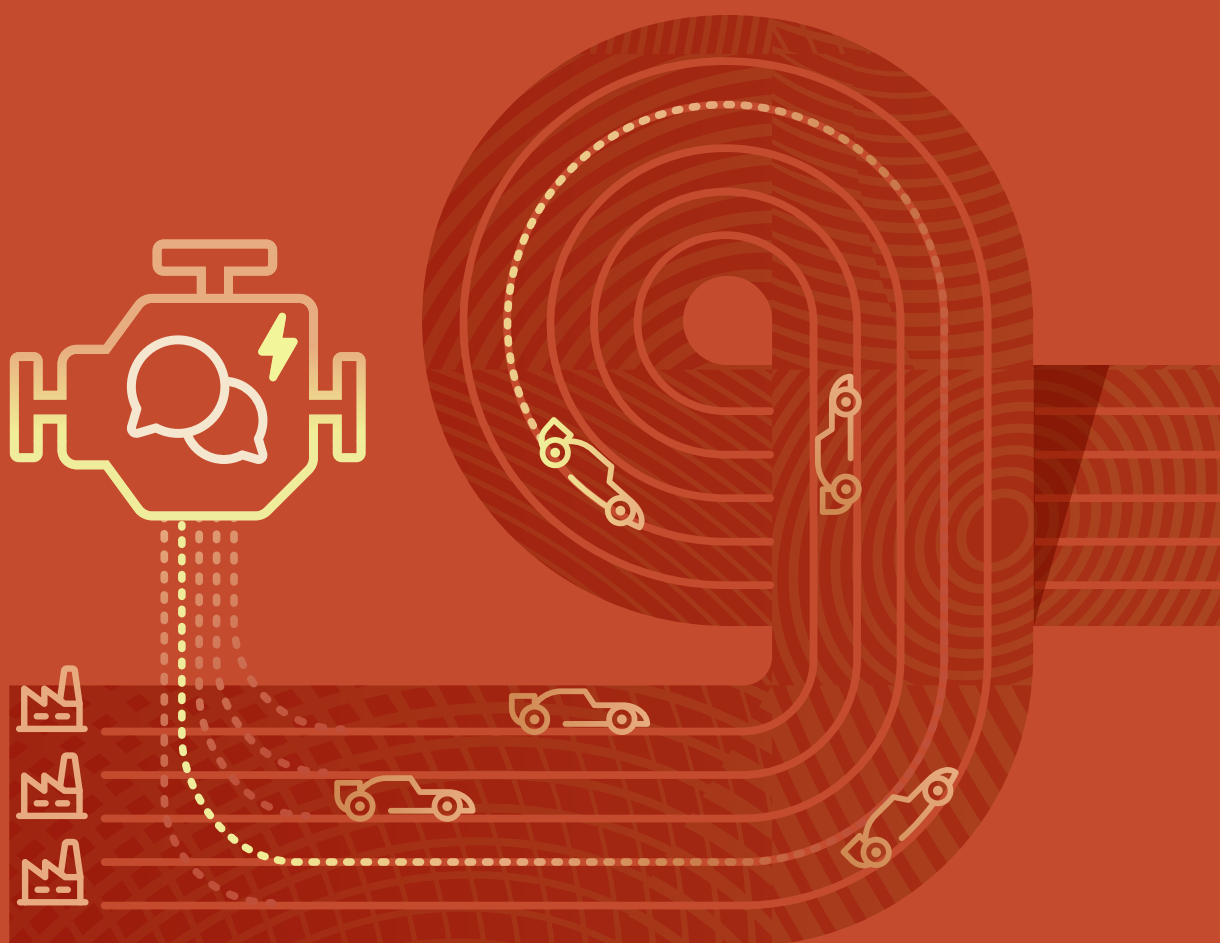




CORPORATE  
LEARNING

POWERED BY *efekta*



# El rol estratégico de la formación lingüística en diferentes industrias

Perspectivas de líderes globales en gestión del talento





## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>4</b>
<b>Principales conclusiones</b> .....	<b>6</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>¿Cómo están cambiando las presiones del sector el aprendizaje de idiomas en las empresas?</b> .....	<b>10</b>
Tecnología .....	11
Fabricación .....	12
Servicios profesionales .....	14
Sanidad y farmacia .....	15
Tendencias intersectoriales .....	16
<b>Qué diferencia a los programas de idiomas de éxito?</b> .....	<b>18</b>
Diseño intencional de programas .....	19
Uso de la tecnología y la IA .....	21
Medir el éxito .....	22
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>24</b>
<b>Acerca de este informe</b> .....	<b>28</b>
Lecturas adicionales .....	28

# Resumen ejecutivo

¿Cómo están las presiones de la industria reformulando las prioridades de aprendizaje y desarrollo? ¿Qué hace que un programa de idiomas sea exitoso en el entorno laboral global actual?

Este informe, centrado en distintas industrias, explora cómo las empresas de alto rendimiento están utilizando la formación en idiomas para generar valor estratégico: desde el desarrollo y la implicación del talento hasta la expansión en nuevos mercados.

A partir de entrevistas en profundidad con líderes de recursos humanos (RR.HH.) y de aprendizaje y desarrollo (L&D) de empresas multinacionales, el informe examina cómo se diseñan, implementan e integran en la estrategia empresarial los programas de idiomas con un alto nivel de madurez.

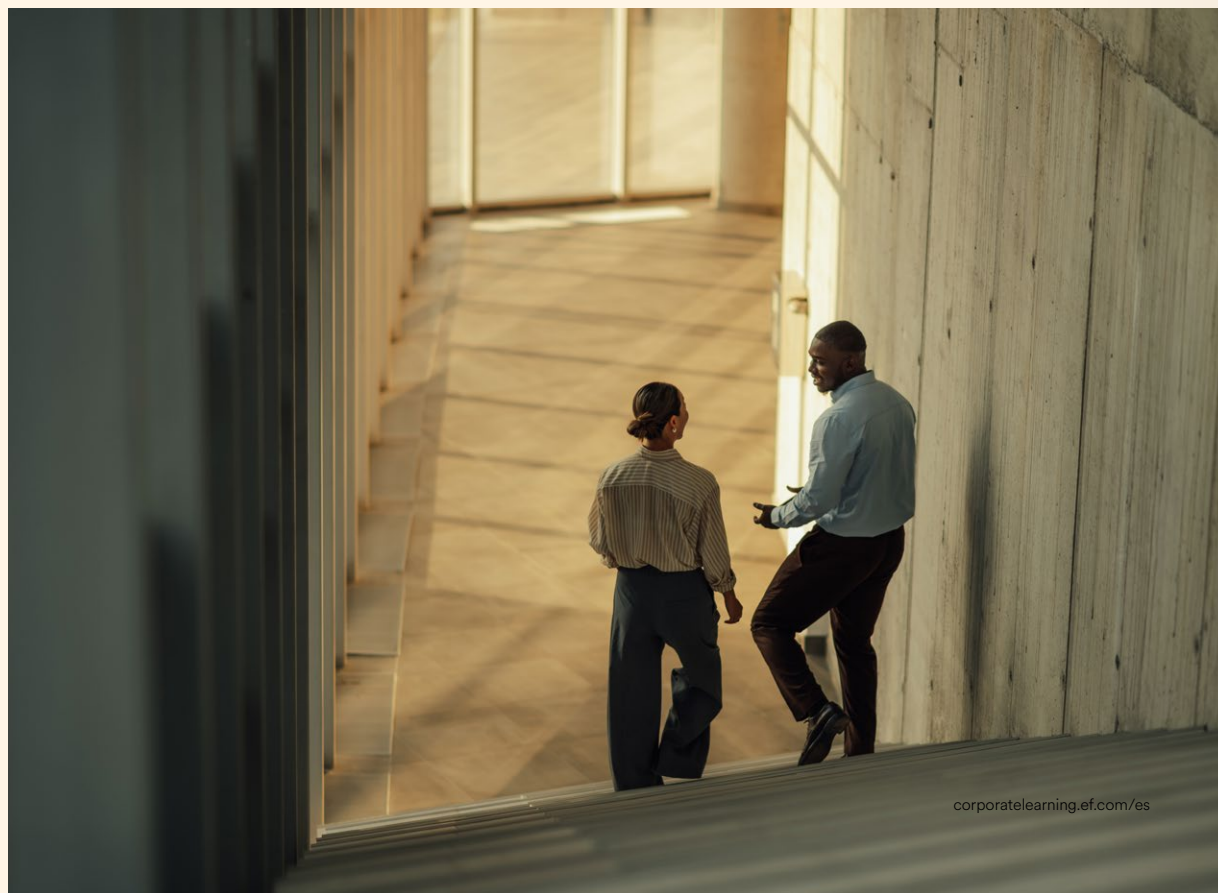
Este informe ofrece ideas clave para ayudar a los líderes de RR.HH. a:

