



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**LA INCLUSIÓN DE LOS JÓVENES  
INMIGRANTES CUALIFICADOS EN EL  
ÁMBITO LABORAL-EMPRESARIAL EN  
ESPAÑA.**

Autor: Carmen de Pablos Martínez-Fortún

Tutor: Sandra Cuadrado Nícoli

Madrid  
Abril 2018

Carmen de  
Pablos  
Martínez-Fortún

**LA INCLUSIÓN DE LOS JÓVENES INMIGRANTES CUALIFICADOS EN EL ÁMBITO  
LABORAL-EMPRESARIAL EN ESPAÑA.**



## RESUMEN

La inmigración es una realidad muy presente hoy día en la sociedad. Con el fenómeno de la globalización, cada vez más estudiantes y trabajadores de edades tempranas deciden trasladar su lugar de trabajo a otro país, con el objetivo de mejorar sus condiciones laborales o la búsqueda de nuevas oportunidades. Este trabajo se dedica a analizar el escenario que existe sobre esta realidad en España, la regulación legal, los factores que influyen en la decisión de traslado a este país y las características principales de los inmigrantes objeto de estudio. Además, se analizan relevantes políticas de integración e inclusión llevadas a cabo por dos empresas concretas, los beneficios que su implantación tiene en la sociedad, así como sus dificultades.

**Palabras clave:** jóvenes, inmigrantes, cualificados, regulación, laboral, España, minorías, inclusión, diversidad, Europa, Latinoamérica, multiculturalidad.

## ABSTRACT

Immigration is a reality very present nowadays in our society. With the phenomenon of globalization, more and more students and workers of early ages decide to move from their place of work to another country, with the aim of improving their working conditions or to search for new opportunities. This work is dedicated to analyze the scenario that exists on this reality in Spain, the legal regulation, the factors that influence the decision of transfer to this country and the principal characteristics of the immigrants object of study. In addition, we analyse relevant integration and inclusion policies carried out by two specific companies, the benefits that their implementation has in society, as well as their difficulties.

**Key words:** Young, immigrants, qualified, regulation, labor, Spain, minorities, inclusion, diversity, Europe, Latin America, multiculturalism.

## INDICE

<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ABREVIATURAS:.....</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Propósito y objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Motivación. ....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Estado de la cuestión.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Metodología .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5. Estructura.....</b>	<b>11</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO. ....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Concepto de joven inmigrante cualificado. ....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1. Qué tipo de inmigrante: alcance geográfico.....</b>	<b>13</b>
2.1.1.1. <i>Inmigrantes de otros países de la UE. ....</i>	<i>14</i>
2.1.1.2. <i>Inmigrantes latinoamericanos.....</i>	<i>16</i>
<b>2.1.2. Qué se entiende por cualificado.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. Factores que hacen de España un destino interesante. ....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1. Factores de índole económica.....</b>	<b>20</b>
2.2.1.1. <i>Salario.....</i>	<i>20</i>
<b>2.2.2. Otros factores.....</b>	<b>21</b>
2.2.2.1. <i>Regulación legal.....</i>	<i>21</i>
2.2.2.2. <i>Educación y familia.....</i>	<i>22</i>
2.2.2.3. <i>Características sociodemográficas.....</i>	<i>22</i>
2.2.2.4. <i>Idioma.....</i>	<i>22</i>
<b>2.3. Factores de elección de otros destinos: España VS Estados Unidos. ....</b>	<b>23</b>
<b>3. MARCO EMPÍRICO. ....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Investigación: casos de empresas concretas. ....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.1. El caso Indra.....</b>	<b>24</b>
3.1.1.1. <i>Introducción. ....</i>	<i>24</i>
3.1.1.2. <i>Gestión de la diversidad.....</i>	<i>25</i>
3.1.1.3. <i>Política de gestión de RRHH. ....</i>	<i>26</i>
<b>3.1.2. El caso Adecco.....</b>	<b>31</b>
3.1.2.1. <i>Introducción. ....</i>	<i>31</i>

