crear un sistema completo de servicios de medios propios, el Parlamento pidió a la Comisión que hiciera una evaluación y tomara las medidas más apropiadas para apoyar el desarrollo de dichos servicios de medios. Esto puede ser una oportunidad para las empresas que deseen llegar a estas minorías lingüísticas y expandir su alcance.

En **2020**, como reacción a una [Iniciativa Ciudadana Europea](#), el Parlamento Europeo adoptó una resolución sobre el '*Minority SafePack: un millón de firmas para la diversidad en Europa*'. Estas iniciativas son una oportunidad para que los y las ciudadanas identifiquen y articulen sus aspiraciones y soliciten medidas de la UE, mejorando así la integración de la UE.

- **El multilingüismo desde la perspectiva empresarial**

Como vemos, el multilingüismo y la diversidad lingüística son temas de gran importancia en Europa, no solo desde una perspectiva cultural y social, sino también desde una perspectiva empresarial. Esto se explica porque las empresas que operan en la Unión Europea se enfrentan a un mercado diverso y multilingüe, lo que supone una oportunidad para expandir su negocio, pero también un desafío. En primer lugar, en el contexto empresarial, el multilingüismo se configura a través de la convergencia de diversos factores y agentes sociales. La legislación europea, que surge como respuesta a la Segunda Guerra Mundial, impulsa la utilización de lenguas minoritarias y de diferentes naciones dentro de un mismo estado. Este respaldo legal se fortalece con la presencia de la Carta Europea de las Lenguas, la cual aboga por la promoción de la diversidad lingüística más allá de las lenguas estatales. El multilingüismo y la diversidad lingüística pueden ser una oportunidad para expandir el negocio y llegar a nuevos mercados, pues las empresas que operan en la UE se enfrentan a un mercado diverso y multilingüe, y tener la capacidad de comunicarse en diferentes idiomas puede ser una ventaja competitiva. Asimismo, la diversidad lingüística también puede ser importante para la comunicación interna en las empresas, especialmente en aquellas con empleados que hablan diferentes idiomas, pues pueden tener una ventaja en la comunicación y la colaboración en un entorno globalizado, pero esta también puede ser importante para la imagen y la reputación de la empresa. Las empresas que muestran respeto por la diversidad lingüística y cultural pueden ser vistas como más inclusivas y respetuosas, lo que puede mejorar su imagen y reputación.

Pero por otro lado, es importante que las empresas del territorio europeo cumplan con las regulaciones y leyes de la UE en materia de diversidad lingüística. La UE tiene una política de multilingüismo y promueve el respeto por la diversidad lingüística en todos los ámbitos, incluyendo el empresarial, de esta manera, las empresas que operan en la UE deben cumplir con estas regulaciones y leyes para evitar sanciones y multas. En este sentido, aunque en la UE, no hay una **ley específica** que prohíba contratar solo a *hablantes nativos*, la UE tiene regulaciones y leyes que promueven la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el lugar de trabajo. Por ejemplo, la Directiva de Igualdad de Trato de la UE establece que todas las personas tienen derecho a la igualdad de trato en el empleo, independientemente de su origen étnico o nacional. Esto significa que las empresas no pueden discriminar a los empleados o candidatos a empleo en función de su origen étnico o nacional, incluyendo su lengua materna.

Además, la discriminación basada en la lengua materna también puede ser considerada discriminación indirecta, lo que significa que una política o práctica que parece neutral en su aplicación puede tener un impacto desproporcionado en un grupo de personas. Por lo tanto, las normativas en el ámbito empresarial detallan minuciosamente el uso de las lenguas, especialmente en la información dirigida al consumidor, impactando principalmente en las lenguas oficiales y, en ciertos aspectos, en las lenguas no estatales, como el catalán.

La internacionalización de los mercados añade una capa adicional de complejidad al empleo de múltiples lenguas. Por ello, las empresas deben tener cuidado al establecer requisitos

lingüísticos para l/as empleado/as o candidato/as a empleo y asegurarse de que estos requisitos sean necesarios y proporcionados para el trabajo en cuestión.

Cabe señalar, que la planificación lingüística ejerce una influencia crucial en la coexistencia de más de una lengua en un territorio. Por este motivo, aunque las políticas lingüísticas contemporáneas buscan fomentar el multilingüismo asignando recursos para fortalecer lenguas minoritarias, no se debe olvidar que la educación y la investigación lingüística desempeñan roles esenciales en la capacitación y gestión del multilingüismo. Factores como la introducción de lenguas para relaciones internacionales y la presencia de comunidades de hablantes extranjeros son determinantes en la presencia de diversas lenguas en espacios que antes eran monolingües, en un contexto en el que la educación emerge como un instrumento esencial para capacitar a las personas en el uso de lenguas no maternas.

Esto es importante, ya que aunque la tecnología desempeña un papel revolucionario en la traducción, con sistemas más ágiles y sofisticados, traducción automática, interfaces de elección de lengua y herramientas tecnológicas avanzadas que facilitan la oferta de servicios multilingües, especialmente en el entorno digital, o bien en el ámbito digital, la colaboración a través de la red permita traducciones rápidas y proyectos multilingües, generando nuevas necesidades lingüísticas en la comunicación con clientes y en la estructura interna de empresas internacionalizadas, hoy en día, en relación con la gestión del multilingüismo en las empresas, se observa una tendencia emergente donde la planificación y gestión lingüística se introducen en el ámbito empresarial, trascendiendo su tradicional ámbito de gestión pública. Este cambio de enfoque, de la traducción a la gestión lingüística, se impulsa por factores como la acelerada internacionalización y la integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los servicios de traducción.

Las empresas, especialmente las multinacionales, adoptan criterios de responsabilidad social que incluyen la atención a las lenguas locales y la diversidad cultural, reflejando una sensibilidad creciente hacia el multilingüismo. Aunque la transición de intenciones declaradas a prácticas concretas presenta desafíos, se percibe un cambio en el discurso empresarial hacia una perspectiva más abierta y comprometida con el uso diversificado de lenguas. No obstante, la gestión lingüística en el ámbito empresarial aún no ha alcanzado su completa profesionalización, y la adopción del multilingüismo a menudo se percibe como una necesidad impuesta más que como una estrategia para satisfacer las demandas del cliente. Las empresas, en su actuar, suelen ajustarse estrictamente a la legislación y a las percepciones de distribución.

En el futuro, se espera que las empresas distingan claramente entre los usos lingüísticos internos y externos. Esto implica diferenciar entre usos instrumentales dentro de la empresa, donde la política puede tender a reducir la diversidad lingüística, y usos expresivos destinados a la comunicación con el cliente, donde cada lengua utilizada representa una oportunidad única para conectarse con él. La UE ha presentado un documento sobre cómo gestionar el multilingüismo, marcando un paso institucional significativo en la adaptación a este nuevo contexto. Así como los cambios gubernamentales influyen en los comportamientos lingüísticos empresariales, estos también responden a cambios sociales.

La literatura académica, especialmente la que proviene de Quebec, Canadá, ha examinado las exigencias lingüísticas en el ámbito empresarial dentro de contextos bilingües.

Estos análisis señalan que dichas demandas están influenciadas por 3 factores: el idioma de los mercados de consumo; los idiomas empleados en las tecnologías de trabajo; el idioma de lo/as propietario/as de las empresas (Hocevar, 1975; Vaillancourt, 1992; Leblanc, 1994).

El escenario planteado aquí se vuelve aún más intrincado debido a la diversidad lingüística que caracteriza a España, sin mencionar la complejidad adicional que presenta la Unión Europea. Esta complejidad se ve acentuada por la movilidad de los factores de producción, como se evidencia en la Unión Económica y Monetaria, lo que resulta en una creciente diversidad

lingüística en el entorno empresarial. De hecho, la movilidad de los factores coloca a propietario/as, personas trabajadoras y cliente/as de diversas *redes sociales lingüísticas* en un mismo espacio, ya sea físico o virtual, donde deben coordinar sus actividades.

La puesta en marcha de la Unión Económica y Monetaria conlleva la eliminación de barreras para la libre circulación de factores, generando un aumento en las interacciones lingüísticas entre las y los ciudadanos europeos. Desde un punto de vista económico, el enfoque se centra en las barreras culturales y lingüísticas existentes entre las empresas, las cuales restringen la movilidad del factor laboral con el objetivo de establecer un mercado de factores en Europa que funcione de manera eficiente (Christie et al., 2001; Hagen, 1997; Comisión Europea, 2002).

La búsqueda de la eficiencia en España no puede abordarse de la misma manera que en otros mercados extensos, como el de EE.UU., donde la predominancia del inglés sobre las minorías étnicas a menudo resulta en normas laborales que requieren exclusivamente el uso del inglés, conocidas como "*English-only work rules*", como mecanismo de coordinación empresarial (Dicker, 1998). En Europa, el desafío de la diversidad lingüística como obstáculo para una asignación eficiente se agrava con la centralidad de la gestión de información y conocimiento, y, por consiguiente, con la intensidad lingüística del proceso productivo (Harris, 1998a, 1998b).

A pesar de que la eficiencia económica ocupa un lugar central, es necesario abordar la cuestión de la equidad entre los grupos lingüísticos. Esto plantea un dilema de justicia lingüística, ya que el proceso de globalización genera ganadores y perdedores entre los grupos lingüísticos.

En esta perspectiva, la inquietud no radica únicamente en la desaparición de los idiomas minoritarios, sino en la posición en la que quedan los miembros de cada grupo lingüístico ante el nuevo orden internacional (Pool, 1991; Van Parijs, 2002).

Aunque la UE promueve activamente el aprendizaje de idiomas y tras el éxito del Año Europeo de las Lenguas en 2001, el Consejo de Europa estableció el 26 de septiembre como el Día Europeo de las Lenguas, su influencia sobre las políticas educativas y lingüísticas es limitada, ya que estas son responsabilidad de cada país miembro.

Así, como hemos visto, el multilingüismo y la diversidad lingüística son una realidad y pueden afectar a las empresas europeas y españolas de diferentes maneras. Por un lado, pueden ser una oportunidad para expandir negocios comerciales y llegar a nuevos mercados, pero por otro lado, pueden ser un desafío debido a las barreras lingüísticas, y, por tanto, culturales, que dificultan la comunicación y la comprensión de los productos y servicios ofrecidos por las empresas de otros países. Por lo tanto, es importante que las empresas españolas tengan en cuenta la importancia del multilingüismo y la diversidad lingüística, y que más allá de tener acceso a las tecnologías lingüísticas necesarias para superar estas barreras, valoren de manera adecuada a aquellas personas con conocimientos y potencial de aprendizaje que aportan un valor añadido. En este sentido, se han seleccionado variables específicas que facilitarán la identificación de estos perfiles.

A continuación, se procede a presentar las categorías analíticas y variables que han guiado este estudio.

3.2. Categorías de análisis

Para abordar la gestión de la diversidad lingüística en los procesos de selección de personal, es esencial comenzar por comprender qué implica la posesión de *competencias comunicativas*, ya que esto establece las bases de los criterios de selección que pueden ser requeridos.

Por lo tanto, para comenzar, resulta esencial explicar brevemente el papel del lenguaje.

El lenguaje desempeña un papel fundamental en la cognición humana y, en consecuencia, en la manera en la que experimentamos la realidad, incluyendo la realidad que se manifiesta en entornos de trabajo en todo el mundo. Es por ello por lo que disciplinas como la sociolingüística

o la antropolingüística tratan aún de dar cuenta de la diversidad lingüística, mediante dos orientaciones teóricas generales, opuestas entre sí: el universalismo y el relativismo.

El primero, respaldado por Noam Chomsky, postula la existencia de estructuras lingüísticas universales presentes en todas las lenguas, mientras que el segundo, promovido por Benjamin Lee Whorf y Edward Sapir, argumenta que las lenguas son específicas de sus *culturas* y que la percepción del mundo está influenciada por la lengua hablada. Hymes (1971) propuso la noción de *competencia comunicativa* – en detrimento de la de *competencia lingüística* propuesta por Chomsky –, como un conjunto de habilidades para la comprensión mutua en una red social lingüística, incluyendo interpretación contextual y uso adecuado de formas lingüísticas.

Este enfoque reconoce el potencial *plurilingüe* de todas las personas (ver apartado 3.2.8).

Así pues, aunque la relatividad lingüística estuvo desprestigiada mucho tiempo, ha resurgido recientemente impulsada por psicólogos y lingüistas neowhorfianos (Suárez, 2011; p.58-59), tales como George Lakoff (1987), Melissa Bowerman, John Lury, Alfred Bloom o Stephen Levinson (Cuestos, González, De Vega, 2016, p.99).

Actualmente, el enfoque de la lingüística se ha desplazado de las estructuras lingüísticas hacia las representaciones psicológicas que expresan y ahora el debate actual se centra en determinar si las estructuras cognitivas que generan representaciones en hablantes de diferentes lenguas son universales o específicas de una identidad étnica. Por ello, el análisis de los procesos cognitivos básicos es esencial para averiguar si los sistemas conceptuales propios de una lengua son comparables a los de otra, y si representan formas diferentes de concreción de un sistema universal de elaboración de conceptos y categorías (Bustos, 2004).

En la neurociencia actual, se investiga la interrelación entre el lenguaje, el pensamiento y la experiencia consciente, como se evidencia en el trabajo de Lera Boroditsky (2001). Ahora, tras años de debate, se cree que la influencia del lenguaje en el pensamiento humano podría ser más fuerte de lo que se pensaba según muestra un nuevo estudio realizado por el profesor F. Pulvermüller (2023) y su equipo del *Brain Language Laboratory* de la Freie Universität Berlin.

Los resultados se publicaron recientemente en el *Journal Progress in Neurobiology* bajo el título de '*Neurobiological Mechanisms for Language, Symbols, and Concepts: Clues from Brain-Constrained Deep Neural Networks*'. Este hallazgo revive una idea debatida desde los tiempos de Wilhelm von Humboldt, que sostiene que el pensamiento y el lenguaje están intrínsecamente interconectados, y que el lenguaje ejerce una influencia significativa en nuestro proceso de pensamiento.

La comprensión de la influencia del lenguaje en la cognición humana destaca la importancia de considerar la diversidad lingüística en los procesos de selección de personal. En este sentido, la posesión de competencias lingüísticas no solo influye en la comunicación cotidiana, sino que también juega un papel crucial en la dinámica laboral, especialmente en un entorno empresarial globalizado. Estas competencias no solo se limitan al conocimiento de idiomas, sino que abarcan la capacidad de adaptarse a diferentes contextos lingüísticos y culturales, habilidades esenciales para la efectividad en un mundo laboral diverso. De esta manera, las competencias comunicativas y el "talento" están intrínsecamente vinculados en el contexto empresarial y en la gestión del talento. En el siguiente apartado, se proporciona una relación más detallada.

3.2.1. La conceptualización del talento humano y la gestión del talento

La gestión del talento ha ganado relevancia estratégica en empresas que buscan ventajas competitivas mediante la ocupación de roles clave con *personas de alto rendimiento y potencial*. Sin embargo, la literatura carece de una definición precisa de talento y gestión del talento, generando confusión y ambigüedad. La amplitud y variabilidad en la terminología de la Gestión del Talento (GT) ha dado lugar a interpretaciones diversas y a modelos analíticos poco claros

(del Carmen et al., 2019). La discrepancia conceptual se acentúa entre los países anglosajones y mediterráneos, siendo el nivel educativo un factor relevante en el enfoque latino-mediterráneo, mientras que en los países anglosajones, el "talento" se asocia con la capacidad para generar diferencias y ventajas competitivas sostenibles, independientemente del nivel educativo o cualificación profesional (Dries, 2013; del Carmen et al., 2019). Para abordar esta brecha y aclarar el concepto de talento en el contexto español, del Carmen et al. (2019) llevaron a cabo un estudio de casos en cuatro empresas en España, demostrando que la coexistencia de enfoques no es excluyente.

Este estudio recogía como Lewis y Heckman (2006) identifican tres corrientes principales en la aproximación teórica a la GT, a las que se añade una cuarta vía propuesta por Collings y Mellahi (2009). Estas corrientes difieren en su definición de la GT y en cómo la abordan. La primera, concibe la GT como la gestión de personal cualificado, adoptando estrategias y tácticas similares a las utilizadas en RR.HH. de manera genérica. Por otro lado, la segunda vía define la GT desde una perspectiva estrictamente cuantitativa y se centra en el análisis de las entradas y salidas de personal cualificado, sin evaluar el rendimiento individual de aquello/as considerados "talento". La atención se dirige principalmente a las probabilidades de retención en la empresa y a los métodos para agilizar la reposición del talento necesario. La tercera vía sostiene que la GT busca identificar y desarrollar a personas de alto rendimiento a través de prácticas específicas, considerándolas recursos estratégicos y una fuente de ventajas competitivas para la empresa. Este se centra en prácticas destinadas a cultivar el talento y convertirlo en un activo estratégico.

Estas vías no dejan de pasar por alto matices que rodean al ambiguo concepto del "talento", que merecen de una mayor profundización, racionalización y contextualización. El concepto de potencial humano es tan crucial para la educación, como lo es el de talento humano para las empresas. Por lo que para definir el concepto del talento sin caer en esencialismos reduccionistas y capacitistas, generalmente entendido como un componente específico en un área de manifestación y parte de los requerimientos por parte de las empresas, me basaré en las revisiones críticas de las conceptualizaciones de talento llevadas a cabo por David Yun Dai en sus análisis de la escolarización para altas capacidades y en las revisiones de Mejía-Giraldo, et al. (2013) de los planteamientos de Schultz (1961).

Actualmente, la idea generalista del "talento" continua vigente aun y cuando no se realiza un análisis a profundidad de este y se plantea de manera general sin alguna especificación. Por ello, Quintero y Morón (2011), propone entender el talento como una alta capacidad en un campo específico: artístico, académico, matemático, verbal, motriz o creativo. Puede ser denominado "simple" cuando existe una elevada aptitud en un ámbito específico por encima del percentil 95, o bien "complejo" cuando se combinan al menos tres capacidades por encima del percentil 80, constituidos por las combinaciones de aptitudes específicas. Un ejemplo del simple sería solo el talento creativo, el verbal o matemático, y en el caso del complejo, podría ser el académico, donde entran en juego competencias de lógica, memoria y verbal; o el talento artístico, donde se combina lo perceptual, espacial y creatividad.

Estas pretensiones categóricas del talento, resultan capacitistas, de la misma manera que el paradigma de los autores fundacionales, como Terman y Hollingworth, se ha nutrido de ideas de permanencia y homogeneidad, entendiendo la alta inteligencia como inherente a la persona, e independiente de las circunstancias del desarrollo (Dai, 2017, pág. 3). Este paradigma, según Dai (2017) es **esencialista**, y ha sido rebatido por autores como Witty y Renzulli, configurando el paradigma del desarrollo, que supuso un giro en la conceptualización de las altas capacidades (AACC), a partir de mediados del S.XX. Desde este paradigma se entiende que las AACC no consisten en algo que se posee, sino que podrían fundamentarse en lo que la persona puede lograr mediante el desarrollo de talentos. Se trata de una comprensión más inclusiva y centrada en el desempeño, más que en la capacidad. Tanto las AACC como el talento se comprenden, desde este paradigma, no como una cualidad estática en la mente de las personas, sino como

resultado de la conjunción de diferentes dimensiones, tanto endógenas como exógenas (Dai, 2017, págs. 4-5). Dai refiere al paradigma del desarrollo contextual, desde el que Simonton realizaría sus aportaciones del modelo emergente-epigenético del desarrollo del talento, según el cual, los tipos de AACC que emergen están determinados por la conjugación de factores biológicos, culturales, el contexto social, la epigénesis y los tiempos de desarrollo (Dai, 2017, págs. 5-6). Así, históricamente, se ha concebido el potencial de una persona como algo fijo y principalmente heredado, en contraste con los logros que se pueden alcanzar. Sin embargo, la perspectiva actual amplía esta visión del potencial humano, considerándolo no como una capacidad estática, sino como algo maleable e incremental, influido por una variedad de factores tanto internos como externos, ya sean facilitadores o inhibidores. Esta comprensión ofrece nuevas posibilidades para replantear las estrategias y disposiciones en el ámbito de la educación para superdotado/as. El análisis teórico de Dai, cuestiona inicialmente la concepción tradicional que sostiene la idea de que el potencial humano es un rasgo fijo, base de las prácticas en la educación para superdotados, y presenta una alternativa: **un modelo de proceso de desarrollo del talento**. Este modelo propuesto sostiene que el potencial humano se forma de manera contextual y evolutiva, producto de la interacción dinámica entre fuerzas internas y externas. Esto destaca la influencia significativa de la crianza y del entorno. La adopción de esta nueva concepción conlleva implicaciones políticas y prácticas que surgirían del potencial humano en el ámbito de la educación para superdotados.

En el contexto empresarial, la creciente propiedad transnacional de los activos de producción ha sido un precursor de la globalización económica, con impactos tanto positivos como negativos. Aunque facilita la transferencia de conocimientos y tecnología, también somete a los trabajadores a control extranjero y conlleva la apropiación desigual de beneficios. En este escenario surge el concepto de talento humano, buscando maximizar la rentabilidad y productividad de las organizaciones a nivel global. Mejía-Giraldo et al. (2013) cuestionan el modelo actual del talento humano, resaltando la falta de claridad y la subvaloración de riesgos sociales. Se basa en la teoría del capital humano de Schultz (1961), criticando perspectivas que ven el talento como innato y proponiendo una visión holística como cualidad estructural de las organizaciones. Argumentan que el éxito empresarial se basa en el talento humano, abogando por un enfoque consciente y pragmático hacia el desarrollo de cualidades "necesarias". En el paradigma productivo actual, en ocasiones denominado **mentefactura**, y en el orden económico global impuesto por la globalización, el "capital humano" emerge como un activo fundamental que abarca a trabajadores altamente especializados, polivalentes o integradores, considerados vitales en la economía posmoderna.

El **talento humano**, acuñado por Peter Drucker en 1990, se define como programas de formación para mejorar el rendimiento y la moral, siendo crucial para los objetivos y la competitividad organizacional. La integración holística de empleados con recursos de trabajo destaca como clave para el desarrollo óptimo, subrayando la importancia de factores como la organización del trabajo en grupos autónomos y la colaboración basada en la confianza. Este enfoque enfatiza la potenciación del talento individual, compuesto por capacidades, compromiso y acción, como base para su impacto a nivel organizacional. La conexión entre talento humano y competencias se establece, definiendo la capacitación como la preparación sistemática de personas en sus roles. El desarrollo de competencias busca desplegar requisitos para el óptimo desempeño, ofreciendo beneficios como mejorar el conocimiento del puesto y aumentar la productividad. Así, antes de implementar un plan de formación, será crucial realizar un diagnóstico de los conocimientos existentes mediante un inventario del capital humano. La coherencia en la gestión del talento humano por competencias puede evitar incoherencias en políticas respecto a las necesidades reales de las funciones. Y, a su vez, la inversión en la capacitación y educación de empleados se reconoce como rentable tanto para las empresas como para el desarrollo económico de la sociedad. Ejemplos de Japón, Corea del Sur y China

muestran cómo estrategias centradas en la educación y formación de una fuerza laboral especializada contribuyen significativamente al despliegue económico y la competitividad.

No obstante, esta conceptualización del talento en el ámbito empresarial, especialmente en términos de competencias comunicativas, puede continuar siendo reduccionista al no considerar el contexto social más amplio y las estructuras de poder, según Bourdieu (1986), desde una perspectiva sociológica. Él destaca la importancia de la valoración explícita en la concreción del contexto social y la jerarquía de “formas de valer”. Aplicando estas ideas, las habilidades idiomáticas, como objetos de valoración, pueden variar en importancia según la posición social del agente que enuncia el valor (persona reclutadora) por lo que la investigación se volverá más fructífera si valoramos de manera explícita y concreta aspectos como las habilidades idiomáticas específicas consideradas “talento”, en contraste con evaluaciones vagas o abstractas, pues las relaciones entre objetos de valor pueden transformarse recíprocamente.

En las empresas esto se traduce en la necesidad de habilidades lingüísticas específicas que se conviertan en ventajas prácticas, como la comunicación efectiva en entornos multilingües.

Así, la valoración de habilidades lingüísticas se conecta con la teoría de Bourdieu sobre el capital cultural, donde la educación, experiencias y redes profesionales contribuyen a esa “formación del talento”. Por ello, las empresas atribuyen significado y valor cultural al talento, lo que influye en la dinámica organizacional y en la asignación de roles y responsabilidades.

En este sentido, Bourdieu resalta la jerarquía de formas de valer, indicando que ciertas habilidades idiomáticas pueden tener mayor peso y ser más valoradas en el entorno laboral dependiendo de la industria o la posición dentro de la jerarquía organizativa. Asimismo, la construcción de identidades en la empresa está vinculada a las habilidades y competencias valoradas, así como a las relaciones sociales entre empleado/as y empleador/as. La teoría de Bourdieu sobre el capital social destaca su importancia para el éxito académico y social, interactuando con otras formas de capital para producir y reproducir desigualdades sociales.

En la empresa, el capital social influye en la asignación eficiente de talentos y afecta a la competitividad, por lo que habrá que reflexionar sobre los objetos de valoración y las relaciones sociales asociadas para promover la equidad y la inclusión en el entorno laboral.

Desde esta perspectiva de Bourdieu sobre el capital cultural, este estudio analizará el término *emic* “talento” a través del entendimiento de la construcción social de este en el contexto de la valoración de habilidades lingüísticas en las empresas, teniendo en cuenta que la educación, las experiencias y las redes profesionales contribuyen a la formación del capital cultural y, por ende, al reconocimiento o formación de ese “talento”.

Así, en una crítica antropológica esta conceptualización del talento en las empresas destaca la necesidad de sensibilidad cultural, como sugerirían autores como Clifford Geertz, pues la gestión del talento implica intercambios arraigados en prácticas culturales y económicas, donde la interpretación de símbolos culturales como las habilidades lingüísticas debe considerarse para evitar malentendidos. En “Valer y Valor” (2007), el antropólogo Ángel Díaz de Rada muestra un ejemplo noruego que ilustra muy bien cómo la declaración de valores puede interpretarse de manera diferente según el contexto y las relaciones sociales. Esto muestra que la valoración de habilidades idiomáticas puede variar en función de la cultura organizativa y las relaciones interpersonales. Por esto, la comprensión del talento humano en el contexto empresarial abarca aspectos económicos, sociales y culturales, destacando la importancia de un enfoque consciente, inclusivo y contextualizado en su gestión y desarrollo. de competencias como la vía más adecuada para potenciar el llamado “talento humano”.

Se propone una perspectiva humanista que sitúe las actividades laborales en el quehacer ontológico de las personas, destacando la educabilidad como desarrollo potencial a través de la educación. Esta visión, alineada con el concepto de *talento*, busca desplegar oportunidades y especificidades humanas, siendo estratégica para el desarrollo sostenible cuando se vincula con procesos de formación e innovación del talento humano.

3.2.2. Recruitment y e-recruitment

Para contextualizar aún más la importancia de las competencias lingüísticas, es fundamental explorar su relación con el proceso de *recruitment*.

El *recruitment*, reclutamiento o selección de personal, tiene múltiples definiciones, pero en este estudio, la práctica de *recruitment* se entenderá como el proceso por el cual se busca de manera activa, se atrae, se encuentra, se selecciona y se contrata e incorpora a personas candidatas percibidas como cualificadas para ocupar una posición de trabajo específica dentro de una organización, mediante el uso de diversas técnicas y procedimientos (Chiavenato, 2009). En el proceso de reclutamiento, la empresa busca atraer a posibles personas candidatas al Mercado de RR.HH. (MRH) con el fin de alimentar su proceso de selección. En esencia, el reclutamiento opera como un proceso de comunicación, donde la organización difunde y ofrece oportunidades laborales al MRH. Similar al proceso de comunicación, el reclutamiento es bidireccional: transmite y promociona oportunidades de empleo mientras atrae a las personas candidatas hacia el proceso de selección.

Si el reclutamiento se limita a comunicar y difundir sin atraer personas candidatas, no logrará cumplir sus objetivos fundamentales. La prioridad de la empresa en este proceso es atraer candidato/as para que participen en el proceso de selección.

En función de su aplicación, el reclutamiento se clasifica como interno o externo, ver Anexo I.

El reclutamiento interno se centra en las personas candidatas que ya forman parte de la organización con el propósito de promoverlas o transferirlas a roles más desafiantes o motivadores. Por otro lado, el reclutamiento externo se dirige a personas candidatas que se encuentran en el MRH, fuera de la organización, para someterlas a su proceso de selección de personal. Mientras que el reclutamiento interno busca identificar y aprovechar las competencias internas existentes, el reclutamiento externo se concentra en adquirir competencias externas.

El primero se enfoca en lo/as empleado/as actuales de la organización, ofreciéndoles oportunidades de avance, mientras que el segundo busca personas candidatas externas para incorporar experiencias y habilidades que actualmente no están presentes en la organización, como el conocimiento de idiomas. Este se lleva a cabo mediante la oferta de promociones (ascensos a puestos más altos dentro de la misma área de actividad de la persona) y transferencias (movimientos laterales a puestos del mismo nivel, pero que requieren habilidades y conocimientos distintos, y se sitúan en otra área de actividad de la organización).

Por su parte, el reclutamiento externo debe abordar el MRH de manera precisa y eficaz para alcanzar y atraer a las personas candidatas deseadas. Ambos tipos de reclutamiento, interno y externo, contribuyen a la formación y la constante actualización del banco de talentos de la organización, que servirá como fuente para futuros procesos de reclutamiento. En este estudio, todos los casos analizados que veremos, obedecen al tipo de reclutamiento externo.

En última instancia, el propósito del reclutamiento de personal varía según su enfoque y los objetivos que persigue. Puede dirigirse a la búsqueda de personas candidatas para llenar puestos vacantes y mantener así el *statu quo*. Alternativamente, puede centrarse en la adquisición de competencias esenciales para el éxito y la mejora de la competitividad de la organización (ver Figura 8). Esto incluye considerar competencias lingüísticas específicas, especialmente en un entorno empresarial cada vez más global, diverso y digitalizado.

Así, cuando el reclutamiento tiene como objetivo atraer candidato/as para ocupar puestos disponibles, es beneficioso también enfocarse en atraer las competencias necesarias para el éxito de la organización, como el conocimiento de idiomas.

Para determinar los requisitos esenciales para ocupar eficientemente un puesto, se lleva a cabo un estudio de las necesidades del departamento que busca llenar la posición.

Este análisis implica identificar y verificar cada actividad necesaria, considerando factores como el tipo de carrera, experiencia laboral o conocimientos de idiomas – pues es crucial para la

comunicación efectiva en mercados internacionales-, dependiendo de las exigencias específicas del puesto. Estos estudios y evaluaciones son comúnmente realizados para puestos recién creados o cambios en responsabilidades. Los resultados son actualizados en el departamento solicitante y se comparte una copia con el departamento de personal.

Figura 8. Modelo de reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias



Fuente: Modelo de reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias, en *Talento Humano* de I. Chiavenato, 2009, pág.121.

En el contexto de este estudio, el lenguaje es un insumo esencial para las redes de comunicación y su uso en el comercio electrónico puede afectar la distribución salarial. Además, la mano de obra multilingüe puede convertirse en un exportador neto de servicios, lo que puede afectar la distribución salarial. En este sentido, es posible que las empresas que buscan expandirse en el comercio electrónico y en los mercados internacionales necesiten atraer a personas que hablen varios idiomas para poder comunicarse con clientes y proveedores de diferentes países.

Por lo tanto, es posible que los procesos de selección de personal en estas empresas requieran habilidades lingüísticas específicas para poder competir en el mercado global (Harris, 1998).

Por su parte, el **e-recruitment**, es el término anglosajón que se utiliza para nombrar los procesos de recruitment o reclutamiento que tienen lugar a través de los medios apresentationales². Según Bazán, Hermoso y Escario (2019), el uso del **e-recruitment** ha venido creciendo del año 2009 al 2017, aunque la frecuencia de uso de medios sociales y páginas web para la captación de personal es inferior al 20%. Estos datos varían según el sector y el tamaño de la empresa. Los sectores de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) y servicios lideran en la utilización de tecnologías para el reclutamiento, en contraste con los sectores de Industria y Construcción. Notablemente, las pequeñas empresas, especialmente aquellas sin empleado/as a su cargo, pueden no encontrar necesario o beneficioso utilizar el e-recruitment.

En conclusión, a mayor número de trabajador/as en la empresa se aprecia mayor frecuencia relativa en la práctica del **e-recruitment** (Bazán, Hermoso y Escario, 2019; p.217).

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el 22% de personas utilizaron Internet para buscar empleo en España en 2017.

² En el estudio de mercado de divisas de Knor Cetina y Bruegger, subrayan que las pantallas de ordenador son mecanismo "apresentationales", que hacen "interactivamente presente lo que está geográficamente distante" (Knor Cetina y Bruegger, 2022; p.909).

La búsqueda del candidato/a potencial se realiza en la fase de reclutamiento, que supone la localización y atracción del número idóneo de posibles candidatos que se adecúen al perfil profesional, y el cual se puede realizar por fuentes internas o externas a la organización (Morell Blanch y Brunet Icart, 1999). Estas fuentes tienen sus ventajas e inconvenientes.

En concordancia con Velando y Guisado (2006), la elección entre fuentes internas y externas para el reclutamiento no solo afecta al rendimiento del personal, sino que también influye en las características de los candidatos en función de su origen. Este dilema se torna relevante al considerar la relación entre diversidad lingüística y e-recruitment.

Optar por el reclutamiento interno presupone la complementariedad del externo, ya que el movimiento de un/a empleado/a de la plantilla a otro puesto crea vacantes. En el contexto de diversidad lingüística, algunas empresas consideran que este enfoque interno puede limitar la adquisición de habilidades lingüísticas específicas necesarias para competir en mercados internacionales. Por otro lado, el *e-recruitment*, con su enfoque en medios electrónicos y tecnológicos, ofrece oportunidades para atraer candidato/as plurilingües y diversificar las habilidades lingüísticas de la organización, por lo que es mucho más utilizado en estos contextos.

De esta manera, la elección estratégica entre estas fuentes de reclutamiento no solo tiene implicaciones en el perfil de lo/as candidato/as, sino que también puede afectar la motivación de lo/as trabajador/as. Considerando la importancia de la diversidad lingüística en el comercio global y la comunicación efectiva, las empresas deben evaluar cuidadosamente cómo estas decisiones afectarán no solo la composición del personal, sino también la capacidad de la organización para competir y prosperar en un entorno cada vez más multicultural y digitalizado.

En conclusión, la importancia de las competencias comunicativas en el reclutamiento o *e-recruitment* externo se revela como un factor clave para el éxito organizacional en un entorno empresarial cada vez más globalizado. Este énfasis en las habilidades lingüísticas adquiere una dimensión aún más significativa en la sociedad del conocimiento, donde la gestión efectiva del conocimiento y la competitividad en el mercado requieren una comprensión profunda y un uso profesional de los idiomas. En el siguiente apartado, exploraremos más a fondo el papel del lenguaje como actividad económica en la sociedad del conocimiento, centrándonos en los requisitos plurilingüistas y su impacto en diferentes tipos de ocupación en la nueva economía.

3.2.3. El lenguaje como actividad económica: sociedad del conocimiento, gestión del conocimiento, requisitos plurilingüistas y tipos de ocupación

La sociedad del conocimiento, según Bueno (1998), se caracteriza por la constante aparición de nuevos saberes y el desarrollo continuo de las facultades intelectuales, destacando la importancia de los conocimientos tácitos de lo/as empleado/as en la creación, ideas, abstracción e innovación. Estos conocimientos, basados en la experiencia y el talento idiosincrásico, son esenciales para el éxito competitivo de las organizaciones, pero su transmisión requiere competencias lingüísticas cada vez más fundamentales (Kim & Mauborgne, 1997).

La gestión del conocimiento, según Nonaka y Takeuchi (1995), implica la generación y sostenibilidad de la ventaja competitiva, donde la gestión de la información es fundamental para la transmisión eficaz de conocimientos entre empleado/as y agentes externos (Bueno, 2000). La optimización del rendimiento, según Gallego et alii (2003), se logra mediante la gestión de procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento, reconociendo al factor humano como esencial para el aprendizaje y el desarrollo organizativo.

En este contexto, Sanchis (1989) destaca cambios sustanciales en los perfiles laborales, como la demanda de destrezas de interpretación y observación, la predominancia del nivel de responsabilidad y autonomía, y la presencia de contenidos no divisibles. La especialización productiva conlleva la polarización del trabajo, creando una fractura entre empleado/as

"insustituibles" y "sustituibles" (Castells, 2000). Los empleados del conocimiento, difíciles de sustituir, disfrutaban de salarios altos y estabilidad laboral, mientras que los sustituibles enfrentan rotación, salarios bajos y reemplazo por mano de obra más barata o sistemas automáticos.

Así, el papel del lenguaje en el ámbito laboral ha experimentado una creciente importancia, ya que los "bienes" han evolucionado de ser principalmente materiales o tangibles a basarse cada vez más en componentes lingüísticos intangibles (Chouliaraki y Fairclough, 1999; Flowerdew, 2002). La transición de empleos industriales tradicionales a trabajos basados en el conocimiento es evidente, con organizaciones que reemplazan jerarquías por equipos autónomos y autoadministrados (van De Mierop y Clifton, 2018). Idema y Scheeres (2003) señalan que las identidades y valores organizativos se difunden cuando los trabajadores se involucran en tareas lingüísticas diversas y participan en procesos consultivos (Molina, Sorrosal & Vidal, 2019).

Desde 2010, un [estudio](#) realizado por la empresa de trabajo temporal Page Personnel revelaba que las empresas estaban incrementando la demanda de empleado/as con habilidades en varios idiomas para enfrentar las exigencias del mercado global. Según este informe, ya entonces aproximadamente el 30% de los procesos de selección requerían conocimiento de idiomas adicionales al inglés y español, por lo que estaríamos hablando de **requisitos plurilingüistas**. Aquel informe mostró que los idiomas más valorados por las empresas pertenecían al área europea, con especial énfasis en el francés, italiano, alemán y portugués. Además, se resaltó que el conocimiento del chino era cada vez más valorado, ya que China se ha convertido en un mercado clave para numerosas empresas. En cuanto a los puestos de asistentes y secretarías, el informe subrayaba que en el 95% de los casos se solicitan candidato/as con habilidades en idiomas, especialmente con un nivel alto, **muy alto o bilingüe de inglés**. La entonces executive manager de Page Personnel, Ainara Ormazabal, advirtió que ya no era suficiente con "defenderse" en términos de conocimiento de idiomas, y que ahora se requiere un alto control del idioma para no perder oportunidades laborales. Por ello, ahora los idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio o conocimiento real se miden de manera insistente durante los procesos de selección, como veremos más adelante. Las empresas consideran que el idioma es un requerimiento objetivo del puesto de trabajo, y por lo tanto debe ser cuidadosamente medido tanto en su necesidad y utilización real en proceso profesional posterior como en el grado y el nivel de exigencias que se establecerá en la selección.

Por otro lado, el lenguaje, según Isphording (2014), no solo se utiliza para expresar emociones, identidades y demandas en el entorno productivo, sino que también desempeña un papel fundamental en la interacción social en la Economía del Conocimiento. En la actualidad, los empleados deben comunicarse con colegas, superiores, subordinados y externos, utilizando un lenguaje específico que facilite la transmisión de información. La Sociolingüística de la Interacción, iniciada por Gumperz (1982a, 1982b), analiza la diversidad lingüística y cultural como un factor determinante en las oportunidades individuales.

Spencer-Oatey (2008) destaca tres factores en la interacción lingüística: sensibilidades faciales, objetivos de interacción y derechos y obligaciones de la sociabilidad. Estos factores requieren habilidades lingüísticas adecuadas, especialmente en entornos laborales donde las normas sociales y los comportamientos aceptados influyen en la efectividad comunicativa. Isphording (2014) sugiere que las habilidades lingüísticas necesarias para el empleo han aumentado en las últimas décadas, y esta tendencia probablemente continuará debido a la transformación hacia una producción basada en la información y el conocimiento.

En la Economía del Conocimiento, Heller (2005) destaca que los empleados venden su trabajo intelectual y comunicativo en lugar de su esfuerzo físico. Alarcón et al. (2014) indican que ocupaciones que requieren certificación educativa, como abogados y médicos, demandan habilidades lingüísticas avanzadas. Chiswick y Miller (2010) sugieren que las personas tienden a autoseleccionarse en ocupaciones que se alinean con sus habilidades lingüísticas.

Si bien, la clasificación de ocupaciones según el requerimiento de competencia lingüística, basada en la base de datos O'NetSOC-2010 y el uso de redes neuronales artificiales, permite análisis comparativos entre ocupaciones, revelando la influencia de las habilidades lingüísticas en variables como productividad y empleabilidad (O'Net, 2015), las ocupaciones también pueden categorizarse según las habilidades lingüísticas requeridas, y Alarcón et al. (2014) desarrollan una clasificación basada en el papel del lenguaje en el trabajo. Aunque esta clasificación es cualitativa e intuitiva, se alinea con el concepto de intensidad lingüística en la producción (Reich, 1991; Grin et al., 2010). La siguiente tabla proporciona un instrumento conceptual destacado, evidenciando variadas demandas de competencia lingüística en distintas ocupaciones y diferenciando entre aquellas con alto contenido simbólico y lingüístico y las de bajo contenido.

Figura 9. Tipología de ocupaciones en función de su perfil lingüístico

Perfil	Descripción	Características Lingüísticas	Subgrupos	Ejemplos de ocupaciones
Perfil A	Analistas simbólicos de perfil alto	<ul style="list-style-type: none"> Personal que produce textos escritos de diferente complejidad. Expresarse oralmente de manera fluida, con un cierto grado de improvisación. Pueden tener contactos formales con el exterior. 	A1. Alta Dirección	Director/a ejecutivo/a, Director/a de RR.HH., etc.
			A2. Profesionales	Juristas, Economistas, etc.
			A3. Baja Gerencia	Supervisores/as de primera línea.
			A4. Analistas simbólicos de perfil alto, pero no directivos	Especialistas en relaciones públicas, Especialistas en sistemas informáticos, etc.
Perfil B	Analistas simbólicos de perfil bajo	<ul style="list-style-type: none"> Personal que produce textos escritos cortos o emparejados. Producir mensajes orales de poca complejidad. Pueden tener contactos orales con el público. 	B1. Analistas simbólicos de perfil bajo con escasa probabilidad de interacción con el público	Personal administrativo, Secretario/as de archivo, etc.
			B2. Analistas simbólicos de perfil bajo con elevada probabilidad de interacción con el público	Asistente/as personales, secretariado, etc.
Perfil C	Trabajadore/as de atención a personas de perfil alto	<ul style="list-style-type: none"> El personal que debe proporcionar información oral básica en su lugar de trabajo, la cual se considera importante para la imagen de la organización. Producir mensajes orales y fluidos. 	C1. Enfermero/as	Enfermero/as
			C2. Asistentes y técnicos de servicios públicos	Técnicos médicos
			C3. Policía, etc.	Vendedor/as, Telefonistas, etc. Policía, Detectives, Investigador/as privado/as, etc.
			C4. Bombero/as, técnicos de emergencias médicas	Bombero/as, Técnicos de emergencias médicas.
Perfil D	Trabajadore/as de atención a personas de perfil bajo	<ul style="list-style-type: none"> Personal que tiene contacto con el público para información de primeros auxilios. Producir mensajes orales cortos y sencillos. No produce textos escritos. 	D1. Miscelánea (sin subcategoría)	Portero/as, Mayordomo/as, Conserjes, Recepcionistas, Guardias de seguridad, etc.
Perfil E	Trabajadore/as de producción y empleos rutinarios	<ul style="list-style-type: none"> Personal que no tiene contacto con el exterior, ni oral ni escrito. Comprenden comunicaciones muy básicas de la organización o del exterior, relacionadas con su trabajo específico. 	E1. Trabajadore/as manuales cualificado/as	Operadores de producción, Fontanero/as, Electricistas, etc.
			E2. Trabajadore/as manuales no cualificado/as	Personal de almacén, Peones, etc.

Fuente: "Las ocupaciones laborales en función de los requisitos de competencias lingüísticas: una categorización mediante redes neuronales artificiales" de Molina, Sorrosal & Vidal 2019, página 199. Adaptado de Alarcón et al. (2014).

maneras en que el lenguaje juega un papel en la economía estatal actual, se propone examinar cómo el lenguaje se integra en las experiencias diarias de aquellas personas que trabajan y viven en las condiciones cambiantes de la nueva economía, específicamente desde la **perspectiva de las personas reclutadoras y candidatas** mediante el enfoque **cualitativo**.

Por ello, la perspectiva sociolingüística y antropolingüística se considera aquí esencial para comprender la naturaleza de las dinámicas que ocurren dentro de la actividad de las empresas españolas en entornos multilingües y el abordaje de cuestiones clave, como la centralidad del lenguaje como medio de producción y resultado, su tratamiento como competencia laboral -ya sea como *habilidad mensurable* o como *talento*-, la tensión entre definir el valor del lenguaje en el lugar de trabajo en términos de habilidad técnica o como posesión auténtica de grupos considerados "dueños" legítimos (*native speakers*), y las consecuencias de estas elecciones para los nuevos **trabajadores lingüísticos** (Heller, 2005).

Se argumenta que la nueva economía enfrenta desafíos para gestionar la creciente importancia del lenguaje debido a contradicciones entre estandarización y flexibilidad, gestión horizontal y control de calidad, y una comprensión técnica frente una comprensión auténtica del valor intrínseco del lenguaje. En la actual economía, el lenguaje desempeña un papel fundamental, sirviendo tanto como un medio de producción como un producto en sí mismo. En contextos vinculados con la extracción primaria de recursos o su procesamiento secundario, la responsabilidad de la comunicación, especialmente la escrita, recae principalmente en la gestión en lugar de los trabajadores.

Si bien se ha criticado que la aplicación práctica de esta clasificación puede plantear problemas, señalando a que la interpretación subjetiva de cada investigador/a podría resultar en clasificaciones inconsistentes, por lo que hay investigaciones como la de Molina et al. 2019 que han preferido la utilización de redes neuronales artificiales, específicamente los mapas autoorganizativos de Kohonen, como solución "objetiva", como esta investigación busca explorar las diversas

La dirección emplea el lenguaje para crear informes, desarrollar planes, enviar memorandos y llevar a cabo reuniones, mientras que la información relevante se transmite a los empleados a través de intermediarios jerárquicos. Las condiciones laborales a menudo dificultan la comunicación, ya sea debido a factores como el exceso de ruido o el riesgo.

Además, la tradicional organización industrial del trabajo conocida como "fordismo" o "taylorismo", caracterizada por la producción en cadena con tareas segregadas y supervisión jerárquica, ha experimentado cambios sustanciales. En lugar de una jerarquía rígida y la fragmentación de tareas, las empresas han adoptado un enfoque más flexible, destacando la importancia de habilidades relacionadas con el trabajo y competencias comunicativas.

La comunicación ya no se percibe como una distracción, sino como una habilidad esencial en la nueva economía, abarcando tanto la prestación de servicios como la producción de información.

La nueva economía implica, en parte, la reorganización o reestructuración de lo que queda de la antigua economía centrada en la extracción de recursos primarios y la transformación industrial (Gee, et al. 1996). Las empresas han eliminado numerosos puestos de mandos intermedios y descentralizado la toma de decisiones, dando a los trabajadores y equipos la responsabilidad de organizar y supervisar su actividad. Los supervisores, de origen irlandés y católicos de clase trabajadora, aprendieron francés de sus vecinos francófonos de clase trabajadora. La producción ha evolucionado hacia una mayor informatización, requiriendo habilidades de alfabetización avanzadas y capacidad para cambiar rápidamente entre diferentes modos de comunicación.

Asimismo, la nueva economía está estrechamente vinculada al lenguaje y otras formas de comunicación. La prestación de servicios implica una comunicación directa (con cajeros, analistas financieros o guías turísticos) o mediada por diversas formas electrónicas (desde el diseño de interfaces para cajeros automáticos hasta el trabajo en centros de llamadas entre líneas telefónicas y pantallas de ordenador). Lo mismo ocurre con la producción de información. Pero también resulta revelador que el lenguaje en sí mismo pueda ser objeto de mercantilización de diversas maneras. Boutet (2001) destaca que la automatización, la robotización y la informatización han generado una "competencia comunicativa asociada al trabajo".

En el nuevo paradigma laboral, la flexibilidad es fundamental, considerando las competencias laborales como conjuntos unificados de habilidades que los trabajadores pueden adquirir y aplicar según sea necesario, aumentando así su movilidad y valor. La comunicación se ha descentralizado, otorgando mayor responsabilidad a lo/as trabajadore/as y equipos para organizar y supervisar la actividad laboral.

En términos de comunicación en el ámbito laboral, se observa una mayor interacción entre trabajadores y supervisores en lugar de la comunicación jerárquica del pasado, donde la competencia comunicativa se ha vuelto una habilidad valiosa. La comunicación cara a cara es esencial en las empresas actuales, ya sea con clientes, colegas o en entornos mediados por tecnologías electrónicas. La importancia de la escritura y la lectura se ha generalizado en todos los ámbitos laborales, y las habilidades de alfabetización son cruciales en los modos de producción informatizados. Este enfoque implica considerar las competencias como elementos objetivos, unificados, medibles y estandarizados. Las competencias comunicativas pueden ser abordadas de manera similar a otras formas de competencia laboral, como se evidenció en el trabajo de Roy (2003) en un centro de llamadas en Ontario, donde varias competencias relacionadas con el lenguaje se trataban de manera similar a otras competencias laborales.

Abordar el idioma como una habilidad de esta manera implica un aumento en las responsabilidades laborales relacionadas con el idioma, las cuales deben ser reconocidas y remuneradas. Esto abarca desde el desarrollo e implementación de programas de formación lingüística hasta la creación de criterios y herramientas de evaluación de competencias lingüísticas, así como la capacidad de traducir entre idiomas. No obstante, en investigaciones recientes, se revela que los procedimientos mencionados no son universales.

Existe la posibilidad de que las empresas no consideren el lenguaje como una habilidad objetiva, sino más bien como un talento innato. La ventaja de este enfoque es que delega la gestión de la estandarización y autenticidad a los trabajadores individuales. Un ejemplo de esto se observa en la estandarización de procedimientos, como la interacción con los clientes, y la percepción del bilingüismo francés-inglés como un conjunto de conocimientos, similar a otros conocimientos específicos de la empresa. Además, el dominio lingüístico se evalúa mediante pruebas estandarizadas (cf. también Cameron 2001). Un ejemplo a nivel político, es el gobierno federal canadiense que ha establecido recientemente una asociación para la industria del lenguaje. Sin embargo, en algunos casos, las habilidades comunicativas pueden quedar invisibles, eliminando su reconocimiento como algo por lo que se debe pagar y haciendo innecesarias actividades relacionadas como la formación en idiomas y la traducción. En cualquier caso, el lenguaje, y más ampliamente la comunicación, se considera un componente clave de la competencia laboral relacionada con el trabajo, ya sea objetivado como una habilidad o se invisibilice como un talento.

Por otro lado, en un centro de llamadas en New Brunswick, se observa una gran variabilidad en el compromiso de los representantes con la autenticidad. Tratar el idioma como una habilidad, en lugar de un talento innato, conlleva un aumento en el trabajo relacionado con el idioma, desde el desarrollo de programas de formación hasta la traducción. En la nueva economía globalizada, las empresas enfrentan desafíos al tratar con la variabilidad lingüística de lo/as clientes y la necesidad de adaptarse a diversas formas de comunicación. Este nuevo paradigma laboral crea tensiones entre la estandarización necesaria para la vigilancia y medición, reminiscente del control fordista, y la adaptabilidad y autenticidad requeridas en la economía actual.

Esta tensión se manifiesta en la valoración de la autenticidad frente a la estandarización. Las empresas pueden abordar la competencia lingüística relacionada con el trabajo considerando el lenguaje no solo como una habilidad objetiva, sino también como un talento innato, permitiendo a lo/as trabajador/as individuales gestionar la estandarización y autenticidad.

En este contexto de transformación hacia una economía del conocimiento, donde las competencias lingüísticas se revelan como pilares fundamentales para la gestión eficaz del conocimiento, ahora exploraremos cómo estas competencias se manifiestan en los regímenes lingüísticos de las empresas multinacionales españolas, deteniéndonos especialmente en la dinámica entre el lenguaje y la ventaja competitiva en entornos geocéntricos e etnocéntricos.