- o Navegar por las tendencias y presiones específicas de cada industria
- o Crear programas de idiomas enfocados y de alto impacto
- o Utilizar la inteligencia artificial y la personalización para ampliar el aprendizaje y mejorar los resultados
- o Medir el éxito de manera efectiva

Tanto si estás perfeccionando un programa ya existente como si estás construyendo el caso para una nueva inversión, este estudio ofrece inspiración práctica a partir de organizaciones que están aprovechando la formación en idiomas para lograr el éxito empresarial.



**El aprendizaje individualizado, la personalización, el acceso 24/7, la inmersión cultural y el contenido interactivo son las características que los líderes de RR.HH. consideran más importantes.**



# Por qué importa la madurez de los programas de idiomas

A principios de este año, una investigación realizada por EF Corporate Learning presentó un nuevo enfoque para medir el impacto de la formación en idiomas en las empresas, mediante el seguimiento de los resultados empresariales globales de 1.300 empresas multinacionales que ofrecen programas de idiomas.

Los programas de idiomas se puntuaron desde un nivel bajo hasta un nivel alto de “madurez”, según las siguientes características:

- o Contenido del programa y metodología de aprendizaje
- o Personalización de las rutas de aprendizaje
- o Frecuencia de revisión y actualización del programa de formación
- o Alineación con los objetivos empresariales y de rendimiento
- o Integración en la cultura de aprendizaje de la empresa

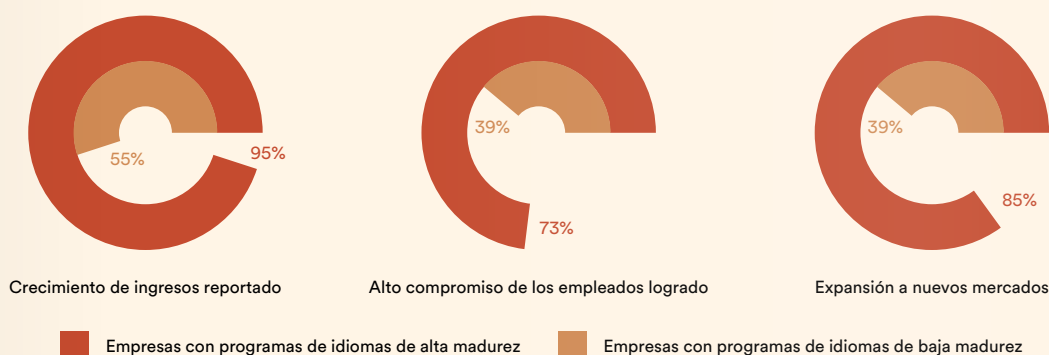
Los resultados fueron reveladores. Las empresas con programas de idiomas que obtuvieron puntuaciones de madurez muy altas tenían significativamente más probabilidades de:

- o Reportar crecimiento en sus ingresos (95% frente al 55% de las empresas con programas de baja madurez).
- o Lograr un alto nivel de compromiso de los empleados (73% frente a 39%)
- o Expandirse a nuevos mercados (85% frente a 39%)

A pesar de la amplia gama de opciones de aprendizaje de idiomas disponibles para las empresas globales hoy en día, desde aplicaciones digitales hasta clases presenciales, pocos programas combinan estas características de una manera que impulse un impacto medible. Menos del 15% de las empresas han alcanzado el máximo nivel de madurez. Y menos de un tercio ofrece aprendizaje personalizado adaptado a funciones u objetivos específicos, a pesar de que el aprendizaje individualizado, la personalización, el acceso 24/7, la inmersión cultural y el contenido interactivo son las características que los líderes de RR.HH. consideran más importantes.

Este informe amplía los hallazgos del Informe Sobre la Madurez de Aprendizaje Corporativo, aplicando una perspectiva multisectorial. Profundiza en lo que están haciendo de manera diferente las organizaciones con los niveles más altos de madurez en sus programas de idiomas, a través de distintas industrias.

## Comparación entre programas de idiomas de alta y baja madurez



## Sobre la investigación

Este informe, enfocado en diversas industrias, se basa en conocimientos cualitativos obtenidos a partir de entrevistas en profundidad con altos directivos de RR.HH. y de formación y desarrollo. Los participantes representan principalmente a empresas multinacionales con altos ingresos (el 86% de las cuales generan más de 1.000 millones de dólares al año), que abarcan diferentes sectores y continentes:

- o Entrevistas anónimas realizadas por una agencia de investigación externa a líderes de organizaciones con programas de idiomas de alta madurez, definidos según el modelo de madurez de EF Corporate Learning.
- o Entrevistas con líderes de opinión de clientes y socios de EF Corporate Learning, seleccionados por sus roles estratégicos en el diseño de programas de desarrollo lingüístico y del talento en organizaciones líderes del sector.

# Principales conclusiones



## El aprendizaje de idiomas se está utilizando para abordar retos críticos de talento en todos los sectores.

Cada vez más organizaciones recurren a la formación lingüística para responder a presiones específicas de su sector, desde la capacitación de personal en primera línea en la industria manufacturera hasta la comunicación con clientes en los servicios profesionales. Al aprender de las mejores prácticas de distintos sectores, los líderes pueden aprovechar la formación en idiomas para afrontar retos empresariales clave, como mejorar la preparación de la plantilla, aumentar la retención del talento y facilitar la movilidad interna.



## Las empresas están adoptando estrategias de formación lingüística más intencionadas, donde la claridad de objetivos es el factor diferenciador.

Algunas organizaciones ofrecen formación en idiomas de forma generalizada para fomentar la implicación y la inclusión en toda su plantilla. Otras adoptan un enfoque más específico, vinculando la formación a objetivos concretos como el desarrollo del liderazgo, la preparación para ascensos o la atención al cliente. Un factor definitorio de los programas de alta madurez no es la amplitud o el enfoque por sí solos, sino la claridad del propósito que hay detrás de ellos, y lo bien que están diseñados los itinerarios de aprendizaje para servir a ese propósito.