3.1.2.2.	<i>Gestión de la diversidad</i> .....	31
3.1.2.3.	<i>Política de gestión de RRHH</i> .....	33
<b>3.2.</b>	<b>Empleabilidad del inmigrante cualificado: análisis de encuestas oficiales.</b>	<b>34</b>
<b>3.3.</b>	<b>Evaluación de las estrategias de integración de los casos</b> .....	<b>38</b>
3.3.1.	<i>Beneficios de las políticas de integración</i> .....	38
3.3.2.	<i>Dificultades de implementación</i> .....	40
<b>3.4.</b>	<b>Políticas sociales de inclusión laboral</b> .....	<b>41</b>
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>42</b>
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>47</b>

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Relación entre el salario medio mensual español y la carrera universitaria. ...	21
Figura 2: Evolución del número de empleados de Indra. ....	28
Figura 3: Nivel educativo de la población inmigrante en España. ....	37

## **ABREVIATURAS:**

**INE:** Instituto Nacional de Estadística

**UE:** UE

**EE.UU:** Estados Unidos

**TFUE:** Tratado de Funcionamiento de la UE

**TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Propósito y objetivos.**

El propósito de este trabajo de investigación consiste en analizar cómo y de qué manera los agentes sociales, económicos y jurídicos han influido en la inclusión de los jóvenes inmigrantes cualificados en el ámbito laboral-empresarial en España.

El desarrollo de los objetivos específicos es necesario para alcanzar el propósito general planteado. A través de ellos advertimos la intención que tenemos de centrarnos en el ámbito empresarial, en el que hoy en día la inmigración tiene un importante impacto debido a la globalización en todos los niveles de la sociedad (especialmente en lo referente a las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante, TIC)) (Más, 2015).

De esta manera, hemos considerado conveniente dedicar unas líneas a cada uno de los objetivos que pretendemos resolver, y que al final del estudio nos permitirán construir unas conclusiones que, entendidas como un conjunto, desvelan la realidad sobre el fenómeno que estamos tratando. En este sentido, los objetivos consisten en:

Examinar las características y peculiaridades de los inmigrantes objeto de estudio. Resulta necesario llevar a cabo este análisis en aras de acotar el alcance del trabajo.

Analizar los factores que hacen atractivo el mercado laboral español. Resulta interesante examinar la influencia de estos componentes en la toma de decisión de los jóvenes inmigrantes. Nos permitirá averiguar si estas personas consideran favorable el entorno laboral nacional.

Investigar las políticas de inclusión que llevan a cabo las empresas españolas y europeas. El análisis en esta materia requiere examinar las políticas de inclusión más utilizadas en el entramado corporativo; este análisis se hará mediante el método deductivo. Veremos cuáles han sido favorables para estos colectivos y cuáles no tanto.

Conocer los beneficios y las dificultades que ha aportado la implementación de las políticas analizadas. Esto nos servirá para debatir posteriormente sobre su utilidad y su recomendación.

Investigar el grado de empleabilidad real del inmigrante cualificado. Este objetivo se hará examinando indicadores fiables que muestren estadísticas y datos palpables. De este modo, también podremos obtener conclusiones sobre la propia percepción de los trabajadores extranjeros residentes en España.

Conocer y proponer nuevos proyectos y planes en este ámbito. Una vez realizado el análisis anterior, se puede partir de una base fundada que nos permite sugerir la ejecución, el cambio o el descarte de las políticas analizadas. También se podrán proponer nuevas líneas de investigación.

## **1.2. Motivación.**

Una de las grandes preocupaciones de la sociedad española es el acceso a un trabajo estable y cualificado. La situación es complicada para los jóvenes sin experiencia que se enfrentan a la búsqueda de primer empleo. Más aún, la incertidumbre es mayor para los extranjeros inmigrantes, sin núcleo familiar y con fuertes diferencias culturales.

