



INTEGRACIÓN A TRAVÉS DEL TRABAJO

recomendaciones para apoyar la
integración de los/las inmigrantes
en el lugar de trabajo



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



2-3

Integración a través del trabajo:
recomendaciones para apoyar la integración
de los/las inmigrantes en el lugar de trabajo

4

La industria del autobús en Finlandia

5

Cuidados geriátricos en Alemania

6-9

En pocas palabras:
Recomendaciones para la acción

10

¡Sé abierto/a!

11

Promover la integración social

12

Permitir una buena formación inicial

13

Brindar asistencia y actividades de apoyo

14

Promover el aprendizaje de idiomas

15

Tener en cuenta las diferencias
culturales y sociales

16

Dar forma a las prácticas de trabajo

17

Permitir el aprendizaje y la capacitación

18

Crear estructuras para la integración laboral

19

Redes con otros actores

20

El factor tiempo

21

Recomendaciones para el contexto regulatorio

22-23

References

Integración a través del trabajo – recomendaciones para apoyar la integración de los/las inmigrantes en el lu- gar de trabajo

La integración de los y las inmigrantes en la sociedad se ha convertido en foco de atención especialmente en el contexto de los movimientos migratorios de refugiados desde 2015. Además, la globalización, el proceso de integración europea, la expansión hacia el este de la Unión Europea y los procesos migratorios pasados y actuales han conducido a una diversidad étnica en la sociedad y en el mercado laboral (cf. Adenauer y Geiger, 37). Al mismo tiempo, varios sectores están luchando contra la falta de trabajadores/as calificados/as, lo que, entre otras cosas, se ve contrarrestado por la contratación en el extranjero.

Tanto si la migración es impulsada por la globalización, la huida o la contratación, los y las inmigrantes deben integrarse en la sociedad. En este punto, el trabajo es una pieza angular para la integración exitosa de los y las inmigrantes. Permite ubicarlos en la sociedad. Al comenzar a trabajar, a una persona se le otorga una posición, derechos y acceso a oportunidades sociales (cf. Esser 2001, 9–10), lo que a su vez fortalece otras formas de interacción¹, culturización² e identificación³ (cf. Esser 2001, 8–12).

¹ Interacción: acción social entre actores a través de la cual se crea orientación mutua y se forman relaciones. Esto incluye co-orientación mental, interacción simbólica, comunicación y relaciones sociales (cf. Esser 2001, 10–11).

² Culturización: proceso de adquirir conocimiento, experiencia y habilidades lingüísticas que los individuos deben desarrollar (como una especie de capital [humano]) para poder perseguir sus propios intereses en una sociedad y alcanzar posiciones respetadas (cf. Esser 2001, 10–11).

³ Identificación: con un sistema social, es decir, verse a sí mismo/a como una unidad con un sistema social y volverse idéntico a él; expresado, por ejemplo, a través del orgullo nacional o “nosotros/as sentimos” (Esser 2001, 12).



Por lo tanto, la integración en el lugar de trabajo es una parte importante de la integración social y necesita una atención especial. No termina con la firma de un contrato de trabajo. Más bien, la integración en el lugar de trabajo es un proceso interactivo y continuo que requiere los esfuerzos de todas las partes involucradas: los y las inmigrantes o refugiados/as, los y las empleadores/as y el personal, y en algunas áreas de trabajo, incluso los y las clientes del empleador/a. Además de los aspectos prácticos y legales, los procesos interculturales y sociales deben ser considerados en la integración laboral. Ésta es un elemento clave para la sostenibilidad del proceso de integración en la sociedad y un desafío para empleadores/as, inmigrantes, refugiados/as y compañeros/as de trabajo.

En el marco del proyecto “MaWIC – Facilitando la inmigración y la integración en el lugar de trabajo con personal cualificado y conceptos” cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea, las instituciones socias han perseguido cinco objetivos diferentes durante el período del proyecto de tres años (2017-2020) para facilitar el proceso de integración en el lugar de trabajo. Se elaboró un perfil para un coach en integración (MaWI Coach) para facilitar la integración en el lugar de trabajo. En el siguiente paso, fue el desarrollo e implementación de un curso de formación por primera vez. El curso de formación MaWI Coach se enfocó en factores importantes de integración en las empresas y equipa a los y las participantes con las herramientas necesarias para moderar la integración en su empresa entre jefas/es, compañeros/as de trabajo e inmigrantes. Los dos enfoques principales de la formación son la conciencia intercultural y la implementación del aprendizaje intercultural en el lugar de trabajo, así como los conceptos básicos del coaching y su implementación (para obtener más información visite www.project-mawic.eu).

Otros dos resultados del proyecto son: un concepto de integración en el lugar de trabajo que aborda el lado de los y las empleadores/as del proceso de integración con herramientas adecuadas; y un concepto de apoyo a la inmigración e integración para el grupo objetivo de inmigrantes en el que también se incluyen materiales de apoyo. El objetivo final del proyecto es el desarrollo de las recomendaciones de política y práctica presentadas aquí. En varias encuestas, se preguntó a empleadores, inmigrantes, compañeros/as de trabajo e interlocutores/as sociales de las empresas en el sector logístico, la industria automotriz y el sector asistencial en los cinco países socios: Alemania, Finlandia, Suecia, España y Hungría, sobre la integración en el lugar de trabajo⁴. Los resultados de estos análisis revelan numerosos factores que pueden influir en el proceso de integración en el lugar de trabajo. A partir de estos factores, se desarrollaron las siguientes recomendaciones para la acción, que están orientadas a la aplicación práctica en la vida laboral diaria. Son instructivos para los/as profesionales, así como para los y las responsables políticos/as y los y las interlocutores/as sociales.

Dos perfiles de ocupaciones han surgido como ejemplos en los análisis, donde hay una gran escasez de trabajadores y trabajadoras calificadas y en el que trabajan muchos/as inmigrantes. Por un lado, se trata del personal del transporte público de Finlandia. Por otro lado, el personal al cuidado de ancianos/as en Alemania. Estos dos perfiles de ocupaciones se examinarán con más detalle a continuación.

⁴ Los factores se desarrollaron principalmente en el ejemplo de referencia de atención a personas mayores en Alemania.

La industria del autobús en Finlandia

El autobús es uno de los medios de transporte público más importante en Finlandia, ya que representa el 60-85% del transporte público del país, dependiendo del área. Hay 360 millones de pasajeros/as por año en todo el país. La profesión de conductor/a de autobús es respetada en Finlandia: el salario de los conductores y las conductoras es bueno y la responsabilidad es excelente. Los y las conductores/as de autobuses usan uniformes con corbatas y, tradicionalmente, la profesión es comparable a la de los funcionarios públicos.

Al acercarse el siglo XXI, ha surgido una escasez de conductores/as de autobuses por varias razones, como el creciente número de personas altamente educadas, el crecimiento económico y la difusión de la tecnología de la información (lo que creó un incentivo para que los jóvenes trabajen en nuevas áreas de información tecnológica). Como resultado, la edad promedio de los y las conductores/as de autobuses aumentó y se desarrolló una escasez de conductores que sigue creciendo en la actualidad. Como solución a esta escasez de trabajadores/as calificados/as, se empleó a inmigrantes que vivían en el área metropolitana de Helsinki. Muchos inmigrantes que llegaron a Finlandia tenían un permiso de conducir y experiencia en el sector del transporte desde su país de origen así que les resultaba atractivo solicitar la formación profesional como conductores/as de autobuses. El primer grupo de formación solo para inmigrantes se ofreció a principios de la década de 2000 y, en la actualidad, todavía se ofrece una formación similar. El prestigio de la industria de autobuses entre los inmigrantes aumentó y el número de solicitantes creció. Hoy, más del 50% de los y las empleados/as de la industria de autobuses en el área de Helsinki tienen ascendencia de inmigrantes (cf. Mustonen 2012).

Durante el largo período de más de 20 años, la industria de autobuses en Finlandia ha adquirido mucha experiencia en el manejo de desafíos de integración. Por ejemplo, lidiar con (y la importancia de) el tiempo es uno de los desafíos asociados con diferentes países. En otros países, el tiempo tiene una importancia diferente que en Finlandia. Los y las inmigrantes no siempre entienden que llegar a tiempo significa precisamente a tiempo, y no cinco o diez minutos después. En respuesta a este desafío, el tema de la puntualidad



©Adobe Stock / Syda Productions

se aborda en la formación de los y las conductores/as, con el objetivo de dar a los y las inmigrantes la comprensión finlandesa de la puntualidad.