3.2.4. Regímenes lingüísticos de las empresas multilingües españolas: empresas etnocéntricas y geocéntricas

En el anterior apartado acabamos de ver la importancia del lenguaje en la economía del conocimiento, por lo que a continuación se procede a proporcionar ejemplos prácticos de cómo estas ideas se aplican en empresas multinacionales españolas, enfatizando la necesidad de competencias lingüísticas específicas, especialmente en un idioma global como el inglés, para garantizar la eficacia en la gestión y la comunicación a nivel internacional:

- Empresas etnocéntricas: Las empresas *etnocéntricas*, también conocidas como *globales*, se caracterizan por una intensa coordinación internacional de la producción y una baja autonomía de las filiales. Estas empresas, etiquetadas como *etnocéntricas*, basan su gestión en criterios nacionales, específicamente del país de origen de la corporación, en este caso, empresas españolas. La toma de decisiones está centralizada en la matriz (p.ej. española), y la élite de personas empleadas se forma a través de una movilidad vertical desde la sede central hacia filiales en otros países y viceversa. El acceso a la dirección de la compañía para *personas no españolas* se logra después de períodos prolongados en la matriz, dominio del español y establecimiento de vínculos de confianza. En estas empresas, el idioma actúa como expresión de **poder** e **identidad**, donde el idioma puente es una barrera en la progresión de directivos locales, mientras que las lenguas autóctonas (euskera, gallego, catalán y valenciano) tienen escasa relevancia en la estrategia global (Solé et al. 2005, pág. 20-21).

- Empresas geocéntricas: Las empresas *transnacionales* o *geocéntricas* muestran una marcada coordinación internacional de la producción, pero a diferencia de las empresas etnocéntricas, exhiben mayor independencia de las filiales y una orientación hacia las particularidades de los mercados locales. A medida que la empresa se expande internacionalmente, la procedencia del capital se diluye, incorporando un mayor número de directivos internacionales. Las filiales disfrutan de mayor autonomía, con toma de decisiones más horizontal entre directivos de diversas filiales. Un buen ejemplo sería una empresa de tecnologías de la información y la comunicación en Barcelona, que gestiona la base de datos de clientes y proporciona servicios postventa a nivel global. El centro se enfoca en ofrecer servicios en los idiomas predominantes en los mercados donde opera, requiriendo una alta competencia lingüística en la plantilla. El reclutamiento priorizará a connacionales de los mercados de la empresa, buscando empleados extranjeros con conocimiento profundo de los mercados locales. El valor de los idiomas queda vinculado al mercado de consumo al que se dirige la empresa. Así, aunque los idiomas de los Estados-mercado son apreciados, será el inglés el idioma de coordinación global compartido en toda la plantilla. El conocimiento del inglés aquí constituiría un requisito esencial para todas las personas empleadas, pero estas empresas buscan no solo capital humano, sino también la movilización de *capital social* creado en otros países, que incluye el conocimiento de costumbres y normas de cada mercado (Solé et al. 2005, pág. 22-23).

Siguiendo a Durán, López & Vidal (2013), con respecto a la organización lingüística concreta de las empresas multinacionales, donde el español se configura como lengua funcional, Luo and Shenkar (2006) señalan la importancia de la lengua funcional (LF) en las empresas multinacionales (EMN), destacando su papel en la comunicación oral y escrita dentro de la organización. La LF elegida a nivel de unidad, tanto para la comunicación interna como con la matriz y filiales, influye en la amplitud y la intensidad del uso de esa lengua en la EMN.

La coexistencia de diferentes LF en una multinacional se justifica por la necesidad de equilibrar la integración global y la adaptación a los mercados locales. Sin embargo, esta coexistencia aumenta los costes de coordinación y gestión. La diversidad lingüística presenta desafíos en la negociación, acceso a información relevante y gestión de recursos humanos, aumentando costes tanto *ex-ante* como *ex-post* (Kostova y Zaheer, 1999). En contextos de diversidad lingüística, la elección de una LF compartida facilita la comunicación y la integración de activos.

La competencia en la LF es crucial para evitar filtraciones o distorsiones en la transmisión de información (Marschan-Piekkari et al., 1997). La diversidad lingüística también puede generar conflictos y facciones entre los recursos humanos en torno a cada lengua, afectando la comunicación y la cooperación, lo que implica costes adicionales en términos de eficacia de los mecanismos de control en la relación entre filial y matriz (Marchan-Piekkari et al. (1997, 1999a, 1999b), Fredriksson et al. (2006), Barner-Rasmussen & Björkman, 2007; Harzing & Feely, 2008).

Estas variaciones en los regímenes lingüísticos no solo influyen en la dinámica interna de las empresas multinacionales, sino que también desempeñan un papel crucial en los procesos de selección de personal. La habilidad para comunicarse eficientemente y comprender la diversidad lingüística se vuelve esencial en este contexto. A medida que exploramos la eficacia y eficiencia comunicativa en el siguiente apartado (3.2.5.), analizaremos cómo estas consideraciones lingüísticas impactan directamente en la selección estratégica de *talento* y en la gestión de recursos humanos en entornos empresariales que operan en contextos multilingües.

3.2.5. Eficacia y eficiencia comunicativa: homogeneización lingüística, bienes hipercolectivos, criterio minimax, categorías naturales y cue validity

Si bien todos los idiomas son válidos para la comunicación, Dhir et al. (2002) proponen que la elección del idioma de trabajo en las organizaciones se basa en la eficiencia para la creación de conocimiento y la gestión en un entorno competitivo. La *eficiencia lingüística*, relacionada con la *eficiencia comunicativa* según Marshack (1965), se refiere a transmitir información en menos

tiempo que otro idioma. La homogeneización lingüística, vinculada a la eficiencia comunicativa para reducir costos de transacción (Breton y Mieszkowski, 1979), se analiza en relación con tendencias monopólicas, externalidades de red y los idiomas como bienes hipercolectivos (Carr, 1985; Church y King, 1993; De Swaan, 1993, 1998). La posición estructural de un idioma, definida como "Communicative Potential" por De Swaan (1993), influencia las elecciones lingüísticas.

Van Parijs (2003) introduce "**Maximin Communication**," donde se busca maximizar el pago esperado mínimo para los agentes, minimizando la exclusión en la comunicación. Sin embargo, surge la pregunta sobre si las empresas siguen este criterio y hasta qué punto otros factores influyen más allá de la eficiencia comunicativa. Desde la perspectiva de la eficacia comunicativa, se plantea el **criterio minimax**, donde se elige la estrategia que minimiza la máxima pérdida esperada. Esto implica preferir idiomas maternos en la producción de bienes y servicios de la sociedad de la información y del conocimiento, respaldado por estudios que muestran las preferencias de los consumidores por sus idiomas maternos (Colomer, 1990; Vaillancourt, 1985, 1989; MacManus, 1985). La intensidad lingüística, clave en la producción y comercialización, determina los costos lingüísticos de transacción. Una baja intensidad favorece la estrategia maximin (eficiencia), mientras que una alta intensidad sugiere la estrategia minimax (eficacia), optando por trabajadores especializados lingüísticamente. En el contexto de la unificación de mercados, Harris (1998a) basándose en el modelo de Hecksher-Ohlin, destaca que el comercio de servicios, especialmente la ubicación de estos servicios en otras comunidades lingüísticas, crea una demanda de habilidades multilingües en la fuerza laboral que no siempre coincide con la lengua franca, y Kingscott (1990) señala que grandes empresas, especialmente en sectores avanzados, como las telecomunicaciones, servicios financieros y ciertos productos de consumo, están obligadas a aprovechar al máximo el potencial competitivo de las nuevas tecnologías de la información, por su orientación hacia mercados cultural y lingüísticamente diversos, donde comercializan productos y servicios con una intensidad lingüística considerable.

En el análisis del lenguaje, la teoría de la categorización natural de Rosch (1977) y las nociones de Velasco (2013) proporcionan un marco crucial para entender cómo las categorías lingüísticas no son arbitrarias ni universalmente perceptuales. En este contexto, se destaca la influencia cultural en la formación de categorías, desafiando la noción de "prototipos naturales" innatos. La noción de **cue validity**, relacionada con la eficacia de la señal, resalta la importancia de seleccionar aspectos que mejor representen las categorías, tanto interna como externamente.

Esta comprensión sobre la formación de categorías y la validez de las señales se conecta de manera intrínseca con la eficacia y eficiencia comunicativa en el entorno empresarial multilingüe. Las categorías lingüísticas, moldeadas por la cultura y la percepción, influyen en la toma de decisiones comunicativas en organizaciones. La eficacia comunicativa, que implica la capacidad de lograr objetivos comunicativos, depende en gran medida de cómo las categorías y los mensajes se perciben y comprenden en cada entorno. Por ello, las demandas lingüísticas específicas en el ámbito empresarial y educativo, resaltadas por los esfuerzos de la UE para impulsar el aprendizaje de idiomas, se derivan en parte de la comprensión de las categorías lingüísticas y de cómo estas influyen en la comunicación. El énfasis en el dominio de lenguas extranjeras como un camino directo hacia mayores oportunidades de empleo refleja la conexión directa entre la formación de categorías lingüísticas y los objetivos prácticos en la sociedad.

Además, la conexión entre aprendizaje de idiomas y el acceso al mercado laboral resalta la complejidad emocional asociada con el aprendizaje de segundas lenguas. Las emociones, influenciadas por la percepción de categorías y la eficacia comunicativa, desempeñan un papel crucial en el proceso de aprendizaje de una segunda lengua. Estas emociones, como se explorará a continuación, pueden tener un impacto directo en la ventaja competitiva en el mercado laboral, mostrando la interconexión profunda entre la teoría lingüística y las dinámicas prácticas y emocionales en el entorno laboral y educativo.

3.2.6. El impacto del aprendizaje de idiomas y la xenoglosofobia en Europa

Si bien la UE impulsa el aprendizaje de idiomas, su influencia en las políticas educativas y lingüísticas es limitada, ya que corresponde a la responsabilidad de cada país miembro.

En la práctica, esto se traduce en que no puede ir más allá de emitir recomendaciones.

En 2002, la UE estableció la meta de que los europeos se comuniquen en dos idiomas además de su *lengua materna*, renovando este compromiso los ministros de educación en mayo de 2019, como parte de un nuevo paquete legislativo. Este incluye la adquisición de una primera lengua extranjera con fines sociales o profesionales y, en la medida de lo posible, de una segunda lengua extranjera para facilitar la interacción con cierto grado de fluidez.

A pesar de estos esfuerzos, la UE enfrenta desafíos significativos en términos de multilingüismo y aprendizaje de idiomas. Según las estadísticas de Eurostat en 2016, más de un tercio (35,4%) de los adultos en la UE-28 indicaron no conocer ningún idioma extranjero. Aproximadamente la misma proporción (35,2%) afirmó conocer una lengua extranjera, mientras que poco más de una quinta parte (21%) dijo conocer dos lenguas extranjeras. Aunque los porcentajes son más altos para jóvenes de 25-34 años y aquellos con títulos universitarios (73% y 83%, respectivamente), la competencia lingüística limitada sigue siendo un obstáculo para aprovechar plenamente las oportunidades en programas de educación, formación y juventud de la UE.

Así, la mejora en el dominio de lenguas extranjeras entre lo/as ciudadano/as de la UE se vincula directamente con mayores oportunidades de empleo, según datos de investigaciones recientes.

En el ámbito educativo, las escuelas tienen autonomía en el apoyo a la integración de estudiantes inmigrantes recién llegados. Sin embargo, la mayoría de los países emiten recomendaciones desde las autoridades educativas de alto nivel sobre cómo llevar a cabo esta integración.

Existen dos modelos principales: la integración directa en la educación general con medidas de apoyo adicionales y clases preparatorias específicas durante un período limitado antes de ingresar a la educación general. A pesar de estos esfuerzos, la competencia lingüística limitada sigue siendo un obstáculo importante y la mejora en el dominio de lenguas extranjeras entre los ciudadanos de la UE se vincula directamente con mayores oportunidades de empleo, según indican datos de investigación. La mayoría de los europeos no se describen a sí mismos como estudiantes activos de idiomas, y una cuarta parte (23%) nunca ha aprendido un segundo idioma.

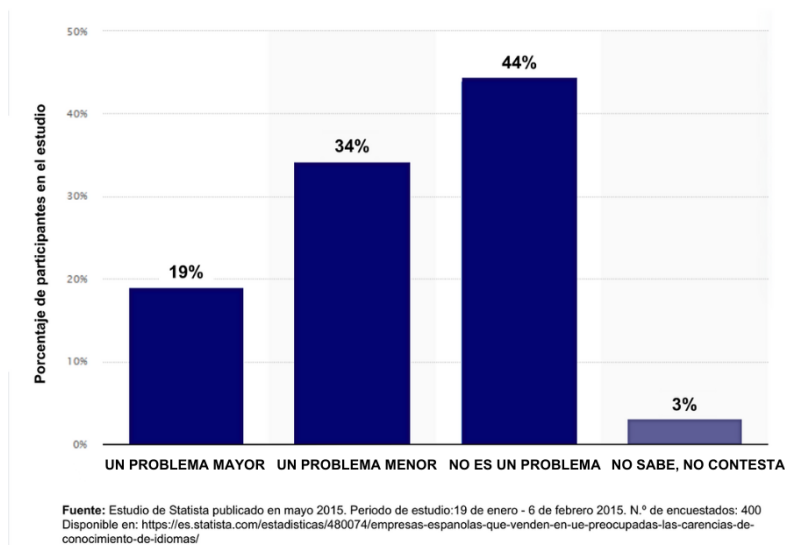
Más de dos tercios de los europeos (68%) han aprendido una lengua extranjera en la escuela, pero curiosamente, una encuesta de 2018 muestra que, aunque el 80% de los encuestados puede leer y escribir en más de un idioma (con amplias diferencias entre países), solo el 66% dijo que serían capaces de seguir un curso de educación superior en más de un idioma.

Asimismo, si bien en el contexto de la globalización, la capacitación lingüística en las empresas se presenta como esencial para agregar valor, y el aprendizaje de idiomas ofrece numerosos beneficios a las personas y a la sociedad en general, para alguna personas, estudiar un idioma extranjero puede ser un proceso tedioso, estresante o incluso frustrante, llevándolos a evitar o abandonar los cursos de idiomas. La posición 35 de España en el EF EPI 2023, podría explicarse por la influencia de las emociones en la formación lingüística, pues afectan el proceso de aprendizaje, según Aragão (2011), quien sostiene que existe una relación fundamental entre las emociones, creencias y acciones durante el aprendizaje de idiomas. Montolío (2021) señala que el aprendizaje de idiomas puede ser un proceso prolongado y complejo, y algunos individuos experimentan **xenoglosofobia** o miedo a hablar lenguas extranjeras (Böttger; Költzsch, 2020).

Así, la conversación puede tener un impacto terapéutico, según Montolío (2021), al fomentar la reflexión y contribuir a la curación. Destaca la importancia de la escucha activa, colaboración y conversación en clases de idiomas. Además, señala que, en la era de la información, la escritura se vuelve esencial para la vida profesional de las personas trabajadoras debido al avance tecnológico. Esta idea resalta la relevancia del uso de un enfoque cualitativo y etnográfico en este estudio, pues así conoceremos en mayor profundidad las emociones que despiertan los idiomas en diferentes personas trabajadoras durante los procesos de selección.

3.2.7. Los idiomas más demandados para trabajar en España

Figura 10. Grado de dificultad que las carencias lingüísticas supusieron para las empresas españolas que vendieron o intentaron vender online en la UE en 2014



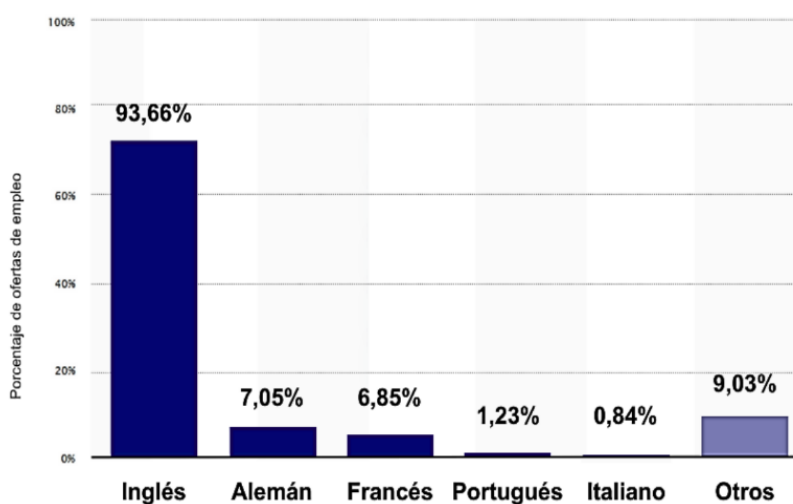
Teniendo en cuenta lo expuesto en la sección de contexto (ver apartado 3.1.), a pesar de que España no destaque como un país en el cual su población en general tenga un dominio destacado del inglés según los rankings, en el contexto laboral español, el dominio de idiomas se erige como un elemento crucial en la búsqueda de empleo. Las estadísticas revelan la importancia de ciertos idiomas y sus porcentajes de demanda, destacando la

necesidad de poseer competencias lingüísticas específicas en el mercado laboral para poder destacar. Estas cifras ofrecen una perspectiva clara sobre la relevancia de los idiomas para acceder a oportunidades profesionales en España.

En 2014 las carencias lingüísticas de las empresas españolas supusieron en un 53% de los casos un problema a la hora de realizar transacciones comerciales online. Esta estadística refleja el alto grado de dificultad que para las empresas españolas supuso el desconocimiento del idioma de los países europeos con los que realizaron transacciones comerciales online durante 2014. Para casi un 20% de las empresas participantes en el estudio, el idioma fue una un gran problema a la hora de negociar con otros países de la UE.

En 2017, según los datos de Statista y el informe Infoempleo Adecco 2017, por segundo año consecutivo, se observó una mayor número de ofertas de empleo de candidato/as con habilidades en el idioma alemán en comparación con el francés.

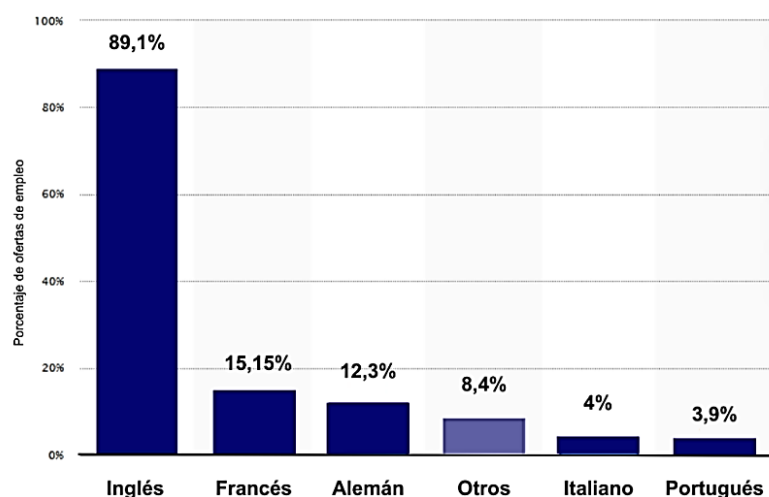
Figura 11. Idiomas más solicitados en las ofertas de empleo de España en 2017, según porcentaje de ofertas*



* Los datos proceden del análisis de 177.955 ofertas de trabajo publicadas en 2017 por Adecco e Infoempleo.com. Los porcentajes no suman 100%. No se tiene en cuenta el español.
Fuente: Statista e Informe Adecco 2017

El alemán fue un requisito en un 7,1% de las ofertas de trabajo, mientras que el francés solo lo fue en un 6,9%, un porcentaje ligeramente menor.

Figura 12. Idiomas más solicitados en las ofertas de empleo de España en 2019



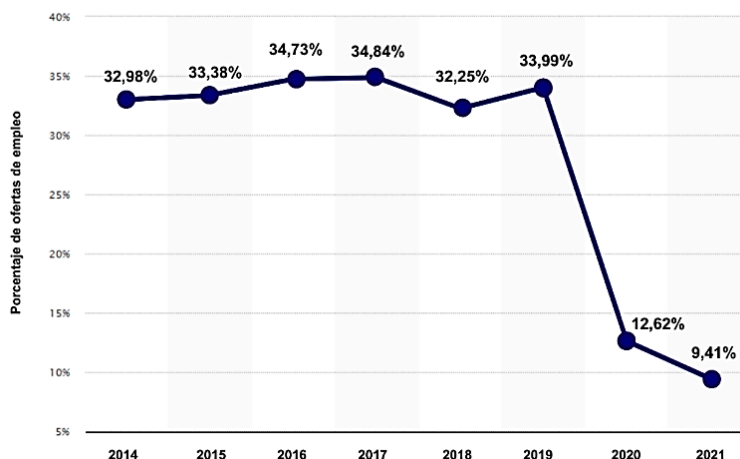
Fuente: Statista, 2019. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/611021/idiomas-mas-requeridos-en-ofertas-de-empleo-espana/>

Esta tendencia ya se había registrado en 2016. Según el gráfico adjunto, el inglés siguió siendo el idioma más solicitado en el mercado laboral español, siendo requerido en el 94% de las ofertas de trabajo. De acuerdo con Statista, en 2019, los idiomas más demandados en las ofertas de empleo en España fueron el inglés, seguido por el francés, solicitado en más del 15,15% de las ofertas laborales.

En ese mismo año, según el ranking de Klazz, España compartía la 23ª posición con Italia, ambos con un 53% de personas que tenían conocimientos en dicho idioma.

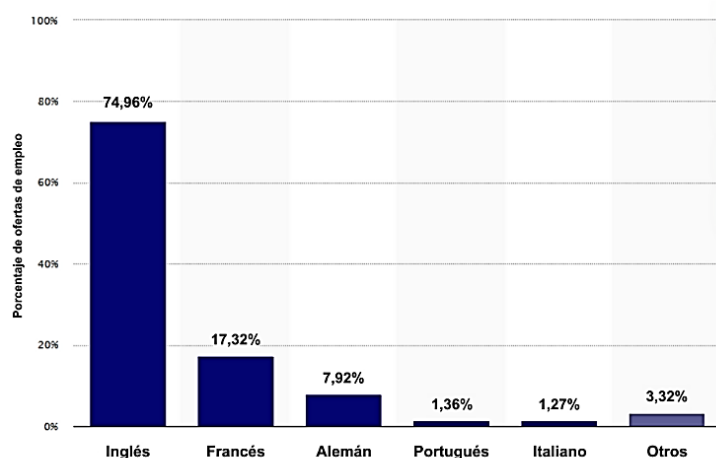
En 2021, más del 9% de las nuevas ofertas laborales requerían habilidades en una o más segundas lenguas en el mercado español, marcando la cifra más baja del periodo considerado.

Figura 13. Proporción de ofertas de trabajo que requieren conocimientos de idiomas extranjeros en España, de 2014 a 2021



Fuente: Statista e Informe Infoempleo Adecco 2021, página 26.

Figura 14. Proporción de lenguas extranjeras más valoradas por los potenciales empleadores en España en 2021



Fuente: Statista e Informe Infoempleo Adecco 2021, página 169.

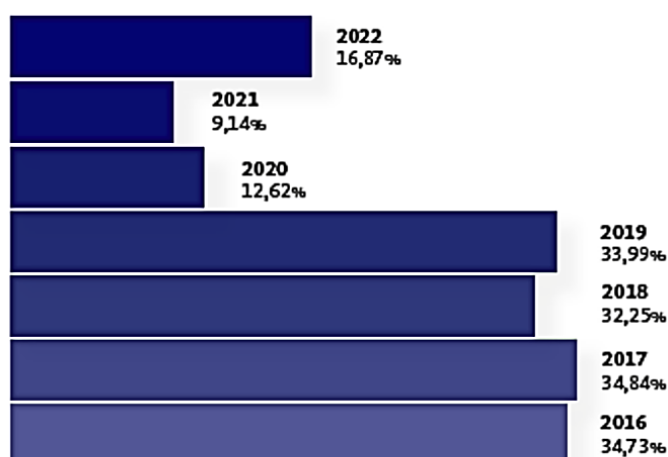
más del 17% de los empleadores lo considero un idioma importante para el puesto ofertado.

Esta cifra ha experimentado una drástica disminución desde 2019, cuando aproximadamente un tercio de las ofertas de trabajo exigían conocimientos en idiomas extranjeros, según el informe Infoempleo Adecco 2021.

Sin embargo, en 2021 aproximadamente el 75% del total de puestos de trabajo ofertados en España valoraba el conocimiento del inglés. El francés fue el segundo idioma más valorado en el mercado laboral español y algo

En 2022, según los últimos datos del Informe Adecco (2022), se registró un aumento en el número de empresas en España que incluyeron el requisito de idiomas en sus ofertas de empleo en comparación con los años anteriores, marcando el mejor dato desde el inicio de la crisis sanitaria. Tras dos años de caída, el número de ofertas que solicitan una lengua extranjera volvió a incrementarse el último año. Sin embargo, las posiciones que demandan idiomas extranjeros aún no han alcanzado las cifras observadas antes de la pandemia.

Figura 15. Ofertas de empleo que solicitan idiomas en España en 2022



Fuente: Informe Infoempleo Adecco 2022. Empleabilidad e Idiomas, página 165. Disponible en: <https://cdnazure.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2022.pdf>

Figura 16. Ofertas de empleo que solicitan idiomas en España (Evolución)

España 2022	16,87 %
España 2021	9,14 %
España 2020	12,62 %
España 2019	33,99 %
España 2018	32,25 %
España 2017	34,84 %
España 2016	34,73 %
España 2015	33,38 %

Fuente: Informe Infoempleo Adecco 2022. Empleabilidad e Idiomas, pág.166. Disponible en: <https://cdnazure.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2022.pdf>

El idioma más solicitado por las empresas españolas sigue siendo el inglés, siendo requerido en el 65,17% de las ofertas publicadas durante el pasado año. Este porcentaje es 9 puntos menor que el registrado en 2021 y 24 puntos inferior a lo observado en 2019 (33,99%).

El francés, por su parte, mantiene una estabilidad y alcanza la mejor cifra de los últimos 8 años, ocupando la 2ª posición en el ranking con un 17,38% de las ofertas que solicitan idiomas en España.

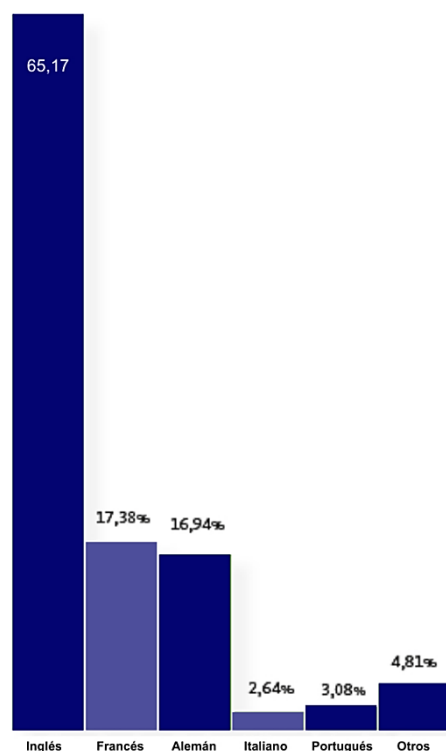
La lengua alemana se mantiene en la 3ª posición, experimentando un notable aumento en las ofertas que requieren este idioma. En 2022, el 16,94% de las ofertas solicitaban conocimientos en alemán, lo que representa un incremento significativo en comparación con el 7,92% registrado en 2021.

Detrás de estos tres idiomas principales se encuentra el portugués, presente en el 3,08% de las vacantes ofrecidas por las empresas, superando en más de medio punto a la lengua italiana, requerida en un 2,64% de las ofertas durante el último año.

Durante el 2022, este requisito estuvo presente en el 16,87% de las ofertas publicadas en nuestro país, lo que representa un aumento de más de siete puntos y medio en comparación con el año 2021.

A pesar de este incremento, se encuentra 17 puntos por debajo de los niveles registrados en 2019, antes del impacto de la pandemia.

Figura 17. Idiomas más valorados en las ofertas de empleo de España en 2022



Fuente: Informe Infoempleo Adecco 2022. Empleabilidad e Idiomas, página 165. Disponible en: <https://cdnazure.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2022.pdf>

Figura 18. Idiomas más valorados en las ofertas de empleo de España (Evolución)

	Inglés	Francés	Alemán	Italiano	Portugués	Otros
España 2022	65,17 %	17,38 %	16,94 %	2,64 %	3,08 %	4,81 %
España 2021	74,96 %	17,32 %	7,92 %	1,27 %	1,36 %	3,32 %
España 2020	66,74 %	12,27 %	10,21 %	2,67 %	2,79 %	5,32 %
España 2019	89,08 %	15,15 %	12,26 %	4,02 %	3,90 %	8,43 %
España 2018	92,73 %	11,08 %	6,02 %	1,76 %	1,56 %	5,17 %
España 2017	93,66 %	6,85 %	7,05 %	0,84 %	1,32 %	9,03 %
España 2016	92,33 %	7,24 %	7,37 %	0,81 %	1,26 %	8,91 %
España 2015	90,01 %	7,21 %	7,13 %	0,78 %	1,27 %	8,16 %
España 2014	89,52 %	7,43 %	7,32 %	0,72 %	1,21 %	8,07 %

Fuente: Informe Infoempleo Adecco 2022. Empleabilidad e Idiomas, página 166. Disponible en: <https://cdnazure.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/informe-infoempleo-adecco-2022.pdf>

La necesidad de profesionales con habilidades en otros idiomas varía por regiones en España.

Las comunidades autónomas que presentan una mayor demanda son **Islas Baleares** (18,66%), Canarias (17,63%), Comunidad de Madrid (17,31%) y Extremadura (16,84%), todas ellas superando la media nacional de 16,87%.

A continuación, se encuentran Cataluña (15,53%), País Vasco (14,73%), Castilla-La Mancha (14,60%) y Andalucía (14,51%). Es relevante destacar el incremento en la demanda de profesionales con formación en otros idiomas, especialmente en **Cataluña** (aumento del 8,72%) y en la Comunidad de Madrid (aumento del 8,62%).

Cataluña ha experimentado un notable ascenso en el ranking, pasando de la última posición el año pasado a la cuarta posición en la actualidad. Por otro lado, la Comunidad de Madrid ha escalado desde la posición 12ª hasta ubicarse entre las tres comunidades autónomas con mayor demanda de candidatos con competencias en otros idiomas.

Figura 20. Requerimientos de idiomas en las ofertas de España, por áreas funcionales

Áreas funcionales	% de ofertas que indica idioma		% sobre las ofertas que especifican idiomas						
	2022	2021	Inglés	Francés	Alemán	Italiano	Portugués	Otros	
Diseño y maquetación	70,73 %	23,98 %	100,00 %	-	-	6,03 %	-	-	
Administrativos y secretariado	33,62 %	12,66 %	68,64 %	21,38 %	12,31 %	3,79 %	2,28 %	1,78 %	
Atención al cliente	27,22 %	10,44 %	64,19 %	16,47 %	19,18 %	7,75 %	14,61 %	11,79 %	
Legal	23,94 %	7,20 %	91,79 %	2,74 %	4,26 %	1,22 %	0,91 %	-	
Administración de empresas	22,69 %	10,27 %	83,80 %	14,91 %	3,91 %	1,97 %	2,51 %	1,76 %	
Recursos humanos	21,32 %	19,26 %	95,70 %	4,49 %	1,25 %	0,62 %	1,37 %	1,43 %	
Marketing, comunicación y contenidos	18,92 %	13,17 %	87,96 %	8,68 %	3,24 %	5,32 %	2,43 %	1,27 %	
Tecnología, informática y telecomunicaciones	18,52 %	7,49 %	92,96 %	5,25 %	4,54 %	1,42 %	0,88 %	0,85 %	
Calidad, I+D, PRL y medio ambiente	13,28 %	11,68 %	92,54 %	7,61 %	1,55 %	0,28 %	0,85 %	0,42 %	
Comercial, ventas	11,20 %	10,59 %	63,97 %	25,98 %	6,91 %	2,63 %	3,17 %	4,33 %	
Ingeniería y producción	7,71 %	5,64 %	92,50 %	4,93 %	8,18 %	0,41 %	0,27 %	1,43 %	
Compras, logística y transporte	7,37 %	3,35 %	73,92 %	11,99 %	25,08 %	6,89 %	4,67 %	2,43 %	

Fuente: Informe Infoempleo Adecco 2022. Empleabilidad e Idiomas, página 167.

En el caso de idiomas menos comunes como el chino, el ruso o el árabe, se observó un interés por parte de las empresas españolas en el 4,81% de las ofertas, representando un aumento de 1,5 puntos en comparación con el 2021, aunque aún no alcanza los niveles registrados antes de 2020 (8,43%).

Figura 19. Requerimientos de idiomas en las ofertas de España, por Comunidades Autónomas

CCAA	% de ofertas que indica idioma		% sobre las ofertas que especifican idiomas						
	2022	2021	Inglés	Francés	Alemán	Italiano	Portugués	Otros	
Islas Baleares / Illes Balears	18,66 %	14,43 %	69,50 %	13,69 %	24,61 %	0,69 %	0,35 %	4,85 %	
Canarias	17,63 %	12,58 %	58,31 %	17,60 %	23,21 %	2,53 %	5,50 %	6,60 %	
Comunidad de Madrid	17,31 %	8,69 %	78,64 %	10,84 %	9,13 %	3,30 %	5,49 %	4,78 %	
Extremadura	16,84 %	10,70 %	52,29 %	13,59 %	33,81 %	0,63 %	1,26 %	6,48 %	
Cataluña / Catalunya	15,53 %	6,81 %	61,93 %	23,89 %	12,04 %	4,73 %	3,98 %	3,66 %	
País Vasco / Euskadi	14,73 %	12,44 %	72,96 %	15,20 %	11,08 %	1,17 %	0,28 %	1,90 %	
Castilla-La Mancha	14,60 %	9,89 %	54,89 %	15,89 %	28,96 %	0,77 %	1,09 %	5,79 %	
Andalucía	14,51 %	10,00 %	66,64 %	15,43 %	20,19 %	1,14 %	1,09 %	5,78 %	
Asturias	14,41 %	10,34 %	56,38 %	21,06 %	27,02 %	1,70 %	1,06 %	5,96 %	
Castilla y León	14,34 %	10,01 %	57,31 %	16,55 %	26,53 %	1,42 %	1,38 %	4,91 %	
Comunidad Valenciana / Comunitat Valenciana	13,13 %	9,32 %	67,18 %	15,94 %	17,87 %	2,33 %	0,88 %	5,03 %	
La Rioja	13,09 %	8,99 %	63,13 %	20,42 %	22,81 %	0,80 %	0,53 %	3,71 %	
Galicia	12,23 %	8,18 %	52,49 %	17,73 %	25,79 %	0,92 %	2,46 %	5,45 %	
Aragón	12,09 %	8,78 %	49,58 %	30,78 %	17,66 %	0,99 %	3,87 %	3,56 %	
Región de Murcia	10,70 %	7,03 %	68,87 %	16,52 %	15,65 %	1,04 %	1,22 %	3,65 %	
Cantabria	10,57 %	8,26 %	56,05 %	16,84 %	25,79 %	0,33 %	1,58 %	5,26 %	
Navarra	10,29 %	7,88 %	60,66 %	21,74 %	20,91 %	0,41 %	0,62 %	3,73 %	
España	16,87 %	9,14 %	65,17 %	17,38 %	16,94 %	2,64 %	3,08 %	4,81 %	

Fuente: Informe Infoempleo Adecco 2022. Empleabilidad e Idiomas, página 166. Disponible en: <https://cdnazure.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/informe-infoempleo-adecco-2022.pdf>

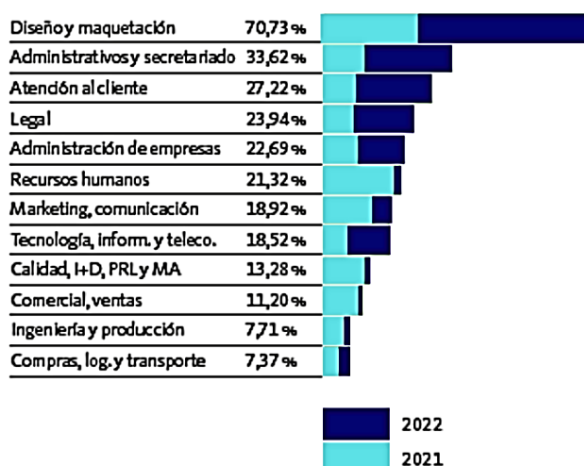
Por áreas funcionales, en la cúspide se encuentra Diseño y maquetación, liderando con un 70,73%.

Este sector no solo mantiene su posición principal por segundo año consecutivo, sino que también ha experimentado un aumento de 46 puntos en la presencia de este requisito en comparación con 2021.

Es importante destacar que el inglés es el único idioma solicitado en todas las ofertas de empleo que requieren competencias en un segundo idioma, subrayando su dominio en todas las actividades relacionadas con la generación de contenidos. La segunda posición la ocupa el área funcional de Administrativos y secretariado, con un 33,62% de las ofertas que demandan habilidades en un segundo idioma, seguida por Atención al cliente en tercer lugar, con un 27,22%.

A continuación, se encuentran las áreas de Legal (23,94%), Administración de empresas (22,69%) y Recursos Humanos (21,32%).

Figura 21. Comparativa del requerimiento de idiomas en las ofertas de empleo de España por áreas funcionales en 2021 y 2022



Fuente: Informe Infoempleo Adecco 2022. Empleabilidad e Idiomas, página 165. Disponible en: <https://cdnazure.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2022.pdf>

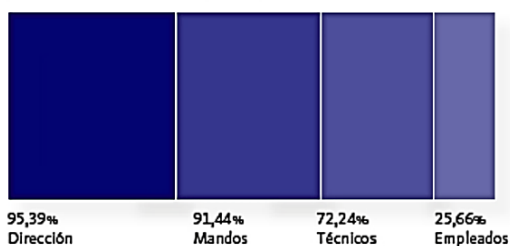
Figura 22. Requerimientos de idiomas en las ofertas de empleo de España en 2022, por sectores

Sector	% de ofertas que indica idioma		% sobre las ofertas que especifican idiomas					
	2022	2021	Inglés	Francés	Alemán	Italiano	Portugués	Otros
Equipo de Transporte	69,89 %	30,00 %	98,46 %	-	82,31 %	0,77 %	-	-
Organismos Internacionales	61,11 %	41,43 %	100,00 %	-	-	-	-	6,06 %
Comercio Exterior	50,72 %	35,03 %	73,33 %	28,6 %	18,10 %	1,90 %	0,95 %	5,71 %
Actividades Extractivas	49,25 %	18,18 %	42,42 %	12,1 %	9,09 %	24,24 %	9,09 %	18,18 %
Investigación	43,68 %	44,78 %	97,37 %	-	2,63 %	-	-	-
Enseñanza / Formación	43,25 %	20,25 %	36,43 %	2,1 %	61,03 %	0,55 %	0,39 %	1,13 %
Medios de Comunicación	39,66 %	21,43 %	91,30 %	4,3 %	6,52 %	4,35 %	4,35 %	23,91 %
Ferrovioario	37,35 %	50,00 %	57,26 %	0,8 %	43,55 %	-	-	-
Papery Derivados	36,42 %	12,31 %	92,08 %	12,9 %	0,42 %	1,25 %	-	0,42 %
Juguetes	34,48 %	33,33 %	90,00 %	30,0 %	10,00 %	-	-	-
Cultura y Arte	32,59 %	11,16 %	90,41 %	1,4 %	1,37 %	54,79 %	1,37 %	1,37 %
Instituciones Comunitarias	32,00 %	5,45 %	100,00 %	-	-	-	-	-
Auditoría	31,45 %	36,36 %	96,00 %	2,0 %	6,00 %	2,00 %	-	2,00 %
Agencias de Comunicación	31,28 %	24,56 %	85,53 %	21,1 %	1,32 %	14,47 %	-	-
Consultoría General	31,19 %	18,44 %	40,84 %	3,6 %	1,60 %	1,02 %	1,74 %	55,09 %

Fuente: Informe Infoempleo Adecco 2022. Empleabilidad e Idiomas, pág.167.

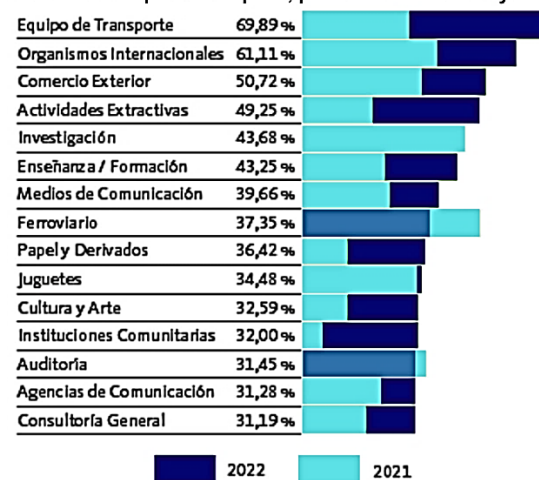
Tras la pandemia, se ha observado un cambio significativo en la demanda de habilidades en idiomas según las categorías profesionales.

Figura 24. Solicitud de idiomas por categorías profesionales en España, en 2022



Fuente: Informe Infoempleo Adecco 2022. Empleabilidad e Idiomas, página 165. Disponible en: <https://cdnazure.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2022.pdf>

Figura 23. Comparativa del requerimiento de idiomas en las ofertas de empleo de España, por sectores en 2021 y 2022



Fuente: Informe Infoempleo Adecco 2022. Empleabilidad e Idiomas, pág.165.

Las posiciones de directivos y mandos intermedios requieren con mayor frecuencia candidatos con

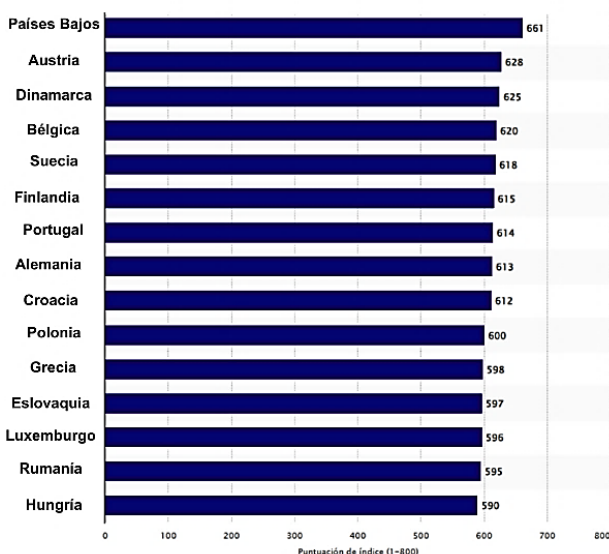
Figura 25. Solicitud de idiomas en España por categorías profesionales

Categoría profesional	% de ofertas que indica idioma		% sobre las ofertas que especifican idiomas					
	2022	2021	Inglés	Francés	Alemán	Italiano	Portugués	Otros
Dirección	95,39 %	10,25 %	93,64 %	10,54 %	1,19 %	0,99 %	-	0,80 %
Mandos	91,44 %	15,34 %	82,72 %	12,95 %	5,26 %	1,92 %	3,34 %	1,67 %
Técnicos	72,24 %	15,43 %	67,10 %	22,51 %	8,73 %	2,31 %	2,85 %	6,02 %
Empleados	25,66 %	5,68 %	58,21 %	12,32 %	29,89 %	3,26 %	3,38 %	4,12 %

Fuente: Informe Infoempleo Adecco 2022. Empleabilidad e Idiomas, página 167.

competencias en varios idiomas, superando el 90% de las ofertas para cubrir estos roles. A continuación, la categoría de técnicos sigue en importancia, con un 72,24% de las ofertas de empleo que especifican la necesidad de contar con conocimientos en otros idiomas. En la parte inferior de la clasificación se encuentra la categoría de empleados, donde se requieren menos candidatos con estas características, con un 25,66% de las ofertas que incluyen este requisito.

Figura 26. Ranking de los 15 países de Unión Europea con mayor conocimiento del idioma inglés en 2022



Fuente: Estudio de Statista publicado en 2023. Región: UE. Período estudio: 2022. Puntuación de índice (1-800). Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/606732/manejo-del-ingles-en-la-union-europea-por-paises/>

En 2022, los países del centro y norte de Europa seguían siendo los que mostraban un mejor conocimiento del idioma inglés.

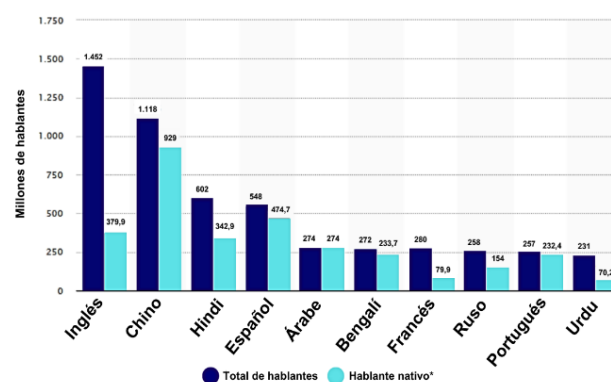
Los Países Bajos destacaron especialmente en el manejo de esta lengua, una índice de 661.

En el segundo puesto se encontraba Austria, con 641. Por su parte, España no despuntaba especialmente en este ámbito, ya que no pudo situarse entre las 15 primeras posiciones de este ranking (ver Figura 26).

En 2023, según [Statista](#), el inglés ha sido el idioma más hablado a nivel mundial, con más de 1.400 millones de hablantes (ver Figura 27).

De ellos, aproximadamente 380 son nativos, mientras que el resto han aprendido esta lengua como segundo idioma. Dentro de los *hablantes no nativos*, los habitantes de los países del norte de Europa son los que demuestran llevar un mejor manejo de la lengua inglesa, destacando especialmente el caso de los Países Bajos. Sin embargo, el español se sitúa como la cuarta lengua más hablada a nivel mundial, con alrededor de 595 millones de hablantes, de los cuales más de 496 millones son considerados *hablantes nativos*.

Figura 27. Los idiomas más hablados en el mundo en 2023, según millones de hablantes totales y hablantes nativos*



* Datos de "hablantes nativos" en 2021, disponibles en: <https://www.mekkgographics.com/10-most-spoken-languages/>
Fuente: Estudio de Statista publicado en 2023. Región: Mundial. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/606732/manejo-del-ingles-en-la-union-europea-por-paises/>

Esto implica que más del 6% de la población global son *hablantes nativos* de este idioma. Es relevante señalar que el Instituto Cervantes proyecta que la cantidad de hispanohablantes alcanzará su punto máximo en 2068, llegando a aproximadamente 726 millones. Este pronóstico no resulta sorprendente si se tiene en cuenta la alta demanda del español entre los estudiantes de idiomas, especialmente en el continente americano.

Solo en Estados Unidos, ocho millones de habitantes están aprendiendo el idioma, y Brasil no se queda atrás, con un interés despertado en más de cinco millones de personas.

Debido a su perfil demográfico, México ostenta la mayor población de hispanohablantes en el mundo. En concreto, más de 125 millones de personas. En cuanto a España, se encuentra en la cuarta posición de la lista, con más de 43 millones de hispanohablantes.

En síntesis, es fundamental destacar la relevancia de los idiomas en el ámbito laboral español. Según las estadísticas recientes, el inglés continúa siendo el idioma más solicitado por las empresas, siendo requerido en un 65,17% de las ofertas de empleo el año pasado. A pesar de la disminución con respecto a años anteriores, esta cifra evidencia la persistente importancia del inglés en el mercado laboral español y por eso a continuación se reflejarán las tres tipologías más prevalentes en los requerimientos de competencias comunicativas en el ámbito laboral.

3.2.8. Tipologías de los requerimientos de competencias comunicativas en el ámbito laboral: hablantes nativos, capital social, redes sociales lingüísticas, juegos del lenguaje, consumo conspicuo, mercado laboral dual y nivel umbral

En este apartado, exploraremos las tres tipologías de requerimientos relacionados con las competencias comunicativas en el ámbito laboral más comúnmente utilizados por las empresas: *hablantes nativos*, certificaciones de idiomas y pruebas de dominio de idiomas.

Entender cómo las empresas articulan y buscan habilidades comunicativas específicas es esencial para analizar la complejidad de las demandas lingüísticas en el entorno profesional. Examinaremos cómo estas tipologías se entrelazan con las expectativas de las organizaciones en un contexto cada vez más globalizado y abordaremos las tendencias identificadas en los procesos de selección y evaluación de competencias comunicativas, destacando su relevancia en la configuración del panorama laboral actual. A lo largo de este epígrafe, también se cuestionará la eficacia de la evaluación de estas competencias en los procesos de selección, destacando su papel en la configuración del panorama laboral actual.

▪ **Hablantes nativos**

Para comenzar, Chomsky (1965) propuso la idea de **competencia lingüística** como el conocimiento implícito de una lengua que posee un *hablante-oyente ideal*, basándose en un conjunto limitado de reglas para generar infinitas oraciones en esa lengua. Esta *ideología lingüística* (Silverstein, 1979; p.193) contribuyó a la promoción de la noción de **hablante nativo**, que se originó en el contexto europeo del S.XIX, marcado por el nacionalismo y el colonialismo, y ganó relevancia en la lingüística generativa durante las décadas de 1960 y 1970.

Este concepto se instrumentalizó para establecer una identidad lingüística específica vinculada a una nación y para crear distinciones entre grupos sociales en la jerarquía colonial. Su incorporación en discursos académicos y públicos se entrelazó con otros conceptos como *lengua materna*, *nación* y *raza*, y, la adquisición de una **lengua materna**, se convirtió en la base de la vinculación entre estos términos. De aquí que los europeos afirmaron ser *hablantes nativos* para justificar su dominio sobre sus lenguas nacionales, en contraste con las poblaciones colonizadas que, aunque también aprendieron estas lenguas, las utilizaron de manera considerada "inferior". Este enfoque implica una concepción del *hablante ideal de un idioma*, que se relaciona estrechamente con la estandarización de los idiomas, como si fueran entidades lingüísticas autónomas e independientes de los hablantes y los contextos de uso.

Esto conduce a la idea de que las lenguas habladas por quienes se autodenominan *hablantes nativos* son objetos discretos con características gramaticales y léxicas que pueden ser evaluadas, separadas y objetivamente codificadas en diccionarios y gramáticas. No obstante, esta perspectiva esencialista se enfrenta al hecho de reconocer que las lenguas son

construcciones sociales, por lo que desde esta visión, los límites de cada lengua y su contenido no se definen por sus características estructurales y léxicas, sino por la forma en que se identifica a un grupo de personas como hablantes o no. Esto sugiere que es inherentemente ineficaz proporcionar una definición categórica de *hablante nativo* basada en criterios estructurales de un idioma en particular.

Por este motivo, la idealización del "*hablante nativo*" comenzó a ser cuestionada poco tiempo después, ya que como indica Hymes, la *comunicación lingüística* está intrínsecamente ligada a la *cultura*. Hymes (1971) propone la noción de **competencia comunicativa**, que abarca un conjunto de habilidades y conocimientos que permite a los miembros de una *red social lingüística* (Milroy 1962) comprenderse entre sí. Esto involucra la interpretación y utilización adecuada del significado social de las diversas formas lingüísticas en diferentes contextos, considerando las funciones y variedades del lenguaje, así como las suposiciones culturales presentes en la situación de comunicación e implicando el uso de las reglas de interacción social como un sistema. Mediante esta competencia, los hablantes desarrollan un conocimiento social que facilita la comprensión mutua dentro de una comunidad. La **competencia lingüística**³ está inextricablemente vinculada al contexto de uso, y los usuarios de idiomas desarrollan nuevas competencias y ajustan sus conocimientos a medida que adquieren nuevas habilidades. Con este enfoque se reconoce que **todas las personas tienen el potencial de ser plurilingües**⁴ (Moreno, 2000) y comunicar en cada lengua y variedad.