Inmigración e inclusión empresarial, dos realidades distintas que se relacionan. El fenómeno de la inmigración es relativamente reciente en España (Iglesias Fernández & Llorente Heras). La inmigración española (Jiménez-Ramírez, 2010, pág. 364) *“es una inmigración que ha cambiado considerablemente desde finales de los años noventa en lo relativo a su cuantía, a sus lugares de procedencia y a las nuevas exigencias planteadas en nuestro contexto”*.

Personalmente considero de vital importancia el tema porque esta precariedad puede afectarme a mi o a mi entorno, que dentro de un año estaremos expuestos a la coyuntura laboral. El tema merece una reflexión más profunda todavía. He tenido la oportunidad de

conocer a jóvenes de diferentes nacionalidades, procedentes de todo el mundo. Las dificultades para el acceso laboral de un inmigrante son inimaginables, empezando por el idioma o las costumbres. En mi opinión, el mayor activo que tiene una empresa son las personas, y no hay nada más enriquecedor que la diversidad en un grupo. No cabe duda de que, en este contexto, las políticas y planes de responsabilidad social cobran una importancia sin igual.

Para concluir con este apartado, cabe decir que hay otros que observan este fenómeno como una amenaza. De esta manera, tal y como se señala en la plataforma web ‘*Politikon*’, según un estudio del CIS, “*el 48.5% se muestra bastante o muy de acuerdo con la afirmación de que los inmigrantes quitan el trabajo a los españoles*” (Galindo, 2015). La curiosidad me invade, y explorar sobre el tema es el único modo de saber si ese porcentaje tan elevado de población habla con fundamento o con prejuicios.

### **1.3. Estado de la cuestión.**

Tal y como hemos indicado, la inmigración es relativamente nueva en nuestro país. El siglo XXI se plantea como aquel en el que se hará frente a nuevas incertidumbres.

El autor más destacado en lo relativo al tema es Lorenzo Cachón Rodríguez, conocido por “*De las políticas de transición en Europa a las clases de transiciones y transiciones de clase en España*” (Cachón Rodríguez, 2008) y otros artículos. Es probablemente el más especializado en el tema, con un gran número de obras a sus espaldas. Esta obra habla de las recientes transformaciones en el mercado de trabajo respecto de los jóvenes y señala que existen diferencias geográficas. Hace hincapié en los elementos que han impulsado la transformación de la estructura juvenil laboral, que en palabras del autor, son los siguientes: desarrollo del concepto de joven cualificado, que implica nuevas exigencias, y de los elementos de carácter técnico y de organización (Cachón Rodríguez, 2008); la señalada transformación de cualificaciones y aptitudes lleva consigo el consecuente desarrollo del modo de aprendizaje, que deja fuera de juego a un gran porcentaje de población; como es lógico, también se produce una aseveración en lo que

respecta a los procesos de selección; en último lugar destaca la acción de los poderes públicos.

En este contexto, otros autores continúan en esta línea de investigación, insistiendo en que existen factores que se revelan influyentes en la inmigración de las personas y la correspondiente inclusión en el ámbito laboral; el nivel educativo y las particularidades sociodemográficas son algunos de ellos (D'Costa, 2006).

Entre otros profesionales se encuentran también Rosa Aparicio Gómez y Alejandro Portes, que juntos desarrollaron un estudio sobre la situación de los jóvenes. Utilizaron un público de 7.000 jóvenes de Madrid y Barcelona, nacidos en España o que hubiesen llegado antes de los 12 años, y que tuvieran al menos un padre extranjero. Su trabajo llegó a la conclusión de que las expectativas de este público son modestas (únicamente una minoría espera obtener un título universitario o un trabajo cualificado). A pesar de tener grandes aspiraciones, para ellos existen límites difíciles de superar (Aparicio & Portes, 2014).