Otro obstáculo para la integración que también es un desafío para otros sectores, pero que no es tan importante para los y las conductores/as de autobuses, es las habilidades lingüísticas. Para los y las conductores/as de autobuses, el conocimiento suficiente del idioma finlandés se ha definido como obligatorio. Sin embargo, como las tareas en el lugar de trabajo generalmente no se centran tanto en el idioma, la formación como conductor/a de autobús a menudo requiere habilidades lingüísticas mucho más altas que el trabajo en sí. Como resultado, los y las inmigrantes generalmente dominan el nivel de idioma requerido para las tareas y las empresas generalmente no ofrecen apoyo para el aprendizaje de idiomas. Si es necesario, este apoyo es proporcionado por la sociedad.

A pesar de muchos años de experiencia en integración, el campo de la integración social en las empresas de autobuses y autocares revela una necesidad de acción. Según un estudio sobre las relaciones de los empleados intra- e inter-culturales y las asociaciones con el bienestar de los y las empleados/as, la cooperación con los y las empleados/as que pertenecen a la propia cultura se percibió como más positiva entre los y las inmigrantes y las personas nacidas en Finlandia que no con los y las empleados/as que pertenecen a otras culturas. El o la empleado/a más cercano generalmente era de la misma cultura o país. La calidad de las relaciones de los y las inmigrantes con los y las compañeras nacidas en Finlandia dependía de su distancia cultural a la cultura finlandesa. Cuanto mayor es la distancia, menos positiva se siente la relación con los y las compañeros/as finlandeses/as y mayor es el riesgo de ser acosado/a y discriminado/a en el lugar de trabajo. Cuanto más positivas se percibían las relaciones con los y las empleados/as, mejor se sentía la satisfacción laboral y el bienestar psicológico (cf. Bergbom 2017). Estos resultados sugieren que la integración social y la interacción social entre empleados/as de diferentes países y culturas deben fortalecerse estructuralmente.

Cuidados geriátricos en Alemania

La escasez de trabajadores/as calificados/as en el sector de la enfermería y especialmente en el cuidado de los y las ancianos/as ha sido una realidad en Alemania durante varios años⁵. Debido al cambio demográfico en Alemania, la atención de enfermería es cada vez más importante (cf. Friebe 2006, 8).

Durante el año pasado, un promedio de unas 16,000 vacantes para trabajadores/as calificados/as no se cubrieron en el cuidado de ancianos/as (cf. Bundesagentur für Arbeit 2020). Las cifras de diciembre de 2019 muestran que solo hay un promedio de 24 solicitantes de empleo registrados por cada 100 vacantes registradas (cf. Bundesagentur für Arbeit 2019b). Con un período actual de vacantes de un promedio de 206 días por trabajo no cubierto (cf. Bundesagentur für Arbeit 2019b), la escasez de trabajadores/as calificados/as tiene un efecto agravante en los y las compañeros/as que tienen que trabajar horas extras durante los períodos de vacantes.

©Adobe Stock / Rob



Asegurar un número suficiente de trabajadores/as calificados/as ya es un desafío, y las previsiones indican que será aún mayor en el futuro. Por lo tanto, las empresas deben desarrollar estrategias para atraer y retener trabajadores/as calificados/as, por un lado, y ser y seguir siendo competitivos por el otro (cf. Wolter and Blank 2013, 309). Una de estas estrategias es la contratación de especialistas extranjeros/as (cf. Wolter and Blank 2013, 312–14). La inmigración laboral en el sector de la atención y, por lo tanto, la internacionalidad en los equipos de trabajo ha sido parte de la vida cotidiana en muchas instituciones de atención geriátrica durante varios años (cf. Diakonie Deutschland 2015, 8; Bundesagentur für Arbeit 2019a, 14; Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 22). Entre 2014 y 2019, el número de personal de enfermería de otros países de la UE aumentó de 47,000 a 75,000 personas. Casi la mitad de estas personas trabaja en cuidados geriátricos (cf. Bundesagentur für Arbeit 2019a, 8). Además, en los últi-

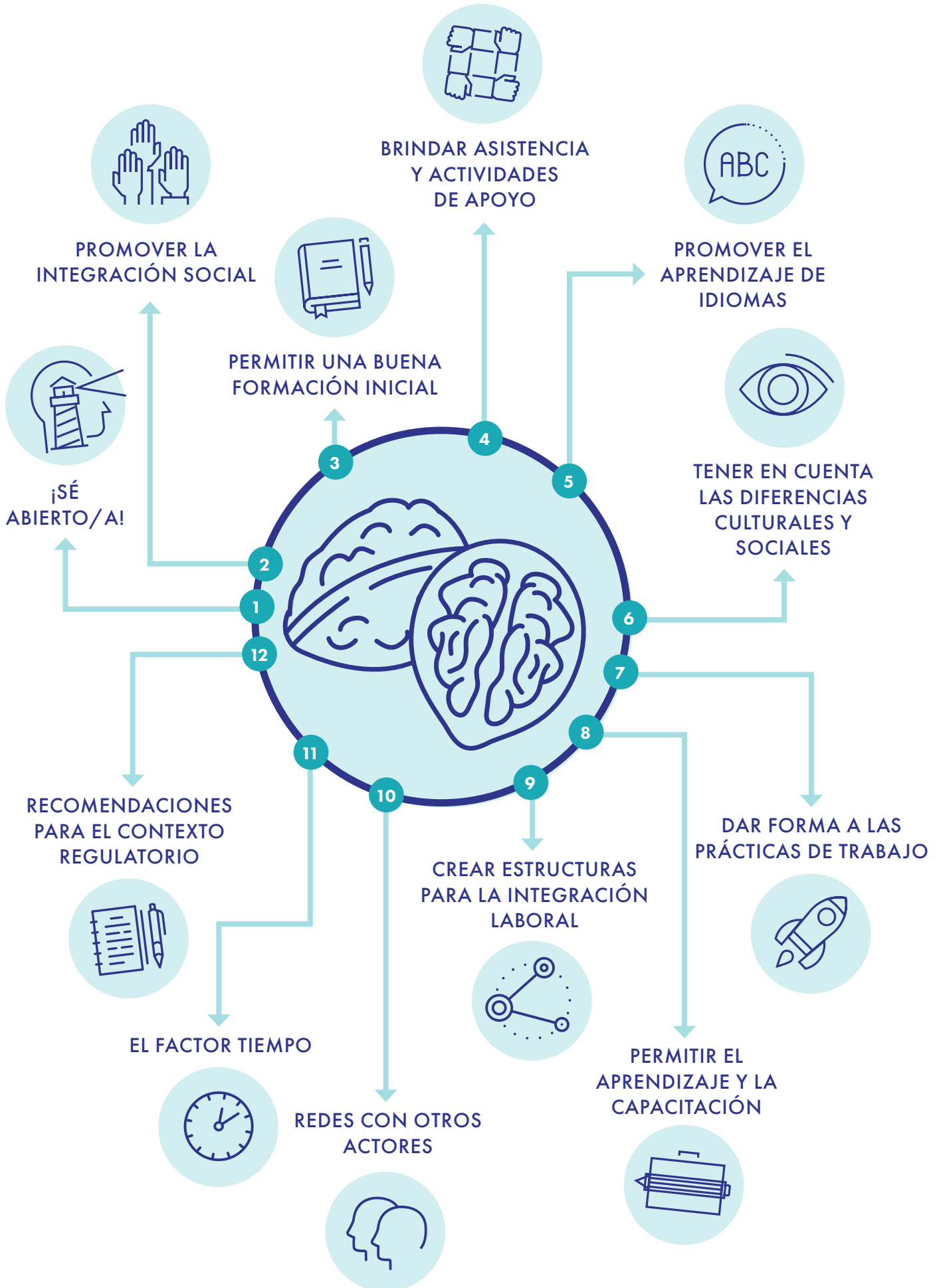
mos años se han reclutado más y más especialistas de terceros países (cf. Bundesagentur für Arbeit 2019a, 8).