Si nos enfocamos en el estudio del lenguaje como una realidad social, la noción de **redes sociales lingüísticas** propuesta por Martinet (1962) se presenta como una perspectiva más empírica en comparación con la idea de comunidades de habla propuesta por Bloomfield (1933). La utilización del término "comunidades" plantea diversos problemas, ya que implica la falsa noción de homogeneidad lingüística, dado que las comunidades no son homogéneas en términos lingüísticos, ni tienen un tamaño definido. Además, cada lengua incluye variantes y estilos, y es común pertenecer a múltiples comunidades, lo que implica una interacción constante con la diversidad lingüística. Tomemos, por ejemplo, las variaciones que pueden surgir en el habla estándar literario utilizado en discursos formales y escritos, el habla estándar coloquial vinculado a las clases privilegiadas, el habla estándar provincial asociado a las clases medias, el habla subestándar relacionado con las clases medias-bajas, que presenta claras variaciones locales, y, finalmente, los dialectos locales, a menudo incorrectamente vinculados con las clases menos privilegiadas (Velasco, 2013; p. 213). Todo esto, sin mencionar las posibles variaciones que los idiolectos, los sociolectos y una eventual situación de diglosia podrían tener en el conjunto de una comunidad lingüística.

Ahora bien, esto nos lleva a la persistente discriminación lingüística de requerir *native speakers* (NS) mediante prejuicios socio-céntricos dónde al *non-native-speaker* (NNS) se le asocia simbólicamente a un estatus inferior, ya que el inglés como *lengua materna* tiene unas ventajas en el mercado global frente a otras lenguas. Y aunque este no es el propósito de este trabajo, cabe indicar que incluso la propia variedad intrínseca presente en los *hablantes nativos del inglés*, no se escapa de la discriminación laboral. Los experimentos de Labov ya mostraron que la estratificación social existente por hábitos de habla, como el acento, determinan el acceso al trabajo y a otros recursos en Nueva York en 1972. Como advertía Silverstein (1979), la realidad del habla es muy dinámica y las lenguas no son paquetes homogéneos, cerrados o estables.

³ Canale y Swain (1980) ampliaron este concepto en la enseñanza de idiomas con cuatro subcomponentes: gramatical, sociolingüístico, discursivo y estratégico.

⁴Personas que tienen a su disposición un conjunto de lenguas y variedades, como parte de su repertorio lingüístico. A medida que amplían su experiencia lingüística en diversos contextos socioculturales y adquieren otras lenguas (ya sea a través de la educación formal o la experiencia directa), las lenguas y culturas no se mantienen por separado, sino que contribuyen al desarrollo de una competencia comunicativa donde se relacionan e interactúan entre sí.

Por ello, Wittgenstein (1996) desarrolló la noción de *juegos del lenguaje*, una referencia indispensable si hablamos de diversidad lingüística. Así se explica cómo las palabras solo cobran sentido dentro de un determinado *juego de lenguaje*, en el uso de un contexto y en una actividad de la vida. Por lo que, si nos disponemos a comprender, identificar y evaluar criterios de selección concretos como los relacionados con las competencias comunicativas, lo que estaremos viendo son, diferentes *juegos del lenguaje*.

Muchos trabajos requieren habilidades lingüísticas específicas y es aceptable incluir requisitos relacionados en la oferta del puesto de trabajo. Incluir los requisitos comunicativos como una habilidad ayuda a garantizar que los reclutadores reciban mayor cantidad de solicitantes cualificados. Sin embargo, estos requisitos deben redactarse de manera que no sean discriminatorios. Es importante que la oferta de trabajo se centre en las habilidades de los solicitantes, en lugar de en su origen étnico o educación. Portales de empleo como LinkedIn notifican la eliminación de anuncios si contienen requerimientos como: “*el inglés debe ser tu primer idioma*”, “*hispanohablantes nativos*”, “*idiomas requeridos: coreano (lengua materna)*” o “*el francés debe ser tu lengua materna*”. No obstante, la realidad es otra, y en una búsqueda rápida veremos que nos aparecen más de mil resultados para ofertas de empleo en España que conllevan el requisito de ser “*native speaker*”.

Los *hablantes nativos* siguen siendo vistos como modelos a seguir y mentores que pueden ofrecer práctica de comunicación y escritura de alto nivel. Por ello, disfrutan de ventajas en el mercado laboral, en la medida en que algunos proveedores sólo quieren trabajar con ellos, debido al llamado *cultural fit* (Pellet, 2010) o probabilidad de que una persona candidata se ajuste y se adapte a la *cultura* ya establecida en una organización. Estas políticas de contratación están muy extendidas, pero no están sustentadas en las aportaciones de las teorías chomskianas sobre gramática universal (Casado & Escandell, 2011, p.285) y, en la Unión Europea, incluso pueden tener implicaciones legales. En 2000, la UE adoptó dos directivas destinadas a combatir la discriminación: la Directiva sobre igualdad racial y la Directiva sobre igualdad en el empleo.

Conviene subrayar que la Comisión Europea (2004) reconoce que la condición de *hablante nativo* en los anuncios de contratación “*no es aceptable según las normas comunitarias sobre la libre circulación de trabajadores, ya que es ilegal y discriminatoria*” (E-0241/04). Por lo tanto, la Comisión considera que el uso de este término en anuncios de empleo está prohibido por el Derecho comunitario. A pesar de ello, este tipo de anuncios todavía se publican con frecuencia. Hoy en día, las organizaciones están reemplazando términos como “*lengua materna inglesa*” por “*lengua materna inglesa o equivalente*” y “*nivel de hablante nativo de inglés*” y, posteriormente, entrevistan únicamente a *hablantes nativos* de inglés.

Cheng et al. (2021), animan a abandonar por completo el uso del término *hablante nativo* y a adoptar una visión más matizada de la experiencia lingüística. Recomiendan definir explícitamente qué aspectos de la experiencia lingüística se tomarán en cuenta, reclutar participantes y utilizar evaluaciones centradas en estos aspectos. Además, sugieren formular preguntas específicas para comprender la experiencia lingüística de las personas, considerar el contexto sociolingüístico al formular y plantear preguntas, y dar prioridad a los cambios que sean más relevantes para estas preguntas y los contextos en los que se trabaja.

Así, el término *cultural fit* está siendo reemplazado por el de *cultural add* (Phillips et al., 2006; Hunt et al., 2018) para reclutar personas que quieran generar un impacto y contribuir positivamente a la cultura que está construyendo la organización. Con su uso, los departamentos de RR.HH. buscan crear equipos de trabajo diversos con visiones del mundo distintas que añadan valor a la empresa y así crear ambientes dinámicos y propicios para la innovación.

A pesar de ello, muchas empresas persisten en encontrar un *cultural fit* al iniciar procesos de selección, estableciendo criterios rígidos que generan discriminación y dificultan la promoción de la inclusión. Peter Winch (1994) llamaría a esto, un *error categorial*. Esta noción refiere a una

puesta en relación equivocada o prejuiciosa de los datos de otras culturas con nuestras casillas de análisis base de acuerdo en el lenguaje.

Hoy en día, las organizaciones pueden optar por exigir certificaciones de idiomas que respalden el nivel de competencia comunicativa según el Marco Común Europeo de Referencia (MCER). Adicionalmente, tienen la posibilidad de realizar evaluaciones de competencias comunicativas o utilizar servicios de empresas especializadas, como Kleinson o TestGorilla, para llevar a cabo pruebas de inglés en sus procesos de selección. Este enfoque permite superar la limitación de buscar *hablantes nativos*, pero trae consecuencias. Concretamente, estudios como el de Kubota (2011) destacan la existencia de complejas manifestaciones de instrumentalismo lingüístico en las percepciones y vivencias de personas empleadas y líderes empresariales. Es importante reconocer que no todas las personas otorgan la misma prioridad al inglés en el ámbito laboral. Además, el aprendizaje del inglés no se limita exclusivamente a un enfoque pragmático destinado al trabajo, ya que desempeña roles adicionales en áreas como el entretenimiento, la socialización y el esparcimiento. En este sentido, aunque muchas empresas instauran políticas de diversidad e inclusión, aún no aprovechan los impactos positivos de la diversidad mediante una óptima integración. Por ello se producen los efectos negativos, como problemas de comunicación, los conflictos, el desapego y la rotación.

Como se muestra, la cuestión de cómo se deben evaluar las competencias lingüísticas⁵ en los procesos de selección o de requerir *hablantes nativos*⁶ (Cheng et al., 2021) en las ofertas de trabajo sigue siendo un tema muy debatido, con múltiples derivaciones.

En esta línea, según los datos proporcionados por Randstad, **poseer un dominio del idioma inglés puede incrementar las oportunidades de empleo en hasta un 37%** (Zaballa, 2017). Esto se debe a que las personas con habilidades en inglés no solo tienen la opción de trabajar en el extranjero, sino que también pueden entablar conversaciones laborales con personas de otras nacionalidades, lo que les permite expandir su mercado y su alcance. Es por esta razón que cada vez más empresas están exigiendo un nivel elevado de inglés a sus empleados y empleadas. En este sentido, según el informe más reciente sobre la oferta y la demanda de empleo en España, elaborado por Infoempleo y Adecco, el inglés es el idioma más solicitado, siendo requerido en aproximadamente el 70% de las ofertas de trabajo. Sin embargo, según el EPRS (Katsarova & Chahri, 2022), actualmente en el mundo se hablan alrededor de unas **7.000 lenguas**, por lo que en el contexto de los *mercados lingüísticos* (Bourdieu, 1985) contemporáneos se genera una jerarquía entre lenguas, por lo que ahora nos enfrentamos al creciente requerimiento de certificaciones de idiomas insertos en lógicas neoliberales que suscitan nuevas cuestiones relevantes para los análisis desde RR.HH. sobre la gestión de la diversidad y la inclusión. La *agencia neoliberal* ejerce modelos de comportamiento lingüístico y de rendimiento, tales como el *self-made-speaker*, por lo que las personas compiten y nunca dejan de intentar mejorar sus capacidades. Así, la *racionalidad neoliberal* influye en cómo las personas actúan y diseñan sus trayectorias lingüísticas, incrementando el número de lenguas que hablan para resultar más competitivas en el mercado laboral (Rojo & Del Percio, 2019).

La estrategia empresarial que refuerza las divisiones lingüísticas, condicionando la promoción laboral y limitando el acceso a recursos, se basa en el papel clave del idioma en la racionalización jerárquica y las relaciones de poder dentro de la empresa (Solé et al.2005). Esta política lingüística, ejemplificada en la preferencia por *hablantes nativos* en ofertas laborales, actúa como un mecanismo de *cierre monopolizador* o *social clousure* según criterios étnico-lingüísticos,

⁵ La gestión de las habilidades comunicativas por parte de RR.HH. en los procesos de selección implica evaluar cómo las personas candidatas se comunican y cómo pueden contribuir a la comunicación efectiva en una organización. Heneman y Judge (2011) subrayan la importancia de evaluar estas habilidades, ya que es crucial identificar personas candidatas que puedan aportar positivamente a la comunicación y colaboración en el entorno laboral.

⁶ Estudios recientes rechazan el modelo del *hablante nativo ideal* en el aprendizaje de L2, promoviendo en su lugar una competencia *plurilingüe* que permite el desarrollo de habilidades en múltiples lenguas (Llurda, 2006).

resultando en la segmentación de la plantilla en grupos identificados con tareas de planificación y ejecución (Solé et al., 2005). Aunque esta estrategia puede generar cohesión interna, también conlleva conflictos y desconfianza, especialmente entre el personal directivo autóctono y los directivos connacionales de la matriz (Solé et al. 2005; Piore, 1979).

Desde una perspectiva histórica, cabe recordar que los controles fronterizos durante el periodo colonial generaron un "mercado segmentado de trabajo" (Sánchez, 2018; p.74), reservando los mejores puestos a los europeos y relegando a los africanos a empleos precarios (Wolf, citado en Sánchez, 2018). Posteriormente, en países sin acceso a mano de obra de antiguas colonias, como Alemania, Suiza y Suecia, se establecieron sistemas de reclutamiento de trabajadores temporales o *guest-working systems*, como el *Gastarbeiter*, contribuyendo a la segmentación étnica y laboral. Lo interesante es que las políticas migratorias de los principales países receptores se caracterizaron por la contratación de inmigrantes que se incorporaban a un mercado laboral poco cualificado, en el que prevalecía la idea de retorno pero no previeron el establecimiento permanente de estas personas, lo que dio lugar a una diversificación social y cultural sin precedentes (Faist, 1994; Castles, 1986; Brubaker 1990; Sánchez, 2018; p.119-120).

Así, las políticas migratorias de los países receptores influyeron en la estructura del mercado laboral al favorecer la demanda de migrantes en sectores primario y secundario (Piore, 1979). El estudio de las migraciones ha evolucionado desde enfoques económicos tradicionales basados en el funcionalismo y teorías económicas neoclásicas hacia propuestas teóricas más amplias, considerando factores microestructurales y contextos históricos (Zolberg et al., 1989; Massey, 1990). Las migraciones se han analizado tanto como respuestas individuales a factores de expulsión-atracción (Leyes de Ravenstein, 1885–1889) como mecanismos reguladores de trabajador/as entre regiones y países (Lewis, 1954; Todaro, 1969), pero las aproximaciones más recientes proponen contextualizar las migraciones en el marco de la economía mundial capitalista, considerando **factores macro y microestructurales**, así como las intersecciones de las estructuras socioculturales (Massey, 1999; Sassen, 1994; Castles, 2004).

Douglas Massey (1999) explica que el **capital social**, según el economista Glenn Loury (1977), se refiere al conjunto de recursos que favorecen la movilidad social en familias y comunidades. Para James Coleman (1990; 1988) y Pierre Bourdieu (1986), el capital social implica la acumulación de recursos por individuos o grupos a través de relaciones institucionalizadas, traducándose en otras formas de capital para mejorar o mantener una posición social. Este concepto destaca la importancia de las redes duraderas en la sociedad para el desarrollo y el mantenimiento del capital social obtenido que favorece la movilidad social.

En consonancia con la afirmación de Sánchez (2018) sobre la influencia del capital humano en los procesos migratorios, es esencial destacar que, aunque la educación y la fluidez en la lengua dominante, como el inglés, son componentes significativos, son las condiciones estructurales las que ejercen una marcada influencia en la movilidad laboral y social de los inmigrantes. Estas condiciones estructurales se manifiestan a través de políticas migratorias lentas, discriminación y exclusiones que imponen limitaciones sustanciales a las oportunidades de formación y adaptación (Sánchez, 2018).

La conexión entre las consideraciones sobre migración, capital humano y condiciones estructurales se vincula directamente con la problemática de la preferencia por hablantes nativos en el ámbito laboral. En este contexto, la **inversión en capital humano**, como lo concibe Larry Sjaastad (2015), adquiere una dimensión crucial. La decisión de migrar se ve condicionada por la experiencia laboral y las inversiones necesarias para adquirir nuevas habilidades, siendo estas inversiones vistas como una estrategia para maximizar beneficios en un mercado laboral fluctuante, donde las fuerzas del mercado inciden en la disminución de salarios en ciertas profesiones.

La complejidad de este cálculo se intensifica cuando se consideran los costos monetarios, como los gastos de desplazamiento, y los no monetarios, entre los que se incluyen los **costos de oportunidad** relacionados con la edad, las inversiones en formación y los **costos psíquicos**, difíciles de medir pero igualmente relevantes en el análisis de migraciones (Sánchez, 2018;p.124). En este sentido, las políticas discriminatorias que limitan el acceso a oportunidades de formación y reconocimiento pueden ser especialmente perjudiciales para la movilidad laboral y social de las personas migrantes en nuestro país.

Al ampliar la perspectiva más allá de análisis cuantitativos centrados únicamente en el individuo, se destaca la importancia de considerar las intersecciones de las estructuras socioculturales en distintos niveles de análisis, tanto en las sociedades receptoras como emisoras. Aspectos como la edad, la clase, el género y la etnicidad, tal como propone Massey (1990; 1999; Castles 2000; 2004), se convierten en factores cruciales en la comprensión de las dinámicas migratorias y sus consecuencias en el mercado laboral. De ahí, una vez más, la relevancia de la etnografía aquí.

La **teoría del mercado laboral dual** de Michael J. Piore (1979) proporciona un marco adicional para entender las estructuras laborales a las que se enfrentan los migrantes extranjeros.

La dualidad del mercado laboral, dividido en sectores primario y secundario, refleja la preferencia por migrantes en ciertos sectores, lo cual puede relacionarse con la demanda de hablantes nativos en determinados contextos laborales (Sánchez 2018; p.125-126). En el caso específico de la movilidad laboral de los inmigrantes y su adaptación a las sociedades de asentamiento, se subraya la importancia del capital humano, que abarca la fluidez lingüística y la formación profesional. Sin embargo, las condiciones estructurales, como la falta de reconocimiento y oportunidades de formación, emergen como factores determinantes que ralentizan su movilidad laboral y social. La situación histórica de los salvadoreños, marcada por la lentitud en las políticas migratorias y diversas formas de discriminación, es un ejemplo sobre cómo estas condiciones estructurales pueden limitar las oportunidades y la adaptación social (Sánchez, 2018;p.153-154).

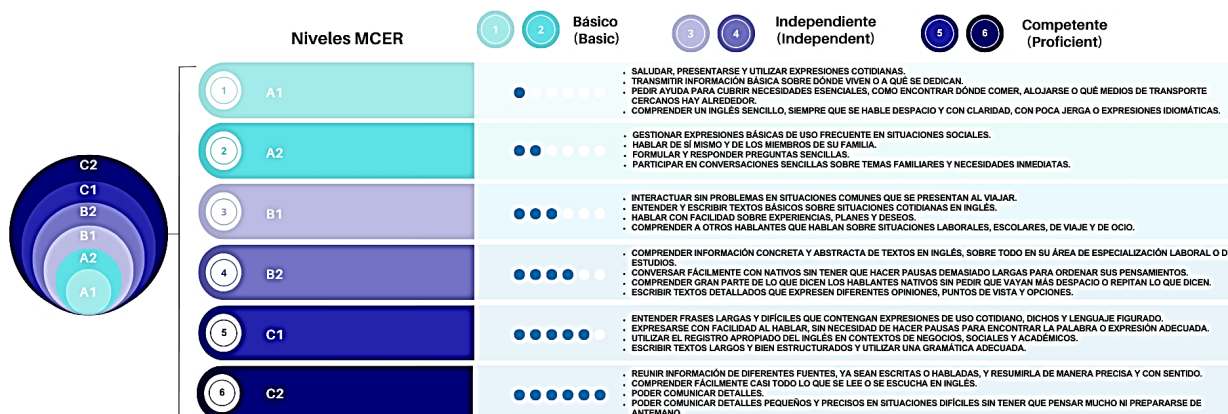
Para concluir, en este contexto, la preferencia por *hablantes nativos* en ofertas laborales no solo refleja prácticas empresariales discriminatorias, sino que también se integra en sistemas más amplios de exclusión y discriminación que afectan la movilidad y adaptación de las personas migrantes en el ámbito laboral y social de nuestro país.

▪ **Certificaciones de idiomas**

La evaluación del dominio de un idioma, como el inglés, resulta un proceso complicado que generalmente se fundamenta en cuatro habilidades esenciales: escuchar, hablar, leer y escribir. La competencia en estas áreas puede variar según la educación, la experiencia y otros factores individuales. Por ejemplo, algunas personas pueden comprender bien el inglés hablado pero tener dificultades con la gramática, mientras que otras pueden ser hábiles en la lectura pero enfrentar desafíos con la comprensión auditiva. Además, incluso si alguien tiene un excelente dominio del vocabulario de negocios en inglés y habla con fluidez, una pronunciación incorrecta puede dificultar la comprensión por parte de otros. Cuando las empresas publican ofertas de empleo, reciben solicitudes de personas con diversas experiencias laborales y educativas, tanto de España como de otras partes del mundo. Es por ello que en las empresas europeas, el método estándar que se utiliza para medir el nivel de inglés de negocios de las personas candidatas es el Marco Común Europeo de Referencia (MCER), el cual se presenta como una herramienta desarrollada por el Consejo de Europa para medir y evaluar “objetivamente” el dominio de una lengua extranjera. El MCER utiliza una escala de 6 niveles y cada uno indican el grado de aprendizaje en las cuatro habilidades lingüísticas fundamentales.

A continuación, se muestra el dominio de inglés que se espera de una persona en cada uno de los niveles del MCER:

Figura 28. Comparación de los niveles de dominio de lenguas extranjeras, según el MCER



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información expuesta en *The CEFR Levels*, Council of Europe (COE) Disponible en: <https://www.coe.int/en/web/common-european-framework-reference-languages/level-descriptions>, y en el artículo en línea, "Los 6 mejores tests de nivel de inglés para empresas", redactado por Mildred Candelario y publicado en *Preply* el 22/11/2023. Disponible en: <https://preply.com/es/blog/b2b-pruebas-competencia-linguistica-ingles-para-empresas/>

Como se aprecia en la imagen, el Marco Común Europeo de Referencia (MCER) estructura el dominio de un idioma en seis niveles, que van desde A1 hasta C2. Estos niveles pueden ser agrupados en tres categorías principales: usuario básico, usuario independiente y usuario competente, y además, se pueden subdividir según las necesidades específicas del contexto local. Los niveles están definidos mediante descriptores de "poder hacer".

Es importante destacar que estos niveles no surgieron de manera súbita en 2001, sino que representan una evolución a lo largo de un período de tiempo, como se explica a continuación.

El MCER representó un cambio significativo al introducir la noción de *nivel umbral* en la década de 1970, inicialmente formulado para el inglés (*Threshold level*, 1975), y el francés (*Un Niveau Seuil*, 1976). Estos modelos, utilizados como referencia para otras lenguas, evolucionaron para abarcar niveles por encima y por debajo del *umbral*. El lanzamiento del MCER en 2001 marcó un hito importante al proporcionar una escala de seis niveles aplicable "universalmente". Este marco se fundamenta en la especificación progresiva del dominio lingüístico, utilizando descriptores para cada competencia y subcompetencia, buscando especificar el dominio progresivo de cada habilidad, calificada en una escala de 6 niveles (A1, A2, B1, B2, C1, C2). Hoy, existe el polémico debate de si incluir los niveles D1 y D2, para poder certificar "nivel nativo". Estos descriptores, creados sin asociación con un idioma específico, "garantizan" su relevancia en diversos contextos. Aunque esta especificación establecida en el MCER puede resultar demasiado amplia para algunas personas, ya que no se abordan idiomas individuales, para resolver este problema se han desarrollado [descripciones de Nivel de Referencia para abordar idiomas específicos y proporcionar detalles concretos para cada nivel del MCER](#) (MECD, 2002).

Asimismo, el MCER utiliza las siguientes tres tablas para presentar los niveles de referencia comunes que han sido resumidas del banco original de "descriptores ilustrativos" desarrollado y validado para el MCER en el proyecto de investigación nacional suizo. Estas formulaciones se han escalado matemáticamente a estos niveles analizando la forma en que se han interpretado en la evaluación de un gran número de estudiantes (COE, s.f.).

- [Tabla 1 \(MCER 3.3\): Niveles de referencia comunes - Escala global.](#)
 - [Traducciones oficiales de la escala global del MCER](#)
- [Tabla 2 \(CECR 3.3\): Niveles de referencia comunes - Cuadro de autoevaluación](#)
- [Tabla 3 \(CECR 3.3\): Niveles de referencia comunes - Aspectos cualitativos del uso de la lengua hablada](#)

Como consecuencia de lo anterior, hoy en día, muchas empresas requieren que sus empleado/as tengan habilidades fluidas en al menos dos idiomas distintos al que hablan habitualmente debido a la era de la globalización, en la cual las compañías realizan transacciones a nivel mundial y necesitan interactuar con personas que hablan diferentes idioma. Por lo tanto, es habitual que se requiera demostrar habilidades lingüísticas mediante la presentación de certificaciones basadas en el MCER. A continuación, se muestran algunos de los certificados idiomáticos que las empresas pueden exigir durante el proceso de contratación:

Figura 29. Tipología de certificaciones de idiomas

CERTIFICACIONES OFICIALES DE DOMINIO DE IDIOMAS QUE SUELEN REQUERIR LAS EMPRESAS
• 1. El TOEFL (Test of English as a Foreign Language) es una certificación que evalúa el dominio del inglés de un individuo. Es válido para oportunidades laborales en América y en Europa.
• 2. Los exámenes de Cambridge, como el First, Advanced y Proficiency, son altamente solicitados en el ámbito laboral, ya que proporcionan una evaluación exhaustiva del conocimiento de la lengua inglesa por parte de lo/as candidato/as.
• 3. El DELF (Diplôme d'études en langue française) y el DALF (Diplôme Approfondi de Langue Française) son certificados que miden las habilidades en francés. Mientras que el DELF es considerado el certificado básico, el DALF representa un diploma avanzado.
• 4. El Test de Connaissance du Français (TCF), examen oficial del Ministerio de Educación francés, evalúa la competencia de los extranjeros en el idioma francés, abarcando tanto el ámbito profesional como personal.
• 5. El CELI (Certificato di Conoscenza della Lingua Italiana) es un certificado italiano que valida el nivel de competencia y dominio del idioma, por la Università per Stranieri di Perugia.
• 6. Los certificados Goethe certifican el nivel de conocimiento del alemán. Son altamente valorados a nivel mundial por su precisión de la medida de las habilidades en dicho idioma.

Fuente: Elaboración propia.

En esta línea, algunos de los instrumentos concebidos por el Consejo de Europa han desempeñado un papel crucial en la enseñanza de lenguas consideradas "extranjeras", al supuestamente impulsar innovaciones metodológicas y nuevos enfoques en el diseño de programas educativos, especialmente promoviendo el desarrollo de un enfoque comunicativo.

Aunque se afirma que estos instrumentos respaldan la introducción de métodos de enseñanza innovadores y facilitan la comunicación de estos enfoques, cabe cuestionar su eficacia real en mejorar la apropiación práctica de lenguas desconocidas, pero sobre todo, y en lo que atañe a esta investigación, también a la hora de representar el nivel de competencia real en segundas lenguas que poseen las personas candidatas durante los procesos de selección de personal. Al centrarse en las necesidades lingüísticas, el Consejo Europeo dice que se ha identificado el conocimiento y la experiencia necesarios para alcanzar el "umbral" de comunicación, estableciendo así una conexión que se presenta como esencial con el Marco Común Europeo de Referencia (MCER) mencionado anteriormente. Sin embargo, surge la duda sobre la eficacia del MCER, también desarrollado por el Consejo de Europa, al proporcionar una estructura estandarizada para evaluar el dominio de lenguas extranjeras. Así, si bien este marco pretende contribuir a la creación de un método coherente y eficiente para medir el nivel de inglés de negocios, por ejemplo, en entornos laborales internacionales, su impacto y validez pueden ser cuestionables.

En este sentido, cabe destacar que la no posesión de estas certificaciones homologadas por el MEER no implica necesariamente la ausencia de las competencias comunicativas específicas requeridas para un nivel determinado, pues puede enmascarse una escasez de recursos económicos que imposibilita su obtención y mermar las oportunidades de acceso al mercado laboral a aquellas personas incapaces de participar en la cultura de la ostentación y la diferenciación que Thorstein Veblen (2004) propone llamar **consumo conspicuo u ostensible** (*conspicuous leisure*). De la misma manera, las personas poseedoras de estas certificaciones pueden estar adquiriendo títulos de idiomas porque consideran que estos reflejaran un estatus de ostentar bienes con un sentido simbólico, es decir, su **poder pecuniario**, y su posesión les hará creer que han llegado o alcanzado a esa meta de estatus, conformada como un elemento de **consumo ostensible** (*conspicuous consumption*), profundamente instaurado en la sociedad española. No obstante, más allá de satisfacer el deseo subjetivo de reconocimiento y distinción

valorativa, la realidad es que la posesión de estos certificados no garantiza la posesión del nivel concreto en la lengua concreta en cuestión, y mucho menos su eterna posesión, aunque certificaciones como las de Cambridge garanticen no caducar nunca. Si nos salimos de lo que puede significar para la **clase ociosa** (Veblen, 2004), la posesión del título solo implica que se han superado los requisitos mínimos para su obtención en una prueba controlada, que poco o nada tendrá que ver con las dinámicas sociales reales de los entornos laborales multilingües.

Por este motivo, considero fundamental abordar el análisis de las tipologías de los requerimientos de competencias comunicativas en el ámbito laboral en este estudio desde la perspectiva de la antropología escolar, al apreciar lo frecuentemente que se usan criterios relacionados con la certificación de los niveles de idiomas según el MCER durante los procesos de selección.

A continuación, se explica cómo se configura la retórica universalista dentro de los saberes escolares y cómo la disrupción entre estos criterios abstractos y las prácticas de las personas se manifiesta más tardíamente en el contexto laboral, especialmente en los procesos de selección y la diferencia en el enfoque entre entes públicos y empresas privadas.

La problematización de las nociones difusas o abstractas de diversidad se convierte aquí en el eje argumental para analizar las raíces y usos de los requisitos de certificados universalistas de idiomas en los procesos de selección, desde perspectivas de las ciencias sociales como la de Bourdieu, que destacaba que existe una disonancia entre los criterios universalistas a los que se aspira dentro del conocimiento escolar y del aprendizaje escolar y con las prácticas y los usos de las lenguas en las diferentes áreas de la vida de las personas, entre ellas el ejercicio de sus funciones laborales, se va a explorar en este estudio el papel de estos requisitos lingüísticos en procesos de estructuración social impulsados por dinámicas de mercados globales. Dentro de este contexto, la etnografía surge de la idea de que el funcionamiento real de las escuelas está atravesado por una diversidad de códigos más allá de las elaboraciones universalistas del saber académico (Bernstein, 1974). De la misma manera que un examen meramente formalista de la escuela es inútil, también lo es el de la empresa a menos que explicitemos los procesos concretos de producción cultural que llevan a cabo agentes reales (Willis, 1988).

Estos procesos no siempre son transparentes de la socialización entre sus sujetos (Varenne, 1982) y las prácticas que contaminan en cierto modo enturbiando los claros órdenes de sus recintos (Díaz de Rada, 1996). Gracias a la investigación etnográfica se han revelado procesos concretos de producción cultural llevados a cabo por agentes reales, la socialización entre sus sujetos y las prácticas que afectan los órdenes de sus recintos (Díaz de Rada, 2008, pág.2).

Las empresas, al igual que la escuela, funcionan como instituciones universalistas, que parecen figurar sujetos universales abstractos y demasiado generales, como "estudiantes", "trabajadores", "españoles" o "extranjeros". No todas las personas residentes en España poseen el mismo dominio del español y sin embargo no dudamos del nivel de *hablante nativo* de la persona pero qué ocurre con esas personas que tienen nacionalidad española y han nacido en el extranjero o mismamente aquellas que por cualquier motivo no poseen la nacionalidad pero dominan la lengua nacional, ¿es justo requerir a estas personas un certificado que acredite su nivel de dominio en el idioma y no al resto? De igual manera, una persona proveniente de un país que tenga como lengua cooficial el inglés, ¿resulta lícito pedirle que acredite su nivel de dominio en esa lengua, que claramente, para esa persona, no es extranjera? Para la escuela, para las empresas y para el Estado, la noción de "local" ofrece un restringido espectro de significados. "Local" puede significar, en un sentido meramente administrativo, "municipal", pero en general, y muy especialmente cuando la diversidad cultural es concebida en términos étnicos, "local" significa "etnonacional", y, en este contexto empresarial, "**hablante nativo**".

Por ello, la etnografía podrá prestar atención al tratamiento de la excepción que los agentes laborales practican continuamente, tanto en los procesos de aprendizaje lingüístico como en sus rutinas comunicativas reales y documentar sus diferentes modos de concebir y negociar la diferencia, más allá de desvíos retóricos (Díaz de Rada, 2008; Págs.11- 13).

La visión utilitaria de la educación como un medio con fines claramente definidos y universalmente reconocidos se traslada al ámbito laboral, donde los agentes empleadores se esperan que las personas apliquen los conocimientos adquiridos en etapas previas de manera práctica y eficiente, desanclando así a la empresa voluntariamente de las experiencias previas y bagaje biográfico que traen esas personas, pretendiendo así dotarla de una validez deslocalizada, liberada de la aplicabilidad inmediata de sus saberes en el presente (cf. Hansen, 1979).

De esta manera, cualquier representación distanciada de los mundos concretos de los agentes sociales involucrados que intente desvincular de los contextos locales, puede generar tensiones significativas en el entorno educativo al intentar dar forma al currículum. Esto incluye estrategias que sistemáticamente pretenden desvincularse de los contextos locales, como la incorporación de códigos elaborados y formas verticales de conocimiento (Bernstein, 1974, 1999).

En el mundo laboral, la aplicación de habilidades y conocimientos debe adaptarse a contextos específicos, y la desconexión entre la formación idealizada y las realidades del trabajo puede resultar en desafíos significativos. La relevancia cultural, que a menudo se pasa por alto al idealizar prácticas educativas, se vuelve esencial en el entorno laboral, donde la diversidad de contextos y culturas puede influir en la efectividad de las habilidades adquiridas. Por lo tanto, la comprensión de estas tensiones entre la aspiración deslocalizadora de la educación y la necesidad de relevancia cultural se vuelve crucial en el ámbito laboral. Las empresas y organizaciones que reconocen y abordan estas tensiones pueden fomentar entornos laborales más inclusivos y adaptados a las necesidades específicas de sus empleado/as, mejorando así la eficacia de la aplicación de conocimientos y habilidades adquiridas a través de la educación.

▪ **Pruebas de dominio de idiomas**

En determinados casos, las empresas no piden *hablantes nativos* ni tampoco certificados de idiomas, y ven necesario la realización de pruebas de competencia lingüística a fin de evaluar el conocimiento práctico de un idioma por parte de una persona candidata y así disminuir el tiempo de selección y el costo de contratación, sobre todo en casos en los que se contratan a personas extranjeras o se requiere de personal para puestos en los que se habla en otro idioma. Normalmente, estas pruebas evalúan los conocimientos basándose en el MCER y buscan identificar a personas que puedan participar en conversaciones al nivel requerido para un puesto concreto. Son habituales en las siguientes situaciones de reclutamiento externo:

- En el caso de contrataciones a distancia o la incorporación de talento extranjero, donde existe un interés creciente por atraer “talento global”, especialmente desde la pandemia. Aquí las pruebas buscarán verificar que los conocimientos lingüísticos de la persona candidata seleccionada sean adecuados para garantizar la eficiencia laboral y rendimiento óptimo.
- En situaciones en las que una empresa busque contratar personal para sus oficinas en otro país, particularmente durante fases de expansión. En estos contextos es crucial evaluar el dominio del idioma o idiomas con los que se trabajarán, y se vuelve especialmente relevante al contratar roles específicos relacionados con la comunicación en equipos internacionales.
- En los casos en que se recluta personal para roles que naturalmente atraen a personas candidatas extranjeras debido a la naturaleza del trabajo, ubicación o requisitos específicos del idioma. Aquí las empresas consideran esencial considerar y evaluar las competencias comunicativas de lo/as candidato/as en las lenguas puente utilizadas por la empresa.
- En casos donde el puesto requiere interacción con clientes en un idioma extranjero, como en roles de ventas, atención al cliente, soporte técnico o gestión de cuentas, por lo que es imperativo que los empleados y empleadas hablen con fluidez el idioma del cliente.

Las pruebas de idioma pueden realizarse antes o durante el proceso de selección de personal, y, como se mencionaba, suelen basarse en el MCER y sus seis niveles de dominio. La escala va

del nivel principiante (A1-A2) al avanzado (C1-C2). En el nivel A1, la persona candidata es capaz de usar lenguaje básico para alcanzar ciertos objetivos, mientras que en el nivel C2, esta puede comprender y participar en interacciones sociales y profesionales complejas.

Dependiendo del puesto vacante, es probable que se requieran distintos niveles de dominio.

a) Pruebas de idiomas para evaluar el dominio del idioma antes de la entrevista:

Muchas empresas prefieren evaluar la competencia lingüística de las personas candidatas mediante evaluaciones de conocimientos *online* antes de llevar a cabo entrevistas, y así ahorrar recursos económicos y tiempo. Realizar una evaluación previa permite a los equipos de contratación comprobar los conocimientos lingüísticos de forma cuantificable sin depender únicamente de las declaraciones de los candidatos, así como filtrar a las personas participantes en el proceso de selección y reducir la cantidad de tiempo dedicado a entrevistas de candidato/as que pueden no poseer el nivel de conocimientos deseado. Estas pruebas evalúan la gramática, vocabulario, ortografía, comprensión lectora y comprensión auditiva. Las empresas tienen la opción de implementar sus propios sistemas de evaluación o recurrir a servicios de otras empresas que proporcionen diversas alternativas para medir distintos aspectos del dominio del idioma, abarcando tanto la comprensión como la expresión oral y escrita. Estas evaluaciones buscan optimizar el proceso de selección de personal, especialmente en casos de contratación de personas extranjeras o para roles que requieren habilidades en otro idioma. Dado el costo promedio de contratación y la habitual presión sobre los presupuestos, las pruebas de idiomas son una herramienta cada vez más usada por las empresas españolas para mejorar la eficiencia del proceso y evitar contratar a individuos que no cumplan con los niveles de idioma requeridos. En este supuesto, las empresas basan la evaluación del dominio lingüístico en lo siguiente:

- I. La evaluación de la comprensión oral en todas las pruebas (*writing, listening, speaking y reading*). A veces se evalúa la comprensión oral mediante la creación de preguntas de vídeo personalizadas, donde lo/as candidato/as respondan en función del contenido del vídeo.
- II. La evaluación de la expresión oral se realiza solicitando a las personas candidatas que graben respuestas en vídeo a preguntas específicas.
- III. La evaluación de la comprensión y expresión escrita se puede llevar a cabo mediante pruebas estándar oficiales o mediante preguntas personalizadas.

b) Pruebas de idioma para evaluar el dominio del idioma en el proceso de selección:

En el catálogo de pruebas que ofrecen empresas como Kleinson o TestGorilla, se observan pruebas para identificar a lo/as candidato/as con nivel intermedio y avanzado. Según estas empresas, un/a empleado/a con un nivel intermedio de competencia lingüística puede comunicarse sin dificultades con clientes, colegas y otras personas en situaciones cotidianas de trabajo, por lo que la prueba empleará textos y oraciones que simulan tanto situaciones laborales como personales de la vida real. De esta forma, aquellas personas que obtengan puntajes altos en esta prueba serán identificadas como agentes capaces de comprender oraciones sencillas relacionadas con temas familiares. En contraste, lo/as empleado/as con un nivel avanzado tienen la capacidad de expresarse con fluidez y de manera espontánea, sin necesidad de reflexionar en exceso y pueden comprender textos extensos y complejos, identificando el significado implícito tanto en comunicaciones escritas como verbales.

Estas personas utilizan el idioma de manera flexible y efectiva en contextos sociales, académicos y profesionales, siendo capaces de generar textos detallados sobre temas complicados y demostrando un uso controlado de patrones organizativos, conectores y recursos de cohesión. En este caso las pruebas evalúan a lo/as candidato/as por su capacidad para emplear una amplia gama de vocabulario, usar estructuras gramaticales complejas de manera efectiva y precisa, comprender textos complejos y comunicarse de manera clara y concisa en el entorno laboral.

En contextos donde la interacción directa con clientes desempeña un papel crucial, las empresas tienden a preferir individuos con habilidades y competencias avanzadas.

Por otro lado, en situaciones diferentes, un nivel intermedio de habilidades puede ser adecuado.

A medida que exploramos las actuales tipologías de requerimientos de competencias comunicativas en el ámbito laboral, surge la necesidad de examinar la validez y los sesgos en las pruebas de idiomas utilizadas en los procesos de selección. Es por ello por lo que el siguiente apartado (3.2.9.) abordará la importancia de garantizar la confiabilidad de los resultados y controlar sesgos, especialmente aquellos que pueden surgir de manera sistemática.

3.2.9. Validez y sesgos de las pruebas de idiomas: el efecto Hawthorne

Controlar la validez y la amenaza del sesgo (Pita-Fernández, 1996) es esencial para garantizar la confiabilidad de los resultados en un proceso de selección. Relacionado con el concepto de validez, se presentan sesgos, muchos de ellos sistemáticos, que deben manejarse cuidadosamente para evitar distorsiones que puedan comprometer las conclusiones de un proceso de reclutamiento correctamente diseñado y analizado. La validez de un estudio, según la perspectiva de Cobo y Tobías (1996), se refiere a la confianza en las inferencias y generalizaciones, considerando los métodos empleados, la representatividad de la muestra y las características de la población de la cual se extrajo la muestra. Es crucial evitar errores al no tener en cuenta variables que podrían actuar como factores de confusión durante los procesos de selección, utilizando pruebas inadecuadas para el objetivo de reclutamiento propuesto.

Figura 30. Tipología de posibles sesgos durante el reclutamiento de personal

TIPOS DE SESGOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN QUE REALIZAN PRUEBAS DE DOMINIO DE IDIOMAS
<p>• 1. Sesgo de selección en instrumentos de medición: posibilidad de que los instrumentos de medición seleccionen de manera sesgada ciertos aspectos de las competencias comunicativas, excluyendo otros. Ejemplo: un cuestionario diseñado para evaluar competencias comunicativas en un entorno empresarial podría estar sesgado si se centra excesivamente en habilidades escritas y descuida las habilidades verbales, lo que podría llevar a una evaluación incompleta de las competencias de las personas candidatas.</p>
<p>• 2. Sesgo de información en instrumentos de medición: surge cuando la medición de las competencias comunicativas no es precisa o cuando hay errores en la clasificación de las respuestas de las personas evaluadas. Ejemplo: en una prueba que evalúa la capacidad de comunicación oral, puede haber sesgo de información si lo/as evaluadore/as no están entrenado/as adecuadamente para interpretar y clasificar correctamente las respuestas, lo que podría llevar a una evaluación inexacta de las habilidades comunicativas.</p>
<p>• 3. Sesgo de cuestionario en instrumentos de medición: surge debido a un diseño inapropiado de las preguntas en los instrumentos de medición, en el caso de administración de cuestionarios o test. Ejemplo: un test de nivel de inglés que utilice términos ambiguos o preguntas mal formuladas puede introducir sesgo, ya que lo/as candidato/as pueden interpretarlos de manera diferente, afectando la consistencia en la evaluación de sus competencias comunicativas.</p>
<p>• 4. Sesgo de difusión en resultados de evaluación: posibilidad de que los resultados de la evaluación de competencias comunicativas no se comuniquen de manera equitativa, dando lugar a percepciones sesgadas. Ejemplo: si solo se destacan los éxitos de ciertos candidatos en la comunicación escrita y no se informa sobre otras habilidades importantes, podría crearse una imagen distorsionada de las competencias comunicativas de las personas candidatas.</p>
<p>• 5. Sesgo de recuerdo o de memoria (Recall Bias): posibilidad de que lo/as participantes comuniquen de manera diferente sus experiencias pasadas, especialmente en estudios retrospectivos. Ejemplo: en una evaluación de competencias comunicativas retrospectiva, lo/as participantes pueden tener dificultades para recordar con precisión situaciones pasadas, lo que podría llevar a una clasificación incorrecta diferencial entre grupos.</p>
<p>• 6. Sesgo de procedimientos (Feinstein Bias): se produce cuando hay una mayor atención o interés en la medición de un grupo en comparación con otro, afectando la precisión de la evaluación. Ejemplo: si en una evaluación de competencias comunicativas, los evaluadores muestran más interés en medir las habilidades de un grupo específico de candidato/as, esto podría introducir un sesgo en la clasificación de sus competencias.</p>
<p>• 7. Sesgo por falta de sensibilidad de un instrumento: situación en la que los instrumentos utilizados para medir competencias comunicativas no son lo suficientemente sensibles para detectar la presencia real de estas competencias. Ejemplo: si la herramienta de evaluación no aborda adecuadamente todas las dimensiones de las competencias comunicativas, podría haber una falta de sensibilidad para detectar algunas habilidades clave.</p>
<p>• 8. Sesgo de detección: cuando se utilizan metodologías diagnósticas diferentes a las inicialmente planificadas, lo que puede afectar la clasificación y el pronóstico. Ejemplo: en estudios de competencias comunicativas, cambiar las métricas de evaluación durante el proceso podría afectar la interpretación de los resultados y la comparación entre grupos.</p>
<p>• 9. Sesgo de adaptación (Compliance Bias): cuando lo/as participantes migran de un grupo a otro en pruebas experimentales, especialmente en situaciones donde se conocen los beneficios de una intervención sobre otra. Ejemplo: en un proceso de selección, si lo/as candidato/as prefieren un tipo de intervención (por ejemplo, un método de evaluación específico de sus competencias en un idioma extranjero) sobre otro, puede afectar la validez de los resultados.</p>
<p>• 10. Sesgo de atención o Efecto Hawthorne: forma de reactividad psicológica por la que los sujetos evaluados muestran una modificación en algún aspecto de su conducta como consecuencia del hecho de saber que están siendo estudiados, y no en respuesta a ningún tipo de manipulación contemplada en el estudio experimental. Ejemplo: en una evaluación de competencias comunicativas, las personas candidatas podrían mostrar un comportamiento diferente cuando saben que están siendo evaluadas, lo que puede afectar la autenticidad de las observaciones, y no ver su auténtico potencial.</p>
<p>• 11. Sesgo del entrevistador/a: cuando el/la entrevistador/a no está adecuadamente entrenado/a y puede inducir respuestas específicas. Ejemplo: si el/la entrevistador/a tiene preferencias hacia ciertos estilos de comunicación, esto podría influir en la evaluación de las competencias comunicativas de los candidatos.</p>
<p>• 12. Sesgo de obsequiosidad: cuando los/las participantes responden de manera que creen que el/la evaluador/a quiere escuchar. Ejemplo: en una entrevista de selección, lo/as candidato/as pueden estar inclinados a dar respuestas que consideran más favorablemente percibidas por el/la entrevistador/a.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría sobre validez y sesgos en investigación clínica de Manterola y Otzen (2015).

La **teoría sobre validez y sesgos** de Manterola y Otzen (2015) en investigación clínica puede aplicarse al ámbito de la selección de personal y la evaluación de competencias comunicativas. En este contexto, la validez de un proceso de selección se relaciona con la precisión y representatividad de las decisiones tomadas sobre las competencias comunicativas de los candidatos en relación con la población en general. La Figura 30 muestra cómo algunos sesgos podrían manifestarse en este contexto.

En conclusión, al aplicar la teoría de sesgos a la evaluación de competencias comunicativas mediante instrumentos de medición, vemos que es esencial que la persona reclutadora tenga en cuenta la selección adecuada de los instrumentos, la precisión en la medición y la equidad en la difusión de los resultados para garantizar una evaluación justa y efectiva de las competencias.

Por ello, la etnografía juega aquí un papel clave para desvelar estas idealizaciones y tiene la responsabilidad de poner de manifiesto las tensiones entre la intención de deslocalizar que pueden manifestar las empresas y la importancia del principio de relevancia cultural cuando una persona decide postular a una oferta, en una era en la que la posesión de conocimientos lingüísticos se traduce en mayores ventajas competitivas dentro del mercado laboral.

De manera bidireccional, es crucial ser sensible a la reflexividad de aquellas personas que trabajan diariamente en los departamentos de selección de personal y a la de las personas candidatas, así como a las conexiones entre sus **perspectivas críticas** y sus **trayectorias vitales**.

Las empresas, así como las instituciones humanas, no son meras entidades externas a nuestros cuerpos, sino sistemas de reglas que nos van conformando internamente y van dando forma a nuestras interacciones y relaciones en el día a día (Díaz de Rada, 2008; p.13-14).

Por este motivo, la comprensión de la discriminación lingüística en las prácticas de reclutamiento, vinculada a la distribución de recursos y poder, nos sumerge en una reflexión profunda sobre cómo los criterios lingüísticos pueden llegar a convertirse en instrumentos de estratificación ocupacional, marcando el inicio de una exploración detallada en el siguiente apartado (3.2.10) sobre las complejas dinámicas del cierre social, discriminación y poder en el ámbito laboral.

3.2.10. Discriminación lingüística en las prácticas de reclutamiento: cierre social, campo de poder, capital cultural y estratificación ocupacional

Al adentrarnos en las complejidades de las prácticas de reclutamiento, surge la noción de discriminación lingüística como un fenómeno intrínseco a la distribución de recursos en el ámbito laboral. La ampliación de comunidades de intercambio, como en la UE, plantea la cuestión fundamental de determinar el número óptimo de participantes y cuándo ampliar este número. La sociología política del lenguaje aborda este problema, vinculándolo a las implicaciones de los idiomas en el cierre social weberiano. El concepto de **cierre monopolizador** o **cierre social** se refiere a limitar el tamaño del grupo para segmentar el acceso a los recursos, a través de la adopción o supresión política de barreras al intercambio y normas que establecen derechos de control (Coleman, 1990).

En este contexto, se considera que el poder económico y lingüístico es una propiedad de la clase gobernante (*ruling class*) según Pool (1993), y el acceso a esta clase se regula mediante la dificultad de adquirir su idioma, siendo esta dificultad flexible y sujeta a decisiones internas. Este enfoque sugiere que en las organizaciones no solo se trata de buscar soluciones para minimizar costos de transacción, sino que también surgen barreras al intercambio debido a intereses racionales relacionados con la distribución de recursos entre grupos.

Desde la sociología y la ciencia política, se presta atención a la distribución de recursos entre grupos lingüísticos, como se observa en la consideración del idioma como barrera de entrada en mercados laborales, especialmente en empleos públicos (De Swaan, 1993; Breton, 1964, 1978;

Solé y Alarcón, 2001). El cierre de las elites, como movilización social estratégica, se manifiesta en grandes empresas multinacionales con una elite directiva global y fuerza laboral local, y en empresas locales que incorporan trabajador/as extranjero/as (Myers-Scott, 1982, 1993). El cierre de las elites es posibilitado por tres proposiciones sociolingüísticas universales: 1) no todas las personas de la misma comunidad hablan las mismas variedades lingüísticas; 2) las diferentes variedades en uso en una comunidad poseen diferentes usos contextuales, y 3) todas las variedades son evaluadas de manera positiva o negativa por los miembros de la comunidad de acuerdo con un tipo específico de interacción. En el ámbito empresarial, se ha observado una inclinación de los agentes, tanto empresarios como trabajadores, hacia la discriminación, lo que genera separación entre grupos etnolingüísticos en las empresas. Se ha comprobado que la discriminación salarial de un grupo étnico resulta en la segregación de estos grupos entre diferentes empresas (Becker, 1971), así como en una estratificación vertical y entre distintos grupos de trabajo (Lang, 1986). En la actualidad, se teoriza que la preferencia por la discriminación probablemente cumple alguna función de utilidad, especialmente en el caso de los idiomas, y se ha asociado a la productividad de cada grupo (Raynaud y Marion, 1970) y a la reducción de los costes de transacción derivados de las diferencias en el repertorio lingüístico (Lang, 1986, 1993). Hocevar (1975) diferencia las minorías lingüísticas de otros tipos de minorías y destaca el papel del idioma como medio de comunicación. En este sentido, concluye que las disparidades salariales entre las mayorías y las minorías lingüísticas no necesariamente se deben a la discriminación, ya que también pueden explicarse por las particularidades lingüísticas de los factores, bienes y servicios, así como por el modo de producción.

La evolución de las organizaciones hacia la desintegración vertical, la mayor necesidad de comunicación horizontal y el peso creciente de la gestión del conocimiento desafían la segmentación lingüística étnica y lingüística. En empresas multinacionales y aquellas con diversos grupos lingüísticos, surge la pregunta de cuándo adoptar una lengua franca internacional en lugar del idioma tradicionalmente dominante asociado al origen nacional de la empresa, es decir, reemplazar el idioma de los propietarios y de la alta dirección como instrumento de coordinación por idiomas de otros grupos lingüísticos de la empresa.

En última instancia, es esencial distinguir entre el valor de uso de los idiomas, condicionado por la posición de cada agente en la estructura económica y laboral, y su valor de cambio, una propiedad estructural condicionada por la distribución lingüística mundial, el desarrollo tecnológico y la movilidad de los factores. Comprender las elecciones lingüísticas implica considerar la posición de cada agente en relación con la estructura organizacional.

En las prácticas de reclutamiento, se otorga un alto valor a los capitales lingüísticos, dando preferencia a la contratación de personas con habilidades bilingües, trilingües y plurilingües. En numerosas ocasiones, estos idiomas se priorizan de manera que aquellos que son locales, es decir, aquellos que son los que se utilizan donde se ubica la filial (castellano, euskera, gallego y/o catalán), pueden ser devaluados por su limitado valor global, mientras que el inglés se evalúa de manera superior, como idioma de coordinación técnica y horizontal en la empresa, y, especialmente, se valora positivamente si se posee además alguno de los idiomas de los mercados extranjeros de consumo que posean un valor de marketing.