Como he ido adelantando, la doctrina abarca fundamentalmente un contenido macroeconómico, centrandose en explicar el crecimiento originado por el fenómeno de la migración tanto a nivel de país de origen como de destino (González de Aguilar & Valbuena Reyero, 2011).

La Unión Europea (en adelante, UE) ha mostrado recientemente su intranquilidad por la falta de personas cualificadas en su ámbito de acción, y por la necesidad de captación de inmigrantes con esa característica. En este sentido, se ratifica en 2009 la Directiva 2009/50/CE del Consejo de 25 de mayo, por la que se facilita la entrada de nacionales procedentes de terceros países cuando se acrediten motivos de trabajo soberanamente cualificado (González de Aguilar & Valbuena Reyero, 2011).

Llegados a estas alturas de la cuestión, me gustaría destacar que para esta empresa nos interesan tanto las acciones sociales que manifiestan el trato real hacia este colectivo, más

o menos ilustradas por lo que antecede, como la percepción experimentada por el mismo (que presenta más dificultades a la hora de investigarlo).

#### **1.4. Metodología**

Con el propósito de alcanzar los objetivos expuestos, tratamos de llevar a cabo una investigación descriptiva, utilizando mayoritariamente técnicas cualitativas. No fue preciso para esta empresa una cuantificación numérica, sino que se trataba de conocer una realidad en profundidad y de obtener su explicación. El alcance geográfico objeto de estudio fue global, y respecto al temporal, traté de utilizar fuentes lo más recientes posibles.

La investigación consta de las siguientes fases:

Primeramente, fue preciso realizar una investigación bibliográfica y documental, conocida como la revisión de literatura, que me permitió utilizar argumentos fundados para la consecución de mis objetivos. Para ello, procedí revisando artículos y tesis académicas, revistas e informes empresariales y documentos de organismos oficiales (datos del Instituto Nacional de Estadística (en adelante, INE)).

En segundo lugar, elaboré el marco teórico a partir del análisis de la información facilitada por la fase anterior. Determina el ‘*problema*’ que se pretende resolver; por este motivo necesitamos la acumulación de creencias, teorías e ideas de los especializados en el tema.

Finalmente tiene lugar una fase empírica. En ella, realizo una investigación de las políticas dirigidas a la consecución de la integración del colectivo examinado implementadas por las empresas. El análisis parte, como he adelantado, de los informes elaborados por empresas influyentes.

#### **1.5. Estructura.**

El trabajo consta de cuatro partes. Empiezo esbozando el tema en la Introducción, en la que doy a conocer el propósito y objetivos del trabajo, la causa que me ha impulsado a elegir el tema y contextualizándolo mediante aportaciones de autores especializados.

La segunda parte será el marco teórico, donde explico el sector empresarial al que me acotaré a la hora de explicar el fenómeno de la inclusión de los jóvenes inmigrantes cualificados. Dentro de este apartado, es fundamental explicar qué se entiende por joven inmigrante cualificado. Por último, defino los elementos más atractivos del mercado laboral español.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco empírico. En este apartado explico las políticas de integración llevadas a cabo por las empresas, y llevo a cabo una investigación de empresas concretas. No puede faltar un epígrafe que prevea los beneficios y las dificultades encontradas por las empresas a la hora de implementar las prácticas analizadas. Cierro este capítulo estableciendo conclusiones sobre la percepción que tienen los propios inmigrantes respecto de este tema y su empleabilidad real.

Finalmente, un capítulo de conclusiones que responden a los objetivos planteados al comienzo del trabajo.

Por supuesto, no puede faltar un apartado que recoja la bibliografía utilizada durante toda su elaboración.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. Concepto de joven inmigrante cualificado.**

Si bien el fenómeno de la migración ha existido desde tiempos ancestrales, no será hasta el S. XX cuando se convierta en una realidad característica de los estados europeos, cuyas sociedades se convertirán en receptoras de inmigrantes (Massey, y otros, 1993).