La composición de los y las profesionales de enfermería de diferentes culturas significa naturalmente que surgen diferentes nociones de cuidado, comportamiento culturalmente influenciado y diferentes expectativas y requisitos en el trabajo diario (cf. Braeseke and Bonin 2016, 252; Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 15; Diakonie Deutschland 2015, 9–10; Rand et al. 2019, 172). Un estudio de la Fundación Hans Böckler sobre la integración en la empresa de profesionales de enfermería del extranjero muestra que las diferentes ideas sobre el profesionalismo y la organización del trabajo son la principal causa de conflictos y disputas, y que muchos conflictos se culturalizan (cf. Rand et al. 2019, 172–73). Las diferentes lenguas maternas y el nivel de habilidades del idioma alemán, así como la discriminación, el prejuicio y la tolerancia también juegan un papel en la interacción con los y las compañeros/as y las personas a las que se debe atender. (cf. Friebe 2006, 18; Tummer 2013, 336, 338; Braeseke and Bonin 2016, 47, 253). Por lo tanto, la integración de los y las especialistas extranjeros es indispensable para la cooperación y la comunicación dentro del equipo. Con la contratación de trabajadores/as inmigrantes en las diversas profesiones de enfermería y, especialmente, en el cuidado de los ancianos/as, se agregan nuevas tareas para las instituciones. La inclusión o integración de los y las inmigrantes en una empresa es compleja y posiblemente requiere nuevas estructuras, actitudes y formas de tratar con las personas involucradas. (cf. Tummer 2013, 335; Diakonie Deutschland 2015, 21). Hasta ahora, la integración sostenible de los y los trabajadores de asistencia extranjeros/as en las empresas sigue siendo un gran desafío, como lo demuestra el estudio de la Fundación Hans Böckler (cf. Rand et al. 2019, 193).

Como muestran estos dos ejemplos de países, la contratación de profesionales extranjeros/as a veces plantea desafíos que las empresas e instituciones deben enfrentar para integrar bien al nuevo personal. Las presentes recomendaciones para la acción resumen las recomendaciones del proyecto desde la teoría y la práctica y proporcionan información sobre las actividades posibles y necesarias. Se basan en entrevistas realizadas durante las diferentes fases del proyecto, así como en teorías científicas. Hay una versión corta para quienes gusten de una descripción general y de la página 7 adelante se puede encontrar una versión más larga para aquellos/as que desean leer más detalles e información de fondo.

⁵ En el análisis de escasez de trabajadores/as calificados/as, la Agencia Federal de Empleo informa cada seis meses sobre los campos y regiones ocupacionales en Alemania en los que se puede identificar la escasez de trabajadores/as calificados/as. Los análisis de la escasez de mano de obra calificada se pueden descargar desde el sitio web de la Agencia Federal de Empleo hasta abril de 2011 y también se puede acceder a ellos (cf. Bundesagentur für Arbeit 2019b).





¡SÉ ABIERTO/A!

- Una cultura corporativa abierta permite la diversidad y la participación.
- La apertura al aprendizaje y a los procesos de cambio fortalece la interacción social dentro de la empresa.
- La cooperación y el diálogo entre todos y todas los y las trabajadores/as son importantes y deben ser alentados y fortalecidos por los y las responsables.
- Estas actitudes también se deben vivir "externamente" (es decir, hacia los y las clientes, las personas que necesitan atención/pacientes, pasajeros/as, compradores/as, socios comerciales,...).

PROMOVER LA INTEGRACIÓN SOCIAL

- La integración social en el lugar de trabajo es de particular importancia debido a los pocos contactos sociales en las primeras etapas.
- La integración social necesita un marco que permita la llegada, la orientación y los encuentros a la altura de los ojos.
- Tanto el/la inmigrante como los/as empleados/as y supervisores/as deben reconocer la afiliación del inmigrante con el lugar de trabajo.
- Deben eliminarse los factores de integración negativos.
- El uso de un coach de integración puede promover la integración social.

PERMITIR UNA BUENA FORMACIÓN INICIAL

- El período de inducción es importante para los y las nuevos/as empleados/as.
- Los y las inmigrantes tienen que hacer frente a tareas de inmigración adicionales, que pueden requerir un período de inducción más largo.
- Es necesaria la aceptación y el apoyo de un período de inducción más prolongado por parte del personal permanente.

BRINDAR ASISTENCIA Y ACTIVIDADES DE APOYO

- Los servicios de apoyo son útiles ¡especialmente en los primeros meses!
- La implementación de medidas de integración requiere estructuras y recursos suficientes.
- La gerencia debe apoyar las actividades de integración a través de su comportamiento de liderazgo.
- El apoyo en tareas de integración en el área de la vida privada es extremadamente útil.
- El apoyo a la reunificación familiar tiene un efecto positivo en la integración laboral.

PROMOVER EL APRENDIZAJE DE IDIOMAS

- El lenguaje es esencial como medio de comunicación y para establecer y mantener relaciones en el lugar de trabajo.
- La necesidad de habilidades lingüísticas en el lugar de trabajo depende de la relevancia del trabajo, así como de las aplicaciones lingüísticas requeridas.
- El aprendizaje de idiomas puede ser apoyado por procesos de aprendizaje tanto formales como informales en el lugar de trabajo.

TENER EN CUENTA LAS DIFERENCIAS CULTURALES Y SOCIALES

- En la sociedad de llegada, los inmigrantes pasan por un proceso de conocer las nuevas condiciones culturales y sociales.
- Deben desarrollarse estrategias para tratar e interpretar formas de actuar tanto conocidas como nuevas.
- La comunicación sobre ambigüedades culturales y sociales previene conflictos y facilita la comprensión.

DAR FORMA A LAS PRÁCTICAS DE TRABAJO

- Las prácticas de trabajo, como los procesos o las estructuras, son necesarias para que el sistema funcione en el lugar de trabajo y deben ser aprendidas por los y las nuevos/as empleados/as.
- Además de las prácticas laborales, los y las migrantes deben aprender sobre las prácticas sociales y culturales que pueden complicar el proceso.
- Las tácticas de trabajo pueden ser conscientes o inconscientes y, por lo tanto, no siempre son evidentes para los y las nuevos/as empleados/as.
- La comunicación sobre prácticas laborales evita conflictos y malentendidos.
- La participación de los y las inmigrantes en la formación de prácticas laborales favorece la diversidad y permite la participación en el lugar de trabajo.

REDES CON OTROS ACTORES

- Las redes internas y externas del lugar de trabajo pueden ser de gran ventaja.
- La creación de redes con otras empresas promueve el intercambio (experiencia) y la búsqueda de nuevas ideas para la integración.
- Las redes con las autoridades pueden simplificar y acelerar los procedimientos burocráticos.
- El contacto con los puntos de contacto oficiales facilita el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes sobre migración y asilo.

PERMITIR EL APRENDIZAJE Y LA CAPACITACIÓN

- En muchos casos, el reclutamiento desde el extranjero o el empleo de inmigrantes va acompañado de la necesidad de adquirir calificaciones especializadas adicionales.
- Las competencias interculturales son importantes tanto para los inmigrantes como para los no inmigrantes, ya que generan comprensión en ambos lados.
- Para evitar la inseguridad laboral, facilitar los procesos de trabajo y generar un entendimiento mutuo, es útil la formación profesional e intercultural.

EL FACTOR TIEMPO

- La integración es un proceso complejo que se desarrolla durante un periodo de varios meses hasta varios años.
- Los procesos de desarrollo tienen lugar no solo entre los inmigrantes, sino también entre los y las superiores, y los compañeros y las compañeras de trabajo.
- El proceso de integración tiene diferentes dimensiones, que se desarrollan a diferentes velocidades. Por lo tanto, es importante dejar suficiente tiempo para las tareas de integración individual.

CREAR ESTRUCTURAS PARA LA INTEGRACIÓN LABORAL

- La integración debe estar estructuralmente integrada por el/la empleador/a.
- La integración es una tarea para todos y todas los involucrados/as.
- La equivalencia de las personas en el lugar de trabajo es un indicador importante de integración.
- Las hostilidades, los estereotipos, lo prejuicios y la discriminación amenazan la integración y deben rechazarse estructuralmente.
- Las experiencias positivas de pertenencia deberían ser posibles para los inmigrantes (y todos los demás empleados/as).
- La gestión de la diversidad ofrece una base integral para vivir la diversidad en el lugar de trabajo.

RECOMENDACIONES PARA EL CONTEXTO REGULATORIO

- La creación de la autoimagen de la comunidad de inmigrantes en la sociedad y la implementación de medidas dentro de la política de integración son fundamentales para la integración.
- Las medidas de una política de integración deben comunicarse bien a las autoridades y a los y las empleadores/as y deben ser rápidas, confiables y fáciles de implementar.

¡Sé abierto/a!