En el caso de las empresas multilingües, el idioma de coordinación y el de los clientes internacionales tienden a coincidir debido a la tendencia hacia la segmentación étnico-lingüística. No se trata simplemente de una motivación simbólica o identitaria que refuerce el control sobre el mercado, sino más bien de maximizar la eficacia comunicativa con los clientes o pacientes. Este enfoque se percibe como un juego de suma positiva, donde superar las barreras lingüísticas resulta en un aumento de la plusvalía que beneficia a los diferentes actores de manera simultánea. **La discriminación se manifiesta principalmente en los procesos de selección de personal y no tanto en los procesos de promoción**, lo que contribuye a la cohesión interna de la empresa. En este contexto, las personas trabajadoras son recompensadas por sus

habilidades lingüísticas, y las empresas pueden acceder a una reorganización global de sus servicios y atraer a clientes con diversidad lingüística. En este sentido, existen diversas formas de organización de la producción y diferentes posturas respecto a la movilidad de los factores que resultan en regímenes lingüísticos variados dependiendo de cada empresa, los cuales se reflejan en los procesos de selección y promoción del personal. No obstante, es importante señalar que la movilidad de los factores no conduce automáticamente a una uniformidad lingüística, sino más bien a una diversificación marcada por desigualdades. La utilización de criterios lingüísticos en la selección y promoción de personal implica la existencia de **formas de estratificación ocupacional** que afectan a los grupos lingüísticos. Este fenómeno representa un problema significativo para aquellos segmentos de la sociedad que no han tenido éxito en desarrollar los recursos lingüísticos más apreciados (Solé et al., 2005).

El **campo de poder** se origina en el modelo de Bourdieu descrito en "*La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*" (1979) derivado de un estudio estadístico detallado utilizando el análisis de correspondencias. Bourdieu ahonda en los modos en los que desde posiciones de dominio del capital económico dentro de los campos de poder se producen una serie de prácticas que conducen a la imposición de las formas de **capital cultural** (p. ej., nivel educativo) de las clases dominantes sobre las demás.

Figura 31. Esquema del concepto de "campo de poder" de Bourdieu (1979)



Fuente: Bifano Oliveira (2016, pág. 60).

Entre estas prácticas e instituciones, las instituciones escolares son claves por lo que el antropólogo Ángel Díaz de Rada prefiere sustituir el capital cultural por **capital escolar**. Hoy, la cristalización de ciertas formas de capital cultural (escolar) en títulos es uno de los mecanismos de reproducción de ciertas formas de poder. Las formas de capital se pueden convertir en otras, por ejemplo, capital escolar o cultural en capital social y económico, pero el estudio revela una disposición jerárquica entre los dos factores, destacando la dominancia del capital económico, especialmente en términos de renta acumulada o patrimonio, pues será más fácilmente convertible en los otros tipos de capital, al ser el predominante. Esta jerarquía refleja la idea común de que el dinero es convertible en otras formas de capital, pero no necesariamente al revés con la misma certeza. Los conceptos en cuestión, paralelos y homólogos, implican una homología de oposiciones en el espacio definido.

En este contexto, la teoría de Bourdieu (1986), sostiene que las titulaciones y otros tipos de capital cultural son importantes para la reproducción de poderes en la sociedad. Bourdieu argumenta que el capital cultural, que incluye habilidades, conocimientos y títulos escolares, es una forma de capital que puede ser convertida en otras formas de capital, como el capital económico o el capital social.

En este sentido, las titulaciones pueden ser vistas como una forma de capital cultural capaz de ser utilizada para acceder a posiciones de poder en la sociedad. Por ejemplo, aquellos que tienen títulos escolares pueden tener más oportunidades de acceder a trabajos mejor remunerados y posiciones de poder en la sociedad, lo que les permite acumular más capital económico y social a lo largo del tiempo. Además, Bourdieu sostiene que la distribución del poder en la sociedad está determinada por la estructura de la distribución del capital cultural y otros tipos de capital.

En este sentido, la estructura de oportunidades diferenciales de beneficio está determinada por la distribución del capital cultural y otros tipos de capital en la sociedad. Aquellos que tienen más

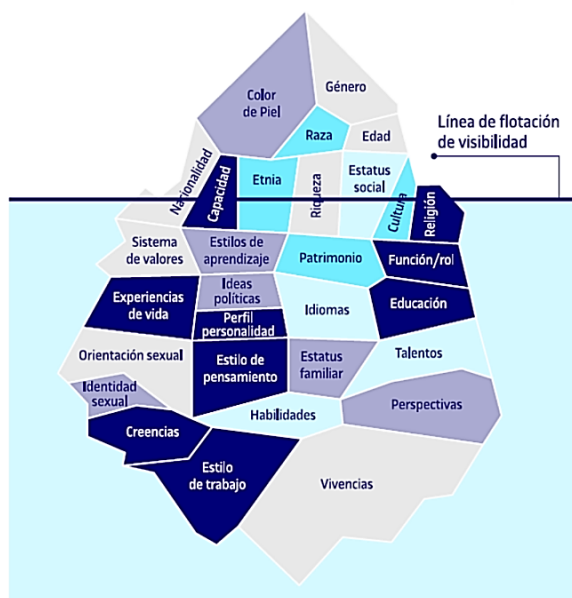
capital cultural y otros tipos de capital tienen acceso a más oportunidades y beneficios que aquellos que no tienen ese capital. Por lo tanto, los títulos de idiomas, como los escolares, y otros tipos de capital cultural pueden ser vistos como una forma de **estructura de oportunidades diferenciales de beneficio** que está estrechamente relacionada con la posición social y el poder en la sociedad. En otras palabras, aquellos que tienen más capital cultural y otros tipos de capital tienen más poder en la sociedad y están mejor posicionados para reproducir su posición social y su capital. Por lo tanto, las titulaciones y otros tipos de capital cultural pueden ser vistos como instrumentos de reproducción de poderes en la sociedad, ya que quienes tienen más capital cultural tienen más oportunidades de acceder a posiciones de poder y mantener su posición social y su capital a lo largo del tiempo (Velasco, García & Díaz de Rada, 1993; págs. 389-428).

Al explorar las complejidades de las prácticas de reclutamiento y la discriminación lingüística en la distribución de recursos laborales, se revela la conexión intrínseca entre los procesos de selección y el poder económico y lingüístico. La segmentación étnico-lingüística en las empresas, influenciada por la preferencia por la discriminación y las barreras al intercambio lingüístico, destaca la importancia de comprender las elecciones lingüísticas en relación con la estructura organizacional. Esta discriminación, manifestada en los procesos de selección de personal, se entrelaza con el modelo de Bourdieu, donde los capitales culturales, incluidos los títulos de idiomas, se convierten en instrumentos de reproducción de poder en la sociedad. En este contexto, el salto al siguiente punto, 3.2.11, destaca la necesidad de definir con precisión la diversidad y la cultura al abordar la gestión de la diversidad lingüística en las empresas. La insuficiencia de enfoques tradicionales que no incorporan dimensiones lingüísticas en la distancia cultural resalta la importancia de comprender la diversidad como una propiedad de entornos específicos, desafiando las nociones simplificadas de cultura como una característica inherente a personas o grupos completos.

3.2.11. La importancia de definir bien la diversidad y la cultura cuando hablamos de la gestión de la diversidad lingüística en las empresas

La diversidad lingüística ha sido comúnmente considerada dentro del marco del concepto de distancia cultural, sin embargo, la literatura que examina específicamente el papel individualizado del lenguaje en los procesos de crecimiento internacional es escasa. Las aproximaciones y medidas de distancia cultural ampliamente utilizadas en la Gestión Internacional, como los modelos de Hofstede (1980, 2001), Hofstede et al. (2010), House et al. (2004) y Schwartz (1994), no incorporan de manera explícita dimensiones relacionadas con la lengua. Siguiendo a Díaz de Rada (2010), la noción de diversidad por sí sola resulta insuficiente, y su comprensión positiva requiere establecer una adecuada definición de cultura. Es un error suponer que la **cultura** es una característica inherente a las personas, ya que esto podría llevar a la falacia de que todas las acciones sociales de cada persona son coherentes con una única forma cultural. Además, asumir que la cultura es una propiedad de grupos sociales completos, como

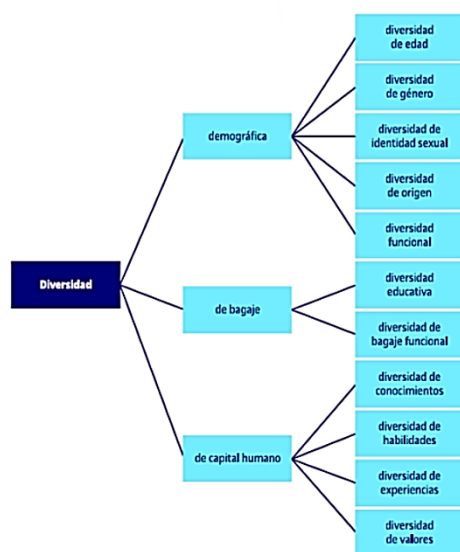
Figura 32. Iceberg de la diversidad, de Sánchez y Cerdán (2022) basado en la metáfora de Casanova (2022)



Fuente: Sánchez y Cerdán en "Diversidad e inclusión en las organizaciones", 2022; p.31, a partir de Casanova (2022).

naciones, conduce a la creencia igualmente errónea de que todas las acciones sociales de todas las personas en esos grupos son congruentes con una única forma cultural.

Figura 33. Concepto de la diversidad, de Sánchez y Cerdán (2022)



Fuente: Sánchez y Cerdán en "Diversidad e inclusión en las organizaciones", 2022; p.45, a partir de Martín, Romero y Sánchez (2006).

comunicativas en las prácticas de reclutamiento, sienta las bases para pasar a examinar en el apartado final (3.2.12.) el devenir del *trabajador lingüístico* (Heller, 2005) en la economía globalizada, donde las contradicciones entre habilidades y autenticidad se entrelazan con las tensiones históricas entre normas lingüísticas y dominación simbólica.

3.2.12. El devenir del trabajador lingüístico: dominación simbólica, *self-made-speaker*, *homo neoliberal*, tecnologías del yo, sujetos colaborativos y subjetivación

Con el sólido fundamento establecido en las complejidades de la gestión de la diversidad lingüística en entornos laborales, y tras explorar las conexiones intrincadas entre el poder, la discriminación lingüística y las dinámicas del trabajo, nos sumergimos ahora en este capítulo de cierre para pasar a presentar y desentrañar el devenir del *trabajador lingüístico*. Este último apartado nos guiará a través de las transformaciones clave que definen la actual economía globalizada, donde el lenguaje emerge como una habilidad comercializable y un producto cultural, desafiando las normas lingüísticas y revelando las tensiones históricas que dan forma a nuestra comprensión del poder y la autenticidad en el ámbito laboral contemporáneo.

Desde una perspectiva sociolingüística, lo distintivo de la nueva economía globalizada no radica tanto en la globalización en sí, ya que la circulación de personas, bienes e ideas ha sido una constante a lo largo del tiempo, sino más bien en las condiciones económicas específicas de esta era emergente del **capital intelectual** (Stewart, 1997).

En el pasado, la venta de trabajo se centraba en lo físico, pero en la nueva economía, se comercializa el trabajo intelectual y comunicativo, siendo considerado tanto una habilidad como un **producto cultural**. La mercantilización del lenguaje es reconocida en ambas direcciones, evidenciada por iniciativas respaldadas por el gobierno canadiense sobre "industrias lingüísticas" y programas de la UE para la enseñanza de idiomas.

La clave para trabajar con una idea de diversidad adecuada radica en tener una comprensión precisa de la **cultura**.

La cultura se define como una propiedad de la acción de las personas, siendo la forma en que estas dan forma a su acción y relaciones sociales mediante conjuntos de reglas. Al liberar el concepto de cultura de las imágenes totalizantes de la persona o del grupo, se puede apreciar la dinámica entre diversas formas de acción en situaciones sociales concretas, incluso cuando las personas o grupos afirmen ser idénticos a sí mismos constantemente. Por lo tanto, la **diversidad** es una propiedad de entornos específicos que surge mediante la comparación (Díaz de Rada, 2010; p. 254).

La comprensión precisa de la diversidad lingüística -y por tanto cultural-, en la gestión empresarial, junto con la destacada importancia de la evaluación de las competencias

Estas iniciativas, que se centran en el multilingüismo, aprovechan los recursos lingüísticos locales como garantía de calidad en experiencias laborales profesionalizadas y acreditadas. A medida que esta perspectiva del lenguaje se difunda, es probable que se incremente la importancia de lo que Heller (2005) llama **language worker** o "**trabajador lingüístico**", dando lugar a nuevas profesiones, como gerentes lingüísticos, y extendiéndose más allá del ámbito del multilingüismo hacia formas menos evidentes de trabajo comunicativo esenciales en la nueva economía. Sin embargo, surgen interrogantes sobre cómo abordar las contradicciones entre habilidades y autenticidad que caracterizan la nueva economía sociolingüística.

El concepto de **trabajador lingüístico** puede seguir siendo controvertido al destacar estas contradicciones en nuestra comprensión del lenguaje y revelar las tensiones históricas entre las normas lingüísticas y la **dominación simbólica** (Bourdieu, 1982). Examinar de cerca cómo se abordan estas cuestiones, no solo por parte de los Estados y agencias estatales, sino también desde nuestra posición directa en las nuevas formas de comunicación relacionadas con el lenguaje y las estructuras de poder emergentes, se vuelve crucial desde el uso de un enfoque central en el lenguaje como labor y el autenticidad como capital material, a fin de hacer visibles las formas en que el lenguaje funciona en procesos de dominación simbólica (Heller, 2005).

Siguiendo a Katzer (2009), las etnografías son actos de poder que nos permiten identificar un entramado político intersocietario en el que se alternan como constitutivo del proceso colaborativo, relaciones de conflicto, poder y negociación. Por ello, en este estudio será fundamental tener presente el surgimiento de la **gubernamentalidad neoliberal** como forma específica de racionalidad política global que informa de la gobernación contemporánea de poblaciones, instituciones, empresas, prácticas, incluidos el lenguaje y los sujetos.

La **agencia neoliberal** ejerce modelos de comportamiento lingüístico y de rendimiento, tales como el **self-made-speaker**, por lo que lo/as trabajadore/as compiten y nunca dejan de intentar mejorar sus capacidades. De esta forma, influye en cómo los hablantes actúan y diseñan sus trayectorias lingüísticas, por ejemplo, incrementando el número de lenguas que hablan (Rojo, Del Percio, 2019), algo que se vincula a las **tecnologías del yo** de Foucault (1988), concepto que define el comportamiento mediante el cual los individuos actúan como empresarios de sí mismos, disciplinando sus lenguas para producir las lenguas de dominancia económica, a las cuales ponen precio según su lo favorable que suponga su ventaja o posición en el mercado lingüístico global (Martín & Del Percio Alfonso 2019 p. 1-22). De esta manera, las **tecnologías del yo** son las que permiten a las personas intentar hacerse explotables así mismas y que se auto examinen, mediante el ejercicio por su propia cuenta o con la ayuda de otras, de un cierto número de operaciones en sus propios pensamientos, conductas y maneras de ser para transformarse a sí mismas y así lograr alcanzar un deseado estado concreto.

Finalmente, tras explorar diversas categorías analíticas, se aclara ahora cómo el concepto de **Homo economicus** de Foucault (2008) ha sido actualizado con la introducción de cambios que incrementan la construcción de sujetos como empresarios, dando paso al **Homo neoliberal**. Este último es caracterizado como un individuo eficiente, competitivo, orientado a maximizar su capital humano en todas las áreas. Este sujeto no solo busca proyectarse así mismo hacia el futuro y calcular sus ganancias y pérdidas, sino que, ante todo, se esfuerza constantemente por trabajar en sí mismo para transformarse y mejorarse, con el objetivo de volverse aún más eficiente (Dardot, Laval, 2014; p. 295). Desde esta perspectiva, Luisa Martín Rojo y Alfonso Del Percio (2019), sugieren que la creación de **sujetos colaborativos** podría plantear la herramienta metodológica adecuada para identificar de manera crítica y entender el impacto del neoliberalismo en las esferas sociales cotidianas, particularmente en las relacionadas con el lenguaje (Foucault, 1994; p.523-524). Por tanto, el surgimiento de nuevos movimientos sociales plantea la posibilidad de contribuir al desarrollo de nuevos modelos de subjetividad que cambien el modelo de **subjetivación** actual en los mercados laborales.

Estas ideas convergen con el análisis de Remedios Zafra en "El entusiasmo" (2018), donde explora cómo la tecnología y la digitalización influyen en la construcción de la identidad en la era digital. En conexión con este análisis sobre los procesos de selección y los requisitos de competencias comunicativas, Zafra destaca las fuerzas de poder presentes en la cotidianidad, especialmente en los ámbitos laboral y comunicativo. Su énfasis en la creciente conciencia sobre uno mismo en un entorno saturado de información, donde la acumulación de recursos digitales proporciona más información pero también intensifica la precariedad, resuena en la complejidad de los desafíos y oportunidades actuales en la búsqueda de hablantes que se identifican como *nativos* o *no nativos*, particularmente en contextos laborales multilingües que demandan competencias comunicativas específicas. Este enfoque enriquece la comprensión de los desafíos contemporáneos en el ámbito laboral y reflexiona sobre la continuidad del neoliberalismo y la transformación de las personas nacidas a finales del S.XX, ofreciendo una valiosa visión sobre cómo la influencia del contexto histórico e ideológico ha impactado en las formas en las que se desarrollan los objetivos intelectuales, como el ejemplificado en el aprendizaje de nuevas lenguas.

4. METODOLOGÍA

4.1. Objetivos

En la siguiente tabla se exponen los objetivos, preguntas de investigación e hipótesis (Figura 34). El objetivo general se subdivide en tres objetivos específicos, con sus correspondientes **preguntas de investigación** y **categorías de análisis**, tal como se detalla en la Figura 41 (ver Anexo IV).

Figura 34. Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS
OBJETIVO GENERAL		
Comprender de la gestión de las habilidades comunicativas en los procesos de selección por parte de los departamentos de RRHH españoles, entre las personas trabajadoras en entornos multilingües.	1. ¿En qué medida la actual orientación de los procesos de selección hacia la posesión de títulos de idiomas y los test de competencias lingüísticas puede estar limitando la identificación y atracción de talento en entornos laborales multilingües y generando desigualdades socio-lingüísticas en España?	En el ámbito de recursos humanos, algunos de los criterios actuales de selección, especialmente aquellos relacionados con el requerimiento de hablantes nativos o certificaciones de idiomas, limitan la identificación de talentos al no permitir una evaluación integral de las capacidades de las personas candidatas.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
1. Identificar los criterios de selección utilizados por los depts. de RRHH en España, que se basan en la solicitud de certificaciones de idiomas o la realización de pruebas de habilidades lingüísticas, durante la captación de talento, y evaluación de su impacto en la experiencia de las personas reclutadoras y candidatas.	2. ¿Cómo podrían ajustarse estos procesos para evaluar de manera más efectiva el potencial de aprendizaje y retención del talento en un contexto multilingüe?	
2. Comprobar la eficacia de las pruebas de idiomas realizadas en los procesos de selección por parte de los depts. de RRHH en empresas españolas que trabajan en entornos multilingües, en relación con la captación de talento, desde la perspectiva de las personas reclutadoras y candidatas.		
3. Elaborar recomendaciones para los departamentos de selección y para la inclusión del talento, a partir del análisis de los resultados y las conclusiones obtenidas.		

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Enfoque metodológico cualitativo: la etnografía multi-situada y la etnografía digital

Este estudio emplea un enfoque socio-antropológico y metodología cualitativa (Vallés, 1997). En particular, se ha decidido basar la investigación en la *variedad articulada* de dos enfoques etnográficos, específicamente en la **etnografía multi-situada** y la **etnografía digital**.

El enfoque metodológico de la etnografía multi-situada se sustenta en la obra de destacados autores, como Marcus (1995) o Hymes (1974), para quienes proporciona una perspectiva profunda y contextualizada de los fenómenos sociales al observarlos en múltiples contextos y situaciones. Asimismo, la etnografía digital, tal como la propuesta por Kozinets (2020), Pink et al. (2019) o Hine (2004), permite explorar cómo las tecnologías digitales influyen en las prácticas socioculturales en la era de la globalización y la comunicación digital. En el ámbito de la investigación de RR.HH., la elección de un enfoque cualitativo se fundamenta en la necesidad de comprender en profundidad los procesos de selección que conllevan requisitos de posesión de conocimientos en diversas lenguas, por lo que el método etnográfico ha consistido en el empleo de diversas técnicas de producción de conocimiento que se han ido configurando procesualmente, a fin de recoger las perspectivas y relaciones politizadas de colaboración tejidas en una red multi-situada de sujetos reflexivos. Aquí el trabajo de campo ha dependido de la *situación* a la que se encuentra adscrita, pues se resalta su especificidad política, provocada por la puesta en escena de intereses y estrategias diferentes entre los departamentos de RR.HH. y las personas candidatas, que pueden llegar a chocar dentro de una red de relaciones delimitada. Se ha dado una inmersión en el contexto de forma intermitente, pero se ha sido capaz de poder extraer información útil desde una dimensión reflexiva a través de lo virtual (Hine, 2004).

Para comenzar a abordar el estado de la cuestión, se han utilizado fuentes secundarias. El trabajo se inició con una revisión bibliográfica de datos estadísticos sobre el actual estado del multilingüismo en España y Europa y de estudios y artículos académicos sobre los criterios de selección utilizados en España, específicamente en relación con la solicitud de *hablantes nativos*, certificaciones de idiomas y la realización de pruebas de habilidades lingüísticas. He identificado estudios previos que se han realizado sobre este tema y las tendencias actuales en la selección de talento en España, presentados en el apartado de “Categorías analíticas”.

Asimismo, se ha ido llevando un diario de campo digital en el que he ido registrando diariamente mis observaciones y reflexiones sobre los criterios utilizados por los departamentos de selección en España para la captación de talento, en particular, en relación con la solicitud de *hablantes nativos*, certificaciones de idiomas o la realización de pruebas de habilidades lingüística. En las observaciones, se ha recogido fecha, hora, lugar de la observación y momento en el que escribo, a través de un orden cronológico. En el diario se ha ido confeccionando una **guía de campo**, además de **tablas de sistematización de datos** y **categorías analíticas étic** (ver Anexo IV) que se han ido utilizando a la hora de analizar y glosar el contenido de las entrevistas y la observación, una vez transcrito. Asimismo, se han ido incluyendo mapas de empatía como apoyo visual, los cuales han servido de gran utilidad para definir cada perspectiva (ver Anexo III).

Con respecto a la selección de informantes y acceso al campo, aquí el campo es entendido como un **habitus** (Bourdieu, 1980), es decir, un conjunto de esquemas generativos desde los cuales los agentes perciben el mundo y actúan en él. Por ello, se han creado dos grupos; en el Grupo 1, se han incluido a colaboradore/as que me han permitido obtener información relevante sobre los criterios de selección utilizados en España, y para ello he seleccionado a **cinco** trabajador/as de selección de personal de diferentes empresas y sectores, mientras que en el Grupo 2, se han incluido a once personas candidatas que han participado en procesos de selección que incluyen el requerimiento de *hablantes nativos*, certificaciones de idiomas o la realización de pruebas de dominio de idiomas. Finalmente, de manera complementaria, se ha consultado a dos

profesionales de campos afines al tema de estudio. Esto ha dado lugar a 18 entrevistas, como se detalla en el apartado 4.4.

En la búsqueda de colaboradore/as para el estudio, se han utilizado múltiples vías, incluyendo el contacto a través de redes sociales y otras fuentes detalladas en el apartado de Fuentes 4.7.

4.3. Acceso al campo

El acceso al campo se ha negociado previamente vía correo electrónico o mensaje privado, por lo que todas las personas han sido previamente informadas de los objetivos del estudio y han dado su consentimiento verbal. La confianza que depositaron en mi estas personas, hizo que no fuera necesario adjuntar una credencial como investigadora generada por la directora del trabajo. De esta forma, el presente estudio se compromete a seguir el código deontológico de la AAA y la FFAAEE, así como a ceñirse en al cumplimiento de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales (BOE de 6 de diciembre). De igual manera, se garantiza no haber ocasionado ningún tipo de perjuicio a las personas que han decidido participar, ni a sus empresas, así como de haber respetado su ritmo de trabajo, de vida y privacidad. El trabajo de campo se llevó a cabo entre 13 de noviembre de 2023 y el 17 de diciembre de 2023. Todas las personas involucradas en este estudio fueron previamente informadas de los objetivos, beneficios y riesgos con los que estuvieron de acuerdo. Su consentimiento ha sido revocable e todo momento y se garantiza el anonimato de los datos, así como su uso exclusivo para la investigación acordada. Después de todo, su compromiso y confianza para participar en este estudio ha sido lo que ha posibilitado un original análisis entre la selección de personal, la gestión del talento y la sociología y antropología lingüística, desde la intimidad de sus propias narrativas.

4.4. Criterios de selección y perfil de las personas colaboradoras

Los criterios de selección de personas colaboradoras para el estudio se basan en la búsqueda de profesionales de RRHH que trabajan en el ámbito de selección y de personas que hayan sido candidatas a procesos de selección que requieran requisitos de idiomas, todas mayores de edad. Inicialmente, fue necesaria una búsqueda mediante Google, Instagram, Facebook y LinkedIn para encontrar, por cuestiones de accesibilidad geográfica, a profesionales de RR.HH. de España y personas candidatas que quisieran participar en el estudio. Todas las personas han sido escogidas en base a tratar de recoger una variedad de perspectivas debido a la especialización de sus perfiles profesionales, capaces de ofrecer un mayor contraste empírico. Durante esta fase se llevó a cabo una serie de negociaciones, condiciones y objetivos pactados con cada persona que accedió a participar, y que darían pie a poder iniciar el trabajo de campo.

En cuanto al perfil de las personas colaboradoras, como se ha mencionado previamente, en el Grupo 1, se han incluido a **cinco** trabajadore/as de selección de personal de diferentes empresas y sectores, mientras que en el Grupo 2, se han incluido a **once** personas candidatas que han participado en procesos de selección que incluyen el requerimiento de *hablantes nativos*, certificaciones de idiomas o la realización de pruebas de dominio de idiomas. En cada muestra han participado hombres y mujeres mayores de edad. Concretamente, 4 mujeres y un hombre en el Grupo 1, y, 7 mujeres y 4 hombres en el Grupo 2. El conjunto total de la muestra ha posibilitado la recopilación de 16 entrevistas semiestructuradas, abarcando ambos grupos. No obstante, además de estas, se llevaron a cabo dos entrevistas de carácter consultivo con profesionales expertos en campos relacionados con el tema de estudio. Dichos profesionales incluyeron a un evaluador oficial del speaking por Cambridge, especializado en la enseñanza de idiomas, así como a una experta en comunicación intercultural internacional que proporciona servicios de asesoramiento a empresas.

En consecuencia, este estudio se compone finalmente de una **muestra total de 18 entrevistas semiestructuradas en profundidad**. La Figura 40 (ver Anexo III), presenta un resumen

detallado que abarca la información relativa a los criterios de selección, las características de los participantes y el diseño del trabajo de campo.

4.6. Técnicas

4.6.1. Entrevistas en profundidad abiertas y semiestructuradas

Se ha seleccionado la técnica de entrevista debido a su gran libertad y flexibilidad para comprender los criterios de competencias comunicativas utilizados por los departamentos de RR.HH. de España durante los procesos de selección de personal, la identificación de dichos criterios, su eficacia percibida y las recomendaciones de los profesionales RRHH y las personas candidatas, a la par de ofrecer la rigurosidad de un guión basado en preguntas sobre las dimensiones de interés. Asimismo, se destaca en concreto la relevancia de su uso en cuanto a que considera que no todas las personas colaboradoras opinan igual sobre los criterios y por lo tanto nos da profundidad para explorar en las razones que sustentan cada opinión personal. La entrevista semiestructurada ha permitido dotar a las personas entrevistadas de plena libertad para expresar sus opiniones y perspectivas de manera abierta y espontánea, así como la oportunidad de poder incidir en cualquier información que estas considerasen más relevante, y por tanto hacer aportes informativos que vayan más allá de las preguntas guión preestablecidas.

Después de una extensa revisión previa de investigaciones, se han seleccionado una serie de dimensiones y categorías analíticas o variables abordadas en el guión de la entrevista para alcanzar los objetivos propuestos. Inicialmente, se ha llevado a cabo una clasificación de los criterios en base a las conclusiones obtenidas de los resultados de los estudios realizados hasta la fecha, pero su posterior clasificación en este estudio se ha llevado a cabo en función de los criterios de efectividad determinados por el acuerdo de las perspectivas de estas personas.

Las preguntas formuladas para cada dimensión abarcan diversas categorías de análisis consideradas al transcribir las entrevistas, alineándose con los objetivos. Estos ítems se diseñaron para explorar la percepción de eficacia en relación con los criterios y requisitos actuales relacionados con los idiomas en los procesos de selección en empresas españolas que operan en contextos multilingües, basándose en la información proporcionada durante la entrevista. El guión de la entrevista, elaborado por escrito, ha servido como referencia para guiar la conversación, aunque también se han introducido preguntas espontáneas en función de la reactividad y desarrollo de la charla. Las entrevistas se han llevado a cabo mediante audio y video a través de las plataformas Skype, Zoom, Google Meets, Telegram y WhatsApp, así como en persona en Santander, Cantabria. La elección de estas plataformas por parte de las personas colaboradoras, facilitó su acceso y evitó problemas técnicos, ya que estas estaban ya familiarizadas con ellas. Las sesiones se programaron tras negociar las fechas y horas, y los enlaces de invitación se proporcionaron individual y telemáticamente. Las entrevistas se llevaron a cabo entre noviembre y diciembre de 2023. Durante su realización, se emplearon tácticas de profundización, como preguntas de reafirmación o repetición, buscando obtener información adicional o recapitular para obtener una segunda lectura de la información proporcionada hasta ese momento, siguiendo estrategias propuestas por Gorden (1975) y Vallés (2002).

Tras completar las entrevistas, se ha realizado una transcripción íntegra del contenido verbal proporcionado por lo/as entrevistado/as, acompañada de un glosado utilizando una tabla de sistematización de datos. Este enfoque nos permite destacar los aspectos más relevantes discutidos por cada persona, facilitando una exploración detallada del contenido sin causar distracciones durante la realización de la entrevista. Durante la fase de glosado, se ha llevado a cabo el análisis de los datos recopilados y la triangulación de las categorías. Todo el proceso de recopilación y análisis de información se ha realizado de forma manual, prescindiendo de programas que pudieran sesgar el proceso de transcripción y análisis. Esto se hace para evitar la pérdida de matices importantes, como tonos dubitativos, pausas reflexivas, miradas cómplices, momentos de incomodidad o incluso la detección de posibles incongruencias o mentiras en el

discurso del entrevistado. La saturación del discurso se tiene en cuenta, y se agrupan y analizan las diferencias encontradas según el perfil de la persona entrevistada, incluyendo factores como género, años de experiencia, idiomas hablados, certificaciones oficiales de idiomas, entre otros.

4.6.2. Observación directa participante

La realización de la etnografía multi-situada (Marcus, 2018-1995), se ha ido llevando a cabo durante dos meses, mediante la realización de un estudio de seis fases o hitos, distribuidas en cinco meses. Gran parte de este estudio tiene lugar en la intimidad de las oficinas de recursos humanos pertenecientes a los propios agentes colaboradores, ubicados en diversas zonas de España. Entre octubre y noviembre de 2023, inicié la fase de preparación y acceso al campo. El campo es entendido como un *habitus* (Bourdieu, 1980), es decir, un conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los agentes perciben el mundo y actúan en él. Esto implica que tuve que incorporar toda una serie de prácticas, éticas y lenguaje durante mi rol como investigadora. Por consiguiente, esta inmersión también ha requerido de la documentación previa sobre gestión de la diversidad y la inclusión en las empresas, criterios de selección relacionados con *hablantes nativos*, pruebas de dominio de idiomas, rúbricas para la evaluación de competencias y habilidades lingüísticas según el MCER, la planificación del trabajo de campo, la construcción del marco teórico y la búsqueda bibliográfica necesaria para acercarme a las realidades sociolingüísticas que se trata abarcar.

En cuanto al método, por un lado, se ha escogido el enfoque de la etnografía multi-situada de George Marcus (1995), para la cual se destaca que hay dos vías que permiten llevarla a cabo, “*follow the people*” y “*follow the thing*”. En mi caso combiné ambas, pues inicialmente seguí a los *recruiters* de España, vía telemática. Posteriormente, consideré continuar buscando la opinión de otro/as *recruiters* anónimo/as, mediante conversaciones online, y también traté de buscar la opinión de trabajador/as nativo/as de diferentes lenguas que se hayan enfrentado a pruebas de idiomas durante un proceso de selección, a través de la netnografía, por lo que me trasladé a hacer etnografía en entornos digitales. En este sentido, la etnografía virtual requirió de mi inmersión personal dentro de la interacción de una comunidad de Facebook. En este espacio, fui hablando con los participantes de varios grupos privados, constituidos por trabajador/as que son *hablantes nativos* de diferentes lenguas y me contaban sus propias experiencias en procesos de selección. Aunque la inmersión en el contexto se dio de forma intermitente, pude extraer información útil desde una dimensión reflexiva a través de lo virtual (Hine, 2004).

Por otro lado, se ha escogido de la *etnografía colaborativa* el enfoque teórico de situar el compromiso ético y moral, y el cuidado del vínculo colaborativo con los sujetos, como principios explícitos y guía para la presente investigación (Katzner y Samprón, 2009; Lassiter, 2005). Al ser un estudio en el que la selección y gestión de RR.HH. busca apoyarse en las ciencias sociales, conviene aclarar que, tanto mi rol como investigadora como los objetos de estudio, han sido consensuados por todas las personas participantes y aunque son la antropología y la sociología las que aportan el conocimiento del contexto, la metodología de observación y análisis, la parte de los requerimientos de idiomas, así como la de certificación de idiomas, serán consultadas y reconocidas con profesionales como co-teorizadores colaborativos. Así, además de los cuatro profesionales de selección, contacté con un examinador de Cambridge a través de y una experta en gestión de comunicación intercultural en empresas a través de redes sociales, que pasaron de ser simples “informantes” a ser concebidos como consultores complementarios y *socios epistémicos* con los que dialogo desde la lingüística y RRHH, con el fin de lograr un intercambio entre estos campos, de ideas e informaciones acerca de los contextos que envuelven las relaciones de alteridad y la diversidad sociocultural en los procesos de selección de personal actuales. De esta forma, se ha utilizado la **técnica Delphi** a fin de poder desarrollar un pronóstico de sucesos y tendencias futuras basadas en la opinión colectiva de estos dos expertos tras la recopilación total de los datos del Grupo 1 y 2 (Vallés, 1997; p.324). En este sentido, las personas

que participan en este proyecto, han sido capaces de aportar su punto de vista mediante la discusión de los criterios de selección actuales relacionados con competencias comunicativas, con el objetivo de poder elaborar un planteamiento sobre el posible uso de los resultados, que articulados, resulten en una reflexión sobre la construcción dialógica de la posible mejora de los procesos de selección. Como estoy abierta a las propuestas de estas personas, este trabajo sigue por lo tanto el método "*entramado barroco*" (Marcus, 2008). Es decir, aquí se rompe con la forma narrativa de la etnografía clásica, para prepararnos a ver una serie de *performances de mediaciones*, perspectivas y relaciones politizadas de colaboración tejidas en una red multi-situada de sujetos reflexivos. Respecto a la cuestión de si preservar o no su anonimato, por la sensibilidad de la información aquí reunida, se ha optado por no incluir sus nombres reales.

Así, una parte del método etnográfico consiste en un estilo narrativo de producción de conocimiento que se va configurando procesualmente. Aquí el trabajo de campo depende de la *situación* a la que se encuentra adscrita, pues se debe resaltar su especificidad política, provocada por la puesta en escena de intereses y estrategias diferentes entre personas reclutadoras y personas candidatas, que pueden llegar a chocar dentro de una red de relaciones delimitada. Esto implica entender que las personas candidatas que contribuyen en la interacción están inmersas en relaciones de fuerza y de sentido, cuyas acciones, creencias y expectativas, se irán articulando conforme avanza el trabajo. En este sentido, el concepto de *situación* (Pacheco de Oliveira, 1999; 2006) se presenta como una herramienta de gran ayuda para el análisis de las enrevesadas interrelaciones que se pueden dar en el trabajo de campo.

Esta categoría permite analizar las relaciones entre las personas colaboradoras en el contexto de producción de conocimiento como relaciones simultáneamente oscilantes y mutables, con alteraciones y ajustes.

Respecto a las cuestiones de muestreo tanto de estos otros profesionales, como de trabajadores *hablantes nativos* de diversas lenguas, se considera que para descubrir lo qué hay de general, incluso de genérico, en cada caso particular, habría que disponer no de un solo caso, sino de una serie de ellos, organizada de tal forma que sea posible su comparación. Esta parte del estudio apenas se verá aquí reflejada de forma directa por cuestiones de limitación de tiempo y espacio, pero como se ha concluido que también podría aportar material interesante, pues no se puede entender el multilingüismo sin la conexión real e innegable que existe entre lo local y lo global, se he optado por incorporar la herramienta de la observación participante en una comunidad virtual como complemento metodológico para este trabajo, pues la diversidad dentro del *mercado lingüístico* (Bourdieu, 1985) forma parte de una realidad mucho más interrelacionada y holística de lo que en un principio pudiera parecer, así que me pareció interesante incluirla.

Desde un punto de vista epistemológico, una herramienta conceptual fundamental que ha sido de gran utilidad en este trabajo es el concepto de *mercado lingüístico* de Bourdieu (1985, 2000). Este se define como el conjunto de intercambios lingüísticos que los miembros de una misma *red social lingüística* mantienen en un contexto social específico. En este contexto, existe un sistema público de normas que dicta lo que los agentes deben expresar y la forma en que deben hacerlo. Surge así un discurso cuya difusión en la sociedad establece un valor social más elevado en comparación con otros discursos. Por lo tanto, el discurso oficial se ve moldeado por la estructura social del mercado lingüístico, ya que los individuos emiten un discurso de acuerdo con el mercado al que acceden. Esta noción no solo facilita la exploración de la relación entre el discurso emitido por un individuo, sus competencias lingüísticas y el contexto social en el que se emite, sino que también arroja luz sobre el mecanismo social que genera una convención sobre cómo se produce y comunica (Cendales, 2011).

4.7. Fuentes

Entre los recursos al alcance, aparte de revisar la literatura anteriormente señalada y otros nuevos estudios y enfoques que he ido encontrando a medida que avanzaba en mi investigación, para enriquecer mi trabajo, contacté a un experto en el campo de la evaluación de idiomas, que es examinador oficial de Cambridge, y, a una experta de la comunicación intercultural internacional. Ambos me han proporcionado orientación adicional y otros recursos específicos para mi investigación. Además, he consultado bases de datos académicas como Biblioteca UOC, PubMed, Google Scholar, JSTOR para acceder a artículos académicos relevantes, así como libros y monografías sobre gestión de RR.HH., comunicación intercultural y diversidad en el lugar de trabajo y estadísticas de la UE, Statista y el INE. Entre las redes sociales que he utilizado para acceder al campo mediante el uso de búsqueda booleana, destacan las siguientes:

- Utilicé **LinkedIn** como plataforma profesional por la que encontrar contactos en empresas relacionadas con el tema de investigación. En ella se ha buscado individualmente a profesionales que trabajaban en el campo de la selección de personal. También se han explorado grupos de LinkedIn relacionados con el área de investigación, habiendo resultado estos grupos excelentes lugares para hacer conexiones y encontrar informantes interesado/as en el proyecto.
- En **Facebook**, se ha participado en comunidades y grupos privados de nómadas digitales para llegar también a este perfil.
- A través de **Instagram** y **TikTok**, se enviaron mensajes privados a las cuentas corporativas de empresas que ví que trabajan en entornos multilingües.
- A través de **Twitter**, se han utilizado hashtags y palabras clave relevantes para buscar personas e información sobre el tema de investigación y seguiré a expertos y empresas relacionadas con la selección y las pruebas de idiomas, a fin de establecer conexiones a través de esta plataforma.
- Se han enviado **correos electrónicos** directos a profesionales de la industria explicando el proyecto de investigación y pidiendo su colaboración, asegurándose de destacar cómo su experiencia y conocimientos pueden ser valiosos para el estudio.

5. RESULTADOS

La implementación de entrevistas semiestructuradas y la observación, elementos esenciales en este estudio, han posibilitado la consecución del objetivo general: la elucidación y comprensión de la gestión de habilidades comunicativas en los procesos de selección realizados por las personas reclutadoras de los departamentos de Recursos Humanos españoles, específicamente entre las personas trabajadoras que trabajan en entornos multilingües

La adquisición de estos datos se ha llevado a cabo a través de 5 entrevistas semiestructuradas en el Grupo 1 y 11 en el Grupo 2. De manera complementaria, se realizaron 2 entrevistas con profesionales, siendo una de ellas dividida en dos días debido a su extensión. Este enfoque metodológico resultó en la recopilación de un total de **18 entrevistas** semiestructuradas en profundidad.

Para introducir e **indexicalizar** la muestra de estos casos individuales concretos dentro del contexto del estudio, como datos sociodemográficos base, se destaca que, en el **Grupo 1**, las personas reclutadoras participantes presentan una diversidad de perfiles profesionales.

La primera persona reclutadora se dedica al diseño de formaciones y al reclutamiento, mientras que la segunda es una *Talent Consultant*. La tercera es una Técnica de Selección, la cuarta desempeña funciones como Técnica de Recursos Humanos, y la quinta describe su labor como Consultora de RRHH, específicamente como *headhunter* o *recruiter*.

En cuanto al sector y tamaño de las empresas para las que trabajan, encontramos variedad. Desde empresas de RR.HH. con 30-50 empleado/as hasta consultorías de gran tamaño con

cerca de 13.000 trabajadore/as, abarcando sectores como Construcción, Finanzas, Hostelería, Transporte, Industria e IT. También hay participantes vinculado/as a una empresa alimentaria y logística con más de 2.000 trabajadore/as, así como a una del sector de importación y exportación de material eléctrico e iluminación con aproximadamente 70 empleado/as. Además, hay una consultoría de RR.HH. con 50-60 trabajadore/as.

En relación con la nacionalidad de las empresas, tres de las personas reclutadoras participantes trabajan en empresas españolas, una en una empresa francesa con filial en España y otra en una que opera tanto en España como internacionalmente. Se ha observado que la mayor parte de las personas reclutadoras trabaja en **empresas geocéntricas**, o, incluso, **policéntricas**, en detrimento de la participación en **empresas etnocéntricas** (Solé et. al, 2005). No obstante, todas ellas operan en **entornos multilingües**. Asimismo, las personas de esta muestra provienen de diferentes localizaciones geográficas dentro de España: Andalucía, Asturias, Cataluña, Comunidad de Madrid y Comunidad Valenciana. Todas ellas practican tanto reclutamiento externo como interno.

En cuanto a los cargos y funciones desempeñadas, se destacan responsabilidades específicas. Un *Talent Consultant* que brinda soporte en la identificación de necesidades de reclutamiento, gestión proactiva de candidaturas, búsqueda activa, procesos de selección y evaluación de perfiles *Middle* y *Top Management*, entre otras tareas. Otra persona participante, es técnica de selección, se involucra en la selección de personal, organización de actividades formativas y cambios en el proceso de incorporación. Asimismo, la encargada de formación se ocupa de nóminas, selección, atención a trabajadores, control de vigilancia de la salud y prevención, entre otras funciones. La quinta persona además de reclutar, participa en el proceso comunicación con los clientes. Abarca desde la detección de necesidades hasta la presentación de informes y utiliza métodos activos como el envío de mensajes a través de plataformas como LinkedIn e InfoJobs.

En relación con el contexto multilingüe, la personas reclutadoras participantes muestran diversidad en sus entornos laborales. Algunas trabajan en empresas que operan en países extranjeros, como Francia o Portugal, mientras que otras, a pesar de estar ubicados en territorios bilingües, como Barcelona, también interactúan con clientes internacionales en varios idiomas.

En cuanto a datos sociodemográficos, menos una persona de género masculino, el resto de las personas reclutadoras participantes son de género femenino. Todas son nacidas y residentes en España y tienen nacionalidad española. Los años de experiencia varían desde unos meses hasta 10, con edades comprendidas entre los 24 y 29 años. Siendo esta muestra compuesta por personas de Generación *Millennial* (1981-1996) y/o Generación Z (1997-2010). Las formaciones académicas también son diversas, abarcando desde un Grado en Diseño y Máster en formación hasta carreras de Relaciones Labores o Psicología con Másteres en Psicopatología Clínica e Infantojuvenil y RR.HH.

Finalmente, en cuanto a los idiomas hablados, se destaca la diversidad lingüística, desde *castellano "nativo"* hasta conocimientos de inglés, francés, alemán, valenciano y catalán. En este grupo la variedad de lenguas habladas se equilibra bastante entre lenguas cooficiales del estado español con lenguas extranjeras. Los niveles de certificación en idiomas en el caso de las personas que poseen certificados, varían, desde niveles básicos de A2 en inglés y francés hasta niveles intermedios de B2 y avanzados de C1 en inglés.

Por otro lado, el **Grupo 2**, compuesto por once participantes, exhibe una variada gama de perfiles profesionales y características sociodemográficas entre las personas candidatas, contribuyendo así a la riqueza y diversidad de la muestra del estudio.

En cuanto a las profesiones, se destaca la presencia de una Técnica Medioambiental (Persona Candidata 1), un Técnico Informático (Persona Candidata 2), un ingeniero electrónico (Persona Candidata 3), una enfermera (Persona Candidata 4), una especialista en clases de

gerontogimnasia y yoga (Persona Candidata 5), una profesional con experiencia administrativa diversificada aunque actualmente desempleada (Persona Candidata 6), un vigilante de seguridad (Persona Candidata 7), una Técnica de RR.HH. (Persona Candidata 8), una informadora de sala de museo (Persona Candidata 9), una guía cultural (Persona Candidata 10) y un mediador cultural (Persona Candidata 11). En cuanto al sector y tamaño de la empresa, las personas candidatas participantes se distribuyen en áreas que van desde la protección ambiental y la docencia hasta la seguridad privada y la cultura, con tamaños de empresa que varían desde pequeñas-medianas PYMES hasta grandes empresas internacionales. En este grupo predomina la presencia de **empresas etnocéntricas**, siendo la incorporación de exportaciones o actividades de carácter internacional una extensión para obtener beneficios adicionales.

En el ámbito geográfico, todas las personas candidatas trabajan en empresas españolas. Además, se observa una diversidad en el manejo de idiomas, con varias personas participantes que dominan tanto el español como el inglés, algunas con conocimientos adicionales en lenguas cooficiales como el euskera, el valenciano o el catalán, e incluso otras con conocimientos en portugués, alemán, italiano, coreano, finlandés y francés, lo que sugiere la presencia de personas bilingües (Byram, 2007) y plurilingües (Moreno, 2000), así como un contexto multilingüe en algunas empresas. En este grupo hay una mayor presencia de lenguas extranjeras habladas en detrimento de las cooficiales dentro del estado español, lo que puede sugerir una mayor vernaculización de lenguas puente destinadas a su uso comercial dentro del trabajo.

En cuanto a la demografía, se registra una distribución equitativa en cuanto al género, con una mayoría de participantes femeninas (7) y 4 participantes masculinos. Las edades varían entre 24 y 39 años, reflejando una muestra igual de heterogénea en términos generacionales, pero más variada en experiencia laboral, pues oscila entre menos de un año y los 15 años. Además, las formaciones académicas son diversas, abarcando biología, informática, enfermería, antropología, relaciones internacionales, derecho, psicología, historia del arte y turismo. En este caso no todas las personas participantes son nacidas y residentes en España – por ejemplo, una persona ha nacido en Cuba, estando a su vez actualmente residiendo en Eindhoven, Holanda-, aunque sí que todas tienen nacionalidad española. Las personas residentes en España de este grupo provienen de diferentes localizaciones: Cantabria, Castilla y León (Valladolid), Cataluña, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Islas Baleares (Mallorca), Islas Canarias (La Palma) y País Vasco (Vizcaya).

En relación con las certificaciones de idiomas, la mayoría de las personas poseen alguna. Concretamente certificaciones oficiales emitidas por la Escuela Oficial de Idiomas (EOI), *Cambridge* o *British Council*, yendo desde el nivel intermedio B1 hasta el nivel avanzado C1, mientras que otras han completado programas de extensión universitaria. Este grupo heterogéneo aporta una perspectiva rica y multifacética al estudio en curso, revelando a su vez una posesión de un mayor nivel de conocimientos lingüísticos certificados en lenguas extranjeras, que el Grupo 1, aun tratándose de una muestra de mayor tamaño.

Ambos grupos presentan diversidad en los tamaños de las empresas, aunque el Grupo 1 parece tener una mayor variedad en cuanto a la amplitud de sectores. Con respecto a la nacionalidad de las empresas, si bien ambos grupos trabajan en empresas españolas, en el Grupo 1 se incluye una participante que trabaja en una empresa francesa con operaciones internacionales dentro de España. Con respecto a los contextos multilingües, ambos grupos muestran diversidad en cuanto al contexto multilingüe, pero las razones difieren. Mientras el Grupo 1 está más relacionado con operaciones internacionales, el Grupo 2 muestra diversidad lingüística incluso en empresas españolas más orientadas al comercio local. Sin embargo, el Grupo 2 muestra una mayor uniformidad en cuanto a la posesión de certificaciones de idiomas, sugiriendo una importancia compartida en estas habilidades. Esto puede deberse a la diversidad de sectores y perfiles que requieren habilidades lingüísticas más amplias. Ambos grupos presentan diversidad

en edad, experiencia y formación académica, aunque el Grupo 2 tiene una mayor variedad en términos de lugar de nacimiento y residencia.

En conjunto, estos contrastes revelan la complejidad y diversidad del entorno laboral en el ámbito de RR.HH. en España, así como de las personas candidatas, subrayando la importancia de abordar la gestión de habilidades comunicativas desde perspectivas amplias y variadas.

Una vez definido el posicionamiento situacional (Katzner & Samprón, 2009) dentro del estudio, pasamos a la contextualización.

En cuanto a la **contextualización**, en el **Grupo 1**, las **personas reclutadoras participantes 1 y 2** comparten la dificultad en la búsqueda de profesionales multilingües que no solo estén acreditados en el idioma extranjero, sino que realmente lo dominen con fluidez, especialmente a nivel oral. El primero destaca la importancia del inglés en su empresa debido a numerosos clientes internacionales, requiriendo reclutadores capaces de dominar lenguas extranjeras.

La demanda de la empresa se centra en profesionales con un buen nivel de inglés, preferiblemente B2 o C1. En cambio, el segundo informante señala los desafíos en el idioma, destacando que la mayoría de las personas en su empresa no disponen de un nivel de inglés adecuado, dado que las ofertas suelen ser para España. La gestión de la diversidad lingüística implica entrevistas con compañeros que conocen el idioma necesario y pruebas de nivel. Los idiomas requeridos varían según el tipo de trabajo, pidiendo italiano, inglés o francés, así como idiomas de las comunidades autónomas del estado español.

La perspectiva de la **Persona Reclutadora 3** resalta la búsqueda de profesionales cualificados que dominen los idiomas de manera efectiva. La expansión a Portugal agrega un desafío debido a la falta de dominio del portugués por parte de algunos trabajadores. La importancia del inglés se refleja incluso antes de la contratación, siendo vital para interactuar con clientes internacionales. La gestión de la diversidad lingüística implica coordinación entre equipos españoles y portugueses, cursos específicos para perfiles que requieren portugués, y la mencionada técnica de selección que actúa como puente lingüístico.

La **Persona Reclutadora 4** no ofrece respuestas claras sobre los desafíos y la gestión de la diversidad lingüística, pero señala la necesidad de inglés en el departamento de compras, con un mínimo de B1 y pruebas de nivel, ya que según explica, *“es necesario para la comunicación con los proveedores chinos”*. La **Persona Reclutadora 5** destaca que la empresa exige castellano “nativo”, catalán “bilingüe”, y un mínimo de B2 en inglés para nuevas incorporaciones, realizando pruebas según los criterios específicos del cliente y, en algunos casos, con la colaboración de una academia de idiomas para evaluaciones más detalladas.

Así, en cuanto a la contextualización del Grupo 1, se ha abordado la importancia de atender las necesidades en los idiomas relevantes, y de los testimonios recopilados, se pueden extraer varias percepciones sobre los desafíos y la gestión de la diversidad lingüística en entornos laborales multilingües.