*“Aunque los mercados laborales para los trabajadores capacitados no están tan globalizados como los mercados de capital (Brown 2001: 26-9), las pruebas, cada vez más numerosas, de la movilidad internacional del talento técnico (Docquier y Rapoport, 2004) han suscitado numerosas preguntas sobre las causas y las consecuencias de dicho movimiento, tanto para los países emisores como para los receptores” (D’Costa, 2006, pág. 1).*

Se da por sentado que se comprenden conceptos tales como inmigración, inclusión, cultura; sin embargo, son tan subjetivos que es difícil que dos personas coincidan (Ruiz de Lobera Pérez-Mínguez, 2004).

Para empezar, me gustaría incidir en la errónea concepción que se tiene sobre los términos *“extranjero”* e *“inmigrante”*. Muchos piensan que son equivalentes, pero están equivocados<sup>1</sup> (Ruiz de Lobera Pérez-Mínguez, 2004). Por un lado, el término *“inmigrante”* tiene fundamentalmente connotaciones demográficas: se dice de personas que se reubican en otro país, pudiendo ser ciudadanos de este o no; por el otro, *“extranjero”* se refiere a la ley personal<sup>2</sup> (Ley Orgánica 8/2000). Es decir, los inmigrantes podrán tener o no la condición de extranjeros; cuando adquieren la ciudadanía, dejan de serlo (Difiere, 2017).

No obstante lo anterior, a los efectos del presente trabajo no utilizaremos esta distinción de conceptos, puesto que lo que a nosotros nos interesa es explicar la situación de los jóvenes cualificados, procedentes de otros países, en el mercado laboral en España, reflejada por sendas realidades.

### ***2.1.1. Qué tipo de inmigrante: alcance geográfico.***

---

<sup>1</sup> *“Se habla de inmigrante y extranjero como palabras sinónimas cuando sin embargo tienen distinto significado”.*

<sup>2</sup> Artículo 1; apartado 1. *“Se consideran extranjeros, a los efectos de la aplicación de la presente Ley, a los que carezcan de la nacionalidad española”.*

En el contexto comunitario, se han desarrollado numerosas políticas dirigidas a facilitar la inclusión profesional de trabajadores extranjeros (Sacristán Romero, 2005). Así, estas han sido implementadas en el seno de la UE y están especialmente dirigidas a ciudadanos extracomunitarios. España las ha introducido en su regulación legal en aras de fomentar su inclusión.

Ha quedado demostrado que, si los países integrantes de la UE actúan separadamente en esta materia, las probabilidades de éxito son mucho más reducidas que si lo hacen conjuntamente. Este hecho se manifiesta en las dos caras de la moneda: tanto a la hora de atraer empleados extranjeros altamente cualificados, como cuando necesitan retener los suyos propios (Iglesias Sánchez, 2010).

El ámbito geográfico y legal del trabajo queda delimitado por las siguientes líneas.

#### *2.1.1.1. Inmigrantes de otros países de la UE.*

En el entramado de la UE, resulta más sencilla la movilidad de trabajadores de una nación a otra. En estas circunstancias, la libre circulación de personas nacionales de cualquier país de la UE queda prevista en el art. 45 del TFUE, cuyo tenor literal es el siguiente (Unión Europea, Versiones consolidadas del Tratado de la Unión Europea y del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea., 2016).