## La tecnología y la IA están permitiendo la escala y la personalización.

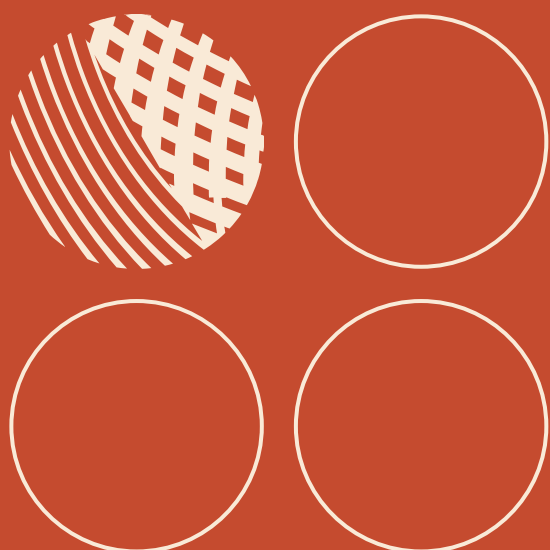
Las plataformas digitales permiten a las organizaciones ampliar el acceso a la formación, especialmente en poblaciones dispersas o de primera línea. Mientras tanto, la IA está ofreciendo nuevas posibilidades para fomentar la confianza del alumno, ofrecer retroalimentación en tiempo real y apoyar las pruebas de selección. Aunque los niveles de adopción de la IA varían, existe un amplio consenso sobre la necesidad de una integración inteligente para desarrollar las competencias de los empleados, y no sustituirlas, de cara al futuro..



## El impacto se mide de diversas formas, tanto cuantitativas como cualitativas.

La mayoría de las organizaciones utilizan pruebas de competencia y datos de participación para seguir el progreso, pero muchas también tienen en cuenta indicadores más amplios, como la movilidad interna, la retención del talento o el rendimiento en contextos multiculturales. Aunque calcular el retorno de la inversión (ROI) sigue siendo complejo, una combinación de métricas cuantitativas y cualitativas está ayudando a demostrar el valor de estos programas.





# Introducción

En un mundo configurado por operaciones globales, equipos híbridos y rápidos cambios tecnológicos, la capacidad de comunicarse a través de fronteras, culturas y zonas horarias es ahora fundamental para el funcionamiento y el crecimiento de las empresas.





Para los líderes de RR.HH. y de L&D, esto crea una nueva urgencia para asegurar que el aprendizaje de idiomas sea accesible y esté alineado con los objetivos estratégicos.

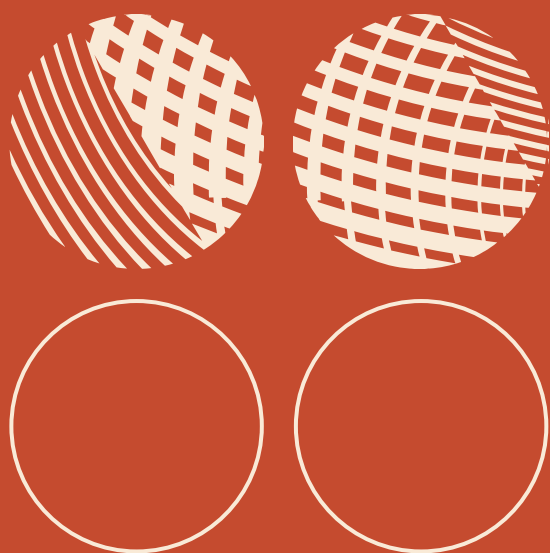
Al mismo tiempo, organizaciones de distintos sectores se enfrentan a presiones similares en su fuerza laboral, desde la escasez de competencias hasta la transformación digital, y recurren cada vez más a la formación en idiomas como parte de su respuesta. Aunque las realidades operativas pueden variar, las estrategias más eficaces para diseñar, implementar y escalar programas lingüísticos están demostrando ser transferibles entre sectores.

Este informe centrado en la industria explora lo que las empresas que lideran la formación en idiomas están haciendo de manera diferente. A partir de entrevistas con líderes globales de RR.HH. y de L&D de los sectores de servicios profesionales, fabricación, sanidad y farmacia, y tecnología, descubre cómo los programas de idiomas maduros están generando impacto, tanto en los resultados de aprendizaje como en el éxito empresarial en general.

Al poner de relieve tanto los retos específicos del sector como las tendencias intersectoriales, el informe ofrece ideas prácticas para los líderes que buscan elevar el papel del aprendizaje de idiomas en sus propias organizaciones.

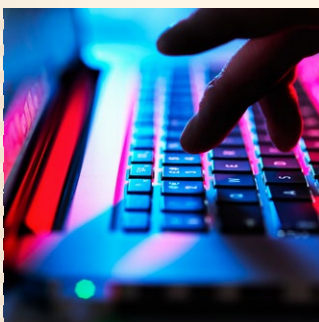
**Al poner de relieve tanto los retos específicos del sector como las tendencias intersectoriales, el informe ofrece ideas prácticas para los líderes que buscan elevar el papel del aprendizaje de idiomas en sus propias organizaciones.**





## ¿Cómo están cambiando las presiones del sector el aprendizaje de idiomas en las empresas?

A medida que los mercados globales de talento se estrechan y las necesidades organizativas evolucionan, los programas de aprendizaje de idiomas dejan de ser genéricos. Se están adaptando para hacer frente a las presiones específicas del sector, ayudando a las empresas a reducir las carencias de personal cualificado, gestionar el cumplimiento de las normativas y expandirse internacionalmente. Esta sección explora cómo el aprendizaje de idiomas se está aprovechando para lograr resultados empresariales en todos los sectores y lo que los líderes de L&D pueden aprender de una lente intersectorial.



## Tecnología

Adaptarse a una fuerza de trabajo digital que se mueve más rápido

En el sector tecnológico, la transformación es constante, y el aprendizaje de idiomas debe evolucionar con la misma rapidez. Una de las principales preocupaciones de los empresarios del sector tecnológico es la “vida útil” cada vez más corta de las competencias. A medida que cambian las tecnologías, cambian también los puestos de trabajo, lo que obliga a los empleados a desarrollar continuamente nuevas competencias, entre ellas las lingüísticas y de comunicación.

*“Se está produciendo un cambio en la mano de obra [...] la vida útil de una habilidad es cada vez más corta”.*

- Rodrigo Souto, Director de Recursos Humanos, IBM Brasil

Esta dinámica presiona a las organizaciones para que ofrezcan programas de formación en idiomas altamente relevantes y adaptables que desarrollen la capacidad de comunicación de una manera que se mantenga al día con la velocidad de la innovación. La IA es cada vez más importante para ello, no sólo en la forma en que se ofrece el contenido, sino también en cómo se puede personalizar y ampliar el aprendizaje. Sin embargo, esa escala conlleva responsabilidad.

Los líderes tecnológicos también son conscientes de cómo la fluidez lingüística se cruza con la privacidad y la seguridad de los datos. Un responsable de RR.HH. en EE.UU. observó que la formación lingüística les ayudaba a reducir los riesgos de privacidad relacionados con el intercambio de datos con proveedores externos.

*“Como trabajamos con el sector financiero, tenemos muchos datos confidenciales. Cuando el idioma era una barrera, teníamos que dárselos a un tercero para que los tradujera. Pero desde entonces, la gente está aprendiendo para que [la] confidencialidad de nuestra empresa se mantenga”.*

- Alto directivo de RR.HH. y L&D, empresa tecnológica con ingresos superiores a 1.000 millones de dólares, EE.UU.

De este modo, los programas de idiomas están desempeñando un papel crucial para las empresas tecnológicas al mitigar los riesgos relacionados con el manejo de datos confidenciales.