La interacción social en el lugar de trabajo está determinada por las opiniones y acciones predominantes de los actores en el lugar de trabajo, es decir, compañeros y compañeras de trabajo, superiores, clientes y familiares (cf. Mecheril 2003, 169). Estas actitudes y posiciones de los actores actúan como “pre-programación” para acciones e interacciones en el lugar de trabajo. Por lo tanto, la integración positiva en el lugar de trabajo requiere actitudes que reconocen la diversidad (relacionada con la inmigración) como un enriquecimiento y permiten la participación en el lugar de trabajo; la interacción respetuosa y el reconocimiento mutuo son componentes importantes en este contexto (cf. Abou Taam 2017, 218-219), ya que estar abiertos a los procesos de aprendizaje y cambio y la voluntad de entablar relaciones interculturales (cf. Heckmann 2015, 281–83) fortalece el componente social en el lugar de trabajo. La capacidad de cooperar y entablar un diálogo es importante para generar comprensión en relación a diferentes formas de trabajo y actuación determinadas culturalmente (cf. Abou Taam 2017, 214).

Incluso las personas que no son empleados o empleadas de la empresa pero que tienen contacto con profesionales extranjeros/as, como personas que necesitan atención, familiares, pasajeros, compradores, socios comerciales y clientes, aportan actitudes y comportamientos a la vida laboral diaria que pueden incluir prejuicios y comportamientos racistas. Aquí, también, la interacción puede ser necesaria. Los indicadores de integración negativos como la ignorancia, el comportamiento discriminatorio o los prejuicios deben ser rechazados y se deben tomar medidas contra ellos (cf. Diakonie Deutschland 2015, 5).



©Adobe Stock / Rawpixel.com

El ejemplo de una residencia de ancianos/as en Alemania muestra cómo las actitudes escépticas de la fuerza laboral se transforman en una actitud positiva a través de encuentros abiertos antes de que los inmigrantes comiencen a trabajar:



“Los y las empleados/as eran muy escépticos antes, aquí, si, ¿qué debemos hacer con los empleados y empleadas serbios/as ahora? ¿Cómo se supone que esto va a funcionar? Pero cuando llegaron y poco a poco los conocimos como equipo (este no fue solo el caso aquí en la residencia, sino también en otras residencias), [...] esta actitud negativa cambió rápidamente. Han notado que hay un potencial allí y tenemos que usarlo ahora, eso significa que cada empleado/a ha trabajado para asegurarse que fueron capacitados/as lo más rápido posible para que no tengamos que seguir trabajando con trabajadores/as independientes o trabajadores/as temporales. Ha notado, bueno, en realidad son como nosotros/as”

(Trabajador/a alemán)

Promover la integración social

La integración social en el lugar de trabajo es de particular importancia para los y las inmigrantes recién llegados. A menudo tienen pocos contactos fuera del trabajo, particularmente en el período inicial de su llegada al país y en la nueva cultura. Las relaciones se construyen a través de valores compartidos, confianza y familiaridad y, con el tiempo, representan un capital social o recursos para los y las inmigrantes que pueden usar para sí mismos, por ejemplo, para buscar asesoramiento, apoyo, intercambio o actividades de ocio. (cf. Heckmann 2015, 181–82). Los requisitos previos para construir relaciones son suficientes habilidades lingüísticas, igualdad y oportunidades para conocer a otras personas (cf. Rudolf 2017, 13; Heckmann 2015, 182). Para la interacción social en el equipo de trabajo, se debe crear un marco que permita la llegada, la orientación y los encuentros a la altura de los ojos (cf. Rand et al. 2019, 194) y que excluya los factores de integración negativos, como la discriminación y el comportamiento prejuicioso. El reconocimiento de la afiliación de profesionales extranjeros/as al equipo juega un papel esencial en este contexto. Los y las profesionales tienen experiencias positivas y negativas de pertenencia en el lugar de trabajo, en las cuales la persona se relaciona con su contexto social (cf. Mecheril 2003, 144). Lo importante para el reconocimiento de la afiliación no es solo el reconocimiento del trabajador calificado

extranjero individual en el lugar de trabajo, sino también el reconocimiento de la afiliación del trabajador calificado extranjero al lugar de trabajo por parte de las personas en el contexto (cf. Mecheril 2003, 130).

La integración social puede ser apoyada activamente mediante el uso de un coach de integración que acompañe las estructuras del lugar de trabajo y las personas involucradas: superiores, compañeros y compañeras e inmigrantes. Estos evalúan la situación en el lugar de trabajo e inician medidas preventivas y disciplinarias contra la discriminación y el acoso. Al mismo tiempo, es su tarea fortalecer la afiliación de la persona para integrarse en el tejido social del lugar de trabajo. Esto puede hacerse, por ejemplo, dando forma a la cultura corporativa, para lo cual es necesario el apoyo del empleador/a. El siguiente ejemplo de una empresa húngara muestra una variedad de formas en que se puede practicar la integración social en el lugar de trabajo:

El/La empleador/a concede gran importancia a las medidas de formación de equipos y apoyo a la organización de actividades sociales, reuniones, reuniones informales como fiestas de cumpleaños (se proporcionan locales para este propósito), días festivos nacionales y otros (por ejemplo, religiosos) bodas o actividades divertidas como la Super Bowl los viernes o las noches de cine y juegos. La participación en estas actividades sociales es voluntaria, pero todos/as están invitados/as a participar. También hay grupos de pasatiempos y programas de responsabilidad social en los que los y las empleados/as pueden involucrarse. De esta manera, los contactos y la comunidad también se crean fuera de los propios departamentos de la empresa.

©Adobe Stock / Rawpixel.com



“Tener amigos/as y una comunidad en la oficina es una gran herramienta, mucho mejor que cualquier formación de Recursos Humanos.”

(Inmigrante trabajando en una empresa de Hungría).

Permitir una buena formación inicial

El período de iniciación como un momento para conocer los procesos y estructuras, regulaciones y prácticas de trabajo de la compañía es importante no solo para los y las trabajadores/as extranjeros/as sino también para todos y todas los/as especialistas recién contratados/as. Otro factor complicado para los y las inmigrantes es que tienen que desarrollar aún más sus habilidades lingüísticas, conocer la nueva cultura, la sociedad, el nuevo entorno y las nuevas formas de lidiar entre sí y enfrentar las posibles cargas de su propio proceso de inmigración (cf. Diakonie Deutschland 2015, 21–22). En muchos casos, han recibido capacitación con un enfoque diferente, por lo que pueden necesitar ponerse al día con el conocimiento especializado y adquirir una nueva experiencia práctica. Como resultado, puede ser necesario un período de familiarización más largo. Aquí es útil contar con el apoyo y la voluntad de la fuerza laboral central para permitir un período de familiarización más largo. Es necesaria una buena familiarización individual, en la que se expliquen los detalles y se tengan en cuenta las habilidades lingüísticas, para evitar demandas excesivas y garantizar la calidad del trabajo.



©Adobe Stock / 3D generator
©Adobe Stock / Vitalii Vodolazskyi



Los ejemplos investigados en el proyecto MaWIC han demostrado que los programas de coaching son de gran ayuda durante el proceso de familiarización.

En el ejemplo de una residencia de ancianos/as en Alemania, la empresa proporciona dos asesores para el/la trabajador/a calificado/a recién llegado/a que están disponibles y al servicio de éste. Sus tareas son el apoyo constante y la capacitación del/de la inmigrante, la presentación del equipo técnico, responder preguntas y, por último, pero no menos importante, la construcción de relaciones personales.

Brindar asistencia y actividades de apoyo

El apoyo de trabajadores/as extranjeros/as calificados/as en la empresa es un factor esencial para la integración en el lugar de trabajo, especialmente durante el período inicial. La implementación de medidas de integración en la empresa requiere estructuras, así como tiempo suficiente y recursos financieros y materiales (cf. Heckmann 2015, 281–83; Tummer 2013, 333; Dälken, 39). Además de los requisitos estructurales, la integración laboral de los y las trabajadores/as calificados/as extranjeros/as debe planificarse y prepararse y el personal debe ser informado (cf. Adenauer and Geiger 2016, 42). Es importante sensibilizar al personal y crear aceptación por adelantado (cf. Dälken, 39; Tummer 2013, 333). Las actividades de integración también deben estar respaldadas por un comportamiento de gestión orientado hacia la integración y la diversidad por parte de la dirección de la empresa. El personal de gestión actúa como una fuerza impulsora y, por lo tanto, también debe tomar la iniciativa en este aspecto (cf. Vedder 2011, 8; Adenauer and Geiger 2016, 42; Tummer 2013, 335).