- “1. Quedará asegurada la libre circulación de los trabajadores dentro de la Unión.*
- 2. La libre circulación supondrá la abolición de toda discriminación por razón de la nacionalidad entre los trabajadores de los Estados miembros, con respecto al empleo, la retribución y las demás condiciones de trabajo.*
- 3. Sin perjuicio de las limitaciones justificadas por razones de orden público, seguridad y salud públicas, la libre circulación de los trabajadores implicará el derecho:*
  - de responder a ofertas efectivas de trabajo;*
  - de desplazarse libremente para este fin en el territorio de los Estados miembros;*

*de residir en uno de los Estados miembros con objeto de ejercer en él un empleo, de conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables al empleo de los trabajadores nacionales;*

*de permanecer en el territorio de un Estado miembro después de haber ejercido en él un empleo, en las condiciones previstas en los reglamentos establecidos por la Comisión.*

*4. Las disposiciones del presente artículo no serán aplicables a los empleos en la administración pública''.*

De este modo, los jóvenes trabajadores europeos que quieran ejercer su labor en España se registrarán por lo dispuesto en este precepto, sin distinción respecto al empleo, retribución y condiciones de trabajo. En su última línea incide en que no se aplicará a aquellos que quieran acceder a empleos del sector público. El régimen establecido para estos últimos quedará previsto en el Real Decreto 543/2001, de 18 de mayo, sobre acceso al empleo público de la Administración General del Estado y sus Organismos públicos de nacionales de otros Estados a los que es de aplicación el derecho a la libre circulación de trabajadores<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Artículo 1. *Ámbito objetivo de aplicación.*

*1. El presente Real Decreto tiene por objeto regular el acceso y el desempeño u ocupación de puestos de trabajo por parte de nacionales de otros Estados en el siguiente ámbito:*

- a) La Administración General del Estado y sus Organismos públicos.*
- b) Las Entidades gestoras y Servicios comunes de la Seguridad Social.*
- c) La Administración de Instituciones Sanitarias del Sistema Nacional de Salud.*

*2. Quedan excluidos del ámbito de aplicación a que se refiere el apartado anterior:*

- a) Las Fuerzas Armadas.*
- b) Las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.*
- c) Los Órganos constitucionales, el Consejo de Estado y el Banco de España.*
- d) El Centro Superior de Información de la Defensa.*

*Artículo 2. Ámbito subjetivo.*

*1. El presente Real Decreto se aplicará a los nacionales de los demás Estados miembros de la UE.*

*2. También se aplicará a:*

*1.º Los familiares de los españoles y de los nacionales de otros Estados miembros de la UE, cualquiera que sea su nacionalidad, que a continuación se relacionan:*

- a) A su cónyuge, siempre que no estén separados de derecho.*
- b) A sus descendientes y a los de su cónyuge, siempre que no estén separados de derecho, menores de veintiún años o mayores de dicha edad que vivan a sus expensas.*

*2.º Las personas incluidas en el ámbito de aplicación de los Tratados internacionales celebrados por la Comunidad Europea y ratificados por España en los que sea de aplicación la libre circulación de trabajadores.*

### 2.1.1.2. Inmigrantes latinoamericanos.

Como veníamos diciendo, la UE ha tratado de facilitar la integración de trabajadores procedentes de otros países, tanto de la propia UE, como fuera de su rango de actuación. Es más, en su última trayectoria, este ha sido el foco de atención de las políticas de inclusión a nivel comunitario.

En este sentido, la normativa más reciente dirigida a acoger a (jóvenes) inmigrantes con una importante cualificación es la Directiva 2009/50/CE del Consejo, de 25 de mayo de 2009, relativa a las condiciones de entrada y residencia de nacionales de terceros países para fines de empleo altamente cualificado, pero no es la única. El art. 38 ter de la Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre Derechos y Libertades de los Extranjeros en España y su Integración Social también se dirige a este colectivo, bajo la rúbrica *“residencia y trabajo de profesionales altamente cualificados”* (Jefatura del Estado, 2000). Por último, también se ajustan a la vigencia del capítulo V del Reglamento de la Ley Orgánica 4/2000, aprobado por Real Decreto 557/2011, de 20 de abril (artículos del 85 al 94), titulado *“residencia temporal y trabajo de profesionales altamente cualificados titulares de una Tarjeta azul-UE”* (Ministerio de la presidencia, 2011), más conocida como *“Directiva Blue Card”* (Iglesias Sánchez, 2010).

