

# LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD LINGÜÍSTICA EN LA EMPRESA: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE ESTUDIOS DE CASO EN BARCELONA

## *THE MULTILINGUAL DIVERSITY MANAGEMENT AT WORK: A CASE STUDY COMPARATIVE ANALYSIS IN BARCELONA*

---

**Alejandro Godino**

**Antonio Martín**

**Oscar Molina**

*Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT) – Universitat Autònoma de Barcelona*

[alejandro.godino@uab.es](mailto:alejandro.godino@uab.es) | [antonio.martin@uab.es](mailto:antonio.martin@uab.es) | [oscar.molina@uab.es](mailto:oscar.molina@uab.es)

### Resumen

La diversidad lingüística en el entorno de trabajo se ha convertido en un desafío clave para las relaciones laborales en Europa como resultado de la interacción cada vez más frecuente entre trabajadores de diferentes países debido a los flujos migratorios. Barcelona es un buen ejemplo de estos escenarios, donde se presentan cotidianamente interacciones entre trabajadores locales y migrantes (tanto europeos como extracomunitarios), con el añadido de la existencia de dos lenguas oficiales. Desarrollamos un análisis de estudios de caso (considerando variables como el ámbito sectorial, el grado de cualificación, el papel de los sindicatos, el tamaño y tipo de empresa así como el porcentaje de migrantes y el nivel de feminización) para analizar los condicionantes de la diversa gestión de la diversidad lingüística en la empresa y sus consecuencias sobre las relaciones laborales.

**Palabras clave:** Gestión de la diversidad; Multilingüismo; Relaciones laborales; Migraciones; Organización del trabajo

### Abstract

Linguistic diversity in the workplace has become a key challenge for industrial relations in Europe due to the increasingly interaction between workers from different countries due to migratory flows. Barcelona is a good example of these scenarios, where there are daily interactions between local and migrant workers (both European and non-EU), with the addition of the existence of two official languages. We developed an analysis of case studies (considering variables such as the economic activity, qualification level, trade unions role, firm size as well migrants and women percentage) to analyze the determining factors of the diverse management of multilingualism at work and its consequences on industrial relations.

**Keywords:** Diversity Management; Multilingualism; Labor Relations; Migrations; Work Organization



## Sumario

1. Introducción: diversidad lingüística y cultural en el entorno de trabajo	28
2. Geografías de la diversidad lingüística: el caso de Barcelona	29
3. Estudios de caso	30
3.1. Caso de estudio I: empresa de construcción	30
3.2. Caso de estudio II: multinacional de <i>contact center</i>	33
3.3. Caso de estudio III: <i>Startup</i> tecnológica	36
4. Conclusiones	38
5. Anexo. Lista de entrevistados	39
5.1. Estudio de caso I: empresa de construcción	39
5.2. Estudio de caso II: empresa de <i>contact-center</i>	40
5.3. Estudio de caso III: <i>startup</i> tecnológica	40
Referencias	40

### Referencia normalizada

Godino, Alejandro; Martín, Antonio; Molina, Oscar (2018): “La gestión de la diversidad lingüística en la empresa: un análisis comparativo de estudios de caso en Barcelona”. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 5, 27-41. <https://doi.org/10.5565/rev/aiet.62>

## 1. Introducción: diversidad lingüística y cultural en el entorno de trabajo

La diversidad lingüística en el entorno de trabajo se ha convertido en un desafío clave para las relaciones laborales en Europa como resultado de la interacción cada vez más frecuente entre trabajadores de diferentes países debido a los flujos migratorios provenientes tanto de fuera de las fronteras europeas como las que son fruto de una creciente circulación de trabajadores europeos. Si bien la diversidad es una fuente de innovación que puede proporcionar ventajas competitivas a las empresas, también ser causa de malentendidos y conflictos en el lugar de trabajo que pueden provocar efectos negativos para las organizaciones como el bajo rendimiento, el ausentismo y la desmotivación (Bassett-Jones 2005); así como para los propios trabajadores, pudiendo dar lugar a una serie de riesgos para la salud y la seguridad en el trabajo, la discriminación y el abuso laboral (Trajkovski y Loosemore 2006; Piller 2016). Aun así, algunos autores señalan la gestión de la diversidad estrictamente como la secuencia de estrategias para alcanzar una mejor representación en el empleo de colectivos excluidos (Wrench 2007).

En respuesta a estos retos, el concepto de “Gestión de la diversidad” fue desarrollado institucionalmente en el contexto del año europeo de la igualdad de oportunidades y lucha contra la discriminación, definiéndolo como “el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización” (Keil et al. 2007: 6), señalando que es un proceso que crea valor añadido a la empresa, de gestión comunicativo, basado en valores y orientado hacia el futuro. En suma, el propósito es apoyar y dar forma al desarrollo de políticas anti-discriminación adecuadas y efectivas en la UE-25. Para eso, el estudio de Keil et al. detectaba diversos casos de “buenas prácticas” en convenios colectivos, así como en empresas en la gestión del multiculturalismo.

Entendemos que la gestión del multilingüismo en la empresa es una cuestión estrechamente relacionada con otros aspectos tales como el origen, la etnia, la raza, el género y la cultura. En suma, la variable de la lengua interactúa con otras variables relacionadas con la condición de inmigrante y su posible discriminación. La percepción de discriminación por razones lingüísticas y culturales es muy baja en el conjunto de la población europea y española en particular. No obstante, la percepción de discriminación es mayor entre los inmigrantes (3,5%) que entre los nativos (1%) en

Europa (European Social Survey 2014). Es decir, el estudio de la discriminación por la lengua es difícilmente separable de otras variables asociadas a la condición de inmigrante. Por tanto, la gestión del multilingüismo y del multiculturalismo es paralela en la gestión empresarial a través de las políticas de igualdad y de la gestión de la diversidad.

## 2. Geografías de la diversidad lingüística: el caso de Barcelona

Si bien la interacción idiomática es un fenómeno en parte espontáneo, en todas las sociedades ha habido de forma estructural esfuerzos políticos para influir en el comportamiento para adquirir el lenguaje local, la estructura y la asignación funcional de códigos lingüísticos como mecanismo de adquisición de determinados valores sociales. En otras palabras, es una forma de regulación relacionada con objetivos no lingüísticos, como la protección del consumidor, el intercambio científico, la integración nacional, el control político, el desarrollo económico, la creación de nuevas élites o el mantenimiento de las élites locales existentes (Alarcón 2002).

A ese respecto, es relevante el perfil de migrantes en cada contexto para comprender las estrategias de las instituciones y de las organizaciones en lo que se refiere a la gestión de la diversidad. El flujo de inmigración en España comenzó a crecer en la década de 1990 y fue especialmente intenso durante el ciclo económico expansivo de 1995 a 2007, con migrantes provenientes principalmente de Marruecos, Perú, Ecuador y Rumania, y con un perfil eminentemente no cualificados debido al modelo de producción español (Reher y Requena 2009). Otra característica de la inmigración es que muchas mujeres inmigrantes trabajan en hogares: en la década de 1980 estas mujeres eran en su mayoría Filipinas, y el flujo fue manejado en gran medida a través de las redes sociales de la Iglesia Católica. Sin embargo, desde la década de 1990, la inmigración de mujeres de América Latina ha aumentado.