En primer lugar, que la búsqueda de profesionales cualificados que dominen los idiomas necesarios se destaca como un desafío común. En algunos casos, la falta de fluidez, especialmente a nivel oral, se presenta como un obstáculo para encontrar candidatos adecuados. En este sentido, la relevancia del inglés es evidente y se confirma en la mayoría de las respuestas, reflejándose la preferencia por un buen nivel de inglés incluso antes de la contratación, ya que muchos entornos laborales multilingües tienen clientes internacionales que requieren una comunicación fluida en inglés.

Por otro lado, la coordinación entre equipos que hablan diferentes idiomas se revela esencial. Algunas empresas implementan cursos específicos para perfiles que necesitan un mayor dominio de un idioma particular, como el portugués en el caso de la expansión a Portugal. La ~~evaluación de las habilidades lingüísticas durante los procesos de selección varía, desde~~

entrevistas y pruebas de nivel hasta colaboraciones con academias de idiomas para evaluaciones más detalladas, especialmente cuando se trata de requisitos específicos del cliente. Asimismo, los requisitos lingüísticos varían según el tipo de trabajo, ya que algunas posiciones pueden requerir idiomas específicos, como italiano, portugués o francés, mientras que para otras, el inglés se considera más esencial.

Por último, la gestión de la diversidad lingüística va más allá del idioma, involucrando la adaptación a diferencias socioculturales y la importancia de comprender y atender las necesidades tanto de clientes como de candidatos en sus idiomas preferidos.

En resumen, mientras algunos participantes resaltan la importancia del inglés y la necesidad de pruebas de nivel, otros enfatizan la coordinación entre equipos multilingües y cursos específicos para perfiles que requieren dominio de idiomas adicionales, como el catalán o el portugués.

Por otro lado, con respecto a la información recopilada en el **Grupo 2** sobre la frecuencia de solicitud de idiomas, la mayoría de los informantes percibe que la solicitud de idiomas es frecuente en las ofertas de empleo en España. Algunos mencionan que esto depende del sector y del nivel de cualificación del trabajo. Por ejemplo, mientras que el Participante 1 destaca que es frecuente en su experiencia, el Participante 3 menciona que depende del empleo y en trabajos de baja cualificación no suelen pedirse.

Sobre las experiencias en procesos de selección, algunas personas candidatas participantes han tenido experiencias donde se evaluaron habilidades lingüísticas a través de entrevistas en el idioma requerido o pruebas escritas. Estas evaluaciones varían en formato, desde conversaciones simuladas hasta pruebas escritas tipo test. Por ejemplo, la **Persona Candidata 1** destaca la frecuente solicitud de cartas de recomendación en inglés, lo que sugiere otro enfoque de demostración de habilidades comunicativas, a la hora de postular. La **Persona Candidata 2** indica que solo realizaron una breve conversación en inglés durante la entrevista, mientras que la **Persona Candidata 3**, no ha tenido experiencias donde se van directamente las habilidades lingüísticas, indicando que en su sector (Sanitario) a veces se piden idiomas pero no se exigen. La **Persona Candidata 4** indica aunque se le han solicitado la certificación de idiomas, no se le han evaluado prácticamente sus habilidades lingüísticas posteriormente.

La **Persona Candidata 5** resalta la frecuente solicitud de habilidades en varios idiomas en las ofertas de empleo en Mallorca donde sus experiencias han incluido pruebas y entrevistas en los idiomas solicitados, así como evaluaciones relacionadas con el idioma e incluso pruebas de personalidad.

La **Persona Candidata 6** menciona dos situaciones en las que la persona reclutadora evaluó sus habilidades lingüísticas; en una, la persona entrevistadora cambió el inglés durante la conversación, y en la otra, una agencia de selección le realizó pruebas prácticas escritas y orales para evaluar su nivel en situaciones laborales simuladas. La **Persona Candidata 7** participó en una entrevista grupal donde se plantearon preguntas sobre su capacidad para hablar inglés, pero la falta de candidatos con habilidades lingüísticas llevó a la decisión de no evaluar este aspecto.

La **Persona Candidata 8**, en el caso de postular a un puesto de recepcionista, la habilidad lingüística se evaluó mediante *role-playing* durante una breve conversación simulada en la que se abordaron situaciones con clientes extranjeros. La **Persona Candidata 9**, postuló a un puesto en el sector turístico, y menciona que a menudo se solicitan idiomas por lo que en las entrevistas se realizan pruebas de inglés, y se evalúan las habilidades mediante la narración de experiencias en el idioma. La **Persona Candidata 10** destaca que en su caso no se han evaluado prácticamente las habilidades lingüísticas en su experiencia. La **Persona Candidata 11**, en una ocasión postuló para un puesto de interinidad relacionado con la preservación del Patrimonio Nacional, y tuvo que contestar a preguntas en inglés vía telefónica como parte de la evaluación. Con respecto a la comunicación de requisitos de idiomas, en la mayoría de los casos, los requisitos de idiomas se comunican desde el principio en las ofertas de trabajo, aunque hay

variabilidad. Esto puede incluir la necesidad de enviar certificaciones o títulos junto con el currículum. Algunos informantes destacan que la comunicación de estos requisitos es parte integral de la oferta laboral. Por ejemplo, la **Persona Candidata 4** destaca que en el sector privado se comunica al hablar sobre el currículum. En cambio, la **Persona Candidata 7** menciona que en la descripción de la oferta laboral se destacaba que tener conocimientos de inglés sería considerado como un aspecto "altamente valorable", sin especificar un nivel concreto.

Existe variabilidad en la forma en que se evalúan las habilidades lingüísticas. Mientras algunas personas candidatas mencionan entrevistas en el idioma requerido, otros señalan la presentación de certificaciones sin una evaluación práctica adicional. En algunos casos, la evaluación puede depender de la falta de candidatos con habilidades lingüísticas. Por ejemplo, algunos informantes, como la Persona Candidata 4, señalan que se les solicitó la certificación de idiomas, pero no se evaluaron las habilidades lingüísticas de manera práctica. En algunos casos, como la **Persona Candidata 7**, la evaluación puede depender de la falta de candidatos con habilidades lingüísticas, lo que lleva a la decisión de no evaluar ese aspecto, concretamente en las empresas privadas de Mallorca, a diferencia de las empresas públicas, las cuales siempre piden certificaciones para hacer un mayor cribado entre las personas candidatas.

Aunque no se aborda explícitamente en todas las respuestas, se puede inferir que la **solicitud de idiomas** tiene un impacto significativo en la decisión de postularse a ofertas laborales. Por ejemplo, la percepción de la frecuencia de solicitud de idiomas, como destaca la **Persona Candidata 7**, influye en la decisión de buscar activamente empleo, y la importancia del idioma puede ser un factor clave para la elección de personas candidatas al buscar oportunidades laborales. Así, la necesidad de idiomas se constata que puede llegar a influir en la elección de las personas candidatas al buscar empleo, haciendo que estas no se postulen aunque cumplan con el resto de los requisitos.

Por último, se mencionan diferencias notables entre el **sector privado y público** en términos de la solicitud de idiomas. Mientras que en el sector privado puede ser habitual, como menciona la Persona Candidata 4, la no posesión de estas competencias no tiene por qué ser determinante como indica la **Persona Candidata 5**, en el público puede depender del tipo de servicio, pero suele ser más determinante y común. Esto sugiere que la importancia de las habilidades lingüísticas varía según el sector y la naturaleza del trabajo. Además, la comunicación clara de los requisitos de idiomas desde el principio, como destaca la **Persona Candidata 5**, parece ser una práctica común en las ofertas de empleo en España, independientemente del sector.

Ni en el Grupo 1 ni en el Grupo 2 se han observado casos de *monolingüismo* según la definición de Pons (2011), por el contrario se ha evidenciado una **superdiversidad lingüística** (Vertovec, 2007). En ambos grupos se han observado migraciones hacia otras Comunidades Autónomas dentro de España por motivos laborales. Sin embargo, en el caso del Grupo 2, se destacan dos casos de migración internacional de personas candidatas. La Persona Candidata 5 compartió su experiencia de haber nacido en España pero haberse criado en finés, habiendo vivido también en países de Latinoamérica y otros países europeos. La Persona Candidata 3, ha nacido en España, pero es de ascendencia cubana, y hace un año tomó la decisión de emigrar a Holanda para buscar nuevas oportunidades laborales. Esto ejemplifica la figura del **trabajador lingüístico** (Heller, 2005), nuevas profesiones más allá del ámbito del multilingüismo que van hacia formas menos evidentes de trabajo comunicativo en la Nueva Economía. No obstante, surgen interrogantes contradicciones entre habilidades y autenticidad que caracterizan a esta Nueva Economía sociolingüística. La **Persona Candidata 5** se vio obligada a prescindir de su "lengua materna", el finlandés, para aprender castellano y catalán durante su escolarización, y posteriormente, inglés, alemán, francés y portugués, debido a las duras demandas idiomáticas en el mercado laboral de Mallorca. En este sentido, esta persona vive en un territorio multilingüe pero tuvo que adoptar un **monolingüismo funcional** o **disglosia** (Pons, 2011), adaptando su

lengua materna, el finés, para la comunicación familiar, lo que fue mermando su aprendizaje, y aprendiendo el castellano y el mallorquín para el ámbito académico y laboral.

Además, esta persona ahora está preocupada por certificar su nivel C1 de catalán e inglés mediante la obtención de títulos de idiomas, mientras que la **Persona Candidata 3**, se ve ahora obligada a mejorar su inglés y a aprender holandés, ya que su idea es volver en unos años a España con estas nuevas competencias adquiridas para volverse más competitivo en su sector y volver a participar en el mercado laboral nacional. Ambas personas hoy se identifican como personas hispanoparlantes, aun cuando no necesariamente se identifican con la variedad de las otras lenguas que hablan (aunque la **Persona Candidata 5**, a pesar de haber relegado su aprendizaje en finés, sí se identifica también como persona finlandesa).

Étnicamente, su autopercepción varía, ya que la **Persona Candidata 3** dice sentirse simplemente "español" aun teniendo ascendencia cubana y habiendo migrado a Holanda, mientras que la **Persona Candidata 5** dice sentirse española *"dependiendo del día, la situación y del lugar"*. Destaca, *"si estoy en el extranjero y alguien me pregunta digo que soy española. Pero si estoy en España, digo que soy hispano(mallorquina)/finesa. Es un poco complicado."* Esta dualidad se complica en Mallorca, donde el concepto *"foraster"* se utiliza para quienes no tienen apellidos mallorquines estereotípicos, como es el caso de la **Persona Candidata 5**.

Esto deja claro como la identidad étnica de las personas candidatas se va construyendo por lo que no debiera de darse por sentado su sentido de pertenencia como una garantía estática permanente condicionada por su lugar de nacimiento. Debemos atender a este aspecto para no caer en *errores categoriales* (Winch, 1994), ya que tendrá que ver con la relación de factores que inciden sobre la configuración de *hablantes nativos* o *no nativos*, donde no solo contabilizará pertenecer a una **red social lingüística** (Martinet, 1962).

De la misma manera, los etnónimos desempeñan un papel central en la forma de construir el vínculo en comunidades, pero no son lo que determina que forme o no parte del grupo.

Teniendo esto en cuenta, si se comienza a clasificar a las personas de este estudio mediante el uso de etnónimos, se introduce una perspectiva sesgada. Ya que, la reificación de las categorías étnicas al considerarlas encarnadas en cuerpos inevitablemente nos llevará a la conclusión de si estas personas se agrupan o no entre sí, si buscan o no a sus "coétnicas". La aproximación de este estudio considera la etnicidad en una posición central del análisis al ser uno de los factores explicativos principales de los fenómenos sociolingüísticos actuales y base teórica sobre las dinámicas sociales. Por este motivo, a lo largo del resto del análisis, se ha llegado la conclusión de que los actores son conceptualizados y percibidos, en primer lugar, como seres sociales que implementan diversas estrategias políticas para alcanzar sus objetivos laborales y económicos mediante identidades mutables que les acerquen a su consecución. Algunas de estas estrategias involucran el uso de la etnicidad, mientras que otras prescinden de ella.

En este marco teórico, el criterio fundamental que los diferencia no es una designación étnica, sino su posición en un contexto social dentro de los procesos de selección definido por posibles desigualdades estructurales en el *mercado lingüístico* (Bourdieu, 1985). Dado que las personas candidatas operan dentro de este entorno caracterizado por **condiciones estructurales** (Sánchez, 2018) no elegidas, el siguiente paso implica examinar cómo toman decisiones sobre sus procesos de socialización lingüística y determinar la relevancia de la etnicidad en este contexto de reclutamiento (Jiménez, 2011; p.976).

La **Persona Candidata 3**, expresa: *"En España te piden acreditar tu nivel de inglés, mientras que en otros países no, debido a que en la entrevista ya ven si puedes hablar o no. Sin embargo, me fui de España con un nivel B1 de inglés y ahora me encuentro en la obligación de mejorarlo para asegurar oportunidades laborales de forma constante. En Holanda, me enfrento además a la necesidad de aprender holandés, para lo cual mi actual empresa sufraga clases con el objetivo de facilitar mi integración. A pesar de que el idioma oficial en la empresa es el inglés, entre los*

colegas es común el uso del holandés, lo que me deja al margen de las interacciones sociales que tienen lugar después del horario laboral”.

La **Persona Candidata 5**, expone: *“Hablo español, catalán e inglés con fluidez, tengo conocimientos de francés aunque son más limitados, y aproximadamente, un nivel A2 en alemán. Además, cuento con nociones básicas de portugués y finlandés. Resulta interesante destacar que el finlandés fue mi lengua materna hasta los 5 o 6 años, aunque, por diversas razones, lo dejé de hablar. Esta situación es peculiar, ya que mi lengua original no es actualmente una de las lenguas que empleo con regularidad, aunque existe la posibilidad de recuperarla. Por otro lado, me veo en la necesidad de acreditar mi nivel C1 de catalán e inglés para encontrar trabajo.”*

En esencia, la **inversión en capital humano** (Sjaastad, 2015) de las **personas candidatas 3 y 5**, ejemplifica el concepto de **Homo neoliberal** (Dardot & Laval, 2014), ya que a través de sus decisiones e inversiones se constata como, de manera más o menos consciente, buscan ser más eficientes, competitivos y maximizar su capital humano en el área lingüística para transformarse y mejorarse a sí mismas como potencial **talento humano** (Drucker, 1990; Bourdieu, 1986 & Díaz de Rada, 2007).

Por último, estas observaciones sugieren que la importancia de las habilidades lingüísticas varía según el sector y la naturaleza del trabajo, es decir, su ocupación varía según el perfil lingüístico (Molina, Sorrosal & Vidal (2019); Alarcón (2014). Esto se debe a que aquellos trabajos con alto contenido simbólico lingüístico requieren de competencias comunicativas diversificadas en un mayor número de lenguas que otras con bajo contenido. Por ejemplo, el caso de la enfermera (**Persona Candidata 4**), refleja cómo en su caso los idiomas no resultan cruciales a pesar de expresar que, *“en Canarias hay una población relevante de alemanes, noruegos, ingleses, ya sea por turismo o porque residen en el archipiélago y en algún momento necesitan recibir atención sanitaria”*, mientras que en casos como el de lo/as trabajador/aes culturales (**personas candidatas 9, 10 y 11**), sí. Además, se constata que la comunicación clara de los requisitos de idiomas desde el principio parece ser una práctica común en las ofertas de empleo en España.

Asimismo, se ha dado respuesta a los tres objetivos específicos propuestos en función a la saturación de los discursos y las diferencias apreciadas:

5.1. Identificación de criterios de selección utilizados por los departamentos de RR.HH. en España.

▪ Requerimiento de certificaciones de idiomas:

○ Grupo I

La exploración etnográfica a través de las narrativas de las cinco personas reclutadoras colaboradoras revela un tejido complejo, e incluso ambiguo, de prácticas y valores que configuran el horizonte del proceso de evaluación de competencias comunicativas en procesos de selección de personas candidatas. Estas personas reclutadoras, como actores centrales en la trama laboral, despliegan patrones culturales que moldean las decisiones en la búsqueda de talento.

En el caso de la **Persona Reclutadora 1**, confirma que las ofertas de empleo de su empresa requieren certificaciones de idiomas. No obstante, a nivel individual, indica que trata de no enfocarse solo en certificaciones, dando prioridad a la experiencia laboral. Defiende que su empresa adopta un enfoque meticuloso al evaluar habilidades lingüísticas, haciendo hincapié en entrevistas personales en inglés y pruebas específicas diseñadas con el propósito de evaluar con rigurosidad el dominio lingüístico de las personas postulantes, por lo que la obtención de certificaciones no es una exigencia constante, sugiriendo una preferencia por métodos internos de evaluación respaldados por entrevistas personales. Esta dinámica se complementa con evaluaciones de competencias laborales generales, consolidando así un enfoque integral.

Por otro lado, la **Persona Reclutadora 2**, también confirma que en su empresa se requieren títulos de idiomas, aunque enfatiza la preeminencia de las pruebas de idiomas, relegando las certificaciones a un segundo plano, aunque no profundiza en la flexibilidad de este requisito.

La **Persona Reclutadora 3** no exige certificaciones de idiomas específicas, prefiriendo otras herramientas, como pruebas de idiomas y entrevistas para una valoración más directa y práctica. No obstante, suele requerir demostrar un nivel B1 o B2, dependiendo del idioma solicitado.

La **Persona Reclutadora 4** confirma que su empresa requiere certificaciones de idiomas y establece niveles específicos de certificación, destacando la importancia de poseer niveles que oscilan desde el B1 al C1, dependiendo del puesto. Señala la relevancia del nivel B1 de inglés como requisito mínimo para roles comerciales, mientras que para posiciones más elevadas, como jefaturas, se valora un nivel C1, siendo los certificados de Cambridge los más comunes.

Finalmente, la **Persona Reclutadora 5** confirma que en su empresa se requieren certificaciones de idiomas. Dependiendo de la exigencia habrá más flexibilidad en su solicitud, desestimando su importancia y en cambio priorizando la evaluación mediante pruebas prácticas durante el proceso de selección y colaborando con academias de idiomas para una evaluación detallada.

En general, la mayoría de las personas reclutadoras exige certificaciones idiomas pero la tendencia subjetiva es hacia la menor importancia de estas, priorizando las pruebas prácticas de dominio. Solamente la **Persona Reclutadora 3**, no exige certificaciones, y destaca, *“nosotros no nos enfocamos en solicitar certificaciones; más bien, priorizamos la fluidez real en el idioma, ya que se requiere colaborar estrechamente con personas que hablan la lengua en cuestión.”*

o Grupo II

La **Persona Candidata 1** confirma que percibe el requerimiento de certificados de idiomas como un requisito habitual en las ofertas de empleo. Destaca que el ingreso a su posición actual ha eludido la lupa detallada sobre su destreza en idiomas, relegando la validación a la presentación de certificaciones previas. La comunicación de requisitos lingüísticos en el ámbito laboral se destaca como un proceso aparentemente sencillo, centrado en el envío de currículum y títulos.

La **Persona Candidata 2** comparte una experiencia en el proceso de selección en la que las habilidades lingüísticas, especialmente en inglés, se convierten en protagonistas momentáneas, destacando su importancia. No se menciona el requerimiento de certificaciones, ni pruebas elaboradas de nivel o exámenes gramaticales; en cambio, se destaca la importancia de una pequeña conversación en inglés como requisito directo y claro.

La **Persona Candidata 3** comparte una experiencia laboral inusual, donde las evaluaciones específicas de habilidades lingüísticas han estado ausentes en su trayectoria profesional hasta ahora. Destaca la simplicidad aparente en la comunicación de los requisitos lingüísticos, con la pregunta sobre la habilidad de hablar inglés presentándose como un umbral casi automático. Un simple "sí" a menudo se considera suficiente, sin la necesidad de verificaciones adicionales.

La **Persona Candidata 4** confirma la importancia de las certificaciones oficiales de idiomas en su travesía laboral, donde estas se presentan como un hito destacado. Aunque la certificación es crucial, indica que no suele haber posterior evaluación práctica de las habilidades lingüísticas.

La **Persona Candidata 5** confirma la prevalente exigencia de certificaciones de idiomas en sus experiencias laborales. Sin embargo, señala que este requisito es más estricto en las ofertas de empleo público que en las de empresas privadas. Especialmente, en el ámbito de empleos estacionales, las empresas privadas tienden a no hacer hincapié en los certificados debido a la urgencia en el proceso de contratación. En contraste, el empleo público utiliza la certificación como un criterio para filtrar candidato/as. En general, observa que este requisito se presenta transparentemente en las ofertas exploradas, por lo que en algunas ocasiones ha decidido no postularse si no percibe flexibilidad, incluso si posee el nivel necesario, por no tenerlo acreditado.

La **Persona Candidata 6** destaca que la titulación formal no se presenta como un requisito inquebrantable en su búsqueda de empleo. En cambio, las pruebas se convierten en la vía principal para evaluar sus capacidades, sugiriendo que la certificación formal de idiomas no es el foco principal, según su experiencia. El requerimiento suele ser expuesto en la oferta.

La **Persona Candidata 7** no menciona explícitamente requisitos de certificaciones de idiomas, centrándose más en la capacidad práctica de hablar inglés. Destaca que las empresas destacan la "altamente valorable" posesión de conocimientos de inglés en las ofertas, sin nivel específico.

La **Persona Candidata 8** no percibe una habitual necesidad de certificaciones de idiomas. Destaca que el énfasis recae en la aplicación práctica de las habilidades lingüísticas, utilizando simulacros de situaciones cotidianas relevantes para el puesto de recepcionista en un hotel, donde las habilidades lingüísticas son fundamentales para la resolución eficaz de los innumerables dilemas que lo/as cliente/as extranjero/as puedan encontrar durante su estancia.

La **Persona Candidata 9** no menciona en concreto la necesidad de certificaciones de idiomas, sin embargo, destaca que la prueba de inglés se presenta como una experiencia más holística y común en su experiencia, más allá de las formalidades convencionales de las certificaciones.

La **Persona Candidata 10** confirma que las titulaciones oficiales de idiomas suelen ser requeridas, cuestionadas y discutidas durante su experiencia. La considera un requisito crucial en la selección, que suele ya venir en la oferta. Su relato muestra la paradoja de ser cuestionada por las titulaciones de idiomas y conocimientos, pero sin enfrentar jamás una evaluación práctica.

La **Persona Candidata 11** confirma el requerimiento de certificaciones de idiomas en su experiencia, aunque fue evaluado con pruebas. Destaca el inglés como requisito en las ofertas.

Los resultados reflejan que 4 de las 5 personas reclutadoras, es decir, un **80%**, admite exigir certificaciones de idiomas. A pesar de este requisito tan generalizado, se evidencia una inclinación creciente a valorar las competencias con posteriores pruebas prácticas, para dar más flexibilidad a esta exigencia. Por otro lado, 5 de las 11 personas candidatas, es decir, un **45,4%**, informan haberse enfrentado al requerimiento imperativo de poseer titulaciones oficiales de idiomas para poder postularse. Se observa que las personas candidatas consideran que este requisito queda por lo general bien reflejado en la propia oferta de empleo, y que además de este requerimiento se suelen llevar a cabo pruebas para comprobar que se tiene al nivel requerido.

La frecuente demanda de certificaciones oficiales de idiomas por parte de la mayoría de las personas reclutadoras, combinada con la confirmación de este requisito por parte de casi la mitad de la muestra de personas candidatas, sugiere una presencia habitual de este criterio en el mercado laboral español. Sin embargo, surge una contradicción entre la narrativa de las personas reclutadoras y la de las personas candidatas.

Aunque las personas encargadas del reclutamiento alegan presentar este requisito de manera flexible, una proporción significativa de personas candidatas describe la frecuencia con la que se enfrentan a este requisito como limitante al postularse a ofertas de empleo. En otras palabras, la percepción flexible de las personas encargadas del reclutamiento choca con la percepción imperativa de las personas candidatas. Por ejemplo, la **Persona Reclutadora 1** señala, “[...] en ciertos procesos de selección, demandamos un nivel específico, siendo flexibles con la presentación de certificados. Nosotros medimos el nivel con nuestras propias pruebas, apoyándonos con la entrevista personal [...]” Mientras que la **Persona Candidata 9** expone, “[...] las certificaciones tienen un gran peso. Mi certificación C1 de inglés me ha dado ventaja en muchos procesos selectivos frente a otros candidatos, pero teniendo en cuenta el coste de las certificaciones oficiales, parece casi un filtro con un componente clasista [...]”

Esto podría explicar que además se hayan identificado situaciones en las que algunas de las personas candidatas se han visto obligadas a abandonar procesos de selección o no postular, al constatar que este requisito no era negociable ni flexible, aun siendo capaces de demostrar sus competencias comunicativas mediante pruebas prácticas.

Un ejemplo lo vemos con la **Persona Candidata 5**, quien comparte: “*en una oferta de empleo para la cual me postulé en el aeropuerto, me requerían acreditar mi nivel C1 de inglés y no mostraron flexibilidad al respecto. Debido a esta rigidez, me vi obligada a retirarme del proceso de selección, ya que no se me brindó la oportunidad de demostrar mis habilidades a través de pruebas u otros métodos.*”

▪ **Requerimiento de hablantes nativos:**

○ **Grupo I: Personas reclutadoras**

La **Persona Reclutadora 1** confirma que su empresa requiere de *hablantes nativos* para determinados roles, aunque para otros no se considera imprescindible esta condición. Se valora, en cambio, un nivel de inglés de B2 o superior, reconociendo la versatilidad que aporta un reclutador multilingüe en procesos de selección con perfiles extranjeros. Un punto destacado en la experiencia de esta persona es la influencia positiva que tuvo la *natividad* en lengua árabe de una candidata en un contexto específico de contratos en Oriente Próximo. Esta singularidad, sin embargo, no diluye la atención sobre la gestión de la diversidad lingüística en un entorno laboral predominantemente hispanohablante, donde los *nativos* extranjeros se integran fluidamente al hablar castellano. La relevancia del cumplimiento de estos requisitos es crítica y sin margen de negociación, salvo en casos excepcionales y específicos, como perfiles tecnológicos de *software*.

La **Persona Reclutadora 2** confirma que en su empresa se requieren *hablantes nativos*, pero también consideran importante el dominio del idioma, por lo que la preferencia por *hablantes nativos* se diluye en la cultura de su empresa, puede ser sustituida por una valoración pragmática de la competencia comunicativa. No obstante, aunque se abre la puerta a candidatos *no nativos* con niveles demostrables altos, esta consideración surge solo en ausencia de opciones más idóneas. En su caso, las experiencias con *hablantes nativos* no parecen haber dejado huella discernible en la dinámica laboral. Sin embargo, se percibe que la gestión de la diversidad lingüística, incluyendo políticas y canales internos, continua siendo una tarea pendiente.

La **Persona Reclutadora 3** aclara que aunque no es un requisito categórico ser *hablante nativo*, sí que es una preferencia que puede variar según el puesto. En su empresa se valúa la preferencia según la naturaleza técnica del trabajo. En este sentido, la importancia atribuida a los criterios lingüísticos es significativa, pero no eclipsa otras competencias clave. La formación se contempla como una vía de compensación para candidato/as excepcionales que no alcancen el nivel lingüístico requerido. Esta persona, desde una perspectiva profesional, aboga por priorizar la capacidad de desenvolverse en el idioma requerido sobre la condición de ser *nativo*.

La **Persona Reclutadora 4** indica que en su empresa no se requieren *hablantes nativos*, y aunque se prefiere fluidez en castellano y catalán, al ser las lenguas vehiculares dentro de la empresa, esto no excluye explícitamente a “no nativos”, es decir, no es un criterio determinante en la selección de personal. La preferencia se inclina hacia la capacidad efectiva de comunicarse en inglés, y la ausencia de *hablantes nativos* en la empresa sugiere una mayor flexibilidad en la evaluación del nivel requerido. Esta persona reclutadora subraya la importancia de evaluar la competencia comunicativa de manera práctica durante las entrevistas en inglés, permitiendo una percepción más directa de la capacidad para interactuar con proveedores en el idioma específico.

Por último, la **Persona Reclutadora 5**, afirma que en su empresa se requieren *hablantes nativos*. Destaca una preferencia por fluidez en castellano y catalán, reservando el requerimiento de *hablantes nativos* para la búsqueda de personas *nativas* en determinadas lenguas extranjeras. Aclara que la rigidez por este requisito varía según el idioma y obedece a la exigencia y necesidad específica del cliente, indicando que la preferencia de *hablantes nativos* suele ser más pronunciada en inglés. Justifica la preferencia por *hablantes nativos*, por “la necesidad de ofrecer un servicio en los idiomas preferidos por clientes y candidato/as”. Percibe la influencia de la preferencia por *hablantes nativos* en la dinámica del equipo positivamente, en términos de

comunicación eficiente e inclusión. En su experiencia, revela que, la preferencia por *hablantes nativos* en inglés puede estar disminuyendo el *pool* de candidato/as debido a la rigidez de este requisito. Por ello, se busca equilibrar los requerimientos con la realidad del mercado laboral, a pesar de la importancia de ajustarse a las demandas del cliente. Finalmente, en la selección interna, se enfatiza la fluidez en castellano y catalán⁷, junto a la superación de pruebas prácticas de habilidades lingüísticas en inglés, mientras que en la externa, el requisito de ser *nativo* o bilingüe en castellano es más estricto aunque la flexibilidad es mayor para el catalán.

Como se muestra, la preferencia por el requerimiento de *hablantes nativos* es variada, con algunas personas reclutadoras mostrando flexibilidad y otras estableciendo rígidas preferencias específicas hacia este tipo de perfil socioculturalmente construido. Por ejemplo, en la justificación de la preferencia por *hablantes nativos*, la Persona Reclutadora 2 considera relevante, pero no esencial, ser *hablante nativo*, evidenciando una actitud flexible hacia esta preferencia.

Por otro lado, la Persona Reclutadora 5 justifica la preferencia por *hablantes nativos* basándose en las necesidades del cliente y la eficiencia en la comunicación, adaptándose a demandas específicas. Estas perspectivas indican una gran variabilidad en términos de sensibilidad a las exigencias contextuales y a la eficiencia en la comunicación dentro de los entornos laborales.

○ **Grupo II: Personas candidatas**

La **Persona Candidata 1** no hace mención específica de haberse encontrado con el requerimiento de tener que ser *hablante nativo* en las ofertas de empleo. El foco principal de su experiencia está en la demostración de competencia y habilidades lingüísticas, bien sea presentando certificaciones de idiomas o bien realizando pruebas prácticas.

La **Persona Candidata 2** no menciona haber enfrentado el requerimiento de ser *hablante nativo*. En su caso el énfasis estuvo en la competencia práctica y la capacidad de comunicación efectiva.

La **Persona Candidata 3** no hace mención específica de la condición de *hablante nativo*, en su caso simplemente se le ha preguntado sobre la habilidad de hablar inglés, lo que se percibe más como una formalidad estándar que como un punto crítico de evaluación. En este caso, se esboza una imagen de un escenario laboral donde las habilidades lingüísticas se despliegan en una lógica de confianza implícita.

La **Persona Candidata 4** no menciona específicamente haber enfrentado la condición de ser *hablante nativo*. En su caso, la comunicación de los requisitos lingüísticos se entrelaza con la presentación del currículum, destacando la importancia de plasmar los idiomas en este.

La **Persona Candidata 5** constata la preferencia por *hablantes nativos* en ofertas de trabajo en Mallorca, destacando además la diferencia salarial asociada a la lengua. En su experiencia, las ofertas que requieren alemán *nativo* suelen ofrecer salarios más altos, que aquellas que piden “nivel alto de alemán”, generando un sistema de clases técnicas elitista. Observa que este fenómeno también se da en Cataluña con el inglés y el castellano. A su vez, se resalta el relevante papel de la formación académica y la asunción de habilidades en castellano y catalán en función de dicha formación.

La **Persona Candidata 6** no menciona explícitamente haberse enfrentado a la condición de tener que ser *hablante nativo*, su experiencia se ha centrado en el desafío directo del bilingüismo y la capacidad de comunicarse en diferentes idiomas de manera natural y espontánea.

La **Persona Candidata 7** no se le ha requerido tener que ser *hablante nativo*, su experiencia se centra en la comprobación de su capacidad de hablar inglés en un contexto de entrevista grupal en el aeropuerto de Barajas.

⁷ La Ley 22/2010, de 20 de julio, del Código de consumo de Cataluña, fija que las personas consumidoras, en sus relaciones de consumo, tienen derecho, de acuerdo con lo que establecen el Estatuto de autonomía y la legislación aplicable en materia lingüística, a ser atendidas oralmente y por escrito en la lengua oficial que escojan (GENCAT, s.f.; art. 128-1, 4).

La **Persona Candidata 8** no menciona explícitamente haber enfrentado la condición de tener que ser *hablante nativo*. En su experiencia, la selección se ha enfocado en la destreza lingüística como una habilidad crucial para la resolución efectiva de problemas en el entorno hotelero.

La **Persona Candidata 9** no ha enfrentado explícitamente la condición de ser *hablante nativo*. En su lugar, el foco la persona que le evaluó estaba en comprobar su competencia lingüística en inglés y en su capacidad para comunicar de manera efectiva, cautivadora y auténtica.

La **Persona Candidata 10** no menciona haberse topado con el requerimiento de tener que ser *hablante nativo*. En su caso suele ser más habitual toparse con el requerimiento de certificados.

La **Persona Candidata 11** no se ha enfrentado a la condición de tener que ser *hablante nativo*. En su lugar, se ha topado con el requerimiento de certificaciones oficiales y pruebas orales.

En síntesis, los resultados del Grupo 2 revelan dos enfoques muy diferenciados entre las personas candidatas respecto a la condición de ser *hablante nativo*. La mayoría no hacen mención específica de haberse topado con este requisito en las ofertas de empleo a las que han postulado, centrándose en cambio su experiencia en la demostración de competencias y habilidades lingüísticas a través de certificaciones y pruebas prácticas, o, en desafíos más amplios, como demostrar su bilingüismo y capacidad de comunicarse en diferentes idiomas de manera natural y espontánea. No obstante, la experiencia de una candidata resalta la preferencia por *hablantes nativos* en ofertas de trabajo en Mallorca, observando una diferencia salarial asociada a la lengua: *“hay que decir que las ofertas en las que piden alemán nativo suelen pagar bastante más que en aquellas que buscan personas de origen español que hayan aprendido alemán como segunda lengua y hayan hecho el esfuerzo. Aquí hay muchísimas personas que pasan por lo menos uno, dos o tres años en Alemania para poder trabajar en Mallorca, y, aun así, probablemente a quien vayan a contratar sea a una persona alemana, suiza o austriaca.”* Se indica además que este fenómeno se extiende a Cataluña con el inglés y el castellano, generando un sistema de jerarquías que ubica a los “nativos” en la cima.

De esta manera, la experiencia de las personas candidatas contrasta con el común requisito observado en el grupo de reclutadores, donde la mayoría indica buscar *hablantes nativos*.

En otras palabras, mientras en el grupo de personas reclutadoras se suele requerir este criterio, las personas candidatas entrevistadas no comentan haber tenido que cumplir con este requisito durante sus experiencias en procesos de selección. Surge la pregunta de si, en las ofertas a las que estas personas candidatas se postularon, se les brindaba la opción de presentar títulos o realizar pruebas de dominio, incluso cuando la expresión “hablante nativo” figuraba en los requisitos. A veces, las personas candidatas pueden enfocarse en los aspectos que pueden cumplir y omitir aquellos que no, especialmente si se ofrece la posibilidad de compensar ciertos requisitos con otros.

▪ **Realización de pruebas de dominio de idiomas:**

○ **Grupo I: Personas reclutadoras**

La **Persona Reclutadora 1** confirma que emplea entrevistas en inglés y pruebas específicas diseñadas para evaluar rigurosamente el dominio lingüístico, priorizando la experiencia laboral. Muestra inflexibilidad en este aspecto, e indica que si la persona candidata no cumple con los requisitos lingüísticos, esta será descartada.

La **Persona Reclutadora 2**, confirma y enfatiza la preeminencia de las pruebas de idiomas como elemento crucial en este proceso, relegando la solicitud de certificaciones a un segundo plano. La trascendencia del cumplimiento de criterios lingüísticos se presenta como un eje fundamental, especialmente en roles que demandan niveles específicos. Destaca la inflexibilidad en este aspecto, donde, aun contando con habilidades y experiencia idóneas, una persona candidata sería descartada si su nivel del idioma requerido no cumple con las exigencias establecidas.

La **Persona Reclutadora 3** confirma y evidencia una preferencia por pruebas de idiomas, lo que explica la ausencia de una demanda explícita de certificaciones en su empresa. Las evaluaciones lingüísticas incluyen entrevistas en el idioma requerido, facilitando una valoración más directa del nivel de competencia. La empresa mantiene requisitos específicos en términos de niveles lingüísticos, generalmente B1 o B2, dependiendo del idioma. Las pruebas de habilidades lingüísticas varían, desde tests tradicionales hasta entrevistas en el idioma objetivo, facilitadas mediante herramientas de evaluación internas. La flexibilidad en su cumplimiento es moderada.

La **Persona Reclutadora 4** confirma que realiza pruebas de evaluación lingüística, como entrevistas en inglés, con énfasis en la capacidad de comunicación y comprensión oral y escrita. La prioridad recae en la competencia práctica del idioma, más allá de la posesión de certificados formales. Justifica la necesidad de habilidades lingüísticas en el departamento comercial por la comunicación con proveedores, resaltando la importancia del inglés. Su flexibilidad es moderada.

Finalmente, la **Persona Reclutadora 5** confirma la realización de evaluaciones prácticas durante el proceso de selección mediante la colaboración con academias de idiomas, lo que explica su mayor flexibilidad en la solicitud de certificaciones. La colaboración con una academia de idiomas refleja una estrategia adicional para evaluar detalladamente el dominio de idiomas específicos, especialmente cuando el cliente lo requiere. No obstante, también realizan pruebas prácticas internas, sobre todo en situaciones en que se requiere un nivel avanzado. Su flexibilidad es alta.

La realización de pruebas de habilidades comunicativas parece ser el criterio preferido y compartido, en términos generales, aunque su aplicación varía entre las personas reclutadoras colaboradoras, con algunas incorporando pruebas prácticas presenciales durante la fase de entrevista, otras no especificando la presencialidad del enfoque y otras realizándolas tras la entrevista. La importancia de cumplir con este requisito específico difiere significativamente entre las personas reclutadoras, reflejando grados de flexibilidad diversos en el reclutamiento.

Mientras alguno/as reclutadore/as priorizan la experiencia laboral o el potencial para aprender idiomas, otro/as muestran inflexibilidad en cuanto al cumplimiento de los requisitos lingüísticos.

La **Persona Reclutadora 1** explica: *“para nosotros es crítico que supere la prueba de dominio, sobre todo cuando los clientes solicitan un nivel determinado, porque se va tener que desempeñar gran parte de las tareas en la lengua extranjera solicitada, con lo cual no hay negociación posible.”* Mientras que la **Persona Reclutadora 5** indica que *“saber una lengua extranjera es un plus y el mercado esta difícil, entonces si una persona tiene un buen currículum en el área de RRHH pero no domina una lengua extranjera, se podría plantear su contratación”*.

En conjunto, este tapiz de resultados obtenidos de los relatos revela un panorama dinámico, donde la experiencia laboral, la flexibilidad en requisitos, la variación geográfica y la colaboración con academias se entrelazan como variables cruciales. La preferencia por comprobar en los cinco casos las competencias comunicativas mediante pruebas de dominio se justifica en términos de garantizar la eficiencia comunicativa y el cumplimiento de las demandas de los clientes, creando una trama multifacética que responde a contextos y perspectivas individuales.

○ **Grupo II: Personas candidatas**

La **Persona Candidata 1** presenta cierta ambigüedad en su experiencia. Por un lado, destaca la realización de pruebas de habilidades lingüísticas durante la postulación académica para un doctorado, donde la evaluación se centraba no solo en el dominio del idioma, sino también en la capacidad de comunicarse con destreza, más allá de la competencia gramatical. Sin embargo, en el ámbito laboral práctico, indica que las empresas privadas, al menos según su experiencia, no han realizado pruebas específicas de competencia comunicativa ni han enfocado la evaluación de habilidades lingüísticas en tramas intrincadas. La entrada a su posición actual ha eludido una evaluación detallada de sus destrezas en idiomas y se ha centrado en la mera presentación de certificaciones oficiales de idiomas.

La **Persona Candidata 2** confirma que se le exigió la realización de una conversación en inglés durante la entrevista, algo que se presenta como el puente natural entre la teoría de la oferta y la práctica de la evaluación. No obstante, no describe que se le hayan realizado otras pruebas elaboradas de habilidades lingüísticas durante el proceso de selección.

La **Persona Candidata 3** resalta la ausencia de evaluaciones específicas de habilidades lingüísticas en su trayectoria profesional, presentándose la pregunta sobre la habilidad de hablar inglés durante la entrevista más como una formalidad estándar que como una evaluación crítica.

La **Persona Candidata 4**, a pesar de la importancia de las certificaciones en su experiencia, resalta que hasta el momento no se le ha exigido enfrentar pruebas específicas que pongan a prueba sus aptitudes lingüísticas. Destaca la dualidad entre los sectores privado y público, donde el énfasis en las certificaciones persiste en este último, pero la solicitud de pruebas lingüísticas encuentra un eco sutil. Indica que el contacto directo con pacientes angloparlantes en el ámbito sanitario de Canarias destaca la importancia práctica de las competencias comunicativas, pero en la práctica real, este aspecto no necesariamente se traduce en evaluaciones sistemáticas.

La **Persona Candidata 5** confirma haber enfrentado pruebas lingüísticas de todo tipo: test, listening, etc. pero destaca una experiencia en una empresa donde la evaluación se llevó a cabo de manera eficiente y práctica, basándose en la comunicación continua en inglés desde el inicio del proceso de selección. En este caso, no fueron necesarias pruebas específicas de inglés posteriores, ya que se asumieron habilidades en castellano y catalán basándose en su formación académica. Además, resalta dos experiencias en las que no se le ofrecieron pruebas prácticas para demostrar sus habilidades comunicativas; una en la postulación a una vacante en el aeropuerto y otra al aplicar para realizar talleres en un ayuntamiento de Mallorca. En ambos casos, se exigían certificaciones de idiomas, sugiriendo que estos requisitos pueden interpretarse como criterios de selección y formar parte de dinámicas más amplias relacionadas con la preservación y promoción de lenguas autóctonas.

La **Persona Candidata 6** confirma haber enfrentado el desafío de demostrar su destreza en situaciones prácticas, especialmente en entrevistas que cambian sutilmente al inglés. Menciona la simulación de escenarios laborales reales a través de pruebas previas, donde las habilidades escritas y las conversaciones en otros idiomas se evaluaron de manera práctica.

La comunicación de los requisitos de idiomas se incorporó en la propia descripción del perfil del trabajo buscado en la oferta, como una expectativa incrustada. No menciona una falta de notificación formal sobre la evaluación específica de habilidades lingüísticas, ya que asume que ciertos requisitos, como el idioma, serán inherentes al proceso.

La **Persona Candidata 7** confirma que en su experiencia tuvo que realizar una entrevista grupal, así, la capacidad de hablar inglés se destacó como crucial, siendo esta persona la única con un nivel aproximado de B1 en inglés. La reclutadora, ante la escasez de personas candidatas anglófonas, optó por no evaluar esta habilidad, asumiendo que la formación superior de esta persona candidata implicaba competencia en el idioma.

La **Persona Candidata 8** confirma haber enfrentado breves conversaciones y simulacros de situaciones cotidianas durante el proceso de selección. En su caso, se ha utilizado un enfoque práctico y teatral para evaluar las habilidades lingüísticas, sumergiéndole en escenarios ficticios donde debía enfrentarse a desafíos, como problemas con el aire acondicionado o contraseñas de WiFi extraviadas. Este requerimiento se presenta en la oferta de trabajo como criterio fundamental. La práctica simulada, especialmente a través del rol play, se destaca como un método de selección que trasciende las barreras del papel y permite a la persona candidata experimentar el uso del idioma para resolver problemas y brindar asistencia.

La **Persona Candidata 9** confirma haber tenido que realizar una prueba de inglés que describe como una experiencia narrativa donde se le requirió compartir recuerdos de viajes, aficiones, vivencias en intercambios y experiencias laborales. En este caso, el enfoque de la prueba iba

más allá de evaluar simplemente la competencia lingüística, buscando desentrañar la capacidad de la candidata para comunicarse, cautivar y conectar a través del inglés. La solicitud de hablar durante unos 5 minutos se presenta como un desafío y una oportunidad para que la persona candidata demuestre su habilidad para expresar su singularidad y conectar con la persona entrevistadora. Este requerimiento se formuló durante la entrevista, sin aviso previo en la oferta.

La **Persona Candidata 10** enfatiza la paradoja de saber sido siempre cuestionada por las titulaciones de idiomas pero nunca haber enfrentado evaluaciones prácticas reales de habilidades lingüísticas. A pesar de las discusiones sobre las titulaciones en entrevistas, no se le han ofrecido oportunidades para demostrar la fluidez y competencia en el uso real del idioma. La falta de evaluaciones específicas en su caso, resalta la desconexión entre la necesidad percibida de habilidades lingüísticas y las oportunidades para demostrarlas en la práctica.

La **Persona Candidata 11** confirma haber enfrentado pruebas lingüísticas, y destaca una conversación telefónica en inglés como parte del proceso de evaluación para asegurar una posición temporal en Patrimonio Nacional. Las preguntas relacionadas con el centro de trabajo que le realizan de manera telefónica se convierten en la encrucijada entre el conocimiento del patrimonio y la destreza en el uso del inglés. Las habilidades lingüísticas se presentan como una herramienta esencial para la comunicación general pero también para demostrar la competencia específica en el contexto de trabajo. La comunicación de los requisitos y pruebas lingüísticas, en este caso, se presenta de manera oficial a través de una convocatoria en el boletín de turno. Esta experiencia en el ámbito de oposiciones destaca cómo, en ciertos contextos laborales, las habilidades lingüísticas se convierten en un elemento clave no solo para la comunicación diaria, sino también para competir y destacar en el proceso de selección.

Los **resultados globales** de la identificación de criterios lingüísticos revelan que la búsqueda de empleo, un fenómeno sociocultural complejo, refleja la tensa y continua interacción entre personas, empresas y prácticas lingüísticas en una sociedad especialmente diversa en términos lingüísticos, como la española. Se han explorado las experiencias de personas reclutadoras y candidatas en el mercado laboral español, contextualizando sus prácticas sociolingüísticas en términos de *mercados lingüísticos* (Bourdieu, 1986), y se ha apreciado que en el Grupo I, las personas reclutadoras actúan como mediadoras culturales que moldean las prácticas lingüísticas en el entorno laboral pero también ejercen un *conduct-to-conduct* (Senellart, 2007; pág.495; Hook, 2004; pág.262) en las personas candidatas, por lo que moldean también sus trayectorias lingüísticas mediante la imposición de criterios lingüísticos vinculados al acceso laboral.

Por un lado, se observa una diversidad de perspectivas entre las personas reclutadoras, algunas enfocándose más en la experiencia laboral, mientras que otras otorgan mayor importancia a las competencias comunicativas prácticas. El requerimiento de idiomas siempre está presente, pero la flexibilidad en los requisitos lingüísticos varía y puede estar condicionada por las demandas de los clientes, con algunas empresas españolas priorizando métodos internos de evaluación sobre certificaciones oficiales, e incluso una empresa dando prioridad a pruebas tanto sobre certificaciones como sobre el requisito de *hablantes nativos*. Se confirma la aplicación de los tres criterios de selección lingüística planteados en el **Grupo 1**, donde se identifica mayoritariamente la práctica de requerir la realización de pruebas de dominio de idiomas (100%), y en menor medida el requerimiento de certificaciones de idiomas (80%) y *hablantes nativos* (60%).

En especial, parece existir predilección por la realización de entrevistas en inglés y pruebas específicas, lo que revela una estructura interna que privilegia la competencia práctica sobre las formalidades de las certificaciones. Esta dinámica sugiere la existencia de formas propias de verificar la competencia comunicativa, donde las habilidades lingüísticas se evalúan según criterios internos y utilidad en el contexto laboral específico de la empresa.

No obstante, se ha constatado la persistencia del requerimiento de *hablantes nativos*, aunque durante las entrevistas parece que las personas reclutadoras no son conscientes de las implicaciones legales (UE, 2000) asociadas a la publicación de este requerimiento en los portales

de empleo, ni están al tanto de las directivas destinadas a combatir la discriminación. Algunas personas reclutadoras respaldan este criterio al buscar personas candidatas, argumentando las preferencias de los clientes al interactuar con hablantes considerados *nativos*. Esta preferencia perjudica a aquellas personas candidatas que han invertido parte de su *capital económico* en obtener un *capital cultural*, perpetuando así una barrera de entrada al mercado laboral.

Dicha idealización sesgada del *hablante nativo* derivada de una concepción predominante de prototipo ideal de hablante, pasa por alto la construcción estructural de las lenguas en términos de categorías gramaticales (Velasco, 2013; p.270) y sociales. Esta tendencia también incide en los *mercados lingüísticos* (Bourdieu, 1985), no solo creando jerarquía entre las lenguas más valoradas, sino también entre aquellas habladas por *hablantes nativos* y *no nativos*.

Asimismo, cabe contextualizar que paralelamente a los criterios internos, se han identificado además preferencias subjetivas entre algunas personas reclutadoras por personas candidatas, que como valor añadido, también hablen la lengua autóctona vehicular (no necesariamente siendo la oficial) de la empresa, aun no siendo un requisito. La **Persona Reclutadora 5** destaca, “*en mi empresa los candidatos necesitan ser nativos o bilingües en castellano. No hay nadie en mi empresa que no lo sea, y siempre será preferible que además sea nativo/bilingüe en catalán.*”

En este sentido, varios casos sugieren que el *capital social* se vuelve *capital económico* (Bourdieu, 1986), al movilizar favorablemente esas relaciones dentro de una red social de agentes interconectada dentro de la empresa que comparten un *capital cultural* o *escolar* común; el conocimiento de la lengua autóctona. Estas redes que buscan la *homogeneización lingüística* (Cruces; Breton & Mieszkowski, 1979) se invisibilizan en el discurso, terminando por no aplicarse los mismos criterios entre empresas. Esta inclinación podría estar originando una estratificación ocupacional mediante la reproducción de preponderancia de ciertas formas de poder en otras durante procesos de selección que priorizan a personas candidatas con un determinado *capital cultural* ante otras, lo que puede conferirse como la generación de un *mercado lingüístico interno*.

En todos los casos, se observa una tendencia hacia la maximización de la utilidad del idioma mediante la aplicación práctica y la demostración de habilidades en situaciones laborales específicas, reflejando así la conceptualización de los idiomas como *bienes hipercolectivos* (Carr, 1985; Church & King, 1993; De Swaan, 1993, 1998). La utilidad del idioma parece crecer a medida que más personas comparten y utilizan efectivamente una determinada lengua vehicular en un entorno laboral concreto.

Por otro lado, las experiencias de las personas candidatas en el **Grupo 2** añaden matices a la identificación de los criterios y se revela la relevancia real del *capital intelectual* (Stewart, 1997).

Un 45,5% de las personas candidatas relata haberse encontrado con ofertas en las que se les han requerido certificaciones de idiomas como requisito para poder optar al proceso de selección.

En el ámbito académico y en el del empleo público, la presentación de certificaciones se presenta como un ritual inquebrantable, reflejando un enfoque más academicista que el del ámbito laboral privado, donde las jerarquías se basan en la formalidad y estándares establecidos por el MCER. Se ha constatado como los idiomas forman una barrera de entrada en los mercados laborales específicos aquí estudiados, especialmente en términos de empleos públicos.

Mientras, en el ámbito laboral privado, la identificación de casos en los que se requieren certificaciones varía considerablemente entre lo/as candidato/as. Alguno/as perciben un alto grado de exigencia de las certificaciones, mientras que otro/as encuentran que las habilidades prácticas suelen ser más valoradas. Aquí, la diversidad de enfoques revela la existencia de un mercado que puede volverse más flexible y fácilmente accesible dependiendo del sector y localización geográfica, donde algunas empresas prefieren evitar rígidos criterios como *barrea de entrada* y valoran la competencia práctica más allá de las certificaciones. En otros casos, donde nos encontramos con Comunidades Autónomas bilingües, como en el de las Islas Baleares, la preservación de lenguas autóctonas, como el catalán, se ha identificado una mayor rigidez en el

requerimiento de certificaciones como requisito específico, lo que agrega una capa adicional de complejidad y consideraciones éticas en la evaluación de habilidades lingüísticas.