La Unión estableció que, a su juicio, tendrían el carácter de altamente cualificados los que obtengan como salario el 150% en comparación al salario mínimo (tres veces mayor al salario mínimo anual bruto del país en cuestión) (EFE, 2008).

Para favorecerse de la legislación anterior, es necesario que estas personas reúnan una serie de menesteres en los que no es preciso incidir ahora.

Ahora, la pregunta que acontece es, ¿por qué hemos elegido como público inmigrantes latinoamericanos, y no otros?

Según disponen numerosos estudios, la fuga de cerebros se ha acrecentado especialmente en los países menos desarrollados (Ermólieva, 2010). Tal y como enuncia el doctor R.

Pampillón, de la Universidad de Barcelona, *“si analizamos los 50 países más pobres del planeta, comprobamos que alrededor de 1 millón de personas capacitadas viven y trabajan en los países avanzados, lo que representa un éxodo intelectual del 15% teniendo en cuenta que en los países pobres unos 6,6 millones de personas tienen formación superior”* (Ermólieva, 2010, pág. 90).

Entre las razones que más explican la huida de personas formadas y cualificadas se encuentra el reducido capital invertido en proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías. Este hecho provoca que los académicos y profesionales de la ciencia decidan emigrar a lugares con posibilidades de investigación y éxito. Por otro lado, también se debe al desequilibrio existente en estos países, debido tanto a su situación monetaria como política, que a su vez provoca que las posibilidades de empleo y promoción aumenten en países extranjeros desarrollados (como España) (Ermólieva, 2010).

En el año 2011, el 13% de la población total española la encarnaban inmigrantes latinoamericanos (González-Ferrer & StaneK, 2014).

La idea de *“brain drain”* describe la migración desde el punto de vista de los países receptores, y hace referencia al reclutamiento de profesionales procedentes de países en vías de desarrollo por los países desarrollados (en realidad por sus instituciones y empresas) (Garzón).

### ***2.1.2. Qué se entiende por cualificado.***

La Real Academia Española define la palabra cualificado asociándola, en su tercera y cuarta acepción, a un trabajador y a un trabajo. De esta manera, se dice de un trabajador que *“posee formación especializada para desempeñar una actividad profesional o un trabajo específico”*, y de un trabajo para el cual se *“requiere formación especializada”* (Real Academia Española, 2018).

En vista de la generalidad del término, resulta necesario dedicar un apartado a aclarar el significado que tendrá en el contexto de este trabajo, porque puede representar cosas distintas.

En primer lugar, podría referirse a aquellas personas extranjeras que se han dedicado a alguna actividad laboral considerada cualificada, de cualquier índole, o que han cursado algún estudio o tenido algún tipo de desarrollo educativo, sea en el país de origen, en el de destino, anterior o posterior a su traslado; es indiferente el lugar en el que adquieran su experiencia. Por otro lado, el término de inmigrante cualificado puede tener connotaciones más estrictas: se utiliza para designar a inmigrantes que han recibido una formación especializada en la que desarrollan las aptitudes que utilizan posteriormente en el puesto de trabajo al que accedan en el país de destino, y, por ende, un salario acorde a la especialización del puesto, por encima de la media (González-Ferrer & StaneK, 2014). Se sobreentiende que la diferencia entre ambas recae en donde emplean su cualificación; además, la primera acepción incluye a estudiantes, mientras que la segunda sólo parece hablar de trabajadores en sentido estricto.

A los efectos del presente estudio, nos inclinamos por la concepción más generalista en tanto en cuanto la información es más fácilmente accesible y se acota mejor a los objetivos del trabajo. Además, son muchos los que los incluyen dentro del término (Petroff, Alcalde, Alarcón, & Cavalcanti, 2014), y con más motivo, puesto que pretendo explicar la situación de los jóvenes.