Como resultado de la crisis económica y el desempleo, la inmigración a España cayó drásticamente

entre 2008 y 2014 y fue controlada por cuotas. Las cuotas han tenido como objetivo canalizar el flujo de inmigración hacia ciertos sectores, particularmente el trabajo doméstico en contratos de trabajo temporal y el sector de la construcción. Los inmigrantes que han superado las cuotas se han visto obligados a permanecer al menos un año en el territorio y en el sector para el que fueron contratados, pero la mayoría de ellos cambiaría un año después a otros sectores con mejores salarios (Miguélez y López-Roldán, 2014). Así, desde 2008, en el marco de la crisis económica y el desempleo, la política de inmigración se ha vuelto más restrictiva, con un mayor control de las fronteras. A esto debemos agregar otras formas de restricción invisible y los efectos de la movilidad laboral intraeuropea. De hecho, en España y en la UE se han colocado varios obstáculos reglamentarios en el camino del principio de libre circulación.

En Cataluña, la inmigración representa el 15,9% de los empleados, hablándose hasta 160 lenguas (Jódar, Alòs, Boso, Garrell, y Guiu 2011). En lo que se refiere a las lenguas oficiales, durante el período de crisis ha habido un descenso del catalán como lengua habitual. Actualmente, en torno al 43,6% de la población en Cataluña mantiene el castellano como idioma habitual, un 40,8% con el catalán y un 14,5% ambas, mientras que un 1% habla de forma habitual otras lenguas (Centre d'Estudis d'Opinió 2017). La elección lingüística, por su parte, es resultado de normas sociales interiorizadas y generalmente inconscientes y automáticas, característica de sociedades lingüísticas mixtas como la catalana (Riera 2016). Siguiendo con los datos del CEO, existe una tendencia a que a mayor nivel de ingresos, exista un mayor uso del catalán como lengua habitual, mientras el castellano es mayoritario en niveles de ingresos más bajos (CEO 2017). Estas dinámicas hacen que el catalán se convierta en un recurso social para acceder a determinadas esferas de la vida pública al tiempo que se activen mecanismos de atribución social vinculando el no uso de este idioma con situaciones de marginación social (Woodlard 2003). A su mismo tiempo, estos mecanismos tienen impacto tanto sobre el acceso al empleo como en las posibilidades de promoción dentro de las empresas (Solé, Alarcón, Garzón y Terrones 2005; Alarcón y Heyman 2014). En general, el conocimiento del catalán es importante para la

movilidad ascendente, para el cambio de profesión y para mejorar la posición social. De esa manera, el catalán se convierte en una referencia importante para los inmigrantes, pero especialmente para los descendientes de inmigrantes de segunda y tercera generación. El lenguaje puede funcionar como una barrera para acceder al mercado laboral, particularmente al empleo en la administración pública donde existen mecanismos de "cierre social" para reducir la competencia, convirtiéndose en un mecanismo a partir del cual el grupo lingüístico dominante mantiene sus privilegios (Solé et al. 2005). Escenarios que toman matices propios en el área metropolitana de Barcelona, con una trayectoria en la recepción de flujos migratorios, con una presencia importante de población castellano parlante y con una creciente presencia de trabajadores extranjeros en perfiles tanto intensivos como de alta cualificación.

### 3. Estudios de caso

Expuesta la importancia que la diversidad lingüística y la diversa gestión que pueda tener sobre la trayectoria laboral de las personas migrantes, resulta importante estudiar cómo se materializan estos distintos modos de gestión en las empresas. Desarrollamos un análisis organizacional a través de la metodología de los estudios de caso, donde cada caso es un centro de trabajo (Coller 2005; Yin 1994). Nos focalizamos así en tres casos empresariales distintos, considerando variables como el ámbito sectorial, el grado de cualificación, el papel de los sindicatos, el tamaño y tipo de empresa, así como el porcentaje de migrantes y el nivel de feminización.

Así, se ha llevado a cabo el estudio de tres centros de trabajo ubicados en la ciudad de Barcelona donde la presencia del multilingüismo es relevante por diversos motivos: por la presencia importante de un perfil de migrantes con tendencia a cubrir ocupaciones intensivas y descualificadas; también por la presencia creciente de otro perfil de migrantes generalmente comunitarios atraídos en parte por la presencia de empresas tecnológicas internacionales; y por la presencia de dos idiomas oficiales en la ciudad con las diversas situaciones de gestión de la diversidad que ello pueda generar. De ese modo, siguiendo todos los criterios

anteriores, hemos seleccionado para el presente estudio una empresa del sector construcción dedicada a la inserción laboral de colectivos vulnerables; un centro de trabajo de una multinacional de servicios de *contact-center*; y una *start-up* tecnológica especializada en el desarrollo de una plataforma online para empresas.

#### 3.1. Caso de estudio I: empresa de construcción

La construcción ha sido un sector en declive desde el inicio de la crisis económica en España. Mientras en 2007 un 12,7% del empleo en España se encontraba en la construcción, en 2014 llegaría a sus niveles más bajos con un 5,6% del total de empleo en España (Instituto Nacional de Estadística 2015). Así mismo, la destrucción de empleo en el sector también ha tenido su impacto sobre la composición del empleo según el tamaño de empresas. Mientras en 2007 la mayoría de trabajadores se ubicaban en empresas grandes de más de 250 trabajadores, en 2011 se invertiría esa tendencia, predominando el empleo del sector en pequeñas empresas de menos de 10 trabajadores (Ministerio de Empleo y Seguridad Social 2013). Así mismo, es un sector eminentemente masculinizado, con un 92,45% de hombres. Respecto al origen de los trabajadores, existe una ligera mayor proporción de migrantes en el sector respecto a la media de la economía, en torno a un 2% más (Encuesta de Población Activa 2015). Así mismo, entre estos también es superior la proporción de migrantes originarios de países no castellanoparlantes.

Es particularmente relevante destacar la tendencia que existe en el mercado de trabajo español a que los trabajadores inmigrantes ocupen los empleos más peligrosos y precarios, situación empeorada durante el período de crisis económica (Alós 2014). Esta tendencia tiene un componente de mayor riesgo en la construcción. Así, los trabajadores inmigrantes de la construcción han sido más propensos a sufrir accidentes laborales que los autóctonos, teniendo una mayor participación proporcional en los accidentes laborales con baja médica (Hernández 2012).

Así, la gestión de la diversidad y el multilingüismo en la construcción ha estado enfocada en las políticas anti-discriminatorias, sino también en la Prevención de Riesgos Laborales, entendiéndose

que la diversidad lingüística puede suponer un problema de comunicación que incremente los riesgos laborales. De ese modo, los agentes sociales han trasladado este asunto en el V Convenio colectivo del sector de la construcción, en el que se establece la obligación de formar a los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales, con una especial puntualización:

Además y teniendo en cuenta la presencia de los trabajadores inmigrantes en el sector, la formación e información dirigida a estos trabajadores será la adecuada y necesaria a sus características, especialmente en el caso de que desconozcan el idioma español. (BOE-A-2012-3725, pag. 23838).