### Lecciones del sector: tecnología

La respuesta del sector a los rápidos cambios ofrece lecciones para todas las industrias. Dar prioridad a los idiomas y la comunicación como parte de la transformación digital puede ayudar a las organizaciones a preparar su plantilla para el futuro, retener el conocimiento en la empresa y permitir una colaboración más rápida y segura.

**“La vida útil de una habilidad es cada vez más corta”.**





## Sector manufacturero

### Creación de reservas de talento sostenibles

En la industria manufacturera, uno de los principales retos a los que se enfrentan los líderes de RR.HH. y L&D es el acceso al talento, no sólo encontrar profesionales cualificados, sino también ser capaces de desplegarlos donde más se necesitan. Desde la escasez de habilidades locales hasta las restricciones geopolíticas, las barreras pueden ser significativas.

La escasez de profesionales cualificados, especialmente en regiones remotas o industriales, está impulsando una intensa competencia en todo el sector. Muchas empresas luchan por cubrir puestos críticos y mantener el buen funcionamiento de sus operaciones.

*“Bromeo diciendo que es como Juego de Tronos, todo el mundo se pelea por los mismos profesionales y éstos van rotando entre las empresas. Así que, para que el mercado sea más sostenible, ahora nos centramos mucho en la formación con la comunidad, lo que significa que pensamos a largo plazo.”*

- Fernanda Kruse, Directora de Desarrollo y Gestión del Talento, Bracell, Brasil

Al mismo tiempo, la capacidad de desplazar empleados cualificados a través de las fronteras se ve cada vez más limitada por la dinámica geopolítica. Incluso cuando las empresas tienen el talento, no siempre pueden desplegarlo internacionalmente debido a conflictos o restricciones de visado.

*“Ahora mismo hay unos 91 conflictos activos en el mundo, y nuestra empresa está presente en la mayoría de esos países. Así que, aunque queremos que nuestros mejores talentos se desplacen a distintas geografías, a veces estos factores no nos lo permiten.”*

- Director de RR.HH. y L&D, empresa de fabricación y FMCG con ingresos de más de 15.000 millones de dólares, India

Ante estas presiones, los principales fabricantes están invirtiendo en la formación interna y el desarrollo local. Al ofrecer formación en inglés adaptada a sus necesidades operativas, las empresas están ayudando a sus equipos a expresar sus ideas en las reuniones, así como a ampliar el número de personas capaces de participar en visitas técnicas y de evaluación comparativa.



**“Así que, para que el mercado sea más sostenible, ahora nos centramos mucho en la formación con la comunidad”**





El dominio de idiomas también desempeña un papel fundamental en las ventas internacionales. Los productos creados en un mercado tienen que venderse eficazmente en otros, tanto en términos de promoción del concepto a las partes interesadas como del producto acabado a los clientes, lo que requiere una comprensión de la lengua y la cultura locales.

*«[Un programa de idiomas ha contribuido a la expansión de mercado] de forma indirecta [...] cuando vendemos nuestras ideas y conceptos de producto a nivel global, ya que nuestros homólogos internacionales son quienes luego los comercializan y los llevan al mercado como ideas nuevas [...] algo creado en una región de la India, si se comunica de forma eficaz al interlocutor global, este a su vez lo vende en el mercado.»*

- VP de L&D, empresa manufacturera con ingresos de más de 5.000 millones de dólares, India

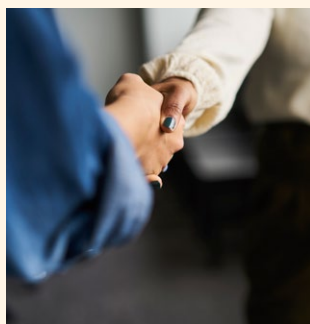
En este contexto, la formación lingüística se integra con otro tipo de aprendizaje técnico o basado en el cumplimiento y el diseño para preparar a la plantilla para el futuro. Además de mejorar la retención y la movilidad interna, permite a las empresas colaborar a través de las fronteras y competir a nivel mundial.

### Lecciones del sector: manufacturero

Las empresas del sector manufacturero demuestran cómo la formación en idiomas puede utilizarse para mejorar el acceso al talento, tanto ampliando los canales internos como facilitando la comunicación a través de barreras geográficas y políticas. Para las empresas que operan en contextos de incertidumbre, la integración de la formación lingüística en los esfuerzos de mejora de las cualificaciones puede desbloquear la participación, reducir la dependencia de las contrataciones externas y preparar a los equipos para liderar y contribuir allí donde estén.

Las empresas del sector manufacturero demuestran cómo la formación en idiomas puede utilizarse para mejorar el acceso al talento, tanto ampliando los canales internos como facilitando la comunicación a través de barreras geográficas y políticas.





## Servicios profesionales

Impulsar la prestación global de servicios y la resiliencia empresarial

En los servicios profesionales, el inglés es el idioma operativo. La fluidez repercute directamente en la capacidad para atender a los clientes, dirigir proyectos y acceder a las oportunidades más lucrativas, por lo que el dominio del idioma es una habilidad fundamental.

*“Es básicamente una habilidad obligatoria [...] Si no la tienes, no puedes hacer tu trabajo.”*

- Alto directivo de L&D, empresa de servicios profesionales con ingresos superiores a 1.000 millones de dólares, Argentina

Por esta razón, las empresas de servicios profesionales suelen exigir un cierto nivel de fluidez como requisito de acceso, incorporando pruebas de idioma a nivel corporativo dentro de sus procesos de selección

Sin embargo, otras empresas de servicios profesionales prefieren invertir en el desarrollo interno de estas habilidades. En EY Latinoamérica, los programas de idiomas están alineados con los resultados de negocio y la competitividad global, incluyendo la mitigación del riesgo financiero.

*“Trabajando en Latinoamérica, donde tenemos una volatilidad de divisas extrema, invertí en profesionales que pudieran adquirir fluidez en inglés, para poder colocarlos en proyectos globales donde obtendría una tarifa mucho más alta por hora. Así conseguí que la volatilidad de las divisas no tuviera tanto impacto en mi cuenta de resultados.”*

- Paulo Espíndula, Director de Formación, EY Latinoamérica

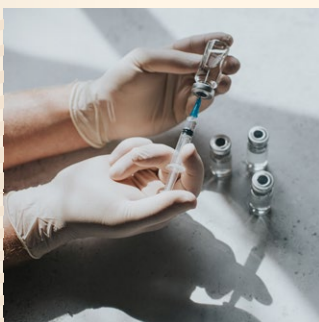
Con el idioma tan estrechamente vinculado a la facturación y al riesgo, las empresas han tomado más en consideración la forma en que se imparte la formación. Los profesionales de alto potencial, que están orientados al cliente y que tienen movilidad global son prioritarios para la formación avanzada, mientras que los programas básicos siguen estando disponibles a escala para garantizar que existe una cantera de talento con posibilidades de crecimiento.

### Lecciones del sector: servicios profesionales

Los servicios profesionales muestran cómo la competencia lingüística puede vincularse al rendimiento empresarial. Los responsables de RR.HH. de otros sectores pueden tomar nota de cómo esta industria utiliza la formación lingüística como herramienta de resistencia y crecimiento. Al definir claramente qué perfiles necesitan qué nivel de inglés y alinear la inversión con los objetivos estratégicos, las empresas se aseguran de que la formación tenga el máximo impacto.



**“Es básicamente una  
habilidad obligatoria”**



## Sanidad y farmacia

Afrontar la escasez de talentos y mejorar el desarrollo de habilidades para afrontar la complejidad

El sector sanitario se enfrenta a dos presiones simultáneas: una creciente escasez de profesionales clínicos cualificados y un fuerte aumento de la demanda de asistencia, impulsada por el envejecimiento de la población en gran parte del mundo. Para hacer frente a esta demanda, las organizaciones contratan cada vez más personal de otros países y, al hacerlo, prestan una atención renovada a los idiomas y la comunicación como capacidades esenciales de los trabajadores.