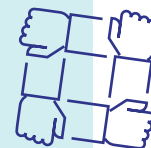
Además de las áreas de apoyo que afectan directamente al lugar de trabajo, las tareas prácticas y burocráticas que enfrentan los y las inmigrantes en su vida privada a menudo también juegan un papel. Estas incluyen, por ejemplo, encontrar y amueblar viviendas, el reconocimiento del trabajo, seguros, conocer el entorno de vida o la reunificación familiar. Aunque no se consideran formalmente como tareas de

los y las empleadores/as, sí influyen en la llegada y el bienestar en el lugar de trabajo y desempeñan un papel importante en el contexto de los servicios de apoyo, también en el contexto laboral. Dado que el/la empleador/a suele ser el/la primero/a y, por el momento, la única persona de contacto para los y las trabajadores/as inmigrantes, el/la empleador/a también es a menudo a quien se dirigen las preguntas sobre la vida cotidiana.

Los resultados de la entrevista en el proyecto MaWIC muestran que la situación familiar de los y las trabajadores/as calificados/as extranjeros/as se refleja en su integración en el lugar de trabajo. Por lo tanto, no solo es un componente importante de la vida privada, sino que también se extiende a otras áreas de la vida. Por lo tanto, la integración exitosa solo es imposible con la reunificación familiar. Las habilidades y recursos de los y las inmigrantes y sus familias también determinan su capacidad para participar y competir en la vida social y determinar las oportunidades y el proceso de integración de los y las inmigrantes (cf. Heckmann 2015, 284). Con el tiempo, se desarrolla una relación mental y emocional con el sistema circundante, es decir, si una persona se identifica y cómo se identifica con la sociedad o el lugar de trabajo o si siente que pertenece a él (cf. Esser 2001, 12). La fuerza de la identificación o el sentimiento de pertenencia es un factor que influye en la integración en la sociedad y el lugar de trabajo.

EJEMPLOS DE ACTIVIDADES DE APOYO DEL PROYECTO MAWIC:

- **Bienvenida a los y las nuevos/as trabajadores/as:** bienvenida por parte de supervisores/as, presentación de otros/as trabajadores/as, visita guiada.
- **Semana/s de orientación:** para conocer la estructura de la empresa, la formación necesaria, abrir una cuenta bancaria, registrar el seguro, conocer el nuevo entorno de vida.
- **Responsable de integración:** personas de la empresa responsables de organizar la integración de los y las trabajadores/as extranjeros/as calificados/as; las tareas son, por ejemplo: mediaciones y debates en caso de problemas, contacto con la administración de la empresa, participación en el proceso de integración local, persona de contacto para asuntos burocráticos, por ejemplo: banco, seguro médico, documentos, preguntas sobre las autoridades de inmigración, apoyo con la escuela y guarderías, o apoyo con el reconocimiento profesional, si es necesario.
- **Sistema de asesores/as:** al experto/a extranjero/a se le asigna uno o más trabajadores/as que están disponibles para su inducción y para preguntas.
- **Persona de contacto:** apoyo con preguntas sobre el contexto laboral y de vida, apertura a explicaciones, también más allá del período de inducción oficial.
- **Amplia inducción:** conocer las estructuras de trabajo y las tareas bajo supervisión continua, apertura a preguntas, explicaciones, mayor período de inducción debido a las barreras del idioma.
- **Suministro de información escrita:** documentos informativos en diferentes idiomas con una lista de información práctica sobre el lugar de trabajo y el entorno que se revisa constantemente a medida que se producen cambios.
- **Áreas donde la asistencia es útil:** permiso de trabajo, permiso de residencia, reconocimiento profesional, capacitación en idiomas, vivienda y financiamiento de vivienda, reunificación familiar, seguro, y-/o búsqueda de empleo para cónyuges.



Promover el aprendizaje de idiomas



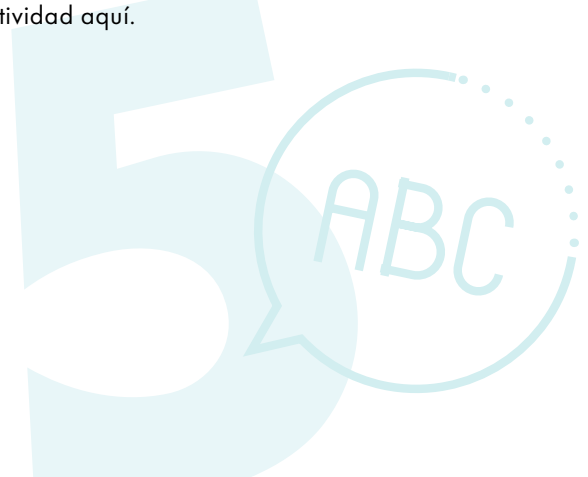
©Adobe Stock / Syda Productions

En el lugar de trabajo, el lenguaje es importante como medio de comunicación entre inmigrantes, compañeros/as de trabajo y empleadores/as y es esencial para establecer y mantener relaciones. Si una persona es capaz de articularse y sus pensamientos e ideas son anotados por otros/as y, por lo tanto, respetados, recibirán reconocimiento y serán capaces de actuar (cf. Henkelmann 2012, 62). El idioma es la clave para entender el país y su gente. Es el medio de comunicación más importante para las relaciones interpersonales entre inmigrantes y nativos/as. Sin ella, no es posible, a largo plazo, participar por igual en la vida social del país (cf. Kühn 2009, 104). Por lo tanto, aprender el idioma es indispensable para la interacción social en el lugar de trabajo.

Sin embargo, el lenguaje no solo permite comunicarse con otras persona como tal, sino que también permite la revelación de capital no lingüístico (cultural) como la educación o, en particular, el conocimiento especializado para un trabajo (cf. Esser 2006, 403). Estos dos aspectos del lenguaje están influenciados por factores ambientales contextuales. Para las actividades en las que la coordinación comunicativa desempeña un papel menor, los efectos de la reducción de las habilidades lingüísticas son menos graves que las actividades que requieren un alto nivel de buena comunicación, como el trabajo de consultoría o el periodismo - relevancia de la tarea (cf. Esser 2006, 404). Al mismo tiempo, es importante si la actividad requiere solo comunicación oral o también comunicación escrita. Al menos en sociedades funcionalmente diferentes, el conocimiento del lenguaje escrito a menudo juega un papel más importante que la mera comprensión y el habla. A menudo son indispensa-

bles para la contratación (cf. Esser 2006, 404). Por ejemplo, aprender el idioma nacional en la atención geriátrica es indispensable para un flujo de trabajo fluido debido a la orientación social de la profesión y la necesidad de comunicación oral y escrita profesional y cotidiana con compañeros/as, médicos/as, pacientes y familiares. En contraste, la comunicación juega un papel subordinado en el trabajo del conductor/a de autobús en comparación con el cuidado de enfermería para ancianos/as.

Dependiendo de las actividades y estructuras en el lugar de trabajo, el apoyo al aprendizaje de idiomas es, por lo tanto, de gran importancia. Esto puede llevarse a cabo tanto a través del aprendizaje formal, en un curso de idiomas, como a través de procesos de aprendizaje informal en el lugar de trabajo por parte de compañeros/as y superiores que explican los términos y las ambigüedades lingüísticas en la vida laboral cotidiana y también tienen en cuenta el aprendizaje del idioma de los y las inmigrantes. Los materiales simples y de diseño propio, como un léxico de imágenes con los términos necesarios o notas adhesivas con descripciones de los objetos relevantes, también pueden ser muy útiles. No hay límites para la creatividad aquí.



Tener en cuenta las diferencias culturales y sociales

Después de la inmigración a otro país o una nueva cultura, los y las profesionales extranjeros/as pasan por un proceso (de socialización) en el que el conocimiento y la comprensión de una cultura, así como las habilidades lingüísticas se adquieren recientemente (cf. Esser 2001, 8–9): la llamada culturalización. Este proceso permite a los y las inmigrantes desempeñar roles y posiciones en la sociedad y especialmente en el lugar de trabajo e implica un cambio en los valores, las normas y el comportamiento que son importantes para el desempeño en el trabajo (cf. Heckmann 2015, S. 159, 163-168). Las áreas en las que ocurren tales procesos de cambio pueden ser obvias, como aprender el idioma, pero también pueden tener lugar detrás de la escena y pasar desapercibidas, por ejemplo, al tratar con valores, lo que puede conducir a malentendidos y dificultades de cooperación en el trabajo diario (cf. Karl-Trummer/ Novak-Zezula 2009, S. 4 in: Vedder 2013, 415).

ciones ya no puedan determinarse claramente, porque sus propios patrones de interpretación ya no se ajustan (cf. Reckwitz 2001, 191). Por lo tanto, se deben desarrollar estrategias para formar nuevos patrones de interpretación. La formación intercultural y el coaching intercultural ayudan a analizar los procesos de trabajo e identificar diferencias culturales, abordarlos con los/as actores involucrados, sensibilizarlos y prevenir conflictos.