Por tanto, es de relieve observar el idioma específico utilizado en la formación e información sobre prevención sobre riesgos laborales para los trabajadores extranjeros, así como el soporte de esa formación, es decir, el apoyo en medios visuales, la traducción simultánea, la complementación de esa formación con indicaciones adecuadas en el centro de trabajo.

La empresa estudiada es una fundación social especializada en la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión y con dificultades de inclusión en el mercado de trabajo (migrantes, discapacitados, parados de larga duración, ex-presidarios, etc.). Tal como apunta el Director de la División de Construcción (CS1<sup>1</sup>) "cada trabajador tiene un contrato laboral, pero además tiene un contrato social, que es el itinerario de inserción personalizado que lo firma el trabajador social, el usuario y el director de área". La gran mayoría de trabajadores que entran con el itinerario de inserción son extranjeros (CS1). Así mismo el término de duración de este itinerario de inserción es limitado. "Al ser una empresa de tránsito, intentamos que las personas estén dos años. [...]. Pensamos que la persona que ha perdido hábitos laborales, en dos años los puede recuperar". En todo caso, este período de dos años responde igualmente a razones de rotación "Si no, no nos diferenciaríamos de cualquier empresa privada

del sector. Para nosotros a los dos años tiene que 'buscarse la vida'".

Desarrollan actividades en la construcción (principalmente reformas), el medio ambiente (gestión de residuos) y tiendas de ropa (reciclaje de ropa para su reutilización). La fuerza de trabajo de la empresa suele rondar los 200 trabajadores (236 en 2012, 213 en 2013 y 231 en 2014). En el momento en el que se desarrolló el trabajo de campo de este estudio (diciembre de 2015) el personal es de 130 trabajadores, siendo 29 de ellos extranjeros (la mayoría de ellos procedentes de Marruecos y algunos otros de Pakistán y Malí).

### **3.1.1. Lengua, formación y entendimiento de derechos laborales**

Todos los entrevistados (trabajadores, Dirección y Comité) afirman que la lengua vehicular en la empresa es el español. Desde Dirección, reconoce que en las oficinas de administración se usa en mayor medida el catalán (donde trabajan solo catalanes), mientras los operarios usan el castellano porque "hay mucho extranjero" (CS1). Aun así, se reconoce que muchos trabajadores extranjeros tienen dificultades para comprender el idioma, lo que puede ser un problema de seguridad en la obra si no hay una comunicación adecuada (CS1, CS2 y CS4).

Precisamente, en el caso de los trabajadores marroquíes, el uso del árabe entre ellos es habitualmente un mecanismo de verificación de la información que han recibido sobre diferentes aspectos del proceso de trabajo. "La falta de entendimiento del idioma influye sobre todo en que a esa gente no la puedes mandar a hacer según qué trabajo" (CS5), como por ejemplo el trato con clientes. También es un problema de seguridad cuando están en obra sin haber entendido las indicaciones (CS1). Por todo ello, las interacciones en árabe entre trabajadores marroquíes son habituales. Aunque la cotidianeidad hace que el uso del árabe sea habitual para las interacciones sociales en general y no sólo sobre el contenido del trabajo (CS3, CS4 Y CS5): "Entre nosotros hablamos el árabe o el marroquí mezclado con un poco de castellano".

Si bien, desde Dirección lo niegan: "Los trabajadores marroquíes hablan entre ellos español"

<sup>1</sup> La nomenclatura CS se referirá a aquellos entrevistados de la empresa de construcción, CC para la empresa de Contact Center e IT para la start-up tecnológica. Para más información, consultar la tabla A1 en Anexo.

afirman en la dirección de la empresa. El escenario contrario es considerado negativo desde Dirección: "Cuando tienes un grupo alto de trabajadores de un país es malo porque entre ellos se entienden y se crean guetos. Eso aquí no pasa, o dejó de pasar. Primero porque estamos todos mezclados y segundo porque se habla en castellano. Porque si no altera la convivencia del grupo." A ese respecto, se hace hincapié en el concepto de convivencia: "Para nosotros es muy importante la convivencia, el trabajo en equipo. Los equipos son normalmente de dos a cuatro personas que trabajan en pisos. Y si en un equipo hay dos o tres marroquíes (o pakistaníes o rumanos) no están conviviendo con el resto. Yo no quiero que sean amigos de nadie, pero que se lleve bien con todo el mundo." Por tanto, para que exista esa buena convivencia, desde Dirección es fundamental que sólo se hable español entre los trabajadores, siendo una de las formas de conseguirlo la dispersión de trabajadores de la misma comunidad para evitar guetos lingüísticos y culturales.

Desde el Comité, sin embargo, consideran "normal que si están entre marroquíes (o pakistaníes), hablen en su idioma. Se sienten fuera de su tierra y cuando se encuentran a un compañero pues siguen con sus costumbres" (CS2). "Los trabajadores extranjeros se sienten más cómodos así" (CS5). En ese sentido, se muestran más flexibles, pero anteponiendo el respeto hacia trabajadores españoles: "Los trabajadores marroquíes, por respeto, cuando hay un español, hablan español. Y si no lo hacen, se les dice: 'Oye, somos más personas, intentad hacerlo para que nos enteremos todos.' Pero si están solos hablan marroquí" (CS2).

Este tipo de situaciones pueden ser motivo de reticencias y situaciones leves de conflicto entre españoles y marroquíes. Algunos trabajadores (CS5) lo ejemplifican con situaciones en las que los españoles se sienten desconfiados del contenido de las conversaciones de los marroquíes. Situaciones que a veces derivan en discursos xenófobos, considerando injusto que se de trabajo a inmigrantes cuando "hay mucho trabajador autóctono en paro" (CS5). Los trabajadores extranjeros argumentan que muchas de las ocasiones en las que hablan en árabe delante los españoles, es porque algún marroquí aun no entiende bien el español y necesita intermediación y apoyo de sus compañeros marroquíes. Aun así, la mayoría

asume el modelo *asimilacionista* de la empresa: reconocen que el camino es la integración a través del aprendizaje del idioma y el respeto por las costumbres (CS3 y CS4). Así mismo, todos valoran el esfuerzo de la empresa por dar oportunidades laborales a los inmigrantes y apoyarles con cursos de idiomas.

Existe, por tanto, el uso del español como mecanismo de control y respeto mutuo entre trabajadores autóctonos e inmigrantes, minimizando así el uso tanto del catalán como del árabe. En todo caso, este tipo de situaciones han dejado de ser conflictivas con el tiempo porque el perfil de inmigrante que trabaja en la empresa ha cambiado a medida que ha avanzado la crisis. Ahora prácticamente todos los extranjeros que entran en la empresa hablan perfectamente español, a diferencia de antes. Desde el comité (CS5) señalan que esto no es casual, afirmando que la empresa ahora tiene mayor disponibilidad de extranjeros sin problemas para entender el español y los prioriza. Desde la propia Dirección (CS1), se reconoce que hoy día, antes de escoger alguien con dificultades idiomáticas, se calcula cuántos trabajadores en la misma situación tiene en diferentes categorías, cuántos que hablen bien castellano y también su idioma para ser posibles compañeros-intermediarios.