La **Persona Candidata 5**, expone: “*En empleos en entidades públicas, es común que rechacen candidaturas por falta de certificaciones de idiomas. Recientemente, me inscribí en una oferta y fui descartada por no contar con el certificado de catalán nivel C1. Es frustrante porque, aunque te desenvuelvas perfectamente en el idioma en la práctica, solo se valora la titulación.*”

Por lo general, este criterio tiende a percibirse más rígido que flexible en la mayoría de los casos, habiendo incluso provocado el abandono de algunas personas candidatas en el proceso de selección. Es por ello por lo que la exigencia de certificaciones de idiomas podría resultar una expresión de la preponderancia del reconocimiento institucional del *capital cultural* (Bourdieu, 1986) sobre las prácticas de competencia comunicativa operativas que se dan *de facto*.

En este sentido, aunque un 54,5% no haya identificado este criterio en su experiencia, y, que del 45,5% que si lo ha hecho, haya quienes noten que las empresas confieren mayor importancia a las habilidades prácticas y la capacidad de comunicación efectiva en situaciones reales de trabajo, más allá de las formalidades de las certificaciones, cabe destacar una paradoja en la que algunas personas candidatas han sido cribadas solamente por certificaciones formales sin enfrentar evaluaciones prácticas, planteando interrogantes éticos sobre la aplicabilidad y equidad de los requisitos en los procesos de selección. En este sentido, aunque un 72,7% de las personas candidatas menciona haber enfrentado la exigencia de llevar a cabo pruebas prácticas, lo que indica que ambos grupos comparten una identificación destacada de este requisito centrado en la demostración de habilidades lingüísticas en situaciones laborales específicas, especialmente en inglés, no en todos los casos se ha comprobado el nivel real de las personas candidatas, más allá de la solicitud de certificados oficiales de idiomas.

De igual manera, aunque solo una persona candidata ha afirmado que se le exigió ser *hablante nativa*, se ha identificado que tampoco se comprobó la competencia mediante pruebas prácticas. Por este hecho, vemos que existe una estratificación que hace que aquellos hablantes que se consideran *nativos* perciban incluso salarios superiores que los *hablantes no nativos*, aunque estos últimos puedan tener el mismo nivel de competencia y efectividad en la lengua requerida.

En cualquier caso, un hallazgo destacable es que el relato de una significativa parte de las personas candidatas coincide al afirmar enfrentar el requerimiento constante de certificaciones oficiales de idiomas, e incluso, de haber sido estas el motivo limitante por el que han abandonado procesos selectivos o ni han llegado a postular, lo que contrasta con lo explicado por las personas reclutadoras, quienes mayoritariamente declaran aplicar este criterio de manera flexible.

Esto ha supuesto un limitante para algunas personas candidatas, incluso cuando poseen los conocimientos necesarios en un idioma específico, al no poder acreditar la posesión de dicho nivel de competencia comunicativa. Además, en algunos casos la simplicidad en la comunicación de los requisitos lingüísticos en algunos procesos de selección ha podido resultar poco detallada. De esta manera, se ha revelado una segregación a la hora de acceder al mercado laboral, pues aunque algunos candidato/as pueden obtener certificaciones según el MCER, aquellos/as con ingresos más bajos pueden encontrar dificultades para certificar sus habilidades comunicativas, creando así una barrera de entrada.

La hegemonización del inglés, impulsada por procesos de globalización, se presenta como un recurso clave para abordar tensiones fundamentales relacionadas con la eficiencia comunicativa y la reducción de costos. El análisis de los resultados desde la perspectiva del *capital intelectual*, destaca la importancia de considerar las habilidades lingüísticas no solo como un conjunto de certificaciones formales, sino como un activo cultural y comunicativo que puede ser aplicado de manera efectiva en contextos laborales específicos. En la nueva economía, es crucial adoptar una comprensión integral del capital intelectual, reconociendo la diversidad de formas en que las habilidades lingüísticas contribuyen a la creación de valor en el entorno laboral contemporáneo.

En este sentido, el *capital intelectual* (Stewart, 1997), fundamental en la nueva economía, reconoce el valor del trabajo intelectual y comunicativo en la generación de riqueza. En el contexto de la búsqueda de empleo, las habilidades lingüísticas se convierten en un componente esencial de este capital, ya que no solo representan una capacidad individual, sino también un producto cultural que está siendo comercializado en el mercado laboral, ejemplificando así algunos de los procesos de transformación del *capital intelectual* en *capital económico* (Bourdieu, 1986). Por ello, del contraste de estos resultados se destaca que la competencia comunicativa objetivada en forma de certificados de idiomas, como forma de *capital cultural* que se ha objetivado por grupos preponderantes, se despliega en la práctica selectiva como una preferencia ante a quienes han tenido la oportunidad de adquirir la competencia mediante la socialización lingüística. En la práctica se comprueba que convive una tensión entre formas de *capital cultural* objetivado en certificaciones y la competencia comunicativa práctica *de facto* que se utiliza en la ejecución de las funciones laborales. El acceso al mercado laboral español parece supeditarse a la práctica de poder demostrar las competencias comunicativas y lograr un status de clase "más alta" en un mercado lingüístico que actúa como *campo de poder* (Bourdieu, 1979).

Figura 35. Tabla comparativa de resultados sobre la identificación de criterios lingüísticos - Grupo I

Personas Reclutadoras							
PERSONA RECLUTADORA	IMPORTANCIA DE CERTIFICACIONES DE IDIOMA	REQUERIMIENTO DE HABLANTES NATIVOS	PRUEBAS DE DOMINIO DE IDIOMAS	ENFOQUE PRINCIPAL	MÉTODOS DE EVALUACIÓN	FLEXIBILIDAD EN REQUISITOS LINGÜÍSTICOS	COLABORACIÓN ESTRATÉGICA CON ACADEMIAS DE IDIOMAS
1	Baja	✓ No considera imprescindible, pero sí se requiere en roles específicos	✓ Se enfoca en pruebas específicas para evaluar el dominio lingüístico	Experiencia laboral + pruebas prácticas de idiomas	Entrevistas en inglés + pruebas específicas	Baja	✗ No
2	Baja	✓ Requiere, aunque la preferencia se diluye en la competencia lingüística	✓ Se enfoca en pruebas de idiomas como elemento crucial	Pruebas prácticas de idiomas + criterios específicos	Pruebas de idiomas + niveles específicos	Baja	✗ No
3	No exige	⚠ No es un requisito categórico, pero sí una preferencia	✓ La eficacia del requisito se evalúa según la naturaleza técnica del trabajo	Pruebas prácticas de idiomas, sin énfasis en certificaciones	Entrevistas en el idioma + pruebas de habilidades lingüísticas	Moderada	✗ No
4	Baja	✗ No requiere y no es un criterio determinante en la selección de persona	✓ Preferencia por fluidez en castellano y catalán, evaluación práctica de habilidades en Inglés	Evaluación práctica del idioma, más allá de certificados	Entrevistas en inglés, énfasis en comunicación oral y escrita	Moderada	✗ No
5	Moderada	✓ Requiere, aunque la preferencia es variada, más pronunciada en inglés	✓ Rigidez según la necesidad del cliente, énfasis en la comunicación eficiente en los idiomas preferidos	Requiere certificaciones, pero con flexibilidad + pruebas prácticas de idiomas	Pruebas prácticas, colaboración con academias de idiomas	Alta	✓ Sí

Fuente: Elaboración propia.

Figura 36. Tabla comparativa de resultados sobre la identificación de criterios lingüísticos - Grupo II

Personas Candidatas					
PERSONA CANDIDATA	SE LE HAN REQUERIDO CERTIFICACIONES DE IDIOMAS	SE LE HA REQUERIDO SER HABLANTE NATIVO	SE LE HAN REALIZADO PRUEBAS DE DOMINIO DE IDIOMAS	TIPO DE PRUEBA	MÉTODOS DE EVALUACIÓN
1	✓ Sí	✗ No	✓ Sí	Conversación formal en inglés	Entrevistas en inglés + pruebas específicas
2	✗ No	✗ No	✓ Sí	Conversación casual en inglés	Pruebas de idiomas + niveles específicos
3	✗ No	✗ No	✗ No	-	Entrevistas en el idioma + pruebas de habilidades lingüísticas
4	✓ Sí	✗ No	✗ No	-	Entrevistas en inglés, énfasis en comunicación oral y escrita
5	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	Test, listening, speaking, etc.	Pruebas prácticas, colaboración con academias de idiomas
6	✗ No	✗ No	✓ Sí	Simulacro + parte de la entrevista en inglés	-
7	✗ No	✗ No	✓ Sí	Prueba escrita tipo test	-
8	✗ No	✗ No	✓ Sí	Conversaciones + simulacro tipo role play	-
9	✗ No	✗ No	✓ Sí	Prueba narrativa	-
10	✓ Sí	✗ No	✗ No	-	-
11	✓ Sí	✗ No	✓ Sí	Conversación telefónica en inglés	-

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Comprobación de la eficacia de las pruebas de idiomas realizadas en los procesos de selección de España, desde la perspectiva de las personas reclutadoras y candidatas.

o **Grupo I: Personas reclutadoras**

La **Persona Reclutadora 1** percibe positivamente la efectividad de los criterios de selección lingüística en su empresa, que incluyen certificaciones, *hablantes nativos* y pruebas de idiomas. Destaca que las certificaciones no siempre son necesarias, ya que el nivel se mide mediante pruebas internas y entrevistas. Considera efectivo el requisito de *hablantes nativos* en ciertos procesos, pero sugiere que en muchos casos el dominio del idioma extranjero es suficiente, siendo reemplazable por pruebas de nivel. En este sentido, considera beneficioso incluir pruebas de idiomas para una criba eficiente en procesos con muchos candidatos. Opina que las personas candidatas tienen una percepción mayoritariamente positiva de las pruebas de idiomas, aunque algunas las encuentran cargantes, especialmente si participan en varios procesos de selección. Identifica desafíos en la falta de comunicación con las personas candidatas, lo que puede hacer que se sientan perdidos en el proceso, aunque destaca esfuerzos para evitarlo. Aunque utiliza criterios de certificaciones, *hablantes nativos* y pruebas de idiomas, no percibe ninguno de estos como discriminatorios, sino como una orientación hacia perfiles específicos. Destaca la importancia de adaptar los criterios según la posición laboral, pero confirma consistencia en el uso del mismo conjunto de pruebas para candidato/as interno/as y externo/as, sugiriendo fiabilidad. Menciona casos excepcionales donde la falta de competencia lingüística afectó negativamente a la empresa, pero los considera poco significativos, respaldando la efectividad del método de evaluación mediante pruebas de idiomas.

La **Persona Reclutadora 2** percibe positivamente la efectividad de los tres criterios: certificaciones, *hablantes nativos* y pruebas de idiomas. Considera que estos se complementan, siendo las pruebas de idiomas una herramienta eficaz para evaluar la correspondencia entre el nivel del candidato/a y lo indicado en el currículum. Opina que las personas candidatas tienen una percepción mayoritariamente positiva de estos criterios porque son conscientes de la importancia del nivel de idioma y comprenden la necesidad de un dominio elevado. Destaca que la implementación de estos criterios facilita la selección de currículos, agilizando la identificación de candidato/as idóneo/as desde las primeras etapas del proceso. Opina que la inclusión de pruebas de idiomas no afecta negativamente a la experiencia de personas candidatas ni reclutadoras, ya que la evaluación lingüística se realiza después de la entrevista presencial, sugiriendo una cuidadosa integración en el flujo de selección. No percibe discriminación en el uso de estos criterios, especialmente cuando el puesto requiere un nivel de idioma específico para el desempeño laboral. Destaca su eficacia para atraer candidato/as cualificado/as. No conoce casos en los que la incompetencia lingüística haya afectado negativamente a la empresa.

La **Persona Reclutadora 3** cuestiona la eficacia de requerir *hablantes nativos* y certificados de idiomas como único criterio. Argumenta que la posesión de un certificado no garantiza competencia real en situaciones prácticas y destaca posibles intimidaciones y sobreestimaciones por parte de algunas personas candidatas ante requisitos estrictos de certificación. Aunque reconoce la ventaja de filtrar perfiles con certificaciones, subraya la dificultad de evaluar la verdadera competencia solo con este método, abogando por enfoques más específicos. En su empresa, no es un requisito. Sugiere que las pruebas orales son más efectivas que las escritas y destaca la importancia de adaptar los métodos de evaluación según el tipo de trabajo y la comunicación diaria requerida. En relación con los *hablantes nativos*, señala la posibilidad de discriminación étnica al dar preferencia a esta categoría, a pesar de no ser un requisito. Aunque los criterios actuales de selección lingüística cubren las necesidades de su empresa, sugiere posibles mejoras en el método. Hasta el momento, no ha experimentado casos en los que la falta de competencia lingüística haya tenido un impacto negativo en la empresa.

La eficacia del requisito de ser *hablante nativo* se evalúa en su empresa función de la naturaleza técnica del puesto, siendo más flexible en perfiles de IT, sin embargo, ella plantea reflexiones significativas sobre la efectividad y posible discriminación de los criterios de selección lingüística, abogando por métodos más específicos y resaltando la importancia de evaluar las habilidades prácticas en el idioma. Percibe la selección basada en competencia lingüística y habilidades, en lugar de la nacionalidad o lugar de nacimiento, como más justa y alineada con la idoneidad del candidato/a para el desempeño laboral. También destaca la necesidad de considerar las circunstancias de las personas candidatas, especialmente aquellas que pueden enfrentar dificultades económicas para obtener certificaciones.

La **Persona Reclutadora 4** valora positivamente el requisito de certificados de idiomas como un criterio efectivo para el primer cribado, ya que detalla los requisitos del puesto, incluido el nivel necesario. Sin embargo, sostiene que este criterio necesita respaldo mediante pruebas prácticas, abogando especialmente por pruebas orales para evaluar las habilidades de expresión oral en inglés. Destaca la importancia de hablar inglés en la comunicación con proveedores y sugiere que el método actual, que incorpora entrevistas en inglés, es efectivo para evaluar estas habilidades. Aunque considera que un nivel intermedio o avanzado de inglés es suficiente y no percibe como discriminatorios los criterios mencionados, señala la posibilidad de sesgo al asumir que todos son *hablantes nativos* de castellano y valenciano. En la empresa, donde todos hablan castellano o valenciano, no se percibe que la falta de *hablantes nativos* de inglés tenga un gran impacto en la organización. Aunque no se proporciona información específica sobre cómo la falta de competencia lingüística ha afectado la captación de talento en la empresa, destaca la importancia de que la personas candidatas dominen el inglés hablado.

La **Persona Reclutadora 5** considera efectivos los tres criterios de selección lingüística, enfatizando la crucialidad de las pruebas lingüísticas, especialmente en inglés. Destaca la importancia de diferenciar entre “talento” (entendido como habilidades y conocimientos técnicos del puesto valorados por esta reclutadora) y dominio de idiomas, reconociendo que no siempre van de la mano. Valora la diversidad lingüística, dando mayor peso al castellano pero permitiendo la libertad de comunicarse en el idioma preferido por los empleados, especialmente en los idiomas locales como el castellano y el catalán. En cuanto a desafíos, destaca que requerir *hablantes nativos* reduce el pool de candidatos, y la certificación de idiomas presenta dificultades debido a la falta de certificaciones actualizadas. Sugiere que las pruebas lingüísticas son más efectivas, ya que reflejan el nivel actual de manera más precisa. Considera discriminatoria la práctica de requerir *hablantes nativos*, sugiriendo además, que, buscar niveles avanzados o profesionales puede ser más relevante en algunos casos. La inclusión del inglés como requisito se relaciona con clientes internacionales, y la falta de competencia lingüística puede causar problemas, como evidencia en casos recientes. Considera la experiencia de las personas candidatas durante las pruebas de idiomas positiva para aquellas con buenos niveles y destaca la importancia de equilibrar los requisitos de idiomas con la realidad del trabajo y sugiere que la experiencia de las personas candidatas es más relevante que la de las personas reclutadoras.

Como **resultado** del estudio, el **80%** de las personas reclutadoras entrevistadas (Personas reclutadoras 1, 2, 4 y 5) perciben como efectivos los tres criterios de selección lingüística explorados (requerimiento de certificaciones oficiales, requerimiento de *hablantes nativos* y realización de pruebas de dominio de idiomas) para evaluar el nivel de idioma de las personas candidatas en los procesos de reclutamiento en empresas españolas que operan en contextos multilingües. Sin embargo, el **20%** (Persona reclutadora 3) cuestiona la efectividad de requerir certificados de idiomas y/o *hablantes nativos*. La Persona Reclutadora 3 aboga por métodos más específicos que vayan más allá de las certificaciones para evaluar la competencia real en el idioma. Esto muestra como no se expresa la misma importancia como criterio, según la persona reclutadora. En este sentido, se ponen en entredicho la efectividad de requerir *hablantes nativos*, ya que otras personas candidatas que no sean identificadas como *hablantes nativos* de la lengua

requerida por no haberla adquirido como su primera lengua, pueden ser igualmente válidas para el puesto. Aquí entraría en juego la teoría de sesgos y validez de Manterola & Otzen (2015).

Concretamente queda reflejado el **sesgo de selección en instrumentos de selección**, ya que ciertas personas indican que instrumentos como el requerimiento de certificaciones seleccionan de manera sesgada aspectos como el poder adquisitivo para acreditar las competencias comunicativas de las personas candidatas, haciendo que se pueda excluir a otras que, aunque no tengan certificaciones oficiales, puedan poseer el nivel requerido. Por otro lado, encontramos **sesgo de información en instrumentos de medición** cuando en algunos casos las personas reclutadoras solo evalúan la capacidad de comunicación oral, desatendiendo la comunicación escrita y la escucha activa, llevando a una evaluación de habilidades comunicativas incompleta. Por ello, además, aparece el **sesgo de procedimientos**, ya que se percibe un mayor interés en la evaluación de personas candidatas que sean *hablantes nativos* en comparación con aquellas personas que no son *hablantes nativos* y en aquellas que hablen las lenguas autóctonas.

A su vez, el requerimiento de *hablantes nativos* se ve sesgado por la falta de **sensibilidad de un instrumento**, es decir, el propio requerimiento y pregunta a estas personas sobre si son o no *hablantes nativos* – y lo mismo pasa si sólo se pregunta por la posesión de certificados o si hablan el idioma-, no resulta lo suficientemente sensible para detectar la presencia real de estas competencias comunicativas. Asimismo, en los casos en los que se avisa de las pruebas en la oferta de empleo, las personas candidatas pueden experimentar un **sesgo de adaptación**, ya que se les estaría preavisando de que van a ser evaluadas mediante una conversación en inglés y pueden escoger otro tipo de evaluación, lo que puede afectar a la validez de los resultados.

Por último, no se puede descartar la presencia del **efecto Hawthorne**, el cual puede hacer que el hecho de que las personas candidatas saben que están siendo evaluadas durante la entrevista en inglés o cualquier otro idioma requerido, muestren un comportamiento diferente a cuando no saben que están siendo evaluadas, afectando así a la autenticidad de los resultados y no dejando entrever su verdadero potencial a las personas reclutadoras.

En cuanto a desafíos y ventajas, se expone que los problemas principales pueden surgir de la mala comunicación de estos requerimientos con las personas candidatas, pero se hace un esfuerzo para evitar estas situaciones. Hay personas reclutadoras que optan por avisar a las personas candidatas de que se les realizarán pruebas prácticas y otras que apuestan por omitir esta información y así obtener resultados más espontáneos. Finalmente, la implementación de criterios específicos parece facilitar la criba curricular y asegura la idoneidad de las personas candidatas, por lo que la ventaja de evaluar habilidades prácticas en lugar de depender solo de certificaciones o de *hablantes nativos* es resaltada.

En relación con la **discriminación** percibida, la mayoría no considera discriminatorios estos criterios, aunque se destaca la importancia de adaptarlos según la posición laboral. Sin embargo, algunas personas reclutadoras, como la 3 y la 5, plantean inquietudes específicas. La **Persona Reclutadora 3** expresa preocupaciones sobre discriminación étnica al favorecer a *hablantes nativos* en su empresa y a aquellos con certificaciones oficiales de idiomas, argumentando que no todas las personas acreditan su nivel de competencia comunicativa en todas las lenguas que dominan: *“creo que la noción de hablantes nativos puede contribuir fácilmente a la discriminación. Parece que siempre se privilegia al hablante nativo por su supuesta superioridad cultural en el idioma, pero una persona nacida en un país no necesariamente posee un conocimiento técnico profundo del idioma y puede no adaptarse adecuadamente para ciertos puestos de trabajo en comparación con alguien que sí se ha preparado específicamente para ese puesto.”*

La **Persona Reclutadora 5** también comparte la percepción de que podría existir discriminación al requerir *hablantes nativos*: *“es evidente que este tipo de requisitos pueden ser discriminatorios y limitan el pool de candidatos, pero en última instancia, todo proceso de selección involucra cierto grado de discriminación al establecer criterios que limitan la participación de ciertos individuos en determinados roles laborales.”*

Esto refleja una perspectiva del 40% de la muestra que opina que la exigencia de *hablantes nativos* en la selección puede ser discriminatoria, presentando desafíos en la atracción de talento, según indica la Persona Reclutadora 5.

En relación con el requisito de certificados de idioma, la situación se presenta más compleja. A pesar de que la mayoría de la muestra afirma creer en la efectividad de este criterio de selección, ninguna de las personas reclutadoras se basa exclusivamente en la posesión de certificados. Durante las conversaciones, se percibe una conciencia compartida de que estos títulos no garantizan necesariamente el nivel real de competencia comunicativa en la lengua requerida. Surge una contradicción entre la creencia en la efectividad general de este criterio y la percepción de que es necesario complementarlo con pruebas de nivel, ya que los certificados, por sí solos, no proporcionan una evaluación completa y precisa. Las personas reclutadoras enfrentan la disonancia al aplicar un requisito de certificados como un criterio universal abstracto a situaciones particulares concretas. En consecuencia, resuelven esta disonancia atribuyendo validez o eficacia a dicho criterio que describen como sesgado y que reconocen la necesidad de complementar con pruebas prácticas. Es importante destacar que solo una persona entre las personas reclutadoras ha reflexionado sobre la posibilidad de que este requisito pueda constituir una práctica discriminatoria en los procesos de selección.

La mayoría sostiene que los criterios de selección lingüística influyen positivamente en la captación de talento, atrayendo a personas candidatas cualificadas. Sin embargo, parece haber un descuido general en considerar el componente emocional en las personas candidatas, a pesar de su papel crucial en la formación lingüística y su impacto en el proceso de aprendizaje (Aragão, 2011). Al no tener en cuenta el impacto emocional, se corre el riesgo de pasar por alto dimensiones personales e individuales que podrían estar llevando a que las personas candidatas no muestren sus competencias comunicativas reales (Hymes, 1971), debido a la presión de cumplir con criterios demasiado rígidos. Por ello, es posible que las personas reclutadoras no estén considerando casos de fobias, como la xenoglosofobia o miedo a hablar lenguas extranjeras (Böttger; Költzsch, 2020; Montolío, 2021) durante los procesos de selección.

Solo la **Persona Reclutadora 3** se ha dado cuenta de que el requerimiento de certificaciones oficiales de idiomas puede suponer una forma de *cierre monopolizador* (Coleman, 1990) para aquellas personas que no poseen certificados de idiomas, excluyendo así a esas personas que no pueden participar en el *consumo conspicuo y ostensible* (Veblen 2004). El aún vigente requerimiento de certificaciones de idiomas deja entrever una forma de *campo de poder* en términos de Bourdieu (1979), instrumentalizando el capital cultural para convertirlo en capital social dentro de la participación de los mercados laborales hasta llegar a transformarse en *capital económico*. Este condicionamiento contribuye a la construcción de un mayor número de *self-made speakers* (Martín & Del Percio, 2019) como modelo de comportamiento lingüístico y de rendimiento hegemónico en la mayor parte de los procesos de selección.

Sin embargo, la insistencia en la exigencia de certificaciones de idiomas no ha sido tan marcada como se anticipaba inicialmente, lo que constituye una sorpresa en los resultados obtenidos. Por otro lado, resulta inquietante que la mayoría de las personas reclutadoras respalden y requieran *hablantes nativos* en sus prácticas habituales de selección de personal. Esto parece ejercer una *dominación simbólica* (Bourdieu, 1982) en los procesos lingüísticos, actuando como un *cierre monopolizador* (Coleman, 1990) que socava la efectividad del nivel de umbral del MCER (UE, 2000) y desestima años de preparación académica. Este *error categorial* (Winch, 1994) por parte de las personas reclutadoras eclipsa el verdadero conocimiento y competencia comunicativa de las personas candidatas, ya que no se les brinda la oportunidad de demostrar su eficiencia lingüística y su capacidad para transmitir información de manera ágil y práctica.

En términos generales, la posesión de certificaciones de idiomas no suele priorizar a las personas que demuestran efectivamente su nivel mediante pruebas prácticas. En otras palabras, no se observa una preferencia automática por aquellas personas que cuentan con certificaciones

oficiales de idiomas en comparación con aquellas que no las tienen, siempre y cuando se les brinde la oportunidad de aplicar y demostrar sus competencias a través de una prueba práctica. No obstante, esta dinámica cambia en el caso del requerimiento de *hablantes nativos*.

En estas situaciones, el simple hecho de presentarse como *hablante nativo* de una lengua específica puede sesgar la percepción de la persona reclutadora, otorgando una preferencia sesgada a favor del *hablante nativo* en lugar de considerar a otra persona que pueda demostrar un nivel de competencia C1 o C2, es decir, un nivel avanzado en esa lengua mediante certificaciones o pruebas de nivel, o ambos. Esta preferencia hacia los *hablantes nativos*, a pesar de que ambos puedan demostrar un nivel avanzado, contradice los principios de eficiencia lingüística, ya que ambas personas podrían comunicarse eficazmente en la lengua de la empresa, ahorrando tiempo y recursos.

La implementación de los tres criterios vistos parece facilitar la criba curricular, sugiriendo una estrategia que minimiza la exclusión en la comunicación, alineada con el concepto de *Maximin Communication*. En la mayoría de los casos, vemos cómo el inglés se posiciona como la lengua extranjera con mayor *Communicative Potential*, pues su posición estructural es la dominante en los procesos de selección estatales. Esto se hace por el criterio *Maximin Communication* (van Parijs, 2003), que busca minimizar la exclusión de lo/as trabajadore/as en las comunicaciones de la empresa, y, a su vez, se usa como *criterio minimax* (Colomer, 1990; Vaillancourt, 1985; MacManus, 1985), prefiriendo personas candidatas que hablan los idiomas maternos de las personas consumidoras.

La preferencia por idiomas maternos se refleja en la práctica de requerir habilidades específicas, como vemos en el caso de las empresas que requieren *hablantes nativos* o sienten predilección por quienes además hablan la lengua autóctona. La estrategia minimax se observa en la atención a la intensidad lingüística, donde se busca maximizar la eficacia comunicativa, especialmente en sectores avanzados que se orientan hacia mercados cultural y lingüísticamente diversos.

No obstante, cómo se encuentra que tanto las certificaciones como el hecho de identificarse como *hablante nativo* no se correlacionan de manera confiable con la competencia lingüística efectiva en el trabajo, se cuestiona la validez de este indicador.

Al cuestionar la eficacia de indicadores, como poseer certificaciones de idiomas y ser *hablante nativo*, para predecir con precisión la competencia comunicativa real en el trabajo, se revela la necesidad de revisar y ajustar los criterios de selección lingüística para una evaluación más precisa de las habilidades requeridas. Por ejemplo, el *cue validity* (Rosch, 1976; Velasco, 2013) de la segunda lengua que se habla no tiene por qué entrar en conflicto con los conocimientos gramaticales previos en la primera lengua ni con otras claves en competencia, pues se estaría negando la existencia del *code switching* o alternancia de códigos (Auer, 1998), un fenómeno natural del bilingüismo y el plurilingüismo, capaz de brindar mayor libertad de expresión y contribuir a una comunicación efectiva al permitir cambiar el idioma en que se está hablando.

En este contexto, se destaca la importancia de evitar suposiciones sobre la dominancia de un idioma basándose en la geografía o la lengua materna, ya que la adquisición secundaria y el contexto educativo pueden ser igualmente relevantes. La operación global de las empresas refuerza la necesidad de habilidades multilingües explica la influencia de la posición estructural de un idioma como el inglés en las elecciones lingüísticas, pero, en última instancia, se observa que la verdadera gestión e inclusión de la diversidad lingüística es limitada en muchas empresas, a pesar de la demanda generalizada de conocimientos en varios idiomas. Esta brecha entre la demanda de habilidades lingüísticas y la gestión efectiva de la diversidad se evidencia en la falta de ajuste en los criterios de selección. La eficacia de indicadores como certificaciones y el estatus de *hablante nativo* para predecir la competencia comunicativa real en el trabajo ha sido cuestionada, por lo que se subraya la necesidad apremiante de revisar y ajustar estos criterios.

Figura 37. Tabla comparativa de resultados sobre la eficacia percibida de los criterios lingüísticos - Grupo I

PERSONA RECLUTADORA	EFICACIA PERCIBIDA DE LAS PRUEBAS DE IDIOMAS REALIZADAS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE ESPAÑA
1	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación global: Positiva; percibe como efectivos los tres criterios de selección lingüística. • Criterios utilizados: Certificaciones, <i>hablantes nativos</i> y pruebas de idiomas. • Discriminación: No percibe discriminación en el uso de ninguno de los criterios. • Impacto negativo: Expone casos excepcionales sin impacto significativo debidos a la falta de competencia lingüística. Asimismo, cree que estos requisitos no han generado un impacto negativo en candidatos ni reclutadores.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación global: Positiva; valora como efectivos los tres criterios de selección lingüística. • Criterios utilizados: Certificaciones, <i>hablantes nativos</i> y pruebas de idiomas. • Discriminación: No percibe discriminación en el uso de ninguno de los criterios. • Impacto negativo: No conoce casos de incompetencia lingüística que hayan afectado a la empresa negativamente, ni casos en que estos criterios hayan generado impacto negativo en candidatos o reclutadores.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación global: Cuestionamiento de criterios; duda sobre la efectividad de requerir solo certificados de idiomas. Aboga por métodos más específicos y destaca la importancia de realizar pruebas orales. • Criterios utilizados: Pruebas de idiomas (además existe preferencia por <i>hablantes nativos</i> aunque no se exigen). • Discriminación: Señala la posibilidad de discriminación étnica al preferir <i>hablantes nativos</i> y a la hora de pedir certificaciones, por su coste económico al cual no todas las personas pueden tener acceso. • Impacto negativo: Cree que el requisito de certificaciones y de ser <i>hablante nativo</i> sí generan un impacto negativo en personas candidatas. Conoce, pero no ha experimentado casos significativos.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación global: Positiva; no obstante, aunque considera efectivo el criterio de certificaciones, cree que este necesita respaldo con pruebas prácticas. Destaca la importancia de evaluar habilidades de expresión oral en inglés. • Criterios utilizados: Certificaciones y pruebas de idiomas. • Discriminación: No percibe discriminación en el uso de ninguno de los criterios, pero reconoce un posible sesgo al asumir que todos son <i>hablantes nativos</i> de castellano y valenciano. • Impacto negativo: No proporciona información específica sobre casos en los que falta de competencia lingüística haya causado problemas en su empresa y no cree que los criterios tengan un impacto negativo en candidatos o reclutadores.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación global: Positiva; percibe como efectivos los tres criterios de selección lingüística. • Criterios utilizados: Certificaciones, <i>hablantes nativos</i> y pruebas de idiomas. • Discriminación: Duda sobre si la práctica de requerir <i>hablantes nativos</i> puede estar resultando discriminatoria. • Impacto negativo: Expone casos donde la falta de competencia lingüística sí causó problemas en su empresa. No obstante, considera que los criterios no generan impacto negativo en candidatos ni reclutadores.

Fuente: Elaboración propia.

o **Grupo II: Personas candidatas**

La **Persona Candidata 1** opina que el mero requerimiento de certificaciones y de *hablantes nativos* no es eficaz y relativiza la idoneidad de las pruebas de idiomas durante un proceso de selección, señalando que su efectividad dependerá de su diseño específico. Opina que podrían ser adecuadas si reflejan situaciones prácticas relevantes para el puesto al que se postula. Además, destaca la importancia de que las pruebas sean prácticas reales que simulen las situaciones laborales a las que se enfrentaría la persona candidata. Cuando se le pregunta si ha experimentado situaciones en las que las pruebas no reflejaron su capacidad real, menciona que no ha realizado estas pruebas en el contexto específico mencionado, pero ha tenido experiencias similares al postularse para becas, donde sí. Define estas pruebas como simples y afectaron a su postulación. Ve discriminatorio el requerimiento de *hablantes nativos* en las ofertas de empleo.

La **Persona Candidata 2** destaca la efectividad de las certificaciones de idiomas y las pruebas lingüísticas como elementos positivos en el currículum, considerándolos factores que ayudan a destacar en el proceso de selección. Respecto a la efectividad de las pruebas de idiomas, sostiene que son indicadores adecuados de las habilidades lingüísticas necesarias para el puesto. No obstante, señala que aunque se sintió preparado, algunas pruebas no pudieron reflejar completamente su capacidad real, especialmente cuando se trata de pruebas de idiomas mediante conversaciones simples y cortas. Reconoce la importancia de estas evaluaciones e

indica que no han influido negativamente en su decisión de postularse o aceptar una oferta de trabajo. En cuanto a la preferencia por *hablantes nativos*, no ha enfrentado personalmente ese criterio en su experiencia, pero lo considera un criterio válido y no lo percibe como discriminatorio.

La **Persona Candidata 3** cuestiona la efectividad de las certificaciones de idiomas o pruebas lingüísticas como indicadores adecuados de las habilidades lingüísticas necesarias para el puesto. Sostiene que, en muchas ocasiones, las certificaciones no reflejan la soltura real en el idioma, especialmente cuando alguien posee un título pero carece de la experiencia práctica necesaria. Además, destaca que la evaluación de habilidades lingüísticas ha influido en su decisión de postularse o aceptar ofertas de trabajo, ya que en ocasiones ha dudado de sus capacidades comunicativas y ha dejado de aplicar a algunas ofertas. En cuanto a la preferencia por *hablantes nativos*, la considera ineficaz y discriminatoria, reconociendo que ha afectado su decisión en función de la cultura de la empresa, prefiriendo aquellas con mayor diversidad.

La **Persona Candidata 4** cuestiona la efectividad de las certificaciones pero destaca la importancia de su posesión, especialmente en el sector privado, donde después no se le han solicitado pruebas lingüísticas. Señala la falta de comprobación real de las competencias en el sector privado. Sí reconoce la efectividad de las pruebas de idiomas, indica que pueden ser un indicador adecuado, pero destaca la variabilidad según el sector y la necesidad de realizarlas de manera adecuada. La evaluación de habilidades lingüísticas no influyó en su decisión de postularse o aceptar una oferta de trabajo, y, aunque no se sintió preparada para enfrentar este tipo de evaluaciones, reconoce que pudo mostrar su nivel. Respecto a la preferencia por *hablantes nativos*, no ha experimentado su impacto directo, pero consideraría discriminatorio este criterio, enfatizando la importancia de la igualdad de oportunidades.

No ha experimentado situaciones en las que las pruebas no reflejaran su capacidad real.

La **Persona Candidata 5** cuestiona la efectividad de los tres criterios y destaca la importancia del catalán y alemán en su región. Por un lado, cuestiona la efectividad de las pruebas de idiomas y los exámenes estandarizados, prefiriendo la evaluación práctica de habilidades comunicativas en el entorno laboral. Expresa su desconfianza en la eficacia de pruebas tipo de tests al considerarlos herramientas limitadas que pueden ser estudiadas y preparadas. Destaca la posibilidad de que, incluso si se domina un idioma, la falta de familiaridad con la estructura específica de un test podría afectar negativamente el rendimiento. Enfatiza que estas pruebas están diseñadas con opciones cerradas y respuestas parametrizadas, lo que impide a los candidatos mostrar la riqueza de su conocimiento lingüístico. Asimismo, subraya las variaciones en el ámbito lingüístico, señalando que las respuestas correctas pueden depender de muchas variables. Por ello, cuestiona la idoneidad de los tests para reflejar verdaderamente las habilidades comunicativas y competencias reales. Evitando la palabra "justa" para describir la evaluación, sugiere que estas pruebas pueden no permitir plasmar de manera fiel el conocimiento y la capacidad de comunicación en un contexto laboral. Sostiene que no recuerda situaciones en que estas pruebas no hayan reflejado su capacidad real, pero enfatiza que este tipo de exámenes no permiten plasmar completamente el conocimiento y las competencias comunicativas a otros.

Señala que la preferencia por *hablantes nativos* lejos de ser efectiva, resulta además discriminatoria, creando divisiones entre nacionalidades. Comparte una experiencia personal en la que se encontró con la preferencia por *hablantes nativos* en un proceso de selección, destacando la falta de sentido de tal preferencia, ya que no era posible encontrar a una persona nativa en todas las lenguas requeridas. En general, aboga por una evaluación más holística de las habilidades lingüísticas, basada en la comunicación efectiva y las experiencias laborales reales, en lugar de depender exclusivamente de pruebas estandarizadas.

Además, expresa su desconfianza en las certificaciones, argumentando que no reflejan completamente la capacidad de comunicación efectiva en situaciones reales. Basándose en su perspectiva única y subjetiva, durante su experiencia, destaca que en Mallorca el catalán es un requisito fundamental en entidades públicas, mientras que el alemán abre puertas a salarios más

altos y condiciones laborales estables. Menciona específicamente la necesidad de un certificado C1 en inglés para una vacante en el aeropuerto, lo que hizo que decidiera no continuar en el proceso, y la exclusión de un proceso para un ayuntamiento debido a la falta del certificado C1 en catalán. Sin embargo, al considerar el panorama más amplio, es crucial reconocer las regulaciones⁸ que rodean los mecanismos de protección de la lengua catalana. Dichas regulaciones responden a las formas institucionales y sociales de minorización a la que ha sido sometida la lengua autóctona debido a los esfuerzos centralistas de los gobiernos estatales, particularmente durante el siglo XX. En este contexto, la imposición de requisitos específicos, como la certificación C1 en catalán, podría interpretarse no solo como un criterio de selección, sino también como parte de dinámicas más amplias relacionadas con la preservación y promoción de lenguas autóctonas en contextos sociopolíticos complejos.

No obstante, este hecho contrasta significativamente con su participación en otros ayuntamientos y la impartición de talleres en catalán de manera activa. Este episodio destaca la disparidad en los criterios de evaluación en la isla, pues a pesar de su experiencia laboral y compromiso con el uso activo del catalán en diferentes contextos, la ausencia de un certificado oficial resultó en la exclusión de este proceso particular. De este modo, aunque haya interpretado subjetivamente que estos requisitos de certificaciones oficiales son un impedimento, cabe comprender que forman parte de conjuntos de medidas encaminadas a la revitalización de la lengua autóctona balear, que habría sufrido dichos procesos de minorización sociohistóricamente.

Así, si bien es cierto que este ejemplo subraya la rigidez de algunos requisitos, incluso cuando las habilidades lingüísticas se han demostrado de manera práctica en entornos laborales anteriores, el matiz anteriormente señalado añade una capa de complejidad a la evaluación de habilidades lingüísticas en las Islas Baleares, donde en algunos casos, las certificaciones pueden actuar como medidas de protección y preservación de lenguas minorizadas, como el catalán. Sin embargo, la línea entre la promoción cultural y la exclusión laboral puede volverse difusa, generando interrogantes éticos sobre la aplicabilidad y equidad de tales requisitos en el cribado.

La **Persona Candidata 6** cuestiona la eficacia de las certificaciones argumentando que no siempre reflejan las competencias reales y resalta la importancia de un diseño adecuado de las pruebas de idiomas, pues reconoce que estas pueden no reflejar completamente las habilidades en situaciones inesperadas. Aunque inicialmente le desagrada que le requieran certificaciones o pruebas lingüísticas, no han sido un obstáculo para su postulación. Destaca la importancia de la práctica sobre el papel en la evaluación de habilidades lingüísticas, ya que no pudo demostrar todo su potencial. En cuanto a la preferencia por *hablantes nativos*, esta ha afectado indirectamente sus decisiones al llevarle a cuestionarse su propia categoría de bilingüe *no nativa*. Considera efectivo y válido su solicitud, equiparándolo al requisito de titulación, pero encuentra discriminatorio exigir solo *hablantes nativos*, abogando por la inclusión de diversas competencias lingüísticas. Además, aborda la necesidad de mejorar la comunicación sobre los requisitos durante el proceso, sugiriendo preavisos y facilitar información relevante sobre el sector.

La **Persona Candidata 7** revela una percepción negativa respecto a la efectividad de certificaciones de idiomas. La ausencia de una certificación oficial, a pesar de tener las competencias necesarias, ha sido un obstáculo en algunos procesos y sugiere que este requisito puede ser excluyente. Además, considera que las pruebas, especialmente cuando son de tipo test, no siempre reflejan con precisión las habilidades necesarias, por lo que sugiere que una entrevista personal y una redacción breve pueden ser indicadores más claros del dominio del

⁸Según la Normativa autonómica de las Illes Balears, los preceptos lingüísticos en el Estatuto, destacan el Artículo 4 sobre la lengua propia: 1) La lengua catalana, propia de las Illes Balears, tendrá, junto con la castellana, el carácter de idioma oficial. 2) Todos tienen el derecho de conocerla y utilizarla, y nadie podrá ser discriminado por razón del idioma. 3) Las instituciones de las Illes Balears garantizarán el uso normal y oficial de los dos idiomas, tomarán las medidas necesarias para asegurar su conocimiento y crearán las condiciones que permitan llegar a la igualdad plena de las dos lenguas en cuanto a los derechos de los ciudadanos de las Illes Balears (Ministerio de Política Territorial, s.f.).

idioma. La evaluación de habilidades lingüísticas, especialmente cuando se exige un nivel específico como el C1 de inglés, ha influido en su decisión de postularse. La falta de confianza en alcanzar dicho nivel le lleva a evitar postularse, considerando que sería una pérdida de tiempo tanto para él como para el reclutador. Por otro lado, no ha experimentado situaciones en las que las pruebas no reflejaran su capacidad real, aunque señala que ciertos tipos de pruebas podrían no ser completamente representativos de las habilidades requeridas para un puesto específico. En relación con la preferencia por *hablantes nativos*, considera este criterio como potencialmente discriminatorio e ineficaz, argumentando que incluso entre los *hablantes nativos* hay variabilidad en la calidad de expresión, mientras que una persona *no nativa* podría tener un conocimiento más profundo debido a una formación extensa y un interés evidente. Argumenta que dedicar tiempo a alcanzar un nivel avanzado en un idioma debería ser reconocido, y otorgar preferencia a *hablantes nativos* no sería justo considerando el esfuerzo invertido en adquirir esa habilidad.

Para la **Persona Candidata 8** ve eficaz la demanda de certificaciones de idiomas como un criterio de descarte, especialmente cuando mucho/as candidato/as comparten perfiles similares en términos de formación y experiencia laboral. En este contexto, el dominio de un idioma puede convertirse en un factor crucial para destacar entre los aspirantes. Cuestiona la efectividad de las pruebas de idiomas, ya que puede sobrevalorarse el dominio de un idioma extranjero en detrimento de otras habilidades fundamentales, como el trabajo en equipo y la comunicación asertiva. A lo largo de su experiencia, ha presenciado situaciones donde estas pruebas no lograron reflejar su capacidad real, al enfocarse exclusivamente en la competencia lingüística y pasar por alto su capacidad de adaptación a entornos sociales y laborales. La presencia de pruebas lingüísticas ha impactado su decisión de postularse para ciertos roles o aceptar ofertas de trabajo. Aunque finalmente se postuló, en momentos previos experimentó cierto recelo debido a la ausencia de certificaciones en ese momento. La disposición para enfrentar estas evaluaciones varía, sintiéndose más cómodo cuando el idioma requerido es el castellano o valenciano, y menos preparado y reticente cuando se trata del inglés. Considera que la preferencia por *hablantes nativos* ha influenciado su decisión de postularse o aceptar ofertas de trabajo, especialmente en roles que requieren el dominio del valenciano, donde la comodidad al expresarse a la perfección en ese idioma ha sido determinante. Sin embargo, con respecto al inglés, la reticencia y la inseguridad asociadas con su nivel lingüístico han generado reservas. Destaca que entiende la preferencia por *hablantes nativos* en determinados roles que implican comunicación directa con clientes en otros idiomas, pero considera que puede tener connotaciones discriminatorias, especialmente dada la disponibilidad de herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación multilingüe.

La **Persona Candidata 9** percibe positivamente la efectividad de solicitar certificaciones de idiomas, pero destaca la posible discriminación “clasista” que implica el costo de estas certificaciones oficiales. En relación con la eficacia de las pruebas de idiomas, cuestiona su capacidad para reflejar de manera completa las habilidades lingüísticas esenciales para el puesto, proponiendo que la fluidez en la comunicación oral podría ser un indicador más preciso. Aunque no recuerda haber experimentado situaciones en las que las pruebas no reflejaran su capacidad real, señala la limitación de estas pruebas para evaluar de manera integral las habilidades lingüísticas. Se sintió preparada para enfrentar estas evaluaciones y considera que son un factor determinante en la selección final, observando la generalización de la importancia de los idiomas en la contratación. Reconoce que su facilidad para aprender idiomas ha influido en esta percepción, ya que la evaluación de habilidades lingüísticas ha desempeñado un papel decisivo en su decisión de postularse o aceptar ofertas laborales, y admite que su nivel de inglés y certificación le han proporcionado ventajas frente a otro/as candidato/as. En relación con la preferencia por *hablantes nativos*, la ve como justificada y eficaz en algunos contextos laborales debido a que asegura la “pronunciación adecuada” o como mayor filtro, pero reconoce que puede ser discriminatoria en ciertas ocasiones.

La **Persona Candidata 10** no cree en la eficacia de las certificaciones sin una posterior comprobación práctica, ya que en su caso, rara vez se le realizaron pruebas prácticas durante las entrevistas. Cuestiona la efectividad de las pruebas de idiomas, sugiriendo que estas deben adaptarse al contexto del sector cultural, centrándose más en la comunicación oral informal que en pruebas gramaticales, ya que no siente que le dejen mostrar su capacidad real. No obstante, subraya que la evaluación de habilidades lingüísticas no influyó en su decisión de postularse o aceptar ofertas de trabajo, y se sintió preparada. Sobre la preferencia por *hablantes nativos*, revela que debido a la escasez de ofertas en su sector, postula a todas las oportunidades aún sin cumplir con este criterio. No considera eficaz el requerimiento de *hablantes nativos*, pues aunque tengan conocimiento del idioma, esto no garantiza conocimientos adicionales relevantes para su sector, como el patrimonio artístico. Su percepción de la preferencia por *hablantes nativos* se describe como un fenómeno generalizado en el que se asume que son más aptos sin evaluar otras capacidades. Cuestiona la justificación de esta preferencia y enfatiza que cualquier persona puede tener un alto nivel en cualquier idioma, destacando que la capacidad de transmitir información, la comunicación y la adaptación al público son fundamentales en su sector.

La **Persona Candidata 11** sostiene que la solicitud de certificaciones y pruebas lingüísticas resulta ineficaz, ya que a menudo se demandan perfiles innecesarios o no alineados con el puesto, generando discrepancias entre las habilidades requeridas y las solicitadas. Sostiene que las pruebas de gramática no son un indicador adecuado de las habilidades necesarias para el puesto. Ejemplifica con una experiencia en la que una entrevista informal no reflejó la complejidad del entorno laboral que demandaba un gran dominio del idioma, aunque sí se sintió preparada. Las pruebas de idiomas sí han limitado su decisión de postulación. Reconoce su eficacia en casos donde el idioma es fundamental, pero en otros las ve como un requisito formal que puede limitar el pool de candidato/as. Respecto a la preferencia por *hablantes nativos*, aunque no ha enfrentado directamente este criterio, opina que es discriminatorio e ineficaz, pues el idioma es solo una habilidad entre muchas otras necesarias para el puesto. Así, aunque acepta su validez en ciertos contextos, no debe ser determinante, al no garantizar la excelencia comunicativa.

Figura 38. Tabla comparativa de resultados sobre la eficacia percibida de los criterios lingüísticos - Grupo II

Personas Candidatas							
PERSONA CANDIDATA	CONSIDERA EFICAZ EL REQUERIMIENTO DE CERTIFICACIONES DE IDIOMAS	CONSIDERA EFICAZ EL REQUERIMIENTO DE HABLANTES NATIVOS	CONSIDERA EFICAZ EL REQUERIMIENTO DE PRUEBAS DE DOMINIO DE IDIOMAS	PERCIBE DISCRIMINACIÓN	LAS PRUEBAS REFLEJARON SU CAPACIDAD REAL	SE SENTIO PREPARADO/A PARA LA PRUEBA	LOS CRITERIOS DE LA OFERTA AFECTARON A SU POSTULACIÓN
1	✗ No	✗ No	? Depende	✓ Sí, en requerir hablantes nativos	✗ No	✓ Sí	✓ Sí, positivamente
2	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✓ Sí	✓ Sí, positivamente
3	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Sí, en requerir hablantes nativos	✗ No	✗ No	✓ Sí, negativamente
4	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Sí, en requerir hablantes nativos	✓ Sí	✗ No	✗ No
5	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Sí, en requerir hablantes nativos y certificaciones	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí, negativamente
6	✗ No	✓ Sí	✗ No	✓ Sí, en requerir sólo hablantes nativos	✗ No	✓ Sí	✓ Sí, negativamente
7	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Sí, en requerir hablantes nativos	✓ Sí	✗ No	✓ Sí, negativamente
8	✓ Sí	✗ No	✓ Sí	✓ Sí, en requerir hablantes nativos	✗ No	? Depende	✓ Sí, positiva y negativamente
9	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✓ Sí, en requerir hablantes nativos y certificaciones	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí, positivamente
10	✗ No	✗ No	? Depende	✓ Sí, en requerir hablantes nativos	✗ No	✓ Sí	✗ No
11	✗ No	✗ No	✓ Sí	✓ Sí, en requerir hablantes nativos	✗ No	✓ Sí	✓ Sí, negativamente

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados en el **Grupo 2**, se pueden desglosar por dimensiones. De esta manera, en términos de **experiencia del proceso y percepción de la efectividad de los criterios y pruebas de idiomas actuales**, se destacan cuatro hallazgos:

1. La mayoría de las personas candidatas (72,7%) no percibe como efectivo el requerimiento de certificaciones oficiales de idiomas al no garantizar un alto nivel de fluidez en la práctica real y centrarse más en demostrar conocimientos teóricos. La mayoría destaca la importancia de evaluar las competencias reales de comunicación, más allá de las certificaciones. **Persona Candidata 8**: “pedir títulos ayuda a descartar perfiles similares, pero mejor revisar con pruebas”.

2. La mayoría de las personas candidatas (72,7%) no percibe como efectivo el requerimiento de *hablantes nativos*, al resultar un criterio capcioso que da por sentado un nivel de competencia comunicativa ideal. No obstante, existen diversas opiniones sobre su requerimiento en las ofertas de empleo, y vemos que un 27,3% considera esta preferencia como válida en ciertos contextos, a pesar de que la mayoría la ve ineficaz y/o potencialmente discriminatoria, especialmente cuando se busca diversidad cultural en el trabajo. Según el **Candidato 7**, “*sería desfavorable*”.

3. La percepción sobre la efectividad de las pruebas de idiomas está dividida, generando un debate constante. Mientras aproximadamente el 45,5% las considera un criterio efectivo, el cual 54,5% no cree en su efectividad. Persiste un escepticismo acerca de la efectividad de las pruebas de idiomas estandarizadas, a pesar de ser el criterio más aceptado. Del 45,5% que cree en su eficacia, un 40% matiza que su utilidad dependerá de cuán bien se adapten estas pruebas a la realidad laboral. Existe una conciencia compartida sobre el riesgo de que estas pruebas no capturen plenamente las habilidades lingüísticas requeridas para el puesto, especialmente en las pruebas tipo test, y algunos argumentan a favor de que la comunicación oral en situaciones laborales reales constituye un indicador más preciso. La mayoría resalta la importancia del diseño específico y la aplicabilidad práctica de las pruebas de idiomas, sugiriendo que deben reflejar situaciones laborales auténticas y ser directamente relevantes para el puesto al que aspiran.