*“Hemos incorporado a algunas enfermeras y no entienden cómo se comunica el personal. Así que esta herramienta [de formación lingüística] les ayuda [...] a comprender las competencias básicas necesarias para dirigir las operaciones”.*

- VP, empresa sanitaria con ingresos superiores a 5.000 millones de dólares, India

*“Nos encontramos ahora en la tesitura de buscar de dónde pueden proceder los enfermeros y cómo cruzan las fronteras [...] ¿Cuál es el papel del idioma y cómo aceleramos su competencia para que puedan prestar una atención de calidad en ese contexto sanitario?”.*

- Laurie Pankow, Directora de Aprendizaje, Signature HealthCARE, EE.UU.

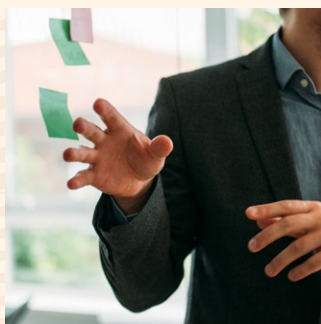
Esto pone de relieve un aspecto fundamental: en la atención sanitaria, la formación lingüística debe respaldar tanto la precisión clínica como la coordinación interna. Más allá de una comunicación clara en inglés, la formación lingüística se utiliza para alinear los mensajes entre funciones, garantizar la comprensión compartida y reducir el riesgo de error en entornos de alto riesgo.

Otro responsable de RR.HH. del sector destaca el enfoque de “formar y contratar” de su organización, que invierte en los primeros talentos. Se asocian con instituciones académicas para preparar a los candidatos para satisfacer las futuras demandas del lugar de trabajo, lo que garantiza una reserva de profesionales formados.

Cuando se trata de temas más especializados y complejos, como ocurre en la sanidad, la formación lingüística específica para el sector y el lugar de trabajo es aún más importante para garantizar el cumplimiento de la normativa y la seguridad de los pacientes. Una empresa sanitaria de la India ha puesto en marcha un programa personalizado de formación lingüística adaptado a sus procesos operativos, diseñado para que los nuevos empleados adquieran las habilidades de comunicación necesarias para desempeñar funciones de primera línea.

### Lecciones del sector: sanidad y farmacia

En el sector sanitario, las consecuencias de la falta de comunicación pueden poner en peligro la vida. Para los responsables de RR.HH. de cualquier industria compleja o regulada, este sector ofrece un poderoso recordatorio: la competencia lingüística debe evolucionar más allá de la fluidez general para incluir terminología específica del lugar de trabajo, coordinación de equipos y comprensión cultural. Con una escasez mundial de talento sanitario y una creciente dependencia de la contratación transfronteriza para cubrir vacantes, la formación lingüística desempeña un papel cada vez más importante en el apoyo a la contratación internacional, la incorporación y la coherencia operativa.



## Tendencias intersectoriales

Aunque los programas de idiomas están cada vez más condicionados por las realidades específicas de cada sector, muchas de las decisiones más estratégicas reflejan presiones compartidas a las que se enfrentan las empresas globales. En todos los sectores, las empresas no sólo utilizan la formación lingüística para resolver problemas inmediatos de personal, sino también para garantizar el futuro de sus organizaciones.

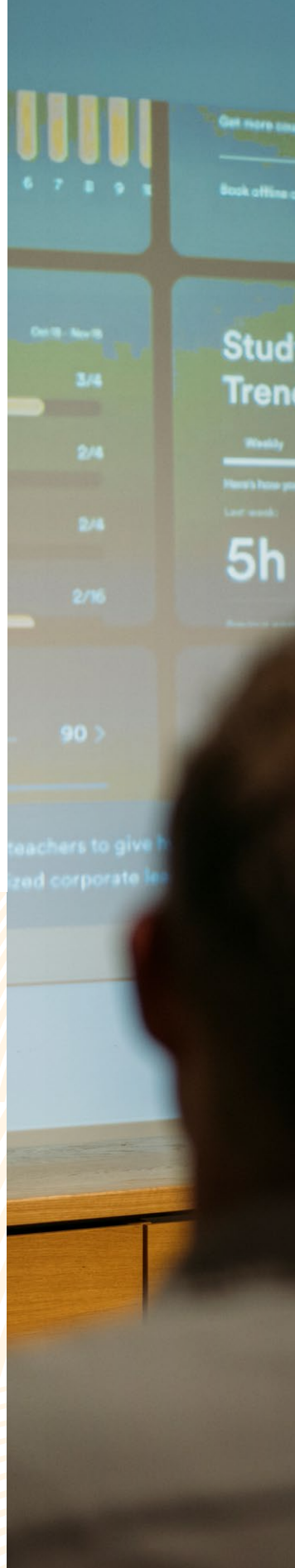
Varias tendencias comunes están dando forma a la evolución de la formación lingüística en las empresas globales, entre ellas:

- o Abordar la escasez de talento mediante el desarrollo interno
- o Ampliar el acceso a través de plataformas digitales e IA
- o Personalizar el aprendizaje para diferentes funciones
- o Responder a los cambios generacionales en las expectativas de aprendizaje

En la siguiente sección, exploramos cómo las empresas de alto rendimiento están poniendo en práctica estas prioridades compartidas y las características que definen los programas de idiomas eficaces en la actualidad.

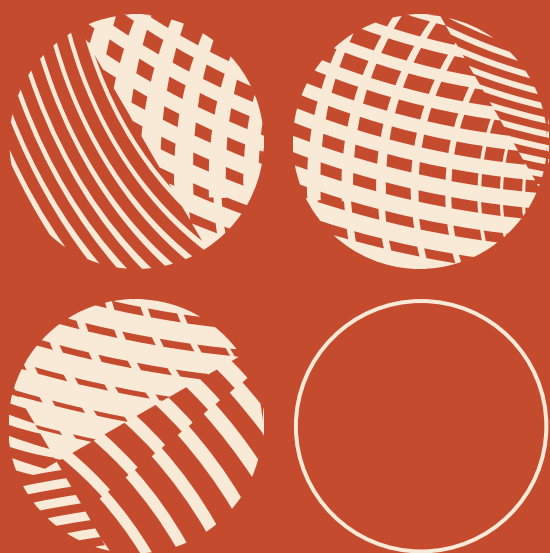


**Las empresas no sólo utilizan la formación lingüística para resolver problemas inmediatos de personal, sino también para garantizar el futuro de sus organizaciones.**









## ¿Qué diferencia a los programas de idiomas de éxito?

A partir de las opiniones de altos directivos de RR.HH. y L&D de todos los sectores, esta sección examina tres características definitorias de los programas de idiomas de las organizaciones líderes. Estos incluyen el diseño intencional del programa que se alinea con las prioridades del negocio; el uso de la tecnología y la IA para ampliar el acceso y mejorar la personalización y la confianza del alumno; y las métricas de éxito centradas en el ser humano que priorizan la inclusión, el compromiso y el valor a largo plazo.

# Diseño intencional de programas

Alinear el aprendizaje con los valores, el talento y la oportunidad

Los programas de idiomas de alta madurez se definen no sólo por lo que ofrecen, sino por cómo y por qué están diseñados. Los líderes de estas organizaciones alinean la formación con prioridades empresariales más amplias, necesidades de talento y valores culturales.