La mayoría de entrevistados (CS2, CS3, CS4 Y CS5) reconocen que bien han afrontado situaciones en las que tenían problemas para entender sus derechos laborales por motivos de idioma o bien conocían situaciones similares de compañeros. "Creo que el idioma sí es un problema para comprender tus derechos. No tienes la capacidad de defenderte" (CS4).

El primer recurso utilizado generalmente es pedir ayuda a compañeros del mismo origen que comprendan mejor el español. Así mismo, todos los entrevistados (salvo Dirección) señalan el Comité como el recurso principal de los trabajadores extranjeros para comprender el contenido de sus contratos y articular sus demandas laborales. El presidente del Comité es marroquí, lo que facilita este tipo de interacción.

Así mismo, los trabajadores también hacen un uso cotidiano de la abogada que vinculada al Comité. Es el caso del entrevistado CS3, que solicitó a un

miembro del comité marroquí intermediar del árabe al español para hablar con ella.

En todo caso, todos los trabajadores afirman que “al final es una responsabilidad de la persona, no de la empresa” (CS4), es decir, reside en el trabajador la obligación de tener un nivel mínimo de español para poder comprender sus derechos laborales. Actualmente el Comité lo forman tres trabajadores, dos de ellos marroquíes. Existe una alta consideración del Comité por parte de los trabajadores extranjeros entrevistados. El hecho de que su presidente sea marroquí influye en ese aspecto. Como ya se ha apuntado, el Comité es un recurso muy recurrido por los extranjeros que trabajan en la empresa y la figura del presidente es fundamental, con buenos vínculos tanto con la dirección como con los trabajadores recién entrados en la empresa.

### 3.2. Caso de estudio II: multinacional de *contact center*

El sector de *contact-center* es una de las actividades económicas que mejor evidencian el impacto de la globalización y de las tecnologías de la información sobre el mercado de trabajo (Aneesh, 2015). El sector vive inmerso en la articulación de prácticas empresariales de *outsourcing* a nivel global, proveyendo a otras organizaciones empresariales de servicios de atención y venta al cliente. De ese modo, la existencia de entornos multilingüísticos en el sector es habitual.

Así, un 9.9% de los trabajadores del sector en España son extranjeros (Ministerio de Empleo y Seguridad Social 2013). Así mismo, es un sector feminizado (el 61.7% son mujeres) y joven (el 50% tiene 35 años o menos). La mayoría de categorías profesionales del sector son de media cualificación (86.4%), con una amplia presencia de la figura del Agente Telefónico. Respecto al tipo de contrato, los temporales son mayoritarios (50.5%), así como las jornadas a tiempo parcial (47.9%). Los salarios bajos y medios-bajos también son generales (53.2%). Hablamos, por tanto, de trabajadores con trayectorias cortas en sus empresas, en las que existe un nivel alto de rotación.

Es relevante mencionar que el convenio colectivo vigente del sector (Boletín Oficial del Estado

2017) incluye un plus salarial para aquellos trabajadores a los que se exija para el desarrollo de su actividad la utilización de uno o más idiomas extranjeros. Así mismo, este convenio hace hincapié en el principio de igualdad de oportunidades y no discriminación, mencionando las razones de lengua.

La empresa es una multinacional americana enfocada en el negocio del *contact-center* con más de 64.000 empleados en todo el mundo. En España tienen cuatro sedes. Dos en Sevilla, una en Madrid y una en Barcelona, con unos cuatro mil empleados aproximadamente, de los cuales 750 se encuentran en Barcelona. De estos, el 70% son mujeres. La edad media es de 33 años. En cuanto al nivel de estudios hay una gran diferencia entre lo que son campañas nacionales de lo que son campañas multilingües. En las campañas nacionales, el nivel de estudios es básico. Pero en las campañas de trabajo multilingües, el 70% son licenciados (muchos han venido a estudiar).

La diferencia de Barcelona respecto a las sedes del resto del mundo es su carácter de *hub* (centro) multilingüe. Es decir, la compañía invierte en Barcelona por la diversidad de la propia ciudad para que, así, se instalen clientes a nivel multilingüe. El centro de Barcelona cuenta con un 45% de trabajadores de diferentes países de Europa (el más representativo es Francia, seguido de Italia). CC1 (Directora de RRHH) aduce este hecho a “un tema de costes y porque Barcelona es principalmente una de las ciudades europeas que es económicamente más barata para tener a una persona multilingüe trabajando, pero es que además el personal que tiene es nativo, a diferencia de otras ciudades más baratas como Belgrado o Lisboa”, aspectos que son valorados por muchos clientes.

Respecto a las condiciones de trabajo de los propios trabajadores, desde la dirección de R.R.H.H. aseguran que el sector de *contact-center* cuenta con unos márgenes muy ajustados y con unos costes salariales muy altos que no permiten mucha flexibilidad, no teniendo prácticamente nada más que ofrecer que un salario en base a convenio. “¿Eso qué hace? Que tengamos movilidad en esos perfiles, que se vayan y que mientras estén, el nivel de exigencia hacia la compañía sea muy alto, por lo que la insatisfacción de esa gente trabajando con nosotros es alta”, asevera CC1 durante la entrevista. En ese sentido, el nivel de rota-

ción dentro de la empresa es alto, siendo el tiempo medio de los empleados en el centro de Barcelona de tres años. La mayor parte de los contratos a los agentes telefónicos es de obra y servicio, estando estos vinculados a la vigencia de la campaña firmada entre la empresa y el cliente. En el caso de que una campaña termine y comiencen a trabajar en otra, son despedidos y contratados de nuevo al cabo de una semana (entrevista CC3). También hay casos de contratos permanentes una vez los agentes superan un período de años, pero la perdurabilidad de estos contratos está ligada de igual modo a la vigencia de la relación cliente-proveedor.

### 3.2.2. Burbujas lingüísticas y culturales

Así mismo, es reseñable hacer hincapié en la disposición de la arquitectura y el espacio. El edificio de la compañía en Barcelona cuenta con seis plantas. La primera de ellas está dedicada a departamentos de Administración y soporte, donde se encuentra RRHH. Cada una del resto de plantas está dedicada íntegramente a los proyectos desarrollados para un sólo cliente. De ese modo, por ejemplo, en la planta cuatro se concentran exclusivamente los equipos dedicados a cliente específico de electrodomésticos. Así mismo, los trabajadores de cada planta están también divididos espacialmente por origen, con el único nexo común del Project Manager.

Desde RRHH se interpreta la presencia del multilingüismo y la diversidad cultural en la empresa como elementos de enriquecimiento personal: “[...] al final estás trabajando con alemanes, con ingleses, con holandeses, con franceses, con italianos, con españoles, con catalanes... [...] Eso te enriquece solamente con el trato que cada uno te exige culturalmente”. Sin embargo, la forma en que están divididos los equipos nacionales en la mayoría de departamentos no facilita que haya una interacción entre trabajadores de diferentes nacionalidades.