Cabe señalar aquí que la influencia de las diferencias culturales depende de la actividad realizada y la cultura o sociedad de origen del trabajador/a extranjero/a. Tampoco todas las diferencias son atribuibles a diferencias entre culturas, sino a rasgos de personalidad, por ejemplo, o al comportamiento de individuos que no pueden considerarse representativos de una cultura. Con respecto a la cultura de origen, las culturas del país de origen y del país anfitrión son más o menos similares en términos de diferentes parámetros, por ejemplo, distancia de poder, individualismo versus colectivismo, masculinidad versus femineidad, orientación objetiva o planificación del tiempo (cf. Schroll-Machl 2003, 74–77; Hofstede insights o.A.), lo que le da diferentes grados de importancia al trato con las culturas en la vida laboral cotidiana. (Para más información sobre parámetros culturales, ver (cf. Schroll-Machl 2003; Hofstede insights o.A.; Thomas and Utler 2013)). Los coach o personal capacitado interculturalmente pueden ayudar a identificar diferencias culturales y sociales, comunicarse sobre ellas y dar explicaciones. La aclaración de ambigüedades ayuda a prevenir conflictos y crea comprensión.

©Adobe Stock / Colours-Pic



Las formas tradicionales y nuevas de interactuar se superponen, así que deben ser interpretadas por la persona. Es posible que sus propias acciones y reac-



Por ejemplo, en el sector de la atención geriátrica, se comunica la administración de medicamentos por parte de un/a profesional de enfermería extranjero/a:

Las y los enfermeras/os son responsables ante los residentes de que estos están bien atendidos. El ejemplo comunica sobre un/a residente que se negó a tomar medicamentos. Por respeto a la edad, el/la especialista cedió a los deseos de la persona y, por lo tanto, violó su deber y responsabilidad hacia la misma.

Dar forma a las prácticas de trabajo

Las prácticas laborales son procedimientos de trabajo, estructuras organizativas y de gestión, la redacción de contratos de trabajo o solicitudes de licencia - prácticas que son necesarias en el lugar de trabajo para que el sistema funcione. Éstas surgen como prácticas sociales cotidianas y están formadas por personas en el lugar de trabajo e influenciadas por la cultura, la sociedad y las estructuras de los empleadores, entre otras cosas. Dichas prácticas se pueden encontrar en todas las empresas. Surgen en cooperación y se depositan en rutinas (cf. Reckwitz 2003, 289). Estas estructuras siempre deben ser reconocidas y aprendidas por los/as nuevos/as empleados/as. Para los y las inmigrantes, se agregan prácticas culturales y sociales adicionales y estructuras desconocidas para ellos/as en este punto. Los y las nuevos/as empleados/as tienen que aprender, por ejemplo, como reconocer las estructuras jerárquicas y cómo lidiar con ellas: ¿cómo tratar con personas de alto rango? ¿Se debe mantener la distancia o uno/a puede reunirse con ellos/as para conversar en la cocina de la cafetería?

Es importante conocer y comprender las estructuras y prácticas existentes. Pueden tener lugar de manera rutinaria, es decir, también inconscientemente, entre compañeros/as, lo que puede provocar irritación, desorientación e inseguridad y dificultar el aprendizaje de los y las inmigrantes. Aquí la comunicación sobre ambigüedades (por ejemplo, por qué se hace algo, cuándo y cómo) es buena y necesaria. La formación y la comunicación sobre las prácticas pueden ser útiles para evitar malentendidos y conflictos. Al mismo tiempo, requiere la apertura de los y las compañeros/as para explicar prácticas y estructuras y cuestionarlas si es necesario. Debería existir la posibilidad de que las ideas de los y las nuevos/as empleados/as se tengan en cuenta en el diseño de las prácticas laborales, porque las nuevas ideas y enfoques pueden fortalecer la cooperación y generar innovación. Además, la participación en el proceso de diseño permite a las personas participar en el lugar de trabajo y, por lo tanto, también en la sociedad (cf. Rudolf 2017, 13). Esta participación a su vez intensifica el sentido de pertenencia de la persona al lugar de trabajo y, por lo tanto, también a la sociedad.



Permitir el aprendizaje y la capacitación



©Adobe Stock / photon_photo

La formación adicional en la empresa es de gran importancia en una sociedad que cambia rápidamente. Las megatendencias como la difusión de las tecnologías de la información y la comunicación y el aumento de la intensidad del conocimiento, la globalización, el desarrollo hacia un servicio o sociedad del conocimiento, los cambios en la organización de los negocios y el trabajo, la individualización/cambios en los valores y las tendencias demográficas (cf. Schiersmann 2007) requieren habilidades de los y las empleados/as que no se aprenden en muchos casos durante la formación. Estos incluyen, por ejemplo, habilidades de comunicación técnica y social, autogestión, independencia, coordinación del trabajo y la vida privada, ayudar a moldear el desarrollo social, la capacidad de orientar y actuar en el mercado laboral, la movilidad y enfrentar la inseguridad (cf. Baethge u.a. 2003, S. 29 in: Schiersmann 2007). La formación adicional en estas áreas no concierne exclusivamente a los y las inmigrantes, sino a todos y todas los y las empleados/as de una empresa. A menudo, la ley también requiere formación adicional periódica. Los resultados del proyecto MaWIC muestran que la formación adicional para los y las inmigrantes debería, en particular, incluir calificaciones básicas y lenguaje. En muchos casos, la contratación desde el extranjero o la contratación de inmigrantes se acompaña de la necesidad de formación adicional. En el caso de la atención geriátrica, la formación profesional, los campos de actividad y la comprensión de la atención en otros países a menudo difieren de los que prevalecen en Alemania (cf. Braeseke and Bonin 2016, 252; Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 15; Dia-

konie Deutschland 2015, 9). Esto también lo informan los y las empleadores/as encuestados/as, los y las interlocutores/as sociales y los y las trabajadores/as calificados/as extranjeros/as. Si es necesaria la calificación posterior de un/a especialista, esto también debe otorgarse a los y las empleados/as, ya que de lo contrario puede surgir incertidumbre y fricción en los procesos de trabajo. Además de las calificaciones profesionales, las habilidades interculturales también son importantes para los y las empleados/as locales. El objetivo del trabajo de integración es intercambiar, aprender sobre diferentes prácticas culturales en ambos lados y promover el entendimiento mutuo. Para lograr este objetivo, los patrones de interpretación, los estándares culturales y las prácticas de trabajo de las diferentes culturas deben entenderse y aprenderse a través de procesos educativos (cf. Robak 2012). Esto se puede hacer a través del aprendizaje formal⁶, el aprendizaje no formal⁷ y el aprendizaje informal. Los coach en integración pueden brindar apoyo en este punto. Estas personas están familiarizadas con los fundamentos teóricos de la comunicación y la cooperación interculturales y pueden usarlos para promover el aprendizaje de patrones sociales y culturales de interpretación, estándares culturales y prácticas de trabajo tanto entre inmigrantes como entre compañeros y compañeras y superiores. El/La coach también puede estar disponible para preguntas de educación adicional, resolver juntos/as los objetivos del/la inmigrante, analizar las posibilidades individuales con él o ella y discutir los pasos necesarios para lograr los objetivos.

⁶ Aprendizaje en instituciones de educación y formación que conducen a diplomas y títulos reconocidos.

⁷ Aprendizaje fuera de la formación profesional y los sistemas educativos convencionales, por ejemplo, en el lugar de trabajo o en instituciones educativas.

Crear estructuras para la integración laboral

Los requisitos estructurales incluyen estructuras básicas en el lugar de trabajo que el/la empleador/a puede crear para la integración. ¿Existen, por ejemplo, programas de integración, conceptos de asesoría o la incorporación de la integración en los principios de la empresa? ¿Existe un ambiente de trabajo que promueva la diversidad y la integración, por ejemplo, a través de la apertura, la tolerancia y la apreciación de la diversidad? Es importante promover la igualdad de derechos y considerar la integración como la tarea de todos y las los y las involucrados/as (cf. Heckmann 2015, 82). La igualdad de las personas en una sociedad democrática o en el lugar de trabajo es una señal de integración o desintegración, reconocimiento o desprecio (cf. Zick and Klein 2014b, 12). Los prejuicios, las emociones negativas y los discursos o actos de odio, pero también los estereotipos y la discriminación pueden indicar el fenómeno de la inhumanidad centrada en el grupo, después de lo cual se expresa hostilidad hacia los grupos que se consideran débiles, inferiores o desviados (cf. Zick and Klein 2014b, 18, 61). Estas creencias ponen en peligro la integración. Si se toleran, la desigualdad entre los empleados/as se legitima el mismo tiempo (cf. Zick and Klein 2014a, 154). Por esta razón, los y las gerentes en particular, pero también los y las compañeros/as, deben estar atentos/as y asumir la responsabilidad de actuar contra los signos de las ideologías de desigualdad (cf. Zick and Klein 2014a, 152–55).