Esto suele empezar por plantearse una pregunta fundamental: ¿Se considera la formación lingüística un beneficio o una inversión?

*“Tenga claro lo que quiere conseguir, ¿considera el inglés como un beneficio para sus empleados o como una inversión en ellos?”*

- Véronique Junqua-Salanne,  
Directora Global de Talento, Vallourec, Francia

Las organizaciones que lo consideran una inversión toman decisiones deliberadas sobre quién recibe la formación, cómo se imparte y cómo se define el éxito. Algunas adoptan un modelo de amplio acceso para fomentar la implicación y el sentimiento de pertenencia en una plantilla global. Otros dan prioridad a la movilidad interna o preparan a talentos de alto potencial para misiones internacionales. En cualquier caso, el programa está diseñado para servir a un propósito definido.

Para algunas empresas, esto significa ampliar la reserva de talento abriendo puestos a profesionales técnicamente cualificados que pueden carecer de fluidez pero que aportan una profunda experiencia. Bracell, por ejemplo, hizo un cambio deliberado hacia el desarrollo del talento interno mediante una formación específica en inglés:

*“A veces contratábamos a alguien que no era técnicamente el más fuerte, pero tenía un excelente nivel de inglés. Mientras tanto, perdíamos profesionales técnicamente fuertes en el mercado porque no tenían la oportunidad de estudiar inglés. Así que esa fue la razón principal por la que decidimos tener un programa que se centrara realmente en nuestro talento interno.”*

- Fernanda Kruse, Directora de Desarrollo  
y Gestión del Talento, Bracell, Brasil



**“¿Considera el inglés como un beneficio para sus empleados o como una inversión en ellos?”**



Otros adoptan un enfoque escalonado. Por ejemplo, un responsable de RR.HH. de una empresa manufacturera destacó que los objetivos de formación lingüística se dirigen a distintos grupos de empleados. En el nivel subalterno, la atención se centra en la creación de habilidades de comunicación básicas; en el nivel medio, en la conversación técnica y la persuasión de audiencias globales; y, para el liderazgo, en la narración de historias y la articulación de la visión.

*“Se clasifica en varias categorías [...] y depende del nivel en el que la organización quiera mejorar las habilidades lingüísticas”.*

- VP de L&D, empresa manufacturera con ingresos de más de 5.000 millones de dólares, India

### Los modelos de programas más comunes incluyen:

- o Amplio acceso para la inclusión y la coherencia global
- o Inversión específica para puestos de liderazgo o de cara al cliente
- o Vías escalonadas que combinan el aprendizaje digital básico con formación inmersiva.

La formación lingüística también favorece la fluidez cultural y una mayor inclusión. Para los empleados que se desplazan por todo el mundo o que trabajan en un segundo idioma, las habilidades de comunicación están estrechamente vinculadas a la pertenencia, la confianza y la integración cultural.

*“Venir del extranjero [...] e integrarse, puede ser duro [...] ¿Cómo sientes que perteneces al país? Sabemos que el idioma es un factor importante”.*

- Director, empresa manufacturera con ingresos superiores a 10.000 millones de dólares, Inglaterra

Esta perspectiva añade profundidad a la experiencia de aprendizaje. Los programas ya no tratan sólo de vocabulario y gramática, sino de abrir puertas al liderazgo, la colaboración y la participación cultural. Como muestra el Informe Sobre la Madurez de Aprendizaje Corporativo de EF Corporate Learning, el impacto es medible: El 73% de las empresas con programas de idiomas de muy alta madurez reportan un compromiso muy alto de los empleados, en comparación con sólo el 39% en el grupo de baja madurez.



### Conclusión para los responsables de RR.HH. y L&D

La formación lingüística es una poderosa herramienta de inclusión. Las empresas líderes la utilizan para abrir puestos, recursos e influencia a empleados que, de otro modo, podrían verse frenados por un dominio limitado.

En lugar de confiar en un modelo único para todos, están adoptando vías escalonadas, adaptando el aprendizaje en función de la función, la antigüedad y la necesidad estratégica. Esto les permite ampliar el acceso a la vez que centran la inversión donde tiene mayor impacto.



**El impacto es medible: El 73% de las empresas con programas de idiomas de muy alta madurez reportan un compromiso muy alto de los empleados**



# Uso de la tecnología y la IA

## Ampliar el acceso y la confianza mediante herramientas digitales

La tecnología desempeña un papel cada vez más importante en la forma de impartir la formación lingüística. Uno de los beneficios más inmediatos es el alcance. Las plataformas digitales permiten a las empresas extender

la formación a poblaciones más amplias manteniendo los costes bajos. Esto ha sido especialmente impactante para las organizaciones con grandes equipos de primera línea o dispersos, donde los modelos tradicionales de aula son más difíciles de sostener.

La IA también ofrece nuevas posibilidades para ofrecer aprendizaje personalizado y feedback a gran escala. Entre los programas más maduros, destacan tres aplicaciones de la IA:

### 1. Pruebas en toda la empresa

Las evaluaciones de competencia lingüística, que antes requerían muchos recursos, cuentan cada vez más con el apoyo de herramientas automatizadas que pueden evaluar la escritura y la expresión oral con poco o ningún coste.

*“Depende mucho de la IA, puedes hacer diferentes ejercicios [...] o proporcionar pruebas de expresión oral que serán corregidas por una IA”.*

- Alto directivo de L&D, empresa de servicios profesionales con ingresos de más de 1.000 millones de dólares, Argentina

### 2. Prácticas de conversación con IA

Los escenarios de juegos de rol de conversación que utilizan IA generativa permiten a los empleados practicar la conversación en un entorno de baja presión y generar confianza.

*“Realmente creo que la IA puede ayudar a mejorar la competencia al eliminar esa barrera inicial. Especialmente cuando se empieza desde niveles iniciales, no se tiene la confianza, no se tienen las palabras, no se sabe cómo decir las cosas. La IA es una herramienta sin prejuicios que puede ayudar a desarrollar la confianza practicando”.*

- Véronique Junqua-Salanne,  
Directora Global de Talento, Vallourec, Francia

### 3. Feedback instantáneo y personalizado

A diferencia de los modelos tradicionales, en los que el feedback a menudo llega demasiado tarde para impulsar un cambio significativo, la IA permite correcciones y coaching en el momento. Esto favorece un aprendizaje autodirigido más eficaz y una progresión más rápida.

*“El problema actual es que nos enteramos demasiado tarde. Por eso me entusiasma la idea de que la IA proporcione más feedback en tiempo real”.*

- Alto directivo de RR.HH. y L&D, empresa tecnológica con ingresos superiores a 1.000 millones de dólares, EE.UU.

Las plataformas digitales permiten a las empresas  
extender la formación a poblaciones más amplias  
manteniendo los costes bajos.



La curva de adopción todavía varía. Mientras que muchas organizaciones están integrando activamente herramientas impulsadas por IA, otras siguen siendo cautelosas, en particular en torno a las herramientas de traducción de IA, con preocupaciones sobre la precisión o la erosión de las habilidades básicas.

*“Vemos la IA como una posible limitación, porque no somos especialmente partidarios de los traductores automáticos [...] preferimos el conocimiento directo, y no queremos [...] arriesgarnos a perder algunas competencias personales y básicas.”*

- Director de RR.HH., multinacional tecnológica, Italia

Al mismo tiempo, un cambio generacional puede acelerar la adopción. A medida que los empleados nativos digitales entran en la fuerza de trabajo, traen una mayor apertura al aprendizaje mejorado por IA, incluidos el coaching y la retroalimentación.