En parte, es una razón de tamaño que los equipos nacionales estén divididos para que los agentes telefónicos hagan una inmersión completa en el idioma cuando llegan al trabajo para que los clientes perciban un uso totalmente nativo del idioma. “Si los agentes no son nativos, los clientes que llaman se muestran generalmente desconfia-

dos”. Es por eso que esta división de los equipos nacionales (así como que todos sean nativos) es mayoritariamente una exigencia del cliente (empresa contratadora). Este tipo de dinámicas se traslada al ámbito social y personal. En RRHH reconocen que “normalmente se forma un poco de gueto” (CC1), aunque argumentan que se debe a que su “afinidad idiomática” y a que son “culturalmente iguales”. Así lo comparte la entrevistada CC4, afirmando que “cuando estás en el extranjero es normal que hables más con alguien de tu país. Encajas más con esa persona. Hay más facilidad para expresarte”. Aunque reconoce que “tampoco hay mucho tiempo para hablar con los demás”.

En todo caso, todos los trabajadores entrevistados reconocen que la lengua que usan mayormente es su idioma nativo, no sólo con el cliente sino entre compañeros. Los coordinadores de equipo generalmente también son de la misma nacionalidad, reforzando estas dinámicas. Se crean, así, “burbujas culturales e idiomáticas” que reproducen los modos y las interpretaciones del país de origen de los trabajadores.

Sin embargo, existe un departamento de menor tamaño al resto en la empresa dedicado a una compañía de reservas de vuelos. Todas las nacionalidades están mezcladas, distribuidas de forma indiferente ya que el cliente no obliga a lo contrario. Allí, el entrevistado CS3 trabaja durante la mitad del año de verano, lo que le permite reconocer que existe un mejor ambiente y una mayor interacción con trabajadores de otras nacionalidades que en el departamento de electrodomésticos (donde trabaja en invierno). “En el otro departamento son mucho más estrictos. Quieren que solo hablemos italiano entre nosotros. [...] En este departamento se habla más español entre nosotros.” De ese modo, se establece una mayor interacción entre trabajadores extranjeros y autóctonos.

Esta directriz por parte de la empresa en focalizar toda la interacción y proceso de trabajo de los agentes telefónicos en su idioma nativo no se traduce posteriormente en una facilitación del entendimiento de sus derechos laborales. Las lenguas oficiales en el centro de trabajo son el inglés y el español, aunque este último no es un requisito para trabajar como agente telefónico. Sin embargo, la directora de RRHH reconoce que



la lengua que se utiliza para hablar con ellos es el español y que, incluso, el contrato de trabajo está en español. Para eso, dedican en RRHH “el tiempo que ellos necesiten hasta entenderlo”. Por esa razón, afirman, los empleados del Departamento de RRHH realizan clases de inglés. Sin embargo, el miembro del Comité entrevistado (CC2) asegura que en diversas ocasiones diferentes trabajadores han acudido a él porque no entendían el español de los documentos de RRHH. “El problema fundamental de las barreras lingüísticas no es el del entendimiento entre compañeros durante el trabajo. Es sobre la comprensión de los derechos que tiene cada trabajador” (CC2). En ese sentido, uno de los trabajadores entrevistados (CC3) asegura que “los trabajadores no necesitan obligatoriamente el español para trabajar, pero para relacionarse y poder defenderse bien en la empresa sí es necesario”.

La propia directora de RRHH reconoce que algunos trabajadores extranjeros le generan más problemas que los autóctonos en la reivindicación de sus derechos. Por ejemplo, afirma que “los alemanes son muy exigentes y desconfiados firmando el contrato porque no entienden la legalidad” y que “los franceses son muy sindicalistas” (CC1). Sin embargo, algunos trabajadores apuntan falta de transparencia por parte de RRHH para entender sus derechos (CC3 y CC4) e incluso prácticas de *mobbing* y acoso (CC5). En esas situaciones, los trabajadores buscan ayuda para una mejor comprensión de sus derechos principalmente en sus compañeros de trabajo (CC3) y en miembros del Comité (CC4 y CC5), a poder ser de su misma nacionalidad. Todos los trabajadores entrevistados han acudido al comité de la empresa para pedir asesoramiento sobre sus derechos laborales: derechos de maternidad (CC4), cambios de horario (CC3) y acoso laboral (CC5).

Precisamente respecto al comité, existe una relativa correlación entre la mayoría de mujeres en la empresa (70%) y en el Comité (55%). Sin embargo, no es así en el caso de los trabajadores extranjeros: mientras en la empresa representan el 45% de la plantilla, en el Comité son sólo 4 de 16 miembros, de los cuales dos son de países hispano-parlantes. Los otros dos son un francés y un italiano. El miembro del Comité entrevistado (CC2) no hace una mala valoración de esto. Los miembros del Comité se esfuerzan en comunicar-

se con los trabajadores no sólo en castellano, sino también en inglés. Sin embargo, reconoce que “el hecho de tener un delegado italiano hace más fácil tener contacto con los compañeros italianos. Y con los franceses pasa lo mismo.” Así, tanto los trabajadores franceses como los italianos acuden principalmente al delegado sindical de su misma nacionalidad.

Así mismo, desde el Comité se reconoce que la lengua puede ser un obstáculo para la participación de los trabajadores en el Comité o incluso para acudir a sus servicios. “A veces no es solo una cuestión lingüística, sino cultural. Al principio yo entendía todas las palabras que me decían, pero no el significado, lo que puede llevar a malentendidos” (CC2). Para muchos trabajadores extranjeros que dominan el español, son estas barreras culturales las que hacen que en primera instancia se hable con miembros del comité de su misma nacionalidad.

La compañía hace mucho hincapié en el aprendizaje continuo de sus agentes telefónicos. Una vez que se inicia un proyecto con un cliente, realiza campañas masivas de contratación. Previamente a la incorporación a sus puestos de trabajo, los nuevos empleados realizan una formación extensa y a tiempo completo durante un mes de lunes a viernes sobre contenidos técnicos del producto o servicio del cliente, así como la filosofía del cliente para adaptarse a sus modos y usos para, en última instancia, actuar como parte del engranaje organizativo del cliente (en este proceso es relevante el uso de una metodología denominada para alinear los objetivos de la empresa y del cliente). En estos cursos, el conjunto de nuevos empleados de cada campaña son formados uniformemente, sin considerar el origen, por lo que se imparten en inglés. “Formar a todo el mundo en su idioma sería inviable” afirman en RRHH.

Más allá de la formación, la empresa cuenta con un programa llamado ‘*Enjoy your company*’ que busca que trimestralmente los empleados hagan actividades de ocio fuera del entorno laboral y que la gente confraternice entre campañas y entre países. Sin embargo, la propia Manager de RRHH reconoce que la verdadera socialización entre empleados se produce después de la jornada de trabajo en los bares cercanos al centro de trabajo, donde por lo general las relaciones son entre personas de la misma nacionalidad. La edad media de

los empleados (jóvenes) y su relativa llegada reciente a la ciudad facilitan estas relaciones fuera del trabajo.