La voluntad de adaptarse a las culturas de los demás y participar de manera constructiva es de gran importancia (cf. Abou Taam 2017, 214, 223). Para que los y las inmigrantes experimenten experiencias positivas de pertenencia, es necesario su reconocimiento en el lugar de trabajo por sí mismo, sus compañeros/as y el/la empleador/a (cf. Mecheril 2003, 130). El enfoque de gestión de la diversidad (cf. Vedder 2011, 3) ofrece una base integral para vivir la diversidad en el lugar de trabajo. Sin embargo, no todas las empresas necesitan un concepto integral. Los pequeños cambios a menudo pueden marcar una gran diferencia y el cambio lleva tiempo.



©Adobe Stock / Ngampol

El ejemplo del “cuidado geriátrico” muestra una serie de condiciones estructurales previas para la integración laboral. Incluso antes de la llegada de los y las especialistas extranjeros/as, el equipo de empleados/as recibe información abierta sobre la nueva oferta de trabajo. Las preocupaciones del personal – que surgieron durante la primera contratación desde el extranjero – fueron tomadas en cuenta y las preguntas fueron respondidas. Después de su llegada a Alemania, los y las inmigrantes se les comunican las estructuras y los contenidos de la atención en enfermería durante la semana inicial. Además, reciben el apoyo de responsables de integración, quienes les ayudan tanto en asuntos técnicos como en cuestiones relacionadas con la vida privada. Los y las nuevos/as especialistas cuentan con dos asesores/as para ayudarlos/as a familiarizarse con el proceso de trabajo en el sitio.

Redes con otros actores

Dado que la contratación de especialistas extranjeros/as es relativamente costosa y no siempre está disponible bajo demanda, el establecimiento y uso de redes puede ser una gran ventaja, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (cf. Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 68). La creación de redes de diferentes actores involucrados en la integración en el lugar de trabajo promueve el intercambio (experiencia) entre empresas y otras partes interesadas, por ejemplo, asociaciones (regionales), despachos, sindicatos, ayuntamientos, clubes o iglesias. A nivel europeo, por ejemplo, la Red Europea de Migración está trabajando en información confiable y comparable sobre migración y asilo. Proyectos como MaWIC, proyectos de cooperación y eventos como conferencias, congresos, eventos temáticos o reuniones de intercambio promueven la cooperación en la integración y, por lo tanto, abren oportunidades para el diseño del lugar de trabajo. Las redes ayudan a los y las responsables e involucrados en todas las etapas del proceso de integración. Es útil durante los primeros pasos para la contratación de inmigrantes en la empresa, así como durante el proceso de inducción

y la jornada laboral regular. Los contactos personales con personas de las autoridades públicas pueden, por ejemplo, simplificar los asuntos burocráticos, por ejemplo, al comprender mejor los procesos en lugar de tener que averiguarlo. Además, hay cambios frecuentes en la ley que deben observarse nuevamente en cada caso. Mantener estos cambios actualizados a menudo es difícil para los y las empleadores/as, por lo que son útiles los contactos con los puntos de contacto para obtener información especializada. Un intercambio de experiencias con otras empresas (con experiencia) en la contratación de trabajadores/as extranjeros/as calificados/as también puede ser muy útil. La creación de redes puede tener lugar a nivel regional, nacional o internacional.

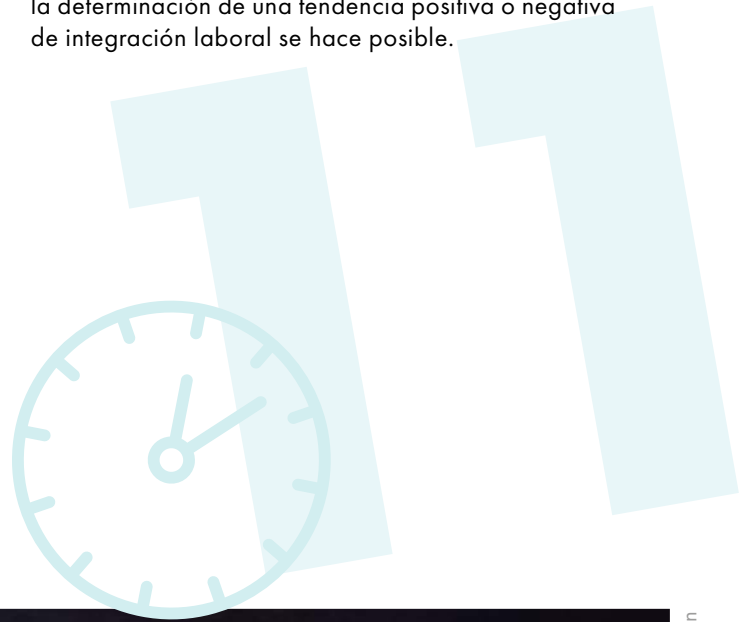


El factor tiempo

La integración es un proceso complejo que se desarrolla durante un período de varios meses hasta varios años. Instalarse en una sociedad o lugar de trabajo también puede describirse mediante un nuevo proceso de socialización y aprendizaje que lleva tiempo y está influenciado por muchos factores que también son mutuamente dependientes (cf. Heckmann 2015, 286). Los procesos de desarrollo tienen lugar no solo entre los y las inmigrantes, sino también entre otros actores, como compañeros/as de trabajo y superiores. Del mismo modo, los cambios políticos, sociales, económicos y legales, como los cambios en las políticas, la escasez de trabajadores/as calificados/as, la formación de opinión en la sociedad y la influencia de los medios de comunicación tienen efectos tanto positivos como negativos en el proceso de integración dependiendo de la forma que toman.

El proceso de integración es asíncrono, es decir, la integración no avanza a la misma velocidad en todas las dimensiones, pero las dimensiones desarrollan su propio ritmo en paralelo (cf. Heckmann 2015, 81). En términos del lugar de trabajo, esto significa que los cambios ocurren más rápido en algunas áreas que en otras. Como proceso inicial, la inducción se completará más rápidamente que la formación de amistades o la participación en la formación continua. En particu-

lar, áreas como cambiar actitudes y comportamientos o introducir conceptos de diversidad llevan tiempo. Es importante dejar suficiente tiempo para el aprendizaje de idiomas y la adaptación a las prácticas laborales y al entorno laboral, teniendo en cuenta las actividades de integración fuera del lugar de trabajo, como encontrar y establecerse en un alojamiento o una reunificación familiar. Es solo con el transcurso del tiempo que las formas positivas o negativas de los factores y los entendimientos de pertenencia formados individualmente se vuelven claros (cf. Mecheril 2003, 132) y la determinación de una tendencia positiva o negativa de integración laboral se hace posible.



Recomendaciones para el contexto regulatorio



©Adobe Stock / Studio Romantic

Una política social bien desarrollada y la voluntad de desarrollar la autoimagen de una sociedad abierta e inclusiva y de implementarla en el marco de las medidas de la política de integración son fundamentales para la integración de los y las inmigrantes en la sociedad (cf. Heckmann 2015, 109, 282). En relación a la integración laboral, ejemplos de esto incluyen la oferta de cursos de idiomas generales y vocacionales (cf. Heckmann 2015, 109–12; Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 66), el reconocimiento de títulos extranjeros (cf. Heckmann 2015, 109–12; Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 31) o los planes nacionales de integración (cf. Die Bundesregierung 2020). Estas medidas de la política de integración son vistas por los y las empleadores/as y los y las trabajadores/as calificados/as extranjeros/as desde el punto de vista del/a usuario/a. Para ellos, tratar con las autoridades y las leyes debe comunicarse de la manera más comprensible posible, rápida y confiable. Los retrasos en los procesos de reconocimiento o en la concesión de permisos de residencia pueden retrasar la adaptación o hacer necesaria una acción a corto plazo. Esto puede conducir a soluciones provisionales, por

ejemplo, en la búsqueda de alojamiento, que a su vez puede tener un impacto negativo en el proceso de llegada. Esto da como resultado las siguientes demandas: se debe reducir la carga administrativa, se deben introducir procedimientos uniformes para el reconocimiento de profesiones, se debe mejorar la bienvenida de las autoridades y se debe brindar más apoyo a las empresas para contratar inmigrantes en el extranjero (cf. Bonin, Braeseke, and Ganserer 2015, 65–67).