*“La nueva generación que se incorpora a la plantilla es nativa digital, así que para ellos todo esto es más fácil. Están más acostumbrados a buscar formas alternativas de aprender.”*

- Rodrigo Souto, Director de Recursos Humanos, IBM Brasil

## Conclusión para los responsables de RR.HH. y L&D

La próxima evolución del aprendizaje corporativo de idiomas se está configurando mediante la cuidadosa integración de la IA. Las organizaciones con un alto grado de madurez se están centrando en los aspectos en los que la IA puede mejorar los resultados de los estudiantes, generar confianza y ampliar el acceso sin perder calidad. La oportunidad no reside en la automatización por sí misma, sino en el despliegue de la tecnología para impulsar un aprendizaje más centrado en el ser humano, eficaz e integrador.

*“La nueva generación que se incorpora a la plantilla es nativa digital, así que para ellos todo esto es más fácil.”*

## Medir el éxito

Complementar las puntuaciones de los exámenes con métricas centradas en las personas

Medir el valor del aprendizaje de idiomas puede ser complejo. El retorno de la inversión no siempre es inmediato, pero las empresas de alto rendimiento están desarrollando formas más amplias y centradas en las personas para evaluar el impacto.

La mayoría empiezan con evaluaciones formales para seguir el progreso de los alumnos y de la mejora en su nivel de competencia a lo largo del tiempo.

*“Evaluamos a la gente al principio de las clases [...] y luego les volvemos a evaluar, y así vemos cómo ha progresado su nivel.”*

- Director, empresa farmacéutica con ingresos superiores a 15.000 millones de dólares, Emiratos Árabes Unidos

Las herramientas de elaboración de informes están empezando a ofrecer funciones más sofisticadas, como objetivos de aprendizaje a medida y seguimiento del progreso en tiempo real segmentado por nivel, función y unidad de negocio. Esto ayuda a las organizaciones a alinear los resultados del aprendizaje con los objetivos estratégicos.

Muchos directivos también miran más allá de los resultados de los exámenes para evaluar cómo el aprendizaje de idiomas fomenta la confianza, la movilidad profesional y la participación significativa en equipos interculturales.

*“Tenemos dos socios increíbles, en México y en Brasil, que no hablaban absolutamente nada de inglés cuando se incorporaron a la empresa. Nos tomamos el tiempo e invertimos para que dominaran el idioma, y hoy ambos ocupan puestos de liderazgo. Para mí está claro que hay un retorno de la inversión muy visible.”*

- Paulo Espindula, Chief Learning Officer, EY Latinoamérica



Cómo los líderes de RR.HH. y L&D pueden demostrar valor:

Métricas cuantitativas	Perspectivas cualitativas
Resultados de evaluaciones lingüísticas estandarizadas (por ejemplo, niveles del MCER antes y después de la formación)	Mejoras observadas en la calidad y fluidez de la comunicación en entornos de trabajo reales
Seguimiento del progreso en las distintas etapas o subniveles de aprendizaje	Comentarios de los directores sobre la confianza y la colaboración de los alumnos
Índices de participación y finalización de los programas	Pruebas de un mayor compromiso en entornos globales o interfuncionales
Índices de movilidad interna o promoción	Historias de desarrollo y promoción vinculadas a la mejora de los conocimientos lingüísticos
Datos de encuestas de compromiso relacionados con iniciativas lingüísticas	Mejoras percibidas en la inclusión y la cohesión del equipo
Puntuaciones CSAT / NPS o comentarios de clientes en los que la comunicación es un factor.	Menos malentendidos en las interacciones con clientes o socios.

Uno de los indicadores más inmediatos del éxito es la inclusión. En muchas organizaciones, el aprendizaje de idiomas ha permitido que más empleados participen en proyectos internacionales e interacciones con clientes.

*“La empresa tiene operaciones en Canadá en el sector del gas, en España en el de la energía, y el negocio de la pasta y el papel también está en China e Indonesia. Así que, cuando organizamos visitas técnicas, o incluso cuando nuestros equipos van de visita técnica, el inglés ha sido una barrera. [...] Ahora hemos podido incluir a más gente y ampliar esa base de conocimientos.”*

- Fernanda Kruse, Directora de Desarrollo y Gestión del Talento, Bracell, Brasil

Las métricas de compromiso también están emergiendo como una medida de valor. Algunas empresas están observando correlaciones entre la mejora de las competencias lingüísticas y un mayor compromiso de los empleados, ya que una mejor comunicación desbloquea la comprensión y la pertenencia.

*“Realizamos una encuesta de compromiso una vez al año, que llamamos nuestra encuesta de voz del empleado [...] hacemos un seguimiento del idioma en el que la gente la realiza, y cada vez hay más gente que la realiza en inglés. Cuando esto ocurre, también vemos que suele aumentar el compromiso.”*

- Director, empresa manufacturera con ingresos superiores a 10.000 millones de dólares, Inglaterra

Otros directivos destacan las encuestas de opinión y las entrevistas posteriores a la formación, en las que los participantes observan un cambio positivo en las conversaciones con sus jefes. Del mismo modo, también se puede hacer un seguimiento del impacto a través de métricas externas, como CSAT o NPS para demostrar el impacto en los equipos de cara al cliente.

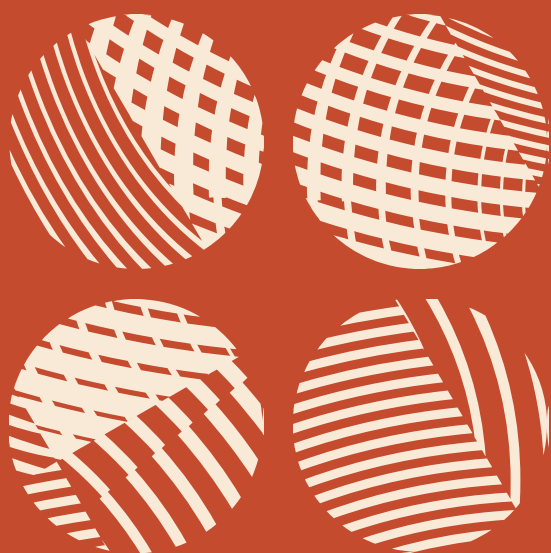
*Para el liderazgo, lo que realmente funciona son los números, [...] si se tiene en cuenta la satisfacción del cliente, y el CSAT indica que los clientes están satisfechos con estas intervenciones y da la oportunidad de que los clientes hagan comentarios positivos, entonces sin duda te da un punto de apoyo para convertir la prueba de concepto en una iniciativa a nivel de toda la organización.”*

- VP, empresa de atención sanitaria con ingresos superiores a 5.000 millones de dólares, India

Conclusión para los líderes de RR.HH. y L&D

Las organizaciones de alto rendimiento están ampliando la forma en que definen el éxito. Mientras que los resultados de las pruebas y las tasas de finalización siguen siendo importantes, los programas más maduros también realizan un seguimiento de los resultados del mundo real como el aumento de la participación, la movilidad profesional y una comunicación más fuerte en los momentos críticos.

Para los líderes de RR.HH. y L&D, la oportunidad está en equilibrar las métricas tradicionales con indicadores más amplios de inclusión, cultura y rendimiento global.



## Conclusiones y recomendaciones

Mientras que los modelos de entrega y los objetivos varían según el sector, las organizaciones de alto rendimiento utilizan sistemáticamente la formación en idiomas para desbloquear un valor empresarial más amplio.