### 3.3. Caso de estudio III: *Startup* tecnológica

Barcelona está siendo cuna de una serie de proyectos empresariales centrados en el desarrollo tecnológico de diverso tipo, consiguiendo poco a poco convertirse en ciudad referencia de *startups*, pese a que España ocupa el puesto número 13 en el ranking de países europeos para la generación y promoción de *startups* (Osimo, 2016). Las actividades económicas que desarrollan principalmente esta red de *startups* son el B2B (Business-to-Business), el e-commerce y el desarrollo móvil<sup>2</sup>. Así, actualmente se genera una oferta de empleo atractiva para perfiles cualificados de todo el mundo dentro del sector IT, siendo de ese modo habitual la presencia de diferentes nacionalidades, idiomas y culturas en el mismo entorno de trabajo (no existen estadísticas precisas sobre el tipo de empleo que existe en el ámbito de las *startups*). Cabe, por tanto, abordar cómo se gestiona la diversidad lingüística en una de estas *startups* barcelonesas que puedan reflejar distintos aspectos organizativos relevantes.

La empresa analizada es una *startup* tecnológica enfocada en el desarrollo de una plataforma online de colaboración y comunicación que proporciona un único lugar para tareas compartidas, discusiones, intercambio de archivos, chat de grupo y videoconferencias en HD. El objetivo fundamental de la plataforma es facilitar, flexibilizar y optimizar el funcionamiento de otras organizaciones, minimizando así del uso del mail a la hora de comunicarse con compañeros de trabajo, clientes y proveedores.

La empresa nació prácticamente en un garaje en Barcelona con tres desarrolladores informáticos en 2008, habiendo pasado en el momento del estudio a 43 personas en su oficina en Barcelona, contando además con su oficina central en California. De ellos, 14 son de diferentes nacionalidades (Alemania, Polonia, Reino Unido, Portugal, Italia, Estonia, Lituania, Rusia, Chipre, India y Canadá). El pasado año crecieron en 12 personas, la mayoría perfiles informáticos. La media de

edad es de unos 30 años (de 25 a 35 años) y la mayoría son hombres (sólo trabajan 5 mujeres. “Nos gustaría contratar más mujeres, pero no encontramos perfiles de mujeres que programen”, lamenta la responsable de RRHH (IT1). El convenio colectivo que se aplica en la empresa es el de oficinas y despachos (2009). Sin embargo, tal y como afirma la responsable de RRHH, “la empresa es más flexible que el convenio: en la jornada, en los días de vacaciones, en las bajas médicas... Hay mucha gente que cuando está enferma trabaja desde casa”.

La oficina de Barcelona se sitúa en un ático donde el espacio es completamente abierto. No existen paredes, salvo las de dos salas de reuniones donde las paredes son acristaladas. A un lado se concentra el equipo de desarrolladores informáticos (mayoría de españoles) y al otro los equipos de *Sales Operations*, *Customer Services*, *Product Design*, RRHH y Facturación (donde se concentran los extranjeros). Las mesas son alargadas y compartidas. El espacio cuenta con sofás (donde los desarrolladores también pueden trabajar con portátiles), una mesa de ping-pong (también utilizada como mesa de reuniones) y una amplia cocina que conecta con una terraza. El espacio muestra una sensación de horizontalidad y flexibilidad en la organización del trabajo, confirmada por todos los entrevistados: “Somos una empresa que tenemos mucha flexibilidad” (IT1). Esta flexibilidad es concebida como un elemento motivador para los trabajadores: “Cuanta más libertad y flexibilidad das a la gente, más responsabilidad toman por lo que están haciendo”. Elementos relacionados en parte con su naturaleza de *startup*: “lo que me encanta del modelo de *startups* es que la gente está realmente motivada y les encanta lo que hacen. En una empresa grande eso normalmente no ocurre”. En un sector muy dinámico como el de IT, este tipo de dinámicas disminuyen el efecto de la rotación: “La plantilla ha cambiado mucho. El perfil es muy buscado y hay empresas que pagan mucho más que nosotros. Pero tenemos tan buen rollo que esto motiva a quedarse. [...] Un amigo que trabaja aquí me dice: ‘Me llegan ofertas cada semana pero más dinero por más estrés no me compensan’.”

<sup>2</sup> Barcelona *Startup* Map (2016): <http://w153.bcn.cat/#/>

### 3.3.3. Cultura de empresa colaborativa

Es relevante apuntar la forma en que desde la *startup* se define la cultura de empresa: “Somos una empresa muy abierta a nivel de comunicación; bastante transparente, en la forma en que el CEO transmite la información financiera de la empresa; y es muy horizontal, no hay jerarquía, todos son compañeros de trabajo” (IT1), además de un ambiente de cordialidad e incluso de amistad que anotan todos los entrevistados. De ese modo, en las selecciones de personal se cuida que los nuevos trabajadores encajen con esta cultura de empresa.

La idea es que “haya un ambiente colaborativo en la resolución de problemas. Que los trabajadores tengan las herramientas para solucionar problemas ellos mismos” (IT1). Y, en ese sentido, una de las iniciativas fundamentales de la empresa es el ‘*Culture Club*’. En la empresa, uno de los elementos que más preocupa es la desconexión cultural, geográfica y horaria entre la oficina de Barcelona y la de San Francisco, donde se realizan otras funciones más relacionadas con gestión. “Es normal que no nos entendemos 100%” (IT1). Para mejorar eso se ha creado el proyecto ‘*Culture Club*’: reuniones cada dos semanas o un mes en las que una persona de cada equipo asiste para que se propongan ideas de mejora de todo tipo: desde propuestas para mejorar el ambiente de trabajo a ideas para facilitar la comunicación entre las dos oficinas. Estas reuniones son videollamadas entre ambas oficinas realizadas a través de la propia plataforma que desarrollan. En el caso de la oficina de Barcelona, hay un espacio de la oficina reservado para este cometido donde una pantalla en la pared funciona como extensión del espacio, dando la sensación de que ambas oficinas se encuentran unidas.

Una de las propuestas principales surgidas del ‘*Culture Club*’ ha sido la realización de cursos de idiomas en la oficina una vez a la semana en horario laboral. En un principio, surgió para mejorar el inglés de los trabajadores españoles y mejorar así la comunicación dentro de todo el equipo. Posteriormente, se han implementado también clases de francés, alemán, español (varios niveles) e incluso catalán, pensado como una forma de integrar más a los trabajadores extranjeros en la cultura local (IT1 e IT3). Todos los trabajadores entrevistados asisten a estas clases y aprecian muy

positivamente esta iniciativa. Curiosamente, habiendo nacido la empresa en Barcelona, “en la oficina de EEUU no están aprendiendo ni español” (IT1), elemento que mejoraría profundamente el feedback según la responsable de RRHH. Es decir, se buscan resoluciones organizativas e innovadoras para mejorar la comunicación entre ambas oficinas y, posiblemente, la solución podría residir de forma más sencilla en el aprendizaje del español en la oficina de California.

La lengua oficial de la empresa es el inglés. “Nuestro cliente principal está en EEUU” justifica IT2 (Manager de *Customer Success*). Toda la comunicación a través de la interfaz se realiza en inglés, así como la programación. Sin embargo, eso no impide que los programadores hablen entre ellos en español o en catalán (IT1). Algunos de los entrevistados ven esto como una oportunidad para mejorar lo aprendido en sus clases de español: “Es bueno el intercambio cultural en la empresa. Los desarrolladores (la mayoría españoles) aprenden inglés hablando con nosotros (los otros departamentos) y nosotros aprendemos español hablando con ellos” (IT2).