References

- A** Abou Taam, Marwan. 2017. "Teilhabe und Beteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund als notwendige Bedingung für eine moderne pluralistische Gesellschaft." In Diehl 2017, 206-230.
- Adenauer, Sibylle, and Laura Geiger. 2016. "Diversity Management - Chancen für Unternehmen und Beschäftigte." *Betriebspraxis & Arbeitsforschung* (227): 37-42.
- B** Bergbom, Barbara. 2017. Immigrants' and Natives' Intra- and Intercultural Co-worker Relations and Their Associations With Employee Well-being: A study in an urban bus transportation company.
- Beschäftigung für alle: Rassismus bekämpfen und die Eingliederung von Migranten fördern. 2000. *Beschäftigung & Soziales Beschäftigung & Europäischer Sozialfonds 9*. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europ. Gemeinschaften.
- Bonin, Holger, Grit Braeseke, and Angelika Ganserer. 2015. Internationale Fachkräfterekrutierung in der deutschen Pflegebranche: Chancen und Hemmnisse aus Sicht der Einrichtungen. Gütersloh.
- Bouncken, Ricarda B., Mario A. Pfannstiel, and Andreas J. Reuschl, eds. 2013. *Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus I: Prozesse, Produktivität und Diversität*. 2. Aufl. s.l. Springer-Verlag.
- Braeseke, Grit, and Holger Bonin. 2016. "Internationale Fachkräfte in der Pflege." In *Pflege-Report 2016: Schwerpunkt: Die Pflegenden im Fokus*, edited by Klaus Jacobs, Adelheid Kuhlmeier, Stefan Greß, Jürgen Klauber, and Antje Schwinger, 245-61. s.l. Schattauer Verlag.
- Bundesagentur für Arbeit. 2019a. "Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich." *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt*.
- Bundesagentur für Arbeit. 2019b. "Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2019: Datenanhang." Accessed April 17, 2020. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf/Fachkraeftebedarf-Nav.html>.
- Bundesagentur für Arbeit. 2020. "Gemeldete Arbeitsstellen - Deutschland, West/Ost, Länder, Kreise, Regionaldirektionen und Agenturen für Arbeit (Monatszahlen)." Accessed April 17, 2020. https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?nn=31894&year_month=aktuell&pageLocale=de&view=process-Form&topicId=1601172®ionId=b.
- D** Dälken, Michaela. "Beschäftigte mit Migrationshintergrund integrieren - Beispiele guter Praxis." *Kurzauswertungen*.
- Diakonie Deutschland. 2015. *Arbeitsmigration und Pflege: Strategiepapier und Handreichung für Einrichtungsträger*. 1. Auflage. Diakonie für Menschen 11.2014. Berlin: Diakonie Deutschland - Evangelischer Bundesverband.
- Die Bundesregierung. 2020. "Nationaler Aktionsplan Integration: Das tun wir für Ihre Chance." Accessed April 09, 2020. <https://www.nationaler-aktionsplan-integration.de/napi-de/aktionsplan>.
- Diehl, Elke, ed. 2017. *Teilhabe für alle?! Lebensrealitäten zwischen Diskriminierung und Partizipation*. Schriftenreihe / Bundeszentrale für Politische Bildung Band 10155. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- E** Esser, Hartmut. 2001. *Integration und Ethnische Schichtung: Arbeitspapier 40*. Mannheim. Accessed August 15, 2018. www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-40.pdf.
- Esser, Hartmut. 2006. *Sprache und Integration: Die sozialen Bedingungen und Folgen des Spracherwerbs von Migranten*. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Europäische Kommission (2000). *Beschäftigung für alle: Rassismus bekämpfen und die Eingliederung von Migranten fördern*. 2000. *Beschäftigung & Soziales Beschäftigung & Europäischer Sozialfonds 9*. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europ. Gemeinschaften.
- F** Friebe, Jens. 2006. *Migrantinnen und Migranten in der Altenpflege: Bestandsaufnahme, Personalgewinnung und Qualifizierung in Nordrhein-Westfalen*. Bonn.
- H** Heckmann, Friedrich. 2015. *Integration von Migranten: Einwanderung und neue Nationenbildung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Henkelmann, Yvonne. 2012. *Migration, Sprache und kulturelles Kapital*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugl. Hamburg, Helmut-Schmidt-Univ., Diss.
- Hofstede insights. o.A. "National Culture: Dimensions of National Culture." Accessed April 09, 2020. <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>.

- K** Kühn, Günter. 2009. Fremde in der Fremde: Berufliche und soziale Integration von Zuwanderern im historischen Rückblick. 1. Aufl. s.l. Bertelsmann W. Verlag.
- M** Mecheril, Paul. 2003. Prekäre Verhältnisse: Über natio-ethno-kulturelle (Mehrfach-)Zugehörigkeit. Interkulturelle Bildungsforschung Band 13. Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Melzer, Ralf, ed. 2014. Fragile Mitte - feindselige Zustände: Rechtsextreme Einstellungen in Deutschland 2014. Bonn: Dietz.
- Mustonen, Satu. 2012. "Liki puolet Helsingin bussikuskeista maahanmuuttajataustaisia." Accessed April 15, 2020. <https://yle.fi/uutiset/3-6236260>.
- R** Rand, Sigrid, Maria Kontos, Minna-Kristiina Ruokonen-Engler, Robert Pütz, and Christa Larsen. 2019. "Dimensionen und Spannungsfelder betrieblicher Integration auf globalisierten Pflegearbeitsmärkten: Das Beispiel Deutschland." In Betriebliche Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland: Innenansichten zu Herausforderungen globalisierter Arbeitsmärkte, edited by Robert Pütz, Maria Kontos, Christa Larsen, Sigrid Rand, and Minna-Kristiina Ruokonen-Engler, 171–97. Study Nr. 416. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Reckwitz, Andreas. 2001. "Multikulturalismustheorien und der Kulturbegriff: Vom Homogenitätsmodell zum Modell kultureller Interferenzen." *Berliner Journal für Soziologie* 11 (2): 179–200.
- Reckwitz, Andreas. 2003. "Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken: Eine sozialtheoretische Perspektive." *Zeitschrift für Soziologie* 32 (4): 282–301.
- Robak, Steffi. 2012. Kulturelle Formationen des Lernens: Zum Lernen deutscher Expatriates in kulturdifferenten Arbeitskontexten in China; die versäumte Weiterbildung. *Internationale Hochschulschriften* 578. Münster: Waxmann. Zugl. Berlin, Humboldt-Universität, Habil.-Schr., 2011.
- Rudolf, Beate. 2017. "Teilhabe als Menschenrecht - eine grundlegende Betrachtung." In Diehl 2017, 13–43.
- S** Schiersmann, Christiane. 2007. Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Schroll-Machl, Sylvia. 2003. "Deutschland." In *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*, edited by Alexander Thomas, Stefan Kamhuber, and Sylvia Schroll-Machl. 2. Aufl., 72–89. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- T** Thomas, Alexander, and Astrid Utler. 2013. "Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards." In *Handbuch Stress und Kultur: Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven*, edited by Petia Genkova, Tobias Ringeisen, and Frederick T. L. Leong, 41–58. Wiesbaden: Springer.
- Tummer, Ursula. 2013. "Diversität am Arbeitsplatz Krankenhaus: Hemmschuh und Chance." In Bouncken, Pfannstiel, and Reuschl 2013, 327–44.
- V** Vedder, Günther. 2011. "Die Grundlagen von Diversity Management." In *Fallstudien zum Diversity Management*, edited by Günther Vedder, Elisabeth Göbel, and Florian Krause. 1st ed., 1–18. Trierer Beiträge zum Diversity Management v.12. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Vedder, Günther. 2013. "Diversitätsmanagement als Zukunftsaufgabe für Krankenhäuser." In Bouncken, Pfannstiel, and Reuschl 2013, 409–20.
- W** Wolter, Katja, and Wolfgang Blank. 2013. "Diversitätsmanagement als Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Gesundheitswirtschaft." In Bouncken, Pfannstiel, and Reuschl 2013, 309–26.
- Z** Zick, Andreas, and Anna Klein. 2014a. "Bruch- und Nahtstellen eines fragilen Zustands: Zusammenfassung und Vorschläge für eine zivilcouragierte Bildung." In Melzer 2014, 139–58.
- Zick, Andreas, and Anna Klein. 2014b. "Fragile Zustände." In Melzer 2014, 12–23.

Contact

For further information please visit
our project website: www.project-mawic.eu



or contact our national project partner:

Carmen De La Torriente Diez
ctorriente@fundacionlaboraldelmetal.es