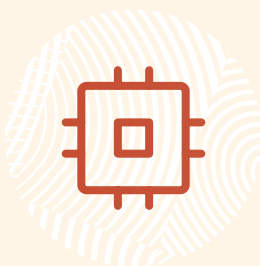
# Conclusiones

En todos los sectores, los programas de idiomas están condicionados por distintas presiones operativas: la reducción de los riesgos relacionados con la comunicación en el sector sanitario, la creación de una sólida cantera de talentos en el sector manufacturero, el acceso a nuevos y valiosos mercados en el sector de los servicios profesionales y la adaptación a una vida útil cada vez más corta de las competencias en el sector tecnológico. Sin embargo, a pesar de estas diferencias, hay tres temas que unen a los enfoques más eficaces.



## La claridad de propósito es esencial.

Algunas empresas utilizan la formación lingüística para reforzar el compromiso y la inclusión de una plantilla dispersa. Otras se limitan a acelerar la preparación para puestos globales o trabajos de cara al cliente. Ambos pueden ser eficaces, pero sólo si el programa está diseñado con un propósito, y el éxito se mide en consecuencia. Los líderes de L&D deben asegurarse de que los objetivos del programa sean explícitos y estén alineados con las prioridades del negocio, ya sea que el objetivo sea la fluidez operativa, la movilidad profesional o la integración cultural.



## La tecnología está cambiando la experiencia de aprendizaje.

La IA y las herramientas digitales están transformando la enseñanza de idiomas, pero no todas las soluciones son iguales. Muchos proveedores comercializan ahora el aprendizaje mejorado por IA, pero pocos van más allá de las funciones superficiales. Las empresas líderes buscan socios que combinen datos significativos, experiencia pedagógica y capacidades avanzadas de personalización. La oportunidad está en la retroalimentación a medida, la práctica escalable y el apoyo en tiempo real a los estudiantes de todos los niveles. Los líderes deben mirar más allá de los “complementos” de la IA y preguntarse si la tecnología subyacente mejora realmente los resultados del aprendizaje.



## La definición de éxito está evolucionando.

Las pruebas formales siguen siendo importantes como métrica de progreso y cada vez requieren menos recursos gracias a las pruebas impulsadas por IA. Sin embargo, las organizaciones también están complementando los datos numéricos con resultados del mundo real: colaboración transfronteriza, participación en iniciativas estratégicas, confianza de los empleados y progresión en el liderazgo. En algunos casos, las puntuaciones de compromiso o las métricas de satisfacción del cliente están directamente vinculadas a la mejora de la comunicación. Esto requiere un cambio para alinear las métricas con el propósito original del programa.

# Recomendaciones

Basándose en las experiencias de organizaciones líderes, las siguientes acciones son esenciales para las empresas que buscan elevar el impacto de sus programas lingüísticos:

---

## 1 Definir el argumento comercial desde el principio.

Hay que definir si el programa de formación lingüística está diseñado para fomentar un amplio compromiso, permitir la movilidad global, desarrollar el liderazgo o apoyar objetivos específicos de expansión empresarial. Un propósito claramente definido permite una mejor alineación de la inversión, los modelos de entrega y las métricas de éxito.

---

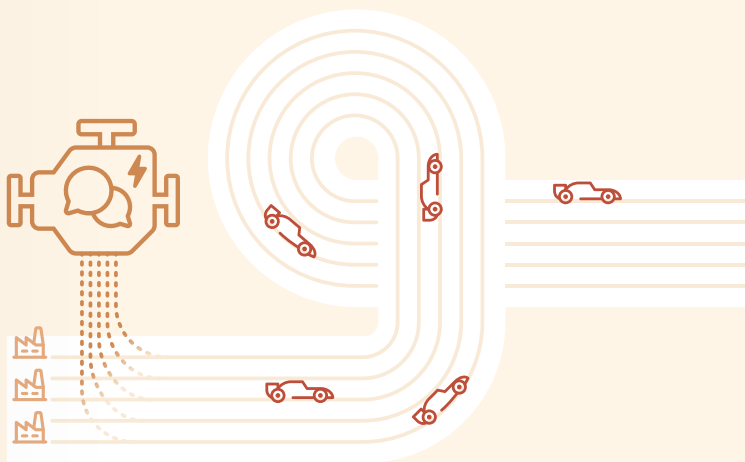
## 2 Adapte la impartición a la audiencia y el impacto.

Diseñar itinerarios de aprendizaje escalonados que reflejen las distintas necesidades de los empleados. Utilizando plataformas digitales escalables para las habilidades básicas de toda la plantilla y reservando una formación más inmersiva, específica de cada función o individualizada para aquellos que desempeñan funciones de alto impacto o de cara al cliente. Este enfoque equilibra el alcance con la relevancia.

---

## 3 Elegir proveedores que puedan ofrecer aprendizaje basado en IA a gran escala y con fundamento.

Aunque muchos proveedores afirman ahora que ofrecen formación “mejorada con IA”, la profundidad y la personalización son esenciales. Busque soluciones que ofrezcan rutas de aprendizaje adaptables, prácticas significativas y comentarios en tiempo real, especialmente para la creación de confianza y las pruebas a gran escala.



## 4

### Dejar que el éxito se defina por los resultados.

Las empresas líderes miden el valor de múltiples maneras: desde la retención de empleados y las puntuaciones de compromiso hasta la colaboración transfronteriza y la progresión profesional. Elija métricas que reflejen el propósito de su programa y considere la posibilidad de combinar evaluaciones cuantitativas con comentarios cualitativos de los alumnos y los directivos.

## 5

### Aprender de la adaptación de otros sectores.

Diferentes sectores utilizan la formación lingüística para resolver retos muy distintos, pero el hilo conductor es la capacidad de respuesta. Busque nuevas ideas fuera de su sector: cómo la inmersión digital está sustituyendo a los costosos viajes, cómo se está utilizando la IA en la contratación o el diseño del aprendizaje, o cómo las empresas están haciendo un seguimiento de la inclusión a través de la participación operativa.

# Acerca de este informe

En junio de 2025, EF Corporate Learning encargó a Sapio Research Ltd. la realización de entrevistas en profundidad con responsables de RR.HH. y de aprendizaje de organizaciones multinacionales con programas de idiomas de alta madurez. Todos los encuestados ocupaban puestos de responsabilidad y el 89% de las empresas representadas declararon unos ingresos anuales superiores a 1.000 millones de dólares.

Para complementar esta investigación independiente, EF Corporate Learning realizó entrevistas con líderes de opinión del sector, seleccionados por su papel en el desarrollo de la fuerza laboral global y de los idiomas en empresas líderes de todo el mundo.

En conjunto, las entrevistas reflejan una amplia muestra interindustrial que abarca sectores como los servicios profesionales, la manufacturación, la tecnología, la sanidad y la industria farmacéutica. Los líderes participantes procedían de Argentina, Brasil, Inglaterra, Francia, India, Italia, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Estados Unidos.

## Lecturas adicionales



**Informe Sobre la Madurez de Aprendizaje Corporativo**



**Revisión de EdTech de EF Corporate Learning**



**Índice EF de nivel de inglés**

Más información y descarga: [corporatelearning.ef.com/es/recursos](https://corporatelearning.ef.com/es/recursos)



EF Corporate Learning es el primer y mayor proveedor mundial de formación en idiomas para empresas. Con más de 20 millones de alumnos formados en línea desde 1996, nuestro legado y escala global son incomparables. Muchas de las más de 3.000 organizaciones multinacionales a las que prestamos servicios llevan más de 15 años colaborando con nosotros, y afirman que su compromiso y su progreso en el aprendizaje son tres veces superiores a los de otros proveedores.