4. Un 63,6% se ha sentido preparado para afrontar las pruebas de dominio de idiomas durante los procesos de selección, un 27,3% no se sintió preparado y un 9% ha experimentado ambas situaciones, con dependencia del idioma en que se le evaluaba. A su vez, un 63,6% opina que durante la realización de estas pruebas no pudieron demostrar su nivel de competencia real. Solo un 36,4% siente que en la prueba pudo mostrar su competencia real.

En cuanto a la dimensión del **impacto en la experiencia de la persona candidata y en la decisión de postulación**, se destaca que la mayoría de las personas candidatas (81,8%) admite que la evaluación de habilidades lingüísticas ha influido en su decisión de postularse o aceptar ofertas de trabajo, especialmente cuando el idioma era esencial para el rol. De esta mayoría, un 66,7% admite que los criterios afectaron de manera negativa a su postulación, lo que revela una alta tasa de abandono del proceso selectivo. **Candidata 8**: “*siento cierto recelo si es en inglés*”.

Por último, con relación a la dimensión de la **decisión personal**, se señalan los desafíos éticos relacionados con la percepción de discriminación basada en el idioma durante los procesos de selección, especialmente con la preferencia por *hablantes nativos*. El 90,9% opina que esta preferencia es injusta y discriminatoria con el resto de las personas candidatas y que se deberían evaluar otras habilidades relevantes para el puesto. Varias personas sugieren que la evaluación de personas candidatas debería ser más holística, teniendo en cuenta no solo las habilidades lingüísticas, sino también otras habilidades, además de la experiencia laboral. Para promover la diversidad cultural, existe un consenso entre las personas candidatas al señalar la importancia de evitar preferencias por *hablantes nativos*. La mayoría aboga por igualdad de oportunidades, permitiendo que aquello/as que han adquirido la lengua requerida mediante inversión de recursos, esfuerzo y tiempo puedan postularse. En cuanto a las certificaciones de idiomas, solo un 18,2% considera este criterio como potencialmente discriminatorio, una cifra notablemente baja. No se percibe que las pruebas de dominio de idiomas sean un criterio discriminatorio.

Los **resultados globales** revelan que surgen discrepancias entre ambos grupos, mientras que el Grupo 1 destaca la practicidad de requerir certificaciones y pruebas prácticas, el Grupo 2 se muestra escéptico con la eficacia de pedir títulos. Además, si bien la mayoría de las personas reclutadoras encuentra justificado el requerimiento de *hablantes nativos* en ciertos contextos, la mayoría de las personas candidatas perciben esta preferencia como discriminatoria. Además, el Grupo 1 destaca la eficacia general de las pruebas, pero el Grupo 2 las cuestiona, enfatiza la necesidad de desarrollar evaluaciones más prácticas y holísticas, sugiriendo mejoras en el diseño y aplicabilidad funcional de las evaluaciones. Esto señala una acusada diferencia en la percepción de la efectividad de las pruebas entre las personas reclutadoras y candidatas.

5.3. Sugerecias recopiladas para la elaboración de recomendaciones para los departamentos de selección y la inclusión del talento, a partir del análisis de los resultados

o **Grupo I: Personas reclutadoras**

Persona Reclutadora 1:

- Propone pruebas de idiomas breves o de duración moderada (idealmente no superiores a 15 minutos) para optimizar la participación activa de personas candidatas que están involucradas en múltiples procesos de selección simultáneamente.
- Aboga por pruebas adicionales, como evaluaciones de competencias laborales, evaluación de comportamientos en el entorno de trabajo y pruebas de razonamiento lógico – deductivo, para una evaluación integral de candidatos/as.
- Destaca la importancia de la adaptación continua en la gestión de competencias comunicativas, y para mantener la eficacia resalta la importancia de la flexibilidad en el ajuste de los procesos de selección según las tendencias del mercado y las necesidades específicas de la empresa.

Persona Reclutadora 2:

- Sugiere proporcionar formación en idiomas a personas reclutadoras y candidatas para fomentar la diversidad de hablantes en la empresa.
- Considera que las pruebas de nivel durante la entrevista son las más adecuadas, por ello no aboga por la incorporación de elementos adicionales en los procesos de selección y no cuenta con información sobre cambios basados en experiencias anteriores en la empresa para evaluar resultados.

Persona Reclutadora 3:

- Recomienda utilizar herramientas como LinkedIn para la captación de talento, pues evita centrarse excesivamente en certificaciones y ofrece la posibilidad de observar la proactividad y predisposición potencial al aprendizaje de idiomas.
- Aboga por pruebas de idiomas específicas y personalizadas según las funciones del puesto, reconociendo la importancia de la competencia lingüística.
- Destaca la implementación de requerir respuestas en inglés en formato video en la fase de preselección para ahorrar tiempo y enfocarse en candidatos/as más cualificados/as.

Persona Reclutadora 4:

- Enfatiza la importancia de evaluar las habilidades de conversación y sugiere realizar entrevistas directamente en el idioma requerido para evaluar la habilidad en tiempo real.
- Aboga por ser más flexible en la evaluación de habilidades escritas y destaca la necesidad de considerar el contexto de uso del idioma, pudiendo variar la competencia.
- Promueve la igualdad de oportunidades al buscar habilidades lingüísticas específicas solo para roles y actividades específicas que lo requieran para mayor accesibilidad.
- Defiende la identificación de potencial para impartir otras lenguas eventualmente requeridas en el ámbito laboral, sugiriendo otorgar una prioridad inicial a la evaluación de las competencias técnicas específicas para el puesto.

Persona Reclutadora 5:

- Destaca la necesidad de clarificar expectativas lingüísticas para cada posición desde el principio. Recomienda especificar con precisión qué idiomas y nivel se requieren en la oferta.
- Apuesta por la transparencia y sugiere informar detalladamente sobre el proceso de selección, incluyendo posibles pruebas de nivel y el idioma en el que se llevarán a cabo.
- Plantea la posibilidad de incorporar pruebas estandarizadas para complementar las pruebas individuales con una evaluación más objetiva, aunque actualmente no lo considera urgente.

○ **Grupo II: Personas candidatas**

Persona Candidata 1:

- Propone descripciones de ofertas más detalladas y realistas desde el principio del proceso.
- Aboga por aclarar la aceptación de acreditaciones de nivel mediante pruebas, no solo títulos.
- Sugiere eliminar la preferencia por *hablantes nativos* y revisar la necesidad de solicitar hablantes de una lengua materna determinada, atendiendo al contexto social del puesto.
- Destaca la importancia de reconocer la inversión de candidatos y considerar la diversidad de orígenes lingüísticos. Propone revisar el nivel de requerimiento del euskera en el País Vasco.

Persona Candidata 2:

- Recomienda a las empresas utilizar conversaciones más extensas o pruebas escritas para evaluar la competencia comunicativa desde un enfoque más completo y detallado.
- Aboga por descripciones detalladas y específicas de los requisitos de idiomas en las ofertas.
- Recomienda priorizar las habilidades relacionadas con el puesto, no solo el nivel de idiomas.

Persona Candidata 3:

- Propone entrevistas y presentar carta de motivación y currículum en el idioma requerido.
- Sugiere entrevistadores con sólida base en el idioma.
- Aboga por equilibrar la búsqueda de habilidades con programas de formación lingüística y pruebas anónimas.

Persona Candidata 4:

- Sugiere proporcionar recursos de aprendizaje y *feedback* después de pruebas lingüísticas.
- Propone que las ofertas sean claras y detalladas respecto a los requisitos de idiomas.
- Aboga por centrarse en el potencial de las personas para adquirir nuevas competencias lingüísticas y sugiere que las empresas ofrezcan oportunidades de aprendizaje lingüístico para equilibrar la búsqueda de habilidades lingüísticas con la diversidad de orígenes.
- Propone que las empresas desarrollen recursos para fomentar el aprendizaje de idiomas, reconozcan la diversidad lingüística como un aspecto positivo y sean transparentes en los procesos de selección.
- Recomienda realizar pruebas lingüísticas adecuadas y específica para cada sector.

Persona Candidata 5:

- Apuesta por evaluar de manera orgánica mediante entrevistas en el idioma requerido.
- Propone mayor claridad en las ofertas para evitar sorpresas y especificar requisitos desde la postulación.
- Recomienda una comunicación más inclusiva, describiendo las habilidades comunicativas específicas necesarias para el puesto en lugar de simplemente referirse a *nativos*.
- Para equilibrar la búsqueda de habilidades lingüísticas con la diversidad, sugiere centrarse en las competencias diarias necesarias y evitar que candidatos no aptos se postulen, favoreciendo así una selección más precisa.
- Destaca la importancia de aceptar la diversidad lingüística, fomentando un idioma vehicular pero reconociendo y respetando los diferentes acentos y formas de expresión.
- Aboga por evitar la preeminencia de ciertos idiomas y trabajar en la aceptación de la diversidad como un activo en lugar de una barrera.

Persona Candidata 6:

- Aboga por concienciar a las empresas sobre la pérdida de talento al limitarse a *hablantes nativos* y sugiere una apertura a contratar también *no nativos* que cuenten con el nivel.
- Sugiere explicar la flexibilidad de las certificaciones para eliminar rigidez de los requisitos.

- Recomienda no priorizar *hablantes nativos*, no solo desde la perspectiva ética, sino también por sus consecuencias económicas reales, indicando que la falta de gestión de la diversidad lingüística puede tener un impacto financiero negativo en las empresas.
- Apuesta por incluir diversos perfiles ya que aporta talento, amplía la cuota de mercado al acercarse a diferentes públicos y contribuye a la innovación y creatividad, generando ventajas competitivas en entornos diversos y dispersos.

Persona Candidata 7:

- Propone evaluaciones más interactivas y entrevistas directas en el idioma requerido.
- Recomienda evitar la mención superficial de los requisitos lingüísticos específicos y aboga por una descripción clave detallada del proceso de evaluación.
- Sugiere un cambio de enfoque en los anuncios de empleo, eliminando la referencia explícita a “hablante nativo” y resaltar la necesidad de comunicarse con claridad, independientemente de la lengua materna.
- Recomienda la implementación de programas de sensibilización sobre diversidad lingüística.
- Propone la recepción de currículums en formato ciego para evitar sesgos inconscientes y sugiere que la evaluación del nivel del idioma requerido podría realizarse mediante una conversación telefónica en las primeras fases del proceso de selección.

Persona Candidata 8:

- Sugiere entrevistas en el idioma exigido y evaluaciones integrales de aptitudes necesarias, incorporando preguntas que aborden situaciones habituales en el entorno laboral pero en el idioma requerido para el puesto.
- Aboga por transparencia en requisitos lingüísticos y aprovechamiento del talento nacional y propone reflejar en la oferta el porcentaje real del uso del idioma en el entorno laboral.
- Para no descartar currículos únicamente por *no ser nativos*, propone el formato ciego.

Persona Candidata 9:

- Aboga por entrevistas en el idioma requerido donde se integren preguntas que aborden situaciones cotidianas en el entorno laboral y por la transparencia en los requisitos.
- Señala que destacar el porcentaje real de uso del idioma en el entorno laboral proporcionaría a los candidatos una comprensión más precisa de la relevancia del idioma para la posición.
- Sugiere destacar el talento nacional y no descartar automáticamente por no ser *nativo*.
- Equilibrar la búsqueda de habilidades lingüísticas con la diversidad de orígenes lingüísticos.

Persona Candidata 10:

- Sugiere no excluir a candidato/as *no nativos* y valorar habilidades de comunicación sobre el origen. Recomienda enfatizar que se busca comunicación efectiva, no solo *nativos*.
- Propone comprobar el nivel real con pruebas prácticas, más allá de pedir certificaciones.
- Sugiere evaluaciones orales y que se realicen en situaciones más informales, como en salas con grupos, para obtener una evaluación más justa de las habilidades lingüísticas.
- Propone buscar talento diverso sin importar el origen y valorar todos los idiomas, no solo el inglés.

Persona Candidata 11:

- Reconocer la diversidad lingüística mundial, de manera que el inglés no sea el único idioma tomado en cuenta en la selección, y evitar priorizar *hablantes nativos* sobre *no nativos*.
- Aboga por la formación de equipos equilibrados multilingües en empresas multilingües.
- Sugiere que los candidatos se preparen considerando el idioma como una parte más de la entrevista, sin obsesionarse.
- Transparencia con respecto a las necesidades reales del puesto en relación con los idiomas.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A partir del material presentado, es posible extraer ciertas conclusiones, a pesar de que se reconoce la limitación temporal inherente a este tipo de investigaciones. A pesar de estas restricciones, se han identificado y seleccionado una serie de conclusiones que arrojen luz sobre algunos de los principales desafíos asociados con la extrapolación intercultural de valor socioculturalmente construido a diferentes sistemas lingüísticos en el contexto de la selección y gestión de personal que pueden estar limitando la identificación de *talento*. Es necesario señalar que, independientemente de las complicaciones involucradas, la labor de las personas reclutadoras humanas es enormemente necesaria. Sin embargo, la urgencia en los procesos de selección a veces puede afectar a su esfuerzo y decisión de escoger unos criterios sobre otros al verse limitados por plazos que, en algunas ocasiones, resultan excesivamente reducidos.

La mediación sociocultural ejercida por las personas reclutadoras destaca la importancia esencial de la presencia humana en todo proceso de mediación simbólica durante la selección y gestión de personal, una labor insustituible por la inteligencia artificial en las empresas.

En el tejido dinámico de los procesos de selección en España, el Panel Delphi ha revelado un tapiz complejo de experiencias y perspectivas que dan forma a la narrativa de la discriminación lingüística y la eficacia percibida en estos contextos laborales observada en los resultados.

En este sentido, el panel de expertos ha sido un eje fundamental del método, en tanto que han sido los que han provisto la información clave que, después del correspondiente proceso de reiteración, relación y recopilación, se ha convertido en la opinión grupal y, por consiguiente, en el *output* de la presente investigación.

A continuación, sumergiéndonos en las voces de los profesionales, se presentan una serie de conclusiones a fin de desentrañar la riqueza de matices que rodea la selección de personas candidatas, con un enfoque crítico en los criterios lingüísticos.

- El papel determinante de las habilidades lingüísticas en la selección final de personas candidatas se torna evidente en un contexto de una tasa de desempleo que oscila el 12%. La exigencia del conocimiento de un segundo idioma a menudo actúa como un filtro preliminar, incluso en roles donde no se necesitan habilidades lingüísticas específicas, lo cual puede afectar negativamente a aquellas personas que no cumplen con este requisito.
- Se observa el aumento general del nivel de inglés en España, especialmente entre los jóvenes. La exposición temprana al idioma se convierte en un patrón emergente, reflejando una tendencia hacia la obtención de niveles cada vez más avanzados y acrecentando la competitividad laboral. Cada vez se están introduciendo más herramientas analíticas que desentrañan las complejidades del vocabulario y la gramática, proporcionando una perspectiva detallada del nivel del perfil lingüístico.
- En el tejido cultural y laboral español, el aprendizaje continuo de idiomas emerge como un hilo conductor vital. La Fundación Tripartita y los programas de formación continua son facilitadores que dibujan un paisaje donde el impulso personal se entrelaza con las oportunidades proporcionadas por las empresas. No obstante, en esta exploración etnográfica, se revela la importancia de la motivación individual y de las políticas de desarrollo profesional continuo en la elección de lugares de trabajo.
- En el contexto de la internacionalización de los mercados laborales, los datos sociodemográficos confirman la presencia de migraciones internas dentro de España y, en dos casos, migraciones internacionales, evidenciando una superdiversidad lingüística. Parece que el inglés es la segunda lengua hablada más común, lo que coincide con los estudios expuestos sobre su presencia y requerimiento en el ámbito laboral español. Las experiencias en procesos de selección revelan la solicitud frecuente de habilidades lingüísticas, aunque la evaluación de estas competencias varía. La comunicación de

requisitos de idiomas desde el inicio de las ofertas de trabajo es la práctica más habitual, donde se subraya la fuerte presencia de la solicitud de idiomas en las decisiones de postulación. No obstante, en ocasiones estos requisitos no resultan lo suficientemente claros. Las personas reclutadoras a veces no indican el nivel requerido o si dan opción a demostrar el nivel de competencia real mediante la realización de pruebas lingüísticas en caso de no contar con certificaciones oficiales de idiomas o de no ser *hablantes nativos*.

- Se observa una variabilidad significativa en las prácticas de selección, adaptadas de manera específica a las necesidades particulares de cada empresa. La diversidad de enfoques aplicados refleja la complejidad y singularidad de los contextos empresariales, haciendo imposible la estandarización de métricas universales. Las empresas en las que se utilizan estos criterios, justifican que son relevantes, no discriminatorios y creen ser percibidos de manera positiva por las personas candidatas. Pero en casos en los que se ha demostrado que otro tipo de enfoques, como es el caso de la Persona Reclutadora 3, pueden ganar protagonismo y ser mejores opciones que el requerimiento de certificaciones de idiomas o el requerimiento de *hablantes nativos*, se ha dado un paso adelante y se han cambiado estas prácticas que pueden resultar discriminatorias por otras que realmente reflejen las competencias comunicativas reales de las personas candidatas a través de, por ejemplo, la realización de pruebas de dominio mediante vídeos que requieran respuestas de manera asíncrona.
- La diversidad generacional, de experiencia, de formación académica y de lugares de nacimiento, reflejan la complejidad del entorno laboral en el ámbito de recursos humanos en España. Se destaca la variabilidad en la importancia otorgada a las habilidades lingüísticas según el sector y la naturaleza del trabajo. La identidad étnica y la autopercepción de las personas candidatas revelan dinámicas complejas en relación con la adaptación a entornos multilingües y las decisiones estratégicas para mejorar las habilidades lingüísticas. En conjunto, estos hallazgos subrayan la importancia de abordar la gestión de habilidades comunicativas desde perspectivas amplias y variadas, reconociendo la complejidad de las identidades y estrategias adoptadas por las personas en un mercado laboral dinámico y diverso en España.
- Se confirma la **hipótesis** fundamental con los resultados obtenidos en este estudio sobre que, en el ámbito de recursos humanos, algunos de los criterios actuales de selección, especialmente aquellos relacionados con el requerimiento de *hablantes nativos* o certificaciones de idiomas, están limitando la identificación de *talento* al no permitir una evaluación integral de las capacidades de las personas candidatas. Por un lado, las divergencias en la percepción de la eficacia de los criterios entre ambos grupos, refleja que mientras que la mayoría de las personas reclutadoras, tiende a considerar efectivos los criterios actuales, como certificaciones, preferencia por *hablantes nativos* y pruebas de nivel, las personas candidatas muestran una percepción más crítica y la mayoría no percibe como efectivos los requisitos de certificaciones y la preferencia por *hablantes nativos*, al considerarlos como insuficientes para demostrar competencias reales, existiendo una reñida percepción de la efectividad de las pruebas.

En este sentido, se destaca la importancia de considerar la variabilidad de criterios en la aplicación de pruebas lingüísticas en los procesos de selección, ya que a pesar de la percepción generalmente positiva de la efectividad de las pruebas de idiomas y del hecho que aproximadamente dos tercios de las personas candidatas se sienten preparadas para las pruebas de idiomas, la mayoría siente que no puede demostrar su competencia real. Esto destaca posibles desafíos en la alineación entre la preparación percibida y la experiencia real en las pruebas y subraya la necesidad de adaptabilidad y equilibrio en la aplicación de estos criterios para garantizar procesos de reclutamiento eficientes y justos durante su realización. Se han identificado sesgos y limitaciones como el efecto Hawthorne, la falta de

sensibilidad de los instrumentos de medición, y sesgos de selección e información además de una ambivalencia hacia los exámenes y la falta de correlación entre el requerimiento de certificaciones y las habilidades prácticas que se ponen a prueba en ese tipo de evaluaciones, lo que compromete la fiabilidad y eficacia de las pruebas como criterio válido.

- El preaviso de la solicitud de certificaciones de idiomas o de la presencia de pruebas de habilidades lingüísticas en las ofertas de empleo o por parte de las personas reclutadoras, influye significativamente en la decisión de postulación o de continuar en el proceso de selección de las personas candidatas, teniendo este tipo de criterios un predominante efecto negativo en la participación de los procesos de selección por parte de personas candidatas que aunque cuentan con esta competencia lingüística no cuentan con titulación oficial, evidenciando un potencial impacto desfavorable. La omisión de la predisposición a la flexibilidad en el criterio de certificación de idiomas puede resultar perjudicial a la hora de obtener candidaturas, dado que las personas postulantes consideran este cierre como monopolizador, una rigidez que *de facto* las personas reclutadoras no comparten.
- Se destaca la presencia de discriminación basada en el idioma con respecto al persistente requerimiento de *hablantes nativos*, a pesar de considerar la competencia práctica para no limitar el *pool* de candidato/as. Las personas reclutadoras comparten una idealización sesgada del *hablante nativo*, derivada de un prototipo ideal, lo que pasa por alto la construcción estructural de las lenguas en términos, tanto gramaticales, como socioculturales. Esto crea jerarquías entre lenguas, pero también entre *hablantes nativos* y *no nativos*. La preferencia por *hablantes nativos* es justificada por reclutadore/as, pero es percibida como discriminatoria por candidato/as, lo que ha revelado casos de discriminación relacionada con el origen étnico, la pronunciación, los acentos y los estereotipos. No obstante, ha resultado sorprendente que gran parte de este requerimiento también derive de los requerimientos que exijan los propios clientes. Se destaca que las personas reclutadoras no son conscientes de las posibles implicaciones legales y discriminatorias asociadas con este requisito, lo que puede perjudicar a candidato/as que han invertido en *capital cultural* pero no son considerado/as *nativos*. La falta de leyes específicas contra la discriminación basada en el idioma es resaltada como una preocupación. Asimismo, aunque en menor medida, parece cuestionarse la eficacia de solo requerir certificaciones oficiales de idiomas, como las de Cambridge, para medir verdaderamente la competencia en el idioma. Este criterio también ha sido clasificado como discriminatorio por parte de algunas de las personas candidatas que entienden que su posesión puede ser ventajosa.
- Se enfatiza la necesidad de evaluar no solo el nivel de certificación de idiomas, sino también las habilidades prácticas y la motivación de las personas candidatas mediante un enfoque más holístico que incluya competencias lingüísticas y habilidades relacionadas con la comunicación. Así, en este *campo de poder* se confirma la relevancia del peso que tienen los conocimientos de idiomas a la hora de aplicar a ofertas de empleo, encontrando personas candidatas, pero también reclutadoras, que no dejan de realizar un continuo esfuerzo por perfeccionar la calidad de su competencia comunicativa e incrementar el número de lenguas habladas a través del empleo continuo de la auto-revisión, la auto-exigencia y auto-disciplina característica de la forma de “auto-empresa” y *self-made-speaker* dentro de los discursos neoliberales contemporáneos. El problema de que los profesionales de recursos humanos hayan asumido este rol influenciado por el contexto neoliberal hasta el punto de no ser conscientes, tiene como consecuencia, que pasan a producirse desigualdades de poder subyacentes en los procesos de selección y el agenciamiento de las personas candidatas partícipes en estos, mediante el “*conduct to conduct*”.
- Se menciona la falta de estándares claros en la evaluación oral, lo que lleva a sesgos en la contratación. A pesar de una mejora general en el nivel de inglés en España, persisten desafíos, y se destaca la necesidad de criterios más objetivos en los procesos de selección.

Por último, con el fin de incitar a una mayor reflexión final, resulta necesario compartir de manera breve un hallazgo inesperado que ha decidido ir aflorando de alguna manera a lo largo de la triangulación de todos los casos, aun cuando no era parte del propósito inicial de este estudio y por tanto, por cuestiones de tiempo, no ha podido ser profundizado.

A la luz de lo anterior, se observa una tendencia hacia la maximización de la utilidad del idioma a través de la aplicación práctica y la demostración de habilidades en situaciones laborales específicas. Esto refleja la conceptualización de los idiomas como *bienes hipercolectivos*, cuya utilidad crece a medida que más personas los utilizan efectivamente en la empresa, haciendo que además de los criterios que se hacen públicos en las ofertas de empleo, se hayan identificado entre las personas reclutadoras, preferencias subjetivas por personas candidatas que además hablen la lengua autóctona de la empresa como un valor añadido. Esto hace sean más favorables a ser seleccionados y resalta la importancia del capital social que se convierte en capital económico, movilizándolo dentro de una red social.

7. RECOMENDACIONES PARA LOS DEPARTAMENTOS DE SELECCIÓN Y RECOMENDACIONES PARA LA INCLUSIÓN DEL TALENTO

En la culminación de este estudio, cuidadosamente guiado por la perspicacia de los expertos participantes en el panel Delphi, se desvela un listado integral de recomendaciones que representa el producto refinado de un proceso analítico y de confrontación de perspectivas. Tras un exhaustivo proceso de triangulación y contraste de conclusiones, se presenta la perspectiva grupal sobre el listado de mejoras y consejos. Este compendio se ha desarrollado específicamente para los departamentos de selección españoles y para facilitar la inclusión del talento. Constituye un valioso resultado derivado de la investigación, ahora presentado de manera más operativa y aplicable. En calidad de último punto de la investigación, se confía en que estas sugerencias y consejos no solo enriquecerán prácticas operativas en la búsqueda de personal cualificado, sino que también allanarán el camino hacia una gestión del talento más inclusiva y eficaz.

Recomendaciones para la optimización del proceso de selección

- Implementación de evaluaciones grupales para evaluar habilidades comunicativas en diversas situaciones.
- Inclusión de entrevistas en otros idiomas y situaciones simuladas para reflejar dificultades comunicativas en contextos reales.
- Proporcionar *feedback* detallado a las personas candidatas para contribuir al desarrollo continuo de sus habilidades lingüísticas.
- Incorporar pruebas de gamificación y resolución de problemas en el idioma requerido para evaluar habilidades en contextos prácticos.
- Transparencia en la comunicación de requisitos lingüísticos, especificando las fases del proceso de evaluación.
- Revisión continua de procesos y análisis de resultados después de implementar cambios.
- Desarrollar iniciativas específicas para la inclusión en los equipos de selección.
- Explorar nuevos enfoques y estrategias, especialmente en el contexto de la inteligencia artificial.

Sugerencias para mejorar la gestión de habilidades lingüísticas en procesos de selección

- Creación de departamentos de idiomas especializados, especialmente en empresas multinacionales.
- Incorporación de expertos en comunicación e interculturalidad en el proceso de contratación.

- Evaluación no solo del nivel de certificación, sino también de habilidades prácticas y motivación.
- Transparencia en la comunicación de requisitos lingüísticos y revisión continua de procesos.
- Desarrollo de iniciativas de inclusión en los equipos de selección.
- Exploración de nuevos enfoques, destacando la importancia de la revisión humana.

Recomendaciones para la mejora continua de habilidades lingüísticas en el ámbito laboral

- Adaptación de acciones según la naturaleza de la actividad, destacando la importancia de establecer requisitos mínimos.
- Enfoque en la competencia específica de dominio de idiomas en roles fundamentales.
- Valoración integral de habilidades duras y blandas, dedicación y preparación de candidatos.
- Evitar discriminaciones y contribuir a un cambio positivo en la industria de la enseñanza de idiomas.
- Desmitificación de creencias, como la necesidad de trabajadores lingüísticos "nativos".
- Reconocimiento de la importancia del cambio de código en la interacción multicultural.

Recomendaciones para la optimización del tiempo durante las pruebas de idiomas

- Implementar pruebas de idiomas de duración moderada, no excediendo los 15 minutos, para adaptarse a la participación en múltiples procesos de selección de las personas candidatas.
- Adoptar un enfoque integral incluyendo pruebas adicionales, como evaluaciones de competencias laborales, comportamientos en el entorno de trabajo y razonamiento lógico-deductivo, para una evaluación más completa de los/as candidatos/as.
- Ajustar y adaptar continuamente los procesos de selección según las tendencias del mercado y las necesidades específicas de la empresa para mantener la eficacia y responder a la demanda laboral de manera flexible.
- Proporcionar formación en idiomas a las personas reclutadoras para fomentar la diversidad de hablantes en la empresa y mejorar la comprensión de diferentes idiomas cuando criban.
- Solicitar descripciones más detalladas y realistas en las ofertas desde el principio, aclarando la aceptación de la acreditación mediante pruebas y no solo a través de títulos.
- Proporcionar información detallada desde el inicio del proceso, explicando el procedimiento de selección y evitando sorpresas para las personas candidatas.
- Abogar por la eliminación de la preferencia por *hablantes nativos* y basar la elección en habilidades lingüísticas adquiridas, ya sea por certificación o por otras vías.
- Centrarse en las competencias diarias necesarias para el puesto y considerar la diversidad de habilidades en lugar de basarse únicamente en la lengua materna.

Recomendaciones para la inclusión del talento

- Aprovechar y promocionar el talento nacional, ofreciendo oportunidades a personas con habilidades lingüísticas destacadas, independientemente de su condición de *hablantes nativos*.
- Buscar un equilibrio entre diversidad y habilidades comunicativas sin importar el origen lingüístico, reconociendo que la buena comunicación no está vinculada necesariamente a la lengua materna.
- Formar equipos multilingües con una plantilla que abarque diversos idiomas, reflejando la riqueza de la información proporcionada por diferentes lenguas.
- Ser transparentes respecto al porcentaje real de uso del idioma en el entorno laboral, evitando percepciones discriminatorias y proporcionando una comprensión realista de las demandas del trabajo.

8. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En relación con las limitaciones de este estudio, resulta interesante señalar algunas dificultades metodológicas que podrían ser útiles para futuros investigadores e investigadoras que decidan abordar trabajos similares. Durante el desarrollo de este estudio, diversas limitaciones surgieron, influenciadas no solo por la restricción temporal sino también por la complejidad inherente a la búsqueda bibliográfica en los campos investigados desde la perspectiva de Recursos Humanos.

A pesar de la reciente incorporación de una asignatura sobre gestión de la diversidad y la inclusión en las organizaciones, se vio necesario ampliar los conocimientos mediante una documentación exhaustiva sobre antropología y sociología lingüística, selección de personal y gestión del talento llevada a cabo dos meses antes de iniciar el trabajo de campo. Esta revisión bibliográfica resultó esencial para concebir un enfoque metodológico apropiado en cuestiones tan delicadas y propensas al sesgo como el estudio de criterios relacionados con la diversidad lingüística en los procesos de selección de personal y la gestión de recursos humanos. Esta fase proporcionó la oportunidad de mejorar el acceso a fuentes bibliográficas sobre estos temas, el cual continuaré profundizando. En resumen, se requirió enfocarse en determinar "qué mirar" y "cómo mirarlo", partiendo de conocimientos específicos sobre la gestión de la diversidad y la inclusión y competencias comunicativas, que necesitaron expansión a medida que avanzaba en mi planteamiento inicial. Sin embargo, el tiempo disponible resultó insuficiente para abordar toda la bibliografía deseada y descubrir otras categorías analíticas que podrían haber enriquecido el estudio.

La limitación geográfica también resaltó la dificultad intrínseca de encontrar reclutadore/as específico/as del entorno de Cantabria dispuesto/as a colaborar. En este sentido, la colaboración de los actores sociales, especialmente la personas reclutadoras, se vio aún más comprometida debido a sus elevadas cargas de trabajo, haciendo a menudo incompatible su colaboración. Un plazo más extenso hubiera permitido sortear de manera más eficaz los contratiempos de compatibilidad horaria, facilitando la programación más espaciada de entrevistas y la exploración de perspectivas adicionales a lo largo del tiempo. Asimismo, la disponibilidad de más tiempo habría enriquecido el estudio al posibilitar la inclusión de personas candidatas de todas las Comunidades Autónomas, diversificando así el grupo de casos a observar y contrastar.

A pesar de estas restricciones, se abordó una muestra de once personas candidatas y cinco personas reclutadoras, además de dialogar con dos profesionales de campos relacionados. Aunque este estudio presentó los procesos de selección como una oportunidad para analizar los desafíos sociales que esconde el requerimiento de idiomas, se reconoce que el material verbal producido durante las entrevistas y la observación ofrece una amplia gama de posibilidades de análisis. Por ello, aunque se optó por un enfoque de análisis, se es consciente de la diversidad de enfoques teóricos existentes que quedan por explorar, siguiendo la sugerencia de Ángel Díaz de Rada (2011).

En última instancia, se reconoce que la reflexión habría sido más nítida si se hubiera logrado incluir casos completos o testimonios de nómadas digitales multilingües encontrados en entornos digitales, como Facebook. Aunque estos datos quedan registrados en un diario de campo, la limitación de espacio y tiempo impidió su inclusión en este estudio. Además, se hubiera deseado establecer correlaciones más profundas mediante, por ejemplo, la complementación del estudio con una encuesta para correlacionar los resultados cuantitativos con los obtenidos en las entrevistas y la observación, considerando variables como la edad, el género y las perspectivas sobre la eficacia de los criterios evaluados.

Dada la imposibilidad de profundizar en todos los aspectos que emergieron durante el trabajo de campo, se invita a otro/as estudiantes y/o profesionales a realizar investigaciones adicionales que permitan continuar estudiando los intercambios lingüísticos, sociales y económicos en los procesos de selección. Por último, dado que esta investigación se llevó a cabo únicamente en

España, se considera que sería interesante expandirla a otros países europeos para comparar resultados entre naciones.

9. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Por un lado, este estudio puede seguir una vía etnográfica centrada en la valoración actualizada de la tercera hipótesis de Sapir-Whorf en el contexto de los procesos de selección y gestión de recursos humanos. Asimismo, puede servir como respaldo a investigaciones y estudios comparativos sobre la comunicación en entornos multilingües. Su continuación en el ámbito de las dinámicas de recursos humanos y la diversidad lingüística puede contribuir al análisis del discurso, explorando la percepción y alteridad en relación con criterios étnicos. Además, su conexión con investigaciones migratorias ofrece una vía para desarrollar estrategias más efectivas de inclusión social, atenuando el impacto de la adaptación lingüística y combatiendo la estratificación social en las empresas españolas.

Desde una perspectiva sociolingüística, este estudio puede proporcionar valiosos *insights* adicionales sobre los intercambios lingüísticos específicos entre personas candidatas y reclutadoras, aprovechando la socialización lingüística como herramienta analítica. En este sentido, los resultados revelan que estas prácticas, influenciadas por redes sociales específicas, se manifiestan en el discurso, implicando que no se aplican los mismos criterios de selección lingüística en todas las empresas y contextos. Estos hallazgos pueden ser profundizados mediante futuras investigaciones orientadas a obtener un mayor número de perspectivas y comprender mejor la complejidad de las prácticas de selección en el mercado laboral actual.

La conexión de esta investigación con los estudios de género también podría permitir profundizar en los cambios y modos actuales de uso de las lenguas durante las prácticas de *recruiting*, especialmente en el caso del español, con el objetivo de hacerlas más inclusivas. A su vez, la vinculación de los hallazgos con aspectos socioculturales puede conectarse con investigaciones contemporáneas sobre la gubernamentalidad neoliberal y su impacto en el discurso, las lenguas y la mentalidad de las personas participantes en los procesos de selección.

Finalmente, este estudio abre una nueva vía para la profesionalización colaborativa en el ámbito de la antropología aplicada a los recursos humanos. Esta perspectiva puede beneficiar tanto a empresas nacionales, consultorías de recursos humanos o ETTs que enfrentan dilemas éticos o socioculturales similares, como a organismos e instituciones que abordan temas relacionados con las relaciones internacionales en el contexto de la gestión de recursos humanos.

En este sentido, se destaca la necesidad de examinar la discrepancia entre las prácticas de selección y la construcción discursiva de los personas reclutadoras y candidatas, considerando la diversidad de disciplinas abarcadas por la muestra recopilada. Los hallazgos tan diferentes entre los dos grupos aquí analizados sugieren la pertinencia de llevar a cabo investigaciones específicas en cada industria para evaluar la calidad de los procesos de selección de manera individual. Específicamente, se plantea la posibilidad de analizar la relación entre el tamaño de las empresas y la solicitud de certificaciones de idiomas como un componente para determinar la congruencia de este requisito en el ámbito laboral. Adicionalmente, se sugiere una investigación sobre cómo la correlación entre el tamaño de la empresa y el sector en el que opera podría afectar la autonomía de la persona encargada del reclutamiento al solicitar certificaciones.

Es esencial explorar si las personas encargadas del reclutamiento requieren certificaciones como respaldo del proceso de selección por voluntad propia o por constricciones externas y si existe evidencia de este tipo de cribado en la empresa. De este modo, esta estrategia se podría estar estableciendo con el propósito de que, en caso de que una persona candidata contratada no cumpla con el nivel de competencia esperado, no se pueda atribuir responsabilidad a la persona encargada del reclutamiento por no haber llevado a cabo un cribado basado en la posesión de certificados de idiomas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, A. *Economía, política e idiomas*. Madrid: Consejo Económico y Social [en prensa].
- Alarcón, A. (2005). Movilidad de los factores, eficiencia y discriminación lingüística: análisis de cuatro escenarios empresariales en Cataluña Noves SL. *Revista de Sociolingüística*.
- Alarcón, A.; Di Paolo, A.; Heyman, J. & Morales M.C.(2014). "The occupational location of Spanish-English bilinguals in the new information economy: The health and criminal justice sector in the U.S. borderlands with Mexico." In Callahan, Rebecca M., and Patricia C. Gandara (eds.), *The bilingual advantage: Language, literacy, and the U.S. labor market* [pp. 110-137]. Tonawanda (NY): Multilingual Matters.
- Al Gammal, M., Sharaf, N. A., & Bleek, A. A. F. E. (2020). E-Learning of foreign language for the employees and majority of countries requirements. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 8748-8756.
- Alonso, P.; Moscoso, S. & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Vol.31, N°2, August 2015, Pages 79-89.
- Amo Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial ELEARNING S.L. España.
- Anderson, N & Witvliet, C. (2008). Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol.16, N°1, March 2008. Amsterdam.
- Aragão, R. (2011). Beliefs and emotions in foreign language learning. *System*. Vol. 39, N.º 3, September 2011, Pages 302-313. Elsevier B.V.
- Arendas, Z. (2016). 'In a corporate environment, we need to be inclusive' Toward understanding multinational companies' practices of multilingualism and cultural diversity: Anthropological case study of a South Asian MNC in Budapest. CPS Working Papers. CEU Center for Policy Studies. 2016/1. Budapest.
- Auer, P. (1998). *Code-switching in conversation: language, interaction, and identity*. London: Routledge.
- Barner-Rasmussen, W.; Björkman, I. (2007), "Language fluency, socialization and inter-unit relationships in Chinese and Finnish subsidiaries", *Management and Organization Review*, Vol. 3, Num. 1, pp. 105-128.
- Bazán, V.; Hermoso, R. & Escario, I. (2019). E-recruitment en España: Evolución y uso de las TIC para atraer candidatos. Universidad de Zaragoza. Acciones e Investigaciones Sociales, Núm. 39 (2019). Págs. 201 – 222
- Beadle, S.; Humburg, M.; Smith, R. & Vale, P. (2015). *Study on Foreign Language Proficiency and Employability - Final Report*. European Commission.
- Becker, G. (1971). *Economics of Discrimination*, Chicago: University of Chicago Press.
- Berthoud, A-C.; Grin, F. & Lüdi, G. (ed.) (2015). *Exploring the Dynamics of Multilingualism: The DYLAN project*. John Benjamins Publishing Company. Amsterdam/Philadelphia.
- Blommaert, L.; Coenders, M. & van Tubergen, F. (2012). Implicit and explicit interethnic attitudes and ethnic discrimination in hiring. *Social Science Research*, Vol. 41, N.º 1, September 2012. Pp. 61–73.
- Blommaert, L.; Coenders, M. & van Tubergen, F. (2013). Ethnic Discrimination in Recruitment and Decision Makers' Features: Evidence from Laboratory Experiment and Survey Data using

a Student Sample. *Social Indicators Research*, May 2014, Vol. 116, No. 3 (May 2014), pp. 731-754.

- Blommaert, L.; Coenders, M. & van Tubergen, F. (2020). Discrimination of Arabic-Named Applicants in the Netherlands: An Internet-Based Field Experiment Examining Different Phases in Online Recruitment Procedures. *Social Forces* 92(3) pp. 957–982, March 2014. Oxford University Press.
- Breton, A. (1964). «The Economics of Nationalism», *Journal of Political Economy*, 62: 376-386.
- Breton, A. (1978). «Nationalism and Language Politics», *Canadian Journal of Economics*, 11: 656-668.
- Brubaker, W.R. (1990): «Immigration, Citizenship, and the Nation State in France and Germany: A Comparative Historical Analysis». *International Sociology*, 5(4): 379-407.
- Bordia, S., & Bordia, P. (2015). Employees' willingness to adopt a foreign functional language in multilingual organizations: The role of linguistic identity. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 415–428.
- Boroditsky, L. (2001). *Does language shape thought? Mandarin and English speakers' conceptions of time*. *Cognitive Psychology*, 43(1), 1–22.
- Böttger, H., & Költzsch, D. (2020). The fear factor: Xenoglossophobia or how to overcome the anxiety of speaking foreign languages. *Training, Language and Culture*, 4(2), 43-55.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Minuit, Paris. (trad. esp. en ed. Taurus, 1992).
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire*. Paris: Fayard.
- Bourdieu, P. (1985): *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*. Madrid: Akal. p.11-39 .
- Bourdieu, P. (1986): «The forms of capital». En John G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Nueva York: Greenwood, pp. 241-258.
- Boutet, J. (2001). "Le travail devient-il intellectuel?" *Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, 6:55-70.
- Bueno, E. (1998). "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual." *Boletín de Estudios Económicos*, 53(2): 207-229.
- Bueno, E. (2000). "Una conceptualización integradora de la dirección del conocimiento." *Jornada dels Economistes 2000*. Barcelona: Col·legi d'Economistes de Catalunya.
- Byram, M. (2007): *From foreign language education to education for intercultural citizenship*. Clevedon, Multilingual Matters.
- Cameron, D. (2001). *Good to Talk?* London: Sage.
- Casado, C.& Escandell, M. V. (2011). *Invitación a la lingüística* Editorial Universitaria Ramón Areces. P. 285.
- Castles, S.(2004). «Por qué fracasan las políticas migratorias». *Migraciones. Publicación del Instituto Universitario de Estudios sobre Migraciones*, (15): 147-184.
- Castles, S. (1986). «The Guest-Worker in Western Europe -An Obituary». *International Migration Review*, 20(4): 761-778.
- Castells, M. (2000). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura* (Vol. I: La Sociedad red). Madrid: Alianza. [Versión original en inglés: *The information age: Economy, society, and culture*. Vol. I: *The rise of the network society*. London, Blackwell, 1996].

- Cenoz, J. (2013). *Defining Multilingualism. Annual Review of Applied Linguistics*. Cambridge Vol. 33, (Mar 2013): 3-18.
- Chan, K.W. & Mauborgne L. (1997). "Fair process: Managing in the knowledge economy." *Harvard Business Review*, 75(4): 65-75.
- Cheng L.S.P.; Burgess, D.; Vernooij, N.; Solís-Barroso, C.; McDermott, A. & Namboodiripad, S. (2021). "The Problematic Concept of Native Speaker in Psycholinguistics: Replacing Vague and Harmful Terminology with Inclusive and Accurate Measures." *Frontiers in Psychology*. 12:715843. Published 30 September 2021.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos*, edición compacta, Atlas, São Paulo, p.205-206.
- Chiavenato, I. (2009). *Human Talent Management*. Editorial. McGraw- HILL INTERAMERICANA.S.A. Colombia.
- Chiswick, B.R., & Miller, P.W. (2010). "Occupational language requirements and the value of English in the United States labor market." *Journal of Population Economics*, 23(1): 353-372.
- Chomsky, N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. Cambridge: MIT Press.
- Chouliaraki, L. & Fairclough, N. (1999). *Discourse in late modernity: Rethinking critical discourse analysis*. Edinburgh: Edinburgh University Press
- Church-Morel, A. & Bartel-Radic, A. (2014). "Not all multilingual teams are created equal": *Conceptualizing language diversity management*. XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique. Rennes, 26-28 mai 2014
- Cobo E, Tobías A. (1996) No se deje engañar por la expresión "muestra representativa". *JANO* 1996; 1 151: 158.
- COE (s.f.). [En línea] The CEFR Levels. Recuperado el 22/11/2023, de <https://www.coe.int/en/web/common-european-framework-reference-languages/level-descriptions>
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, M.A: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Coleman, J. (1988): «Social Capital in the Creation of Human Capital». *American Journal of Sociology*, 94: 95-120
- Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Dean, B. (2019). *Búsqueda y selección de personal*. Tema 4. Universitat Oberta de Catalunya, Cruz Roja. Barcelona.
- De Swaan, A. (1993): «The Evolving European Language System: A Theory of Communication Potential and Language Competition», *International Political Science Review*, 14: 241-255.
- Díaz de Rada, A. (2007). Valer y valor. Una exhumación de la teoría del valor para reflexionar sobre la desigualdad y la diferencia en relación con la escuela. *Revista de Antropología Social* · December 2007- págs. 117- 150.
- Díaz De Rada. A (2008). "¿Qué obstáculos encuentra la etnografía cuando se practica en las instituciones escolares?" En: María Isabel Jociles, y Adela Franzé (edit.): *¿Es la escuela el problema? Perspectivas socio-antropológicas de etnografía y educación*, Madrid, Trotta, 2008, pp. 24-48.
- Díaz de Rada, A. (2010). *Cultura, antropología y otras tonterías*. Trotta, Madrid.

- Dicker, S. J. (1998). "Adaptation and Assimilation: US Business Responses to Linguistic Diversity in the Workplace," *Journal of Multilingual & Multicultural Development*, 19: 282- 302.
- Durán Herrera, J.J., López Duarte, C. & Vidal Suárez, M.M. (2013). La organización lingüística de la empresa multinacional: el español como lengua funcional. *Revista globalización, competitividad y gobernabilidad (GCG)Georgetown University - Universia* MAYO-AGOSTO 2013 VOL. 7 NUM. Págs. 16-25.
- Edo, A.; Nicolas, J. & Yannelis, C. (2017). Language skills and homophilous hiring discrimination: Evidence from gender and racially differentiated applications. *Rev Econ Household* (2019) 17:349–376. Springer.
- EF EPI. (2023). [En línea] EF EPI 2023: English Proficiency Index Factsheet – Spain – Spanish Recuperado el 21/11/2023, de <https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/factsheets/2023/ef-epi-fact-sheet-spain-spanish.pdf>
- Ellsworth, D.; Imose, R.; Madner, S. & Van den Broek, R. (2020). *Sustaining and strengthening inclusion in our new remote environment*. Organization Practice. McKinsey & Company. July 2020.
- Eurobarómetro (2005). Europeans and Languages. Comissió Europea, setembre 2005 Disponible en: http://www.europa.eu.int/comm/public_opinion/archives/ebs/ebs_237.en.pdf
- European Union of Associations of Translation Companies. (2006). European survey of translation purchasers. Novembre 2005 (<http://www.euatc.org/>) Eurostat. Non-national populations in the EU Member States. Comissió Europea, 2006. Disponible en: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NK-06-008/EN/KS-NK-06-008-EN.PDF
- Faist, T.(1994). «How Define a Foreigner? The Symbolic Politics of Immigration in German Partisan Discourse, 1978-1992». En Martin BaldwinEdwards y Martín A. Schan (eds.), *The Politics of Immigration in Western Euro pe*. Londres: Routledge, pp. 50-71.
- Fernández, S. (2007). Evaluación de la competencia comunicativa, desarrollo curricular y MCER. FIAPE. II Congreso internacional: *Una lengua, muchas culturas*. Granada, 26-29/09-2007
- Figel, J. (2005). "Communication de la Commission au Conseil, au Parlement Européen, au Comité Économique et Social Européen et au Comité des Régions: "Un nouveau cadre stratégique pour le multilinguisme". *Comissió Europea*, 22/11. Disponible en <http://www.europa.eu/languages/servlets/Doc?id=914>
- Flowerdew, J. (2002). "Globalization discourse: A view from the East." *Discourse & Society*, (13): 209-225.
- Flubacher, M-C.; Duchêne, A. & Coray, R. (2018). *Language investment and employability: The Uneven Distribution of Resources in the Public Employment Service*. Palgrave Macmillan. Switzerland.
- Fredriksson, R.; Barner-Rasmussen, W.; Piekkari, R. (2006), "The multinational corporation as a multilingual organization", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 11, Num. 4, pp. 406-423
- Gallego, D.J.; Ongallo, C., Rodríguez,O. & de Tena, R. (2003). Conocimiento y gestión: La gestión del conocimiento para la mejora de las personas y las organizaciones. Madrid: Pearson Prentice Hall
- García-Izquierdo, A.L.& García-Izquierdo, M.(2007). Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de personal en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 23, N.º 1, 2007, págs. 111-138. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España.

- Gazzola, M. & Mazzacani, D. (2019). Foreign language skills and employment status of European natives: evidence from Germany, Italy, and Spain. 21 September 2019. *Empirica* (2019) 46:713–740.
- Gee, J., Hull, G., & Lankshear, C. (1996). *The New Work Order: Behind the Language of the New Capitalism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Generalitat de Catalunya. (s.f.). Àmbit socioeconòmic. Preguntes més freqüents sobre legislació i drets lingüístics. Recuperado el 04/01/2024, de https://llengua.gencat.cat/es/serveis/legislacio_i_drets_linguistics/Preguntes-mes-frequeents/ambit-socioeconomic/index.html
- Grin, F.; Claudio S., & Vaillancourt, F. (2010). *The economics of the multilingual workplace*. New York: Routledge.
- Godino, A.; Artilles, A.M. & Molina, O. (2014). *Industrial relations and management of multilingual diversity at work: A comparative case study analysis in the Spanish context*. IR-MULTING. Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT) Institut d'Estudis del Treball (IET) | Universitat Autònoma de Barcelona
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. & Candy, R.L. (1995). *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 193.
- Gonçalves, K. & Kelly-Holmes, H.(eds.) (2020). *Language, Global Mobilities, Blue-Collar Workers and Blue-collar Workplaces*. Routledge Critical Studies in Multilingualism. London: Routledge.
- Gonçalves, K. (2020). *Managing people with language: language policy, planning, and practice in multilingual blue-collar workplaces*. *Language Policy* (2020) 19:327–338. Springer Nature B.V.
- Gumperz, J. J. (1982a). *Discourse strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gumperz, J. J. (ed.) (1982b). *Language and social identity*. Cambridge: Cambridge University Press
- Gunnarsson, B-L. (2013). Multilingualism in the Workplace. *Annual Review of Applied Linguistics* (2013), 33, 162–189. Cambridge University Press, 2013, 0267-1905/13
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2020). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Fourth edition. McGraw Hill Editorial.
- Heneman, G., Judge, T. & Kammeyer-Mueller, J.D. (2011). *Staffing Organizations*. (7 Ed.) McGraw-Hill Education.
- Harris, R.G. (1998). “*Language and Virtual Economic Integration*,” paper presentado el 30 de mayo de 1998 en Canadian Economic Association Meetings, Ottawa.
- Harzing, A.; Feely, A.J. (2008), “The language barrier and its implications for HQ-subsiidiary relationships”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 15, Num. 1, pp. 49-60.
- Heller, M.(2005). “Language, skill, and authenticity in the globalized new economy”. *Noves SL. Revista de Sociolingüística*. Nº.2, 2005, Winter 2005.
- Heller, M.; Pietikäinen, S. & Pujolar, J.(2018). *Critical Sociolinguistic Research Methods: Studying Language Issues That Matter*. New York. Routledge.
- Herdina, P. & Jessner, U. (2002). *A Dynamic model of Multilingualism: Perspectives of change in psycholinguistics*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Hine, C. (2004): *Etnografía virtual*. Editorial UOC. Barcelona, p. 80- 85.
- Hocevar, T. (1975): «Equilibria in Linguistic Minority Markets», *Kyklos*, 28: 33-57.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*, third edition (3rd ed.). McGraw-Hill Professional.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Yee, L. (2018). [En línea] [Publicación: 18/01/2018] 'Delivering Through Diversity'. McKinsey & Company. Recuperado el 21/12/2023, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity#/>
- Hymes, D. (1974). *Foundations in sociolinguistics: An ethnographic approach*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Idema, R. & Scheeres, H. (2003). "From doing work to talking work: Renegotiating knowing, doing, and identity." *Applied Linguistics*, (24): 316- 337.
- Ikujiro, N. y Takeuchi, H.(1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- In Chull, J. (2015). *Language Learning as a Struggle for Distinction in Today's Corporate Recruitment Culture: An Ethnographic Study of English Study Abroad Practices among South Korean Undergraduates*. UC Berkeley. *L2 Journal*. University of Toronto.
- INE (2021). [En línea] [Publicación: 20/12/2022] Encuesta de Características Esenciales de la Población y Viviendas (ECEPOV) [Actualización: 10/10/2023]. Recuperado el 21/11/2023, de https://www.ine.es/prensa/ecepov_2021.pdf
- Isphording, I. E (2014). *Language and labor market success*. Discussion Paper No. 8572, october. *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit*, IZA (Institute for the Study of Labor), Bonn.
- Jayanthi, K. & Singh, I. (2021). A Descriptive Study on The Multilingualism in The Workplace. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol.12 No.12 (2021), 2083-2089*.
- Jiménez Sedano, L. (2011). *¿Sólo se juntan "entre ellos"? análisis de las formas de construir redes sociales de los niños y niñas de un barrio multiétnico andaluz*. En F. J. García Castaño y N. Kressova. (Coords.). *Actas del I Congreso Internacional sobre Migraciones en Andalucía* (pp. 969-977). Granada: Instituto de Migraciones.
- Katsarova, I.; Chahri, S. (2022). *Multilingualism: The language of the European Union*. Members' Research Service (EPRS) PE 642.207 – April 2022. Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642207/EPRS_BRI\(2019\)642207_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642207/EPRS_BRI(2019)642207_EN.pdf)
- Kelly-Holmes, H. (2019). *Multilingualism and Technology: A Review of Developments in Digital Communication from Monolingualism to Idiologualism*. *Annual Review of Applied Linguistics* (2019), 39, 24–39. University of Limerick.
- Kiczowski, M. (2020). *Recruiters' Attitudes to Hiring 'Native' and 'Non-Native Speaker' Teachers: An International Survey*. May 2020 – Volume 24, Number 1. TESL-EJ.
- Kohonen, T. (1982). "Self-organized formation of topologically correct feature maps." *Biological Cybernetics*, (43): 59-69.
- Kohonen, T. (1988). "An introduction to neural computing." *Neural Networks*, (1): 3-16.
- Kostova, T.; Zaheer, S. (1999), "Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, Vol. 24, Num. 1, pp. 64-81
- Kozinets, R.V. (2020). *Netnography: the essential guide to qualitative social media research*. 3 Ed. Los Angeles, SAGE.