Sin embargo, para trabajadores recién llegados de la Oficina de San Francisco puede resultar problemático (IT5, indio criado en EEUU): “Mis interacciones son 100% en inglés, pero [...] hay tres chicos en mi equipo que son de aquí y hablan catalán entre ellos. [...] Algunas veces prefieren hablar en español o catalán para discutir. [...] No hay problema, pero es preferible tener conversaciones en inglés para tomar decisiones juntos”.

En ese sentido, los cursos de idiomas tienen un carácter también utilitarista para poder resolver de forma más fluida este tipo de escenarios: “Esa es la razón por la que aprendo español: para entender un poco más. En ese sentido, ellos pueden hablar en español y yo lo pillo”. [...] “Cuando algunos compañeros están hablando en español... Ya sabes... Puedo entender algo, pero simplemente intento no intervenir. No puedo dar una respuesta adecuada” (IT4, de Reino Unido). Se desprende, por tanto, una cierta preponderancia de los usos del español y el catalán entre los desarrolladores y del inglés entre el resto de equipos, así como un desajuste lingüístico para quienes sólo dominan uno de los dos idiomas.

En ese sentido, la Manager de la sección apoyo al cliente afirma que la empresa “tiene un estilo natural de gestionar el multilingüismo” (IT2) para justificar la falta de una política de empresa al respecto, más allá de la consideración del inglés como lengua oficial. Bien es cierto, que los cursos de idiomas representan una forma importantísima de mejorar la comunicación en una plantilla eminentemente multilingüística. De ese modo, “es muy útil hablar varios idiomas en la empresa”. Ejemplo de esta flexibilidad y adaptabilidad en la utilización de idiomas se da en los casos en los que alguno de los trabajadores muestra proactividad en el aprendizaje del español: “Cambiamos al inglés automáticamente si hay una persona que no lo entiende. Salvo que haya personas que quieren aprender el español, pero no se atreven todavía a hablarlo” (IT3).

Otro de los elementos sobre el que el conjunto de empleados destaca positivamente es la celebración de actividades de ocio fuera de horario laboral. Por ejemplo, comidas fuera de Barcelona en las que se realizan competiciones de paella que sirven para introducir a los extranjeros en la cultura local. “*It was very helpful to do more Spanish things together. [...] It's very helpful for the foreigners to do offsite activities that involve the local culture*”, reconoce uno de los entrevistados (IT5).

Durante estas actividades, los compañeros hablan “cosas de trabajo, pero relajados. Funciona como *team-building*” (IT3). Sirven así mismo como evento catalizador para entablar relaciones. “Este tipo de actividades son *ice-breakers*. Ayuda a que los que somos de diferentes sitios hablemos más. Sin duda” (IT3).

Así mismo, este tipo de ambiente intenta ser reproducido de manera en la propia oficina, donde a veces se realizan comidas en común donde cada uno trae comida preparada desde casa para compartir. Actividades formales e informales que sirven como iniciación a los trabajadores extranjeros recién llegados.

En lo que se refiere al entendimiento de los derechos laborales, el contrato de trabajo que firman todos los trabajadores se entrega a los trabajadores en español, junto a un contrato corporativo de la empresa que en inglés. La responsable de RRHH (IT1) asegura que “si tenemos un trabajador que

no habla español, ella se lo explica el tiempo necesario”. Es el caso de un trabajador británico entrevistado sin dominio del español (IT2), que reconoce no haber leído el contrato en absoluto, aunque se muestra confiado en la palabra de la empresa, así como la de sus compañeros de equipo ambos extranjeros, pero con dominio del español (IT2 y IT3).

Otros trabajadores con dificultades para comprender el español (IT5), reconocen que lo más problemático para ellos han sido las diversas gestiones administrativas que debían realizar una vez llegados a Barcelona. En ese sentido, quienes le han ayudado han sido profesionales contratados para intermediar e incluso compañeros de trabajo varias veces. Este tipo de prácticas de acogida informales funcionan para fortalecer la sensación de colaboración y compañerismo en la oficina.

En general, los trabajadores entrevistados reconocen que no existe una visión de que “son empleados que tienen que luchar por sus derechos” (IT4). La empresa, en ese sentido, es horizontal, las decisiones son transparentes, las condiciones de trabajo parecen óptimas y, en ese sentido, la posibilidad de que surja un clima de necesidad de conformación de un comité de empresa es escaso.

## 4. Conclusiones

Como ya hemos abordado, el concepto de Gestión de la diversidad permite estudiar la cuestión de la lengua de forma más amplia: el idioma y las formas de expresión, la articulación de diversas dimensiones de la cultura, la etnia, las situaciones de pobreza asociadas a determinados flujos migratorios, etc. Así, resulta ilustrativo observar cómo determinados conflictos laborales aparecen en aquellos contextos con una mayor presencia de trabajadores con diferencias religiosas reseñables y cuyas redes y trayectorias están marcadas en mayor medida por la precariedad. La negociación entre trabajadores marroquíes y la Dirección en la empresa de construcción por una mayor adaptabilidad de los horarios en período de Ramadán es un escenario no observado en los otros casos. Así mismo, la cualificación y la edad suelen ser dimensiones que tienden a reducir este tipo de escenarios, como comprobamos en el caso de la *startup* tecnológica.

Cabe resaltar la cuestión de la formación. Solo en el caso de *contact-center* hemos visto iniciativas esporádicas de adaptar el idioma de la formación a la lengua de los trabajadores. Una circunstancia que puede ser preocupante en el caso de la empresa de construcción en la deficiente transmisión de la información en materia de Riesgos laborales. La organización de cursos de formación en el caso de la *Startup* tecnológica muestra una actitud proactiva hacia el enriquecimiento que supone la diversidad lingüística y cultural en las organizaciones. La alta cualificación y el reducido tamaño de la empresa ayudan a este tipo de dinámicas. Sería interesante crear estrategias organizacionales para que este tipo de iniciativas puedan ser aplicables en sectores, empresas y ocupaciones diferentes donde la mano de obra intensiva y la falta de flexibilidad dificultan una adecuada gestión de la diversidad.

Es igualmente relevante destacar el papel de intermediación que cumplen los comités sindicales dentro de estas organizaciones. La transmisión de determinadas demandas sería difícil por motivos como el desconocimiento de la lengua o de los propios reglamentos laborales. En ese sentido, resulta de gran importancia una adecuada correspondencia entre la proporción y diversidad de

migrantes en la empresa y su representación en el comité. Así, el caso del *contact-center* ilustra una representación deficiente de la variedad lingüística y cultural del centro de trabajo. Por el contrario, el caso de construcción parece funcionar adecuadamente en ese sentido, y así resulta reflejado en el uso y consideración del Comité por los trabajadores migrantes.