- Kubota, R. (2011). Questioning linguistic instrumentalism: English, neoliberalism, and language tests in Japan. *Linguistics and Education*. Vol. 22, nº.3, September 2011, Pages 248-260
- Lang, K. (1986). «A language theory of discrimination», *Quarterly Journal of Economics*, 101: 363-382.
- Lang, K. (1993). «Language and economists' theories of discrimination», *International Journal of the Sociology of Language*,
- Labov, W.(1983). *Modelos sociolingüísticos*. Ediciones Cátedra, S. A. Madrid.
- Lewis, A.W. (1954). «Development with Unlimited Supplies of Labour». *The Manchester School*, 22: 139-92.
- Llurda, E. (2005). *Non-native language teachers. Perspectives challenges and contributions to the profession*, New York, Springer.
- López Mercadé, M. (s.f.). *Estrategia y dirección de personas*. [PID_00156528] Universitat Oberta de Catalunya.
- López Mercadé, M. (s.f.). *Cultura empresarial*. [PID_00156530] Universitat Oberta de Catalunya.
- Loury, G. C. (1977): «A Dynamic Theory of Racial Income Differences». En Phillips A. Wallace y Annette La Mond (eds.), *Women, Minorities and Employment Discrimination*. Lexington, MA: D. C. Heath and Company, pp. 153-186.
- Luo, Y.; Shenkar, O. (2006). "The multinational corporation as a multilingual community: language and organization in a global context," *Journal of International Business Review*, Vol. 37, Num. 3, pp. 321-339
- Măda S. & Săftoiu, R. (2012). *Professional Communication across Languages and Cultures*. Transilvania University of Brasov, Romania. John Benjamins Publishing Company. Amsterdam / Philadelphia.
- Madrigal Peralta, F.J.; Coeto Calcáneo, I.A. & Ruiz Cornelio, M. R. (2021). El Impacto de los Resultados de las Certificaciones de Inglés en los Ámbitos Laboral y Académico. *CIEX Journ@l*, Año 6 N°.13. (2021), octubre 2021 - Marzo 2022. Tabasco, México.
- Manterola, C. & Otzen, T. (2015). Los Sesgos en Investigación Clínica. *Int. J. Morphol.*, 33(3):1156-1164, 2015.
- MECD (2002). Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación. Coeditan: Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte-Subdirección General de Información y Publicaciones, y Grupo ANAYA, S.A. Madrid.
- Marcus, George E. (1995). *Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-sited Ethnography*. *Annual Review of Anthropology*, Vol 23, p.95-117.
- Marschan Piekkari, R.; Welch, L.; Welch, D. (1997). "Language the forgotten factor in multinational management," *European Management Journal*, Vol. 15, pp.591-598.
- Marschan Piekkari, R.; Welch, L.; Welch, D. (1999a). "In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational," *International Business Review*, Vol. 8, Num. 4, pp.421-440.
- Marschan Piekkari, R.; Welch, L.; Welch, D. (1999b). "Adopting a common corporate language: IHRM implications," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, Num. 3, pp. 377-390.
- Martín Rojo, L. & Del Percio, A. (2019). *Language and Neoliberal Governmentality. Language, society, and political economy*. Routledge. London and New York.
- Martin Rojo, L. & Pujolar, J. (2020). *Claves para entender el multilingüismo contemporáneo*. 1ª Ed. Editorial UOC Prensas de la Universidad de Zaragoza.

- Masgoret, A.-M. (2006). Examining the role of language attitudes and motivation on the sociocultural adjustment and the job performance of sojourners in Spain. *International Journal of Intercultural Relations*. Volume 30, Issue 3, May 2006, Pages 311-331.
- Massey, D.(1999). «Why Does Immigration Occur? A Theoretical Synthesis». En C. Hirschman, P. Kasinitz y J. DeWind (eds.), *The Handbook of International Migration: The American Experience*. Nueva York: Russell Sage Foundation, pp. 34-52.
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. Lublin University of Technology. *Journal of Intercultural Management*. Vol. 2, No. 2, November 2010, p. 5-15.
- Mettewie, L & Van Mensel, L. (2009). Multilingualism at all Costs: Language Use and Language Needs in Business in Brussels. *Sociolinguistica - International Yearbook of European Sociolinguistics / Internationales Jahrbuch für europäische Soziolinguistik*. January 2009.
- Ministerio de Política Territorial y Función Pública. (s.f.). *Normativa y Jurisprudencia sobre Lenguas Cooficiales*. Comunidades Autónomas. Illes Balears. Recuperado el 04/01/2024, de https://mpt.gob.es/politica-territorial/autonomica/Lenguas-cooficiales/Normativa-y-Jurisprudencia/Normativa_Autonomica/Balears.html
- Molina-Cobo, M., Sorrosal-Forradellas, M.T. & Vidal-Suñé, A. (2019). Las ocupaciones laborales en función de los requisitos de competencias lingüísticas: una categorización mediante redes neuronales artificiales. *Revista Internacional de Organizaciones*, nº 23, diciembre 2019, 193–220
- Montolío, E. (2021). *Cómo nos define nuestro lenguaje*. [En línea] BBVA Aprendemos juntos. [consulta: 25/04/2023] <https://aprendemosjuntos.bbva.com/especial/nuestra-escritura-nos-representa-estrella-montolio/>
- Mortreuil, F.X.& Rošteková, M. (2019). *Multilingualism in the Daily Life of Companies. What Challenges for Slovakia?* In *Politické vedy*. [online].Vol. 22, No. 2, 2019. ISSN 1335 – 2741, pp. 212-219.
- Myers-Scotton, C. (1982). «Learning Lingua Francas and Socioeconomic Integration: Evidence from Africa», en R. Cooper (ed.), *Language Spread: Studies in Diffusion and Social Change*, Bloomington: Indiana University Press, pp. 63-94.
- Myers-Scotton, C. (1993). «Elite closure as a powerful language strategy: The African case», *International Journal of the Sociology of Language*, 103: 149-163
- Otero Doval, H. (2014). *El examen, herramienta fundamental para la evaluación certificativa*. Universidade de Vigo.
- Ozawa Ujiie, S. (2020). Impacts and implications of English as the corporate official language policy: A case in Japan. *Journal of English as a Lingua Franca*. 9(1): Pages 103–129. October 2020
- Paredes, B., Del Olmo, S., Santos, D., Gandarillas, B., & Briñol, P. (2019). La evaluación de candidatos en un proceso de selección de personal: Preferencia por la experiencia sobre el potencial en contextos desfavorables. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 35(3), 514–520
- Parlamento Europeo (2004). Parliamentary question - E-0241/2004: Language discrimination - native speakers. Recuperado el 08/11/2023, de https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-5-2004-0241_EN.html#_ftnref1
- Pellet, L. (2010). *The Cultural Fit Factor: Creating an Employment Brand That Attracts, Retains, and Repels the Right Employees*. Society For Human Resource Management.

- Phillips, K.W., Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (2006). *'Surface-Level Diversity and Decision-Making in Groups: When Does Deep-Level Similarity Help?'* *Group Processes and Intergroup Relations*, 9(4), 467-482.
- Pineda Nebot, C. (2019). Retos de futuro en la gestión de los recursos humanos públicos en España. *Administração Pública e Gestão Social*, vol. 11, núm. 4, 2019. Universidade Federal de Viçosa, Brasil
- Pink, S., Horst, H., Postill, J., Hjorth, L., Lewis, T., & Tacchi, J. (2019). *Etnografía digital*. Ediciones Morata.
- Piore, M.J.(1979). *Birds of Passage: Migrant Labor and Industrial Societies*. Cambridge University Press.
- Piore, M.J. (1973). «The Role of Immigration in Industrial Growth: A Case Study of the Origins and Character of Puerto Rican Migration to Boston». *Working Paper*, 112, Department of Economics, MIT.
- Pita-Fernández F. (1996). ¿Qué es... el sesgo? *JANO* 1996; 1.179: 60.
- Pool, J.(1993). «Linguistic Exploitation», *International Journal of the Sociology of Language*, 103: 31-55.
- Pulvermüller, F. (2023). *Mecanismos neurobiológicos del lenguaje, símbolos y conceptos: pistas de redes neuronales profundas limitadas por el cerebro*. *Avances en Neurobiología* . 2023;230:102511.
- Ramírez García, J. (2020). *Búsqueda y selección de herramientas para la gestión del talento*. [PID_00272771] Universitat Oberta de Catalunya
- Ramírez García, J. (2020). *La gestión estratégica del talento y la tecnología*. [PID_00272773]. Universitat Oberta de Catalunya.
- Raynauld, A., y Marion, G. (1970). «Une analyse économique de la disparité inter-ethnique des revenus», *Revue économique*, 23: 1-19.
- Reich, R.B. (1991). *The work of nations: Preparing ourselves for 21st century capitalism*. New York: Knopf.
- Restrepo Sarmiento, M. M. & Gómez-Restrepo, C. I. (2004). Sesgos en diseños analíticos. *Rev. Colomb. Psiquiatr.*, 33(5):327-35.
- Rodríguez Gómez, D. & Valdeoriola Roquet, J.(s.f.). *Metodología de la investigación*. [PID_00148555] Unversitat Oberta de Catalunya.
- Rovira i Martínez, M. (2007). El multilingüismo, un valor emergent. *Noves SL. Revista de Sociolingüística*. Tardor - Hivern 2007
- Roy, S. (2003). "Bilingualism and standardization in a Canadian call center: challenges for a linguistic minority community". In *Language Socialization in Multilingual Societies*. R. Bayley and S. Schecter (eds.). Clevedon, UK: Multilingual Matters, 2003. Pp. 269-287.
- Sacristán Díaz, M.; Alfalla-Luque, R. & Moreno Moreno, A.M. (2013). *La competencia lingüística en el Espacio Europeo de Educación Superior desde la perspectiva del docente. El caso español en el contexto europeo*. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa* Vol. 19 N.º 1 Pág. 63-70.
- Salas Vallina, S.(s.f.). *Modelos de investigación en recursos humanos*. [PID_00256963]. Universitat Oberta de Catalunya.
- Salas Vallina, S.(s.f.). *Tendencias clave en la investigación en recursos humanos*. [PID_00258998] Universitat Oberta de Catalunya.

- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Sánchez Gardey, G. & Cerdán Chiscano, M. (2022). Diversidad e inclusión en las organizaciones. [PID_00291705] Universitat Oberta de Catalunya.
- Sánchez Molina, R. (2018). *Cruzar fronteras en tiempos de globalización. Estudios migratorios en antropología*. Alianza Editorial. Madrid.
- Sanchis, E. (1989). "Cambio técnico y cualificaciones laborales: Últimas contribuciones a un debate siempre abierto." *Sistema: Revista de Ciencias Sociales*, (90): 43-64.
- Sanjuán Núñez, L.(s.f.). *Métodos y técnicas de investigación cualitativa: la observación, la entrevista y los grupos de discusión* [PID_00227025] Universitat Oberta de Catalunya.
- Sassen, Saskia (1994 [1988]): *La movilidad del trabajo y del capital*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Schermerhorn, J.R. Jr. (1997). *Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 290.
- Seda Battilani, B. (2022). *Translanguaging, co-learning, and participatory investment in multilingual workplaces*. University of Stirling. De Gruyter Mouton. *EuJAL* 2022; 10(2): 340–369.
- Sjaastad, L. (2015). *The costs and returns of human migration*. University of Minnesota.
- Silverstein, M. (1979). *Language structure and linguistic ideology*. En: CLYNE Paul R. et al. (eds.). *The elements: Parasession on units and levels*, p. 193-248. Chicago: Chicago Linguistics Society.
- Solé, C. i Alarcón, A. (2001). *Llengua i economia a Catalunya*. Barcelona: Institut d'Estudis Catalans.
- Solé, C.; Alarcón, A.; Terrones, A. & Garzón, L. (2006). *Eficiencia y discriminación lingüística en la empresa*. *Reis*. 109/05 Pp.11-35. Cataluña, España.
- Spencer-Oatey, H. (2008). "Introduction." In Spencer-Oatey, Helen (ed.), *Culturally speaking: Culture, communication, and politeness theory* [pp. 1-8]. London: Continuum
- Stewart, T.A. (1997). "A Nova Era do Capital Intelectual", *Exame*, núm. 642, 13 de agosto de 1997, p. 86-89.
- Strathern, M. (ed.). (2000). *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics, and the Academy*. London: Routledge, 2000.
- Tadeo Altolaquirre, M. (2023). [En línea] [Publicación: 03/06/2023] ¿Cuántos españoles saben hablar inglés? *El Independiente*. Recuperado el 21/11/2023, de <https://www.elindependiente.com/sociedad/2023/06/03/cuantos-espanoles-saben-hablar-ingles/>
- Tange, H. & Luring, J. (2009). Language management and social interaction within the multilingual workplace. *Journal of Communication Management*. Vol. 13 N.º 3, 2009 pp. 218-232. Emerald Group Publishing Limited. Denmark
- Thomas, D.C.& Peterson, M.F. (2017). *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. 4ªEd. SAGE Publications, Inc.
- Tintoré, S. (2014). *Management e interculturalidad*. [PID_00214233]. Universitat Oberta de Catalunya.
- Todoaro, M. (1969). «A Model of Labor Migration and Urban Unemployment in Less Developed Countries». *The American Economic Review*, 59(1): 138-148.

- Valles Martínez, M.S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, Síntesis.
- Van De Mierop, D., & Clifton, J. (2018). "Corporate settings." In Vine, Bernadette (ed.), *The Routledge handbook of language in the workplace* [pp. 127-137]. New York: Routledge.
- Van der Worp, K. & Cenoz, J. & Gorter, D. (2015). *From bilingualism to multilingualism in the workplace: the case of the Basque Autonomous Community*. Springer Science+Business Media Dordrecht 2016.
- Van Orman Quine, W. (1960). *Word and Object*. New York | London: Massachusetts Institute of Technology Press (=Studies in Communication) & John Wiley, pp. 61-72.
- Van Orman Quine, W. (1969). *Ontological Relativity and Other Essays*. New York | London: Columbia Univ. Press, p. 19.
- Veblen, T. (2004). *Teoría de la clase ociosa*. Traducción de Vicente Herrero. México. Fondo de Cultura Económica. Edición conmemorativa 70 aniversario.
- Velasco Maillo H.M.; García Castaño, F.J. & Díaz de Rada, A. (1993). *Lecturas de antropología para educadores. El ámbito de la antropología de la educación y de la etnografía escolar*. Editorial Trotta. Madrid.
- Vertovec, S. (2007). Super-diversity and its implications. *Ethnic and Racial Studies* 30/6: 1024-1054.
- Vidal-Suárez, M. & López-Duarte, C. (2011). *Language distance and international Acquisition: A transaction cost approach. International Journal of Cross-Cultural Management*. April 2013. Universidad de Oviedo.
- Wee, L. (2011). *Language without right*. Oxford studies in sociolinguistics. Oxford University Press.
- Winch, P. (1994): *Para comprender una sociedad primitiva*, *Alteridades* 1(1): p. 82-101
- Wittgenstein, L. (1996). *Cuaderno azul, en El Cuaderno azul y el Cuaderno marrón*, trad. Marc Goldberg y Jérôme Sackur, Gallimard, París, p. 313
- Yanaprasart, P. (2016). Managing Language Diversity in the Workplace: Between 'One Language Fits All' and 'Multilingual Model in Action.' *Universal Journal of Management* 4(3):91-107, 2016. Switzerland.
- Zafra, R. (2018). *El entusiasmo*. Precariedad y trabajo creativo en la era digital. Barcelona. Anagrama.
- Zolberg, A. (1989). «The Next Waves: Migration Theory for a Changing World». *International Migration Review*, 23(3): 403-430.

ANEXO I: Tipología de vías de reclutamiento de personal, según ventajas y desventajas (Figura 39)

DIFERENCIAS			
RECLUTAMIENTO INTERNO		RECLUTAMIENTO EXTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren trabajador/as seleccionado/as y promovido/as dentro de la organización. • Lo/as candidato/as salen de entre los cuadros de la propia organización. • Lo/as candidato/as ya son conocido/as por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado. • Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a lo/as trabajador/as propio/as, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización. 		<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren con candidato/as externo/as que son seleccionado/as e ingresan a la organización. • Lo/as candidato/as son reclutado/as externamente en el mercado de los recursos humanos. • Lo/as candidato/as son desconocido/as para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluado/as mediante el proceso de selección. • Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y eso/as candidato/as pueden disputárselas. 	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización. 2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajador/as actuales. 3. Incentiva la permanencia de lo/as trabajador/as y su fidelidad a la organización. 4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto. 5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros. 6. Probabilidad de mejor selección, porque lo/as candidato/as son bien conocido/as. 7. Costo financiero menor al reclutamiento externo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas. 2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual. 3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización. 4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas. 5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente. 6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas. 2. Enriquece el patrimonio humano, debido a la aportación de nuevos talentos y habilidades. 3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas. 4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones. 5. Incentiva la interacción de la organización con el MRH. 6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afecta negativamente la motivación de lo/as trabajador/as actuales de la organización. 2. Reduce la fidelidad de lo/as trabajador/as porque ofrece oportunidades a extraño/as. 3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a lo/as candidato/as externo/as y eso significa costos de operación. 4. Exige esquemas de socialización organizacional para lo/as nuevo/as trabajador/as. 5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Capítulo 4 de Chiavenato, 2009.

ANEXO II: Mensaje en español utilizado para acceder a los profesionales de Recursos Humanos

“ Buenos días, [nombre de la persona]:

Mi nombre es Alejandra Sanz y soy estudiante del Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Es un placer saludarle por esta vía.

Aprovechando esta conexión en LinkedIn, me gustaría solicitar su colaboración para mi Trabajo de Fin de Máster, el cual se centra en la identificación y evaluación de las pruebas de idiomas en los procesos de selección en las empresas españolas desde la perspectiva de Recursos Humanos.

Su participación implicaría concederme una entrevista telemática de duración aproximada de entre 10-15 minutos, durante la cual sus respuestas serán tratadas de forma anónima y resultarán de gran valor para mi investigación. Su información será tratada bajo un total anonimato y confidencialidad según lo dispuesto por la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales. En caso de interés, estaré dispuesta a compartir parte de los resultados.

Si tiene alguna duda, no dude en contactar conmigo a través de LinkedIn o mediante electrónico a: asanz545@uoc.edu

Le agradezco de antemano su disposición y le deseo un excelente día,

Alejandra Sanz “

ANEXO III: Cuadro sinóptico de la metodología

Figura 40. Perfil de las personas colaboradoras

1. Periodo de trabajo de campo	13/11/2023 – 17/12/2023	
2. Muestra	Criterios de selección de la muestra	
	- Selección: No aleatorio. Por accesibilidad y técnica de bola de nieve (algunas personas entrevistadas me pusieron en contacto con otras).	
	- Modalidad: presencial y <i>online</i> .	
	- Género: Mixto (Grupo 1: 4 mujeres y 1 hombre; Grupo 2: 7 mujeres y 4 hombres).	
	- Edad: >18 años.	
	- Perfil: Profesionales de RR.HH. activos en el ámbito de la selección de personal que trabajan para empresas españolas que operan en entornos multilingües (Grupo 1) y personas que han sido candidatas a ofertas de empleo que requerían idiomas (Grupo 2).	
	- Ubicación: España – Unión Europea	
- Tamaño: se ha decidido no entrevistar más de 4 casos en el grupo 1, ni más de 10 en grupo 2, siguiendo el criterio de <i>saturación</i> o <i>redundancia</i> . Esta decisión muestral se ha ido tomando sin perseguir la <i>representación estadística</i> . Más que una <i>generalización</i> , el objetivo del estudio se concentra en el desarrollo de conceptos con los que comprender mejor los criterios actuales de selección relacionados con los idiomas.		
3. Grupos	Grupo 1: Personas reclutadoras	Grupo 2: Personas candidatas
	En este grupo se han integrado profesionales de RRHH mayores de edad que desempeñan funciones activas en el ámbito de la selección de personal en empresas españolas que operan en entornos multilingües. Estas empresas se caracterizan por su comunicación en varias lenguas, ya sea debido a su interacción internacional con clientes, proveedores, colaboradores u otro/as trabajador/as, o porque el éxito de los servicios y/o productos que ofrecen está vinculado al dominio de diversos idiomas. En consecuencia, en sus ofertas de empleo, estas suelen requerir el conocimiento de más de un idioma.	En este grupo se han incorporado individuo/as mayores de edad que, en algún momento de su vida, han sido postulantes a oportunidades laborales que requerían expresamente el dominio de idiomas adicionales al español. Estas personas han participado activamente en procesos de selección organizados por empresas españolas que operan en entornos multilingües.
4. Técnicas	- Previa revisión de información y documentación bibliográfica relacionada con el tema.	
	- Entrevistas en profundidad abiertas y semiestructuradas presenciales, en Santander (Cantabria), y virtuales, a través de Skype, Zoom, Google Meets, Telegram y WhatsApp. Se ha seguido un guión de 27 preguntas en el Grupo 1 y otro de 19 preguntas en el Grupo 2.	
	- Observación etnográfica multi-situada y digital por redes sociales y registro en diario de campo.	
	- Discusión telemática con un experto del ámbito de la certificación oficial de idiomas y con una experta en el ámbito de la comunicación intercultural internacional.	
5. Procesamiento de la información	Manual: transcripción de las entrevistas y de la observación, junto con posterior análisis de glosado mediante el uso de categorías analíticas y triangulación de las personas colaboradoras en base a la reiteración de las repuestas.	

ANEXO IV: Herramientas de análisis de entrevistas y de observación

Figura 41. Tabla de preguntas de entrevista Grupo I y Grupo II

Preguntas Grupo 1 – Profesionales de RRHH que trabajan en la selección de personal				
Objetivos	Dimensión	Subdimensión	Variables / categorías	Preguntas de quién para la entrevista
1. Comprensión de la gestión de las habilidades comunicativas en los procesos de selección por parte de los departamentos de RRHH españoles, entre las personas trabajadoras en entornos multilingües.	Introducción	Datos socio-demográficos base de la persona reclutadora	-Indexicalidad	1. ¿Podrías hacerme una breve descripción de tu perfil profesional? • Género: • Edad: • Formación: • País de nacimiento y nacionalidad: • País desde el que trabajas: • Profesión y funciones: • Años de experiencia:
			-Entramado barroco	
			-Edad, estudios, género y etnicidad	
			-Inversión en capital humano	
			-Ocupación según perfil lingüístico	
			-Condiciones estructurales	
	Regímenes lingüísticos de las empresas multilingües españolas	-Empresas geocéntricas	• Sector y tamaño de tu empresa: • Indica si tu empresa opera en contextos multilingües. • Idiomas qué hablas: • Si tienes certificaciones oficiales de idiomas, por favor, indica cuáles:	
		-Empresas etnocéntricas		
		-Entornos multilingües		
		-Redes sociales lingüísticas		
		-Homo neoliberal		
		-Situación		
Contextualización	Recruitment / E-recruitment: - Interno o externo - Basado en puestos o en competencias	-Superdiversidad lingüística	2. ¿Cuáles crees que son los principales desafíos que enfrentan los departamentos de RRHH en entornos laborales multilingües?	
		-Monolingüismo	3. ¿Cómo se gestiona la diversidad lingüística en los procesos de selección en tu organización?	
		-Bilingüismo	4. ¿Qué idiomas y nivel suele requerir tu empresa a lo/as futuro/as candidato/as?	
		-Plurilingüismo		
		-Talento humano		
		-Trabajador lingüístico		
1.1. Identificación de los criterios de selección utilizados por los deptos. de RRHH en España, que se basan en la solicitud de certificaciones de idiomas o la realización de pruebas de habilidades lingüísticas, durante la captación de talento, y evaluación de su impacto en la experiencia de las personas reclutadoras y candidatas	Criterios de selección	Requisitos lingüísticos de las ofertas de empleo de España: - Certificaciones de idiomas - Pruebas de dominio de idiomas - <i>Hablantes nativos</i>	-Bienes hipercolectivos	5. ¿Qué criterios específicos de selección relacionados con habilidades lingüísticas se utilizan en tu empresa? 6. ¿Se solicitan certificaciones de idiomas y, de ser así, cuáles son las más comunes y por qué? 7. ¿Se realizan pruebas de habilidades lingüísticas durante el proceso de selección? ¿Cuáles son y cómo se eligen? 8. ¿Se solicitan <i>hablantes nativos</i> o personas que tengan una determinada lengua materna? 9. ¿Cómo de determinante es que se cumplan con esos criterios relacionados con idiomas? 10. En tu empresa, ¿crees que se descartaría a alguien durante el proceso de selección por no cumplir con los requisitos de idiomas aunque cumpla con el resto de las habilidades y conocimientos que pide la oferta? (P.ej. tiene el mejor CV pero no un B2 inglés.) 11. ¿En tu empresa se considera preferible o necesario que lo/as candidato/as sean "hablantes nativos" de un idioma específico? 12. ¿Cómo se justifica esta preferencia y qué impacto tiene en la selección de candidatos? (p.ej. mayor filtro) 13. Si se piden "hablantes nativos", ¿dais también la oportunidad a personas que no lo sean pero que tengan un C1-C2 o nivel alto demostrable?
			-Mercados lingüísticos	
			-Capital intelectual	
			-Capital social	
			-Capital económico	
			-Barrera de entrada	
			-Prototipo	
			-Categorías gramaticales	
			-Homogeneización lingüística	
			-Categorías naturales	
			-"The conduct to conduct"	
			-Implicaciones legales	
1.2. Comprobación de la eficacia de las pruebas de idiomas realizadas en los procesos de selección por parte de los departamentos de RRHH en empresas españolas que trabajan en entornos multilingües, en relación con la captación de talento, desde la perspectiva de las personas reclutadoras y candidatas.	Experiencia del proceso, experiencias con hablantes nativos y eficacia percibida de los criterios actuales	Validez y sesgos de las pruebas de dominio idiomas	-Teoría de sesgos y validez	14. Como reclutador/a, ¿percibes como efectivos los criterios de selección lingüística utilizados a la hora de seleccionar "talento"? 15. ¿Cómo crees que afecta la inclusión de pruebas de idiomas a la experiencia de los candidatos y otro/as reclutadore/as? 16. ¿Dirías que hay inclusión de toda la diversidad lingüística en tu empresa? 17. ¿Has experimentado situaciones en las que la preferencia por <i>hablantes nativos</i> ha influido positiva o negativamente en la dinámica del equipo o para tu empresa en términos generales? 18. ¿Cómo se maneja la diversidad lingüística o de formas de comunicación en tu entorno laboral? 19. ¿Cómo crees que perciben lo/as candidato/as la efectividad de estos criterios? 20. ¿Qué desafíos o ventajas has observado en la implementación de estos criterios? 21. ¿Crees que al usar estos criterios se puede estar generando discriminación a la hora de acceder al mercado laboral?
			-Emociones y xenofobia	
			-Competencia comunicativa	
			-Comunicative Potential	
			-Criterio minímax	
			-Error categorial	
	Validez y sesgos de las certificaciones de idiomas según el MCER	-Cue validity		
		-Juegos del lenguaje		
		-Nivel umbral		
		-Self-made-speaker		
		-Dominación simbólica		
		-Campo de poder		
Impacto en la captación de talento	Perspectiva de las personas seleccionadoras	-Consumo conspicuo y ostensible		
		-Poder pecuniario		
		-Clase ociosa		
		-Eficiencia lingüística		
		-Maximin Communication		
		-Cierre monopolizador		
1.3. Elaboración de recomendaciones para los departamentos de selección y para la inclusión del talento, a partir del análisis de los resultados y las conclusiones obtenidas.	Recomendaciones y mejoras	Recomendaciones de las personas seleccionadoras	-Gubernamentalidad neoliberal	24. ¿Qué recomendaciones harías para mejorar la gestión de habilidades lingüísticas en los procesos de selección? 25. ¿Complementarías los procesos de selección con otras pruebas o enfoques que consideren aspectos más amplios? 26. ¿Crees que en tu empresa se han implementado cambios basados en experiencias anteriores? 27. En caso afirmativo: ¿Cuáles fueron los resultados?
			-Agencia neoliberal	
			-Mercado laboral dual	
			-Subjetivación	
			-Tecnologías del yo	
			-Técnicas de poder	

Preguntas Grupo 2 – Personas candidatas				
Objetivos	Dimensión	Subdimensión	Variables / categorías	Preguntas de quión para la entrevista
1. Comprensión de la gestión de las habilidades comunicativas en los procesos de selección por parte de los departamentos de RRHH españoles, entre las personas trabajadoras en entornos multilingües.	Introducción	Datos sociodemográficos base de la persona reclutadora	-Indexicalidad	1. ¿Podrías hacerme una breve descripción de tu perfil profesional?
			-Entramado barroco	
			-Edad, estudios, género y etnicidad	
			-Inversión en capital humano	
			-Ocupación según perfil lingüístico	
		Regímenes lingüísticos de las empresas multilingües españolas	-Empresas geocéntricas	• Género: • Edad: • Formación: • País de nacimiento y nacionalidad: • País desde el que trabajas: • Profesión y funciones: • Años de experiencia:
			-Empresas etnocéntricas	
			-Entornos multilingües	
			-Redes sociales lingüísticas	
			-Homo neoliberal	
Contextualización	Recruitment / E-recruitment: - Interno o externo - Basado en puestos o en competencias	-Situación	2. ¿Con cuánta frecuencia percibes o crees que se piden idiomas en las ofertas de empleo en España?	
		-Superdiversidad lingüística		
		-Monolingüismo		
		-Bilingüismo		
		-Plurilingüismo		
		-Talento humano -Trabajador lingüístico		
1.1. Identificación de los criterios de selección utilizados por los depts. de RRHH en España, que se basan en la solicitud de certificaciones de idiomas o la realización de pruebas de habilidades lingüísticas, durante la captación de talento, y evaluación de su impacto en la experiencia de las personas reclutadoras y candidatas	Experiencia en procesos de selección	Requisitos lingüísticos de las ofertas de empleo de España: - Certificaciones de idiomas - Pruebas de dominio de idiomas - <i>Hablantes nativos</i>	-Bienes hipercolectivos	3. ¿Podrías describir brevemente una experiencia en procesos de selección donde se evaluaran habilidades lingüísticas? 4. ¿Cómo se comunicaron los requisitos de idiomas y las pruebas lingüísticas durante el proceso?
			-Mercados lingüísticos	
			-Capital intelectual	
			-Capital social	
			-Capital económico	
			-Barrera de entrada	
			-Prototipo	
			-Categorías gramaticales	
			-Homogeneización lingüística	
			-Categorías naturales	
-"The conduct to conduct"				
-Implicaciones legales				
1.2. Comprobación de la eficacia de las pruebas de idiomas realizadas en los procesos de selección por parte de los departamentos de RRHH en empresas españolas que trabajan en entornos multilingües, en relación con la captación de talento, desde la perspectiva de las personas reclutadoras y candidatas.	Experiencia del proceso y percepción de la efectividad de los criterios y pruebas de idiomas actuales	Validez y sesgos de las pruebas de dominio idiomas	-Teoría de sesgos y validez	5. ¿Consideras que las pruebas de idiomas son un indicador adecuado de las habilidades lingüísticas necesarias para el puesto? 6. ¿Has experimentado situaciones en las que las pruebas no reflejaron la capacidad real? 7. ¿Te sentiste preparado/a para enfrentar estas evaluaciones?
			-Emociones y xenofobia	
		Validez y sesgos de requerir competencias comunicativas nivel "hablante nativo"	-Competencia comunicativa	8. ¿Cómo percibes la preferencia por <i>hablantes nativos</i> durante algunos procesos de selección? 9. ¿Crees que esta preferencia es justificada en el contexto laboral actual o es discriminatorio?
			-Comunicative Potential	
			-Criterio minimax	
			-Cue validity	
		Validez y sesgos de las certificaciones de idiomas según el MCER	-Juegos del lenguaje	
			-Nivel umbral	10. ¿Cómo crees que influye la solicitud de certificaciones de idiomas o pruebas lingüísticas en tu percepción de los procesos de selección?
			-Self-made-speaker	
			-Dominación simbólica	
-Campo de poder				
-Consumo conspicuo y ostensible				
-Poder pecuniario -Clase ociosa				
Impacto en la experiencia de la persona candidata y en la decisión de postulación	Perspectiva de las personas candidatas	-Eficiencia lingüística	11. La evaluación de habilidades lingüísticas, el requerimiento de certificaciones de idiomas o la preferencia por <i>hablantes nativos</i> , ¿han afectado alguna vez a tu decisión de postularte a una oferta de trabajo? 12. ¿Crees que estas evaluaciones son un factor determinante en la selección final de candidatos?	
		-Maximin Communication		
		-Cierre monopolizador		
Impacto en la decisión personal		-Error categorial	13. La preferencia por <i>hablantes nativos</i> , ¿ha afectado alguna vez a tu decisión de aceptar una oferta de trabajo? 14. ¿Consideras que esta preferencia es un criterio válido para evaluar las habilidades comunicativas o lo encuentras discriminatorio?	
1.3. Elaboración de recomendaciones para los departamentos de selección y para la inclusión del talento, a partir del análisis de los resultados y las conclusiones obtenidas.	Recomendaciones y mejoras	Recomendaciones para mejorar los procesos de selección	-Gubernamentalidad neoliberal	15. ¿Qué sugerencias tendrías para mejorar la experiencia de lo/as candidato/as en relación con la evaluación de habilidades lingüísticas? 16. ¿Cómo crees que se podrían mejorar la comunicación sobre estos requisitos durante el proceso?
			-Agencia neoliberal	
			-Técnicas de poder -Tecnologías del yo	
		Recomendaciones sobre la preferencia de <i>hablantes nativos</i>	-Mercado laboral dual	17. ¿Alguna sugerencias para abordar la preferencia por <i>hablantes nativos</i> de manera más inclusiva? 18. ¿Cómo crees que podría la empresa equilibrar la búsqueda de habilidades lingüísticas con la diversidad de orígenes lingüísticos?
		Recomendaciones generales	-Subjetivación	
		19. ¿Qué recomendaciones generales harías para mejorar la inclusión de la diversidad lingüística en los procesos de selección de empresas españolas que operan en entornos multilingües?		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 42. Leyenda de simbología

...	Pausa prolongada
(.)	Pausa corta
()	Aclaración por parte de la entrevistadora
//INAUDIBLE	Imposibilidad de realizar la transcripción fiel debido a interferencia en el sonido de la grabación original
S	Persona entrevistada
E	Entrevistadora
(())	Yo de la entrevistadora⁹
?	Pausa en la grabación
»	Continuación de la grabación

Fuente: Elaboración propia.

Figura 43. Tabla de sistematización de datos

<u>Transcripción</u>	<u>Notas / Fecha/ Observaciones</u>	<u>Glosario diario (categorías de análisis)</u>

Fuente: Elaboración propia.

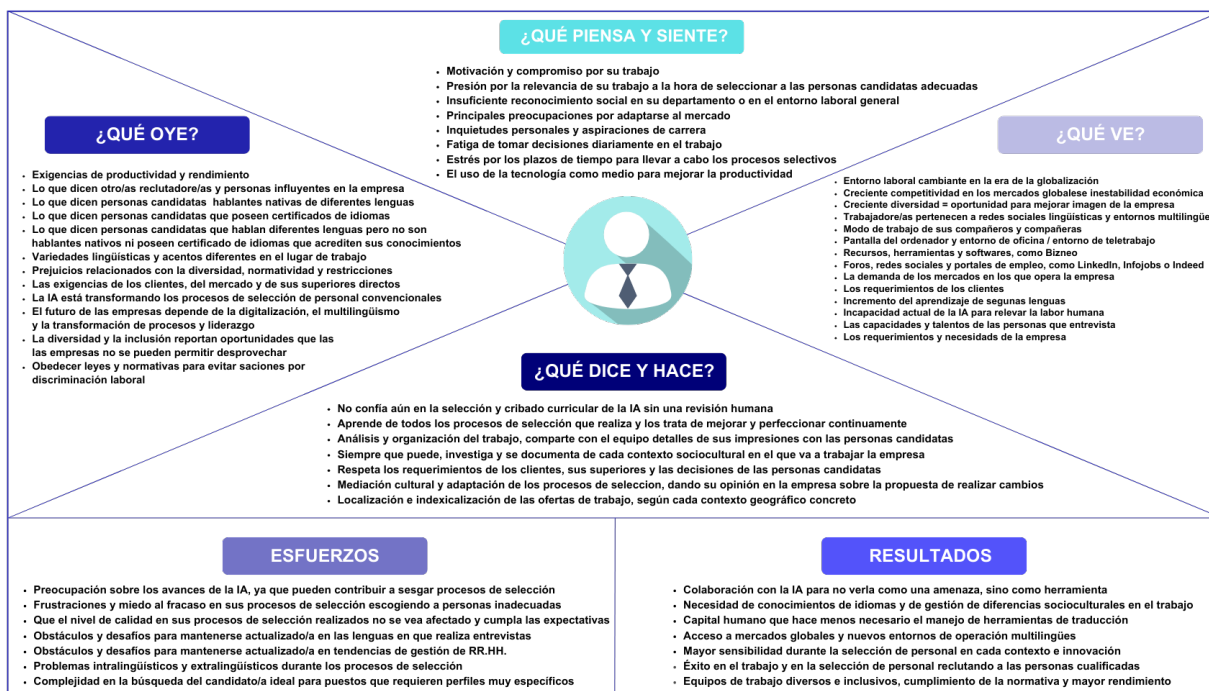
⁹ Este concepto alude al que Peter Woods desarrolló con el nombre de “Yo del etnógrafo”. Se utiliza, en ambos casos, para indicar sensaciones, análisis o ideas propias de la investigación, que no puedan esperar a un análisis ulterior.

Figura 44. Guía de campo

Objetivos	Dimensiones	Categorías analíticas	Bibliografía	Descripción	Técnicas
1. Comprensión de la gestión de las habilidades comunicativas en los procesos de selección por parte de los departamentos de RRHH españoles, entre las personas trabajadoras en entornos multilingües.	- Perspectiva de las personas seleccionadoras - Perspectivas de las personas candidatas - Recruitmunt/ E-recruitment: - Interno o externo - Basado en puestos o en competencias Regímenes lingüísticos de las empresas multilingües españolas	Indexicalidad	Reyes, Diccionario Crítico de Ciencias Sociales (s.f.)	Uso de la situación para crear la independencia del contexto y uso de elementos específicos de un tiempo y lugar determinados para generar el significado.	-Entrevistas semi estructuradas -Mapas de empatía -Observación directa participante / -Netnografía
		Situación	Katzer & Samprón (2009)	Posicionamiento situacional adecuado detallado, dentro del estudio, que busca resaltar las especificidades circunstanciales de producción etnográfica.	
		Entramado barroco	Katzer (1990); Marcus (2008)	Permite desdibujar la idea conceptual de la etnografía, para que deje de ser una mera descripción analítica y se transforme en una performance de mediaciones y perspectivas en este estudio	
		Edad, estudios, género y etnicidad	Massey (1990; 1999) & Castles (2000; 2004)	Factores cruciales en la comprensión de las dinámicas migratorias y sus consecuencias en el mercado laboral.	
		Inversión en capital humano	Sjaastad (2015)	La decisión de migrar es condicionada por la experiencia laboral y las inversiones necesarias para adquirir nuevas habilidades, siendo estas inversiones vistas como una estrategia para maximizar beneficios en un mercado fluctuante.	
		Ocupación según perfil lingüístico	Molina, Sorrosal & Vidal (2019); Alarcón (2014)	Demandas de competencia lingüística en distintas ocupaciones y diferenciando entre aquellas con alto contenido simbólico y lingüístico y las de bajo contenido.	
		Condiciones estructurales	Sánchez (2018)	Ejercen una marcada influencia en la movilidad laboral y social de los inmigrantes. Estas condiciones se manifiestan a través de políticas migratorias lentas, discriminación y exclusiones que imponen limitaciones sustanciales a las oportunidades de formación y adaptación	
		Homo neoliberal	Dardot & Laval (2014: 295)	Es el individuo eficiente, competitivo, que persigue maximizar su capital humano en todas las áreas, quien no solo persigue proyectarse así mismo hacia el futuro y calcular sus ganancias y pérdidas como en el antiguo hombre económico, sino que por encima de todo persigue trabajar en sí mismo constantemente para transformarse, mejorarse, y hacerse a sí mismo aún más eficiente.	
		Redes sociales lingüísticas	Martinet (1962)	Lenguaje como realidad social.	
		Trabajador lingüístico	Heller (2005)	Nuevas profesiones, más allá del ámbito del multilingüismo hacia formas menos evidentes de trabajo comunicativo esenciales en la nueva economía. Sin embargo, surgen interrogantes sobre cómo abordar las contradicciones entre habilidades y autenticidad que caracterizan la nueva economía sociolingüística.	
		Monolingüismo	Pons (2011)	Personas que hablaban una sola lengua o territorio con una sola lengua.	
		Bilingüismo	Byram (2007; p.58)	Persona que emerge de manera natural al vivir en diferentes entornos socioculturales, mientras que la persona intercultural es el resultado de un proceso educativo que denominado "tercera socialización".	
		Purilingüismo	Moreno (2000)	Personas que tienen a su disposición un conjunto de lenguas y variedades, como parte de su repertorio lingüístico. A medida que amplían su experiencia lingüística en diversos contextos socioculturales y adquieren otras lenguas estas contribuyen al desarrollo de una competencia comunicativa donde se relacionan e interactúan todas entre sí. Todas las personas tienen el potencial de ser <i>purilingües</i> .	
		Talento humano	Drucker (1990); Bourdieu, 1986 & Díaz de Rada, 2007.	Construcción social de talento en el contexto de la valoración de habilidades lingüísticas en las empresas, teniendo en cuenta que la educación, las experiencias y las redes profesionales contribuyen a la formación del capital cultural y, por ende, al reconocimiento o formación de ese "talento".	
		1.1. Identificación de los criterios de selección utilizados por los depots. de RRHH en España, que se basan en la solicitud de certificaciones de idiomas o la realización de pruebas de habilidades lingüísticas, durante la captación de talento, y evaluación de su impacto en la experiencia de las personas reclutadoras y candidatas	Requisitos lingüísticos de las ofertas de empleo de España: - <i>Hablantes nativos</i> - Certificaciones de idiomas - Pruebas de dominio de idiomas Implicaciones legales	Superdiversidad lingüística	
Entorno multilingüe	Herdina & Jessner (2002)			Coexistencia de diversas lenguas en un mismo escenario sociodemográfico.	
Disglosia/Monolingüismo funcional	Pons, 2011, Pág. 20.			Los territorios multilingües pueden tener monolingüismo funcional por lo que cada una de las lenguas habladas por los ciudadanos se liga a una esfera de uso distinta (p.ej., una lengua para la comunicación familiar y otra para el trabajo).	
Empresas etnocéntricas	Solé et al. 2005, pág. 20-21.			Empresas globales de intensa coordinación internacional de la producción y una baja autonomía de las filiales	
Empresas geocéntricas	Solé et al. 2005, pág. 22-23).			Empresas transnacionales con una marcada coordinación internacional de la producción, pero con mayor independencia de las filiales y una orientación hacia las particularidades de los mercados locales.	
Bienes hipercolectivos	Carr (1985); Church & King (1993); De Swaan (1993, 1998)			Conceptualización socioeconómica de los idiomas.	
Mercados lingüísticos	Bourdieu (1985)			Contexto de los <i>mercados</i> contemporáneos que genera una jerarquía entre lenguas.	
Capital intelectual	Stewart (1997)			En la nueva economía se comercializa el trabajo intelectual y comunicativo, siendo considerado tanto una habilidad como un producto cultural.	
Capital social	Bourdieu (1986)			Acumulación de recursos por individuos o grupos a través de relaciones institucionalizadas, traduciéndose en otras formas de capital para mejorar o mantener una posición social.	
Capital económico	Bourdieu (1986)			Capital económico, especialmente en términos de renta acumulada o patrimonio.	
Barrera de entrada	De Swaan (1993); Breton (1964); Solé & Alarcón (2011)			Idioma como barrera de entrada en mercados laborales, especialmente en empleos públicos	
Prototipo	Velasco (2013:435)			Mejor ejemplo, caso, representante o punto focal de una categoría.	
Categorías gramaticales	Velasco (2013:270)			Cada lengua supone un sistema de clasificación, que selecciona algún aspecto de los conceptos, resultando una expresión particularizada del pensamiento	
Homogeneización lingüística	Cruses; Breton & Mieszkowski (1979)			Globalización del inglés como recurso clave para solventar tensiones clave entre la reducción del coste de trabajo y la seguridad del trabajo resuelta. Como la eficiencia comunicativa, reduce costos de transacción.	
1.2. Comprobación de la eficacia de las pruebas de idiomas realizadas en los procesos de selección por parte de los departamentos de RRHH en empresas españolas que trabajan en entornos multilingües, en relación con la captación de talento desde la perspectiva de las personas reclutadoras y candidatas.	Validez y sesgos de las pruebas de dominio idiomas Validez y sesgos de requerir competencias comunicativas nivel "hablante nativo" Validez y sesgos de las certificaciones de idiomas según el MCER			Teoría de sesgos y validez	Manterola & Otzen (2015)
		Emociones	Aragão (2011)	Las emociones desempeñan un papel crucial en la formación lingüística y afectan el proceso de aprendizaje.	
		Xenofobia	Böttger; Költzsch, (2020) & Montolio (2021)	Miedo a hablar lenguas extranjeras (Casos liminales, subclínicos).	
		Competencia comunicativa	Hymes (1971)	Conjunto de habilidades y conocimientos que permite a los miembros de una <i>red social lingüística</i> comprenderse entre sí.	
		Eficiencia lingüística	Dhir et al. (2002)	Transmitir información en menos tiempo que otro idioma	
		Comunicative Potential	De Swaan (1993)	Posición estructural de un idioma	
		Maximin Communication	van Parijs (2003)	Busca maximizar el pago esperado mínimo para los agentes, minimizando la exclusión en la comunicación.	
		Criterio minimax	Colomer (1990); Vaillancourt (1985,1989); MacManus (1985).	Se elige la estrategia que minimiza la máxima pérdida esperada. Esto implica preferir idiomas maternos en la producción de bienes y servicios, respaldado por estudios que muestran las preferencias de los consumidores por sus idiomas maternos.	
		Cierre monopolizador	Coleman (1990)	Limitar el tamaño del grupo para segmentar el acceso a los recursos.	
		Error categorial	Winch (1994)	Una puesta en relación equivocada o prejuiciosa de los datos de otras culturas con nuestras casillas de análisis base de acuerdo en el lenguaje.	
		Cue validity	Rosch, (1976); Velasco (2013)	Criterio de "eficacia de la señal" para seleccionar aspectos que mejor representen la cantidad de información contenida en las categorías de nivel de base.	
		Juegos del lenguaje	Wittgenstein 1996	Las palabras solo cobran sentido dentro de un determinado juego de lenguaje, en el uso de un contexto y en una actividad de la vida.	
		Nivel umbral	UE (1975, 1976).	Niveles según el MCER: A1,A2,B1,B2,C1,C2.	
		Self-made-speaker	Martin Rojo & Del Percio (2019).	Modelo de comportamiento lingüístico y de rendimiento.	
		Dominación simbólica	Bourdieu (1982)	El lenguaje funciona en procesos de dominación simbólica.	
Campo de poder	Bourdieu (1979)	El capital cultural, que incluye habilidades, conocimientos y títulos escolares, es una forma de capital que puede ser convertida en otras formas de capital, como el capital económico o el capital social.			
Consumo conspicuo y ostensible	Veblen (2004)	Adquisición de bienes de lujo (como títulos) con la finalidad de obtener reconocimiento, estatus y prestigio social.			
Poder pecuniario	Veblen (2004)	En las sociedades modernas, el poderío individual ya no se puede demostrar por medio de hazañas físicas por lo que se demuestra por medio de la exhibición de riquezas.			
Clase ociosa	Veblen (2004)	Surge tras la sustitución e incorporación del principio de propiedad, que significa asignarle al acto consumista un aspecto de transferencia simbólica. Poseer riqueza confiere honor y distinción valorativa.			
1.3. Elaboración de recomendaciones para los departamentos de selección y para la inclusión del talento, a partir del análisis de los resultados y las conclusiones obtenidas.	Recomendaciones de las personas seleccionadoras Recomendaciones de las personas candidatas	Gubernamentalidad neoliberal	Martin Rojo & Del Percio (2019)	Forma específica de racionalidad política global que informa de la gobernanza contemporánea de poblaciones, instituciones y prácticas, incluidos el lenguaje y sujetos. Instituciones y actores se unen dialectalmente a esta racionalidad política. Lo individuos neoliberales son también hablantes neoliberales, entrenados para acumular habilidades lingüísticas y capital, con el fin de sobrevivir en un mundo de competición, agotadora educación y de incrementada productividad.	-Entrevistas semi Estructuradas -Observación directa participante / -Netnografía
		Agencia neoliberal	Martin Rojo & Del Percio (2019)	Modelos de comportamiento lingüístico y rendimiento en busca de mejores oportunidades. La agencia influye en cómo los hablantes actúan y diseñan sus trayectorias lingüísticas incrementando el número de lenguas habladas.	
		Mercado laboral dual	Michael J. Piore (1979)	La dualidad del mercado laboral, dividido en sectores primario y secundario, refleja la preferencia por migrantes en ciertos sectores. Se relaciona con la demanda de <i>hablantes nativos</i> en ciertos contextos laborales.	
		Subjetivación	Foucault (1994: 523-524) en Martin Rojo & Del Percio (2019)	Nuevos movimientos sociales pueden contribuir al avance de nuevos modelos de subjetividad; sujetos colaborativos. Para cambiar el modelo de subjetivación, la herramienta metodológica para detectar de manera crítica y entender el impacto del neoliberalismo en las esferas sociales del día a día, particularmente en las relacionadas con el lenguaje.	
		Tecnologías del yo	Foucault (1988) en Martin Rojo & Del Percio (2019; págs. 1-2)	Individuos como empresarios de sí mismos, disciplinan sus lenguas para producir las lenguas de dominancia económica, a las cuales ponen precio según su lo favorable que suponga su ventaja o posición en el mercado lingüístico global. Cuando intentan hacerse explotables así mismos y se auto examinan.	
Técnicas de poder	Martin Rojo & Del Percio (2019)	Disciplina y autoobservación.			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 45. Mapa de empatía de las personas de RR.HH. que trabajan en selección



Fuente: Elaboración propia.

Figura 46. Mapa de empatía de las personas candidatas a procesos de selección



Fuente: Elaboración propia.