Deducimos en términos generales que el problema de la Gestión de la Diversidad lingüística ha de ser abordado de forma transversal en la empresa. Así, es relevante considerar el enfoque de los directivos, departamentos de RRHH y mandos intermedios. Las actitudes en los managers entrevistados son diversas: desde posturas asimilacionistas del Manager de la empresa de construcción a enfoques más integrativos y conciliadores en los gestores de la *Startup* tecnológica, mientras en el *contact-center* RRHH apuesta más por modelos de cohabitación de las diferentes culturas y lenguas. En cierta manera, las prácticas de gestión de la diversidad no dejan de ser sintomáticas del compromiso de las empresas en hacer inclusivos los procesos de toma de decisiones (Gilbert, Stead, Bette y Ivancevic, 1999), siendo el modelo de gestión de la diversidad lingüística sintomático de esta orientación organizativa.

## 5. Anexo. Lista de entrevistados

### 5.1. Estudio de caso I: empresa de construcción

Rol	Código	Descripción	Nacionalidad
<b>Dirección</b>	CS1	Gerente – Sección de construcción	Español
<b>Comité</b>	CS2	Conductor   Miembro de Comité (Responsable de riesgos laborales)	Español
<b>Empleado 1</b>	CS3	Plumber	Marroquí
<b>Empleado 2</b>	CS4	Painter	Marroquí
<b>Empleado 3</b>	CS5	Painter   President of the Workers Committee	Marroquí

### 5.2. Estudio de caso II: empresa de *contact-center*

Rol	Código	Descripción	Nacionalidad
RRHH	CC1	Manager of HR Department	Español
Comité	CC2	Member of the Committee   Customer Services Officer	Italiano
Empleado 1	CC3	Customer Services Officer (G)	Italiano
Empleado 2	CC4	Customer Services Officer (V)	Italiana
Empleado 3	CC5	Customer Services Officer (M)	Italiano
Empleado 4	CC6	Customer Services Officer (Y)	Francés

### 5.3. Estudio de caso III: *startup* tecnológica

Rol	Código	Descripción	Nacionalidad
Dirección	IT1	Manager of Customer Support	Alemana
RRHH	IT2	Chief of HR and Billing	Polaca
Empleado 1	IT3	Customer Success Officer	Portugués
Empleado 2	IT4	Customer Support Officer	Inglés
Manager	IT5	Product Management	India-EE.UU

## Referencias

- Alarcón, Amado (2002). *Economía, política e idiomas: intercambio lingüístico en Cataluña y sus efectos sobre la eficiencia y la distribución de los recursos: análisis por medio de la teoría de conjuntos borrosos*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Alarcón, Amado; Heyman, Josiah (2014). "From "Spanish-only" cheap labor to stratified bilingualism: language, markets and institutions on the US-Mexico border". *International Journal of the Sociology of Language*, 227, 101–117. <https://doi.org/10.1515/ijsl-2013-0090>
- Alós, Ramón (2014). Menos empleo y más precariedad. En: F. Miguélez y P. López-Roldán (coords.), *Crisis, empleo e inmigración en España. Un análisis de las trayectorias laborales* (pp. 67–108). Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions. <https://doi.org/10.5209/crla.59557>
- Aneesh, A. (2015). *Neutral Accent: how language, Labor and Life Become Global*. Durham and London: Duke University Press. <https://doi.org/10.1215/9780822375715>
- Bassett-Jones, Nigel (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Diversity Management, Creativity and Innovation*, 2, 169–175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>

- Boletín Oficial del Estado (2017). II Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center (antes telemarketing). Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2017/07/12/pdfs/B OE-A-2017-8140.pdf>
- Centre d'Estudis d'Opinió (2017). *Òmnibus de la Generalitat de Catalunya. 2017-2*. Recuperado de: <http://ceo.gencat.cat/ca/estudis/registre-estudis-dopinio/estudis-dopinio-ceo/omnibus/detall/index.html?id=6492>
- Coller, Xavier (2005). *Estudios de caso*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- European Social Survey (2014). *European Social Survey*. Recuperado de: <https://www.europeansocialsurvey.org/data/download.html?r=7>
- Gilbert, Jacqueline A.; Stead, Bette Ann; and Ivancevic, John M. (1999). "Diversity Management: A New Organizational Paradigm". *Journal of Business Ethics*, 21, 61-76. <https://doi.org/10.1023/a:1005907602028>
- Hernández, David (2012). "Formación preventiva e inmigración en el sector de la construcción". Tesis Doctoral. Universidad Autónoma Barcelona.
- Instituto Nacional de Estadística (2015). *Encuesta de Población Activa*. Recuperado de: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=resultados&idp=1254735976595](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=resultados&idp=1254735976595)
- Jódar, Pere; Alòs, Ramon; Boso, Àlex; Garrell, Daniel; Guiu, Jordi (2011). *L'afiliació estrangera a CCOO de Catalunya. La diversitat dins de la diversitat*. Barcelona: CERES, Col·lecció Estudis número 28.
- Keil, Marion; Amershi, Badrudin; Holmes, Stephen; Jablonski, Hans; Lüthi, Erika; Matoba, Kazuma; Plett, Angelika; von Unruh, Kailash (2007). *Training Manual for Diversity Management*. Brussels: European Commission.
- Miguélez, Fausto y López-Roldán, Pedro (2014). *Crisis, empleo e inmigración en España. Un análisis de las trayectorias laborales*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions. <https://doi.org/10.5209/crla.59557>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2013). Muestra Continua de Vidas Laborales. Recuperado de: <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/EstadisticasPresupuestosEstudios/Estadisticas/EST211>
- Osimo, David (2016). *The 2016 Start-up Nation Scoreboard: How European Union Countries are Improving Policy Frameworks and Developing Powerful Ecosystems for Entrepreneurs*. European Digital Forum. Retrieved in: <http://us2.campaign-archive2.com/?u=e11b949d8350120e252700029&id=03fd050025>
- Piller, Ingrid. (2016) "Monolingual ways of seeing multilingualism". *Journal of Multicultural Discourses* 11, 25-33. <https://doi.org/10.1080/17447143.2015.1102921>
- Reher, David; Requena, Miguel (2009). "The National Immigrant Survey of Spain: A new data source for migration studies in Europe". *Demographic Research*, 20, 253-278. <https://doi.org/10.4054/demres.2009.20.12>
- Riera, Elvira (2016). *Why languages matter to people. Communication, identity and justice in western democracies. The case of mixed societies*. Barcelona: Institut d'Estudis de l'Autogovern.
- Solé, Carlota; Alarcón, Amado; Garzón, Lluís; Terrones, Albert (2005). *Llengua, empresa i integració econòmica : l'intercanvi econòmic com a font de canvi lingüístic*. Barcelona: Institut d'Estudis Catalans. Secció de Filosofia i Ciències Socials.
- Trajkovski, Stephan; Loosemore, Martin (2006). "Safety implications of low-English proficiency among migrant construction site operatives". *International Journal of Project Management*, 24 (5), 446-452. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.004>
- Woolard, Kathryn A. (2003). We don't speak catalan because we are marginalized: Ethnic and Class meanings of Language in Barcelona. En Blot, Richard (Ed.), *Language and Social Identity* (pp. 85-102). Westport: Praeger Publishers.
- Wrench, John (2007). *Diversity management and discrimination*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315577722>
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London: SAGE. <https://doi.org/10.1017/s0048840200023960>