Otros autores dan luz a la palabra “cualificado” utilizando otra acepción del término. Para Salt, los inmigrantes cualificados “*pertenecen a las categorías de profesionales, ejecutivos, técnicos y especialistas*” (Salt, 1997, pág. 5). La variedad de perfiles que comprende ilustra la ambigüedad de la palabra que tratamos (Petroff, Alcalde, Alarcón, & Cavalcanti, 2014).

Para resolver esta polisemia, se han clasificado algunas cualidades como características de personas migrantes con elevada formación:

- Educación. Hay algo que distingue a los trabajos cualificados, y eso es la formación que han recibido los trabajadores, su trayectoria educativa. De esta manera, los países que tengan una sólida estructura educativa estarán mejor situados para cultivar el talento técnico (D'Costa, 2006).
- Características sociodemográficas y económicas. La educación técnica es costosa, ya que requiere cuatro años adicionales de capacitación. Los costos de oportunidad son altos, pero promete mayores rendimientos esperados durante toda la vida del particular. El talento técnico es apreciado por el valor económico que genera para las empresas y las economías nacionales. La relación entre educación e ingresos, aunque no concluyente a nivel macroeconómico general, es intuitivamente fuerte a nivel sectorial. Los profesionales con títulos técnicos están mejor posicionados para encontrar empleo en la economía globalizadora de hoy, alimentada en mayor medida por las TIC que las que tienen títulos no técnicos. Con la experiencia, el valor de mercado de los profesionales técnicos aumenta considerablemente en una industria caracterizada por el crecimiento y una mano de obra relativamente joven. Es evidente que aquellos, con la combinación adecuada de educación y habilidades, pueden explotar las nuevas oportunidades (D'Costa, 2006).

Para terminar, cabe decir que estudios efectuados sobre el tema determinan que un 54,1% de los jóvenes inmigrantes que viven en España tiene un nivel de educación elevado (Parra Cartagena, 2011).

## **2.2. Factores que hacen de España un destino interesante.**

Es inquietante pensar en que puede hacer más atractiva una nación que otra. Algunos autores afirman que la decisión de trasladarse a otro país es explicada por la “*teoría del capital humano*” (Carrasco & Ortega, 2005). Así, Carrasco y Ortega nos introducen la cuestión estableciendo un marco conceptual general, desde el cual podemos partir para explicar posteriormente el supuesto español:

- Los beneficios de emigrar se incrementan en la medida en que crezcan las posibilidades de trabajo y el aumento de sueldo.
- Si aumentan las posibilidades de empleo y los beneficios teóricos en el país de procedencia, la probabilidad de emigrar a otro país decrecerá, porque el beneficio relacionado con el traslado no sería tan alto.
- Si los gastos previstos derivados del hecho de emigrar son muy altos, la probabilidad de hacerlo disminuye.

Este esbozo general sugiere que el factor económico cobra especial importancia en la toma de decisión, aunque no es el único. Además, según fuentes (González de Aguilar & Valbuena Reyero, 2011), los elementos que pueden hacer pensar a un inmigrante cualificado que un país es atractivo no son los mismos para inmigrantes no cualificados. Cabe distinguir entre factores de índole económica (el salario y el paro) y factores que responden a otros motivos (facilidades ofrecidas a los familiares, factor geográfico y cultural, regulación legal...) (González de Aguilar & Valbuena Reyero, 2011).

### ***2.2.1. Factores de índole económica.***

#### *2.2.1.1. Salario.*

Como veníamos diciendo, el sueldo se incrementa a la par que la cualificación de la persona. A mayor especialización, mayor salario. Cobra aquí especial trascendencia el hecho de tener una titulación docente. La demanda de trabajadores con una titulación empresarial no será la misma que la de los que han estudiado ingeniería; tampoco la oferta. En este sentido, ofrecemos a continuación un esbozo del salario medio mensual nacional en relación con la carrera universitaria cursada (los datos son de 2011) (González de Aguilar & Valbuena Reyero, 2011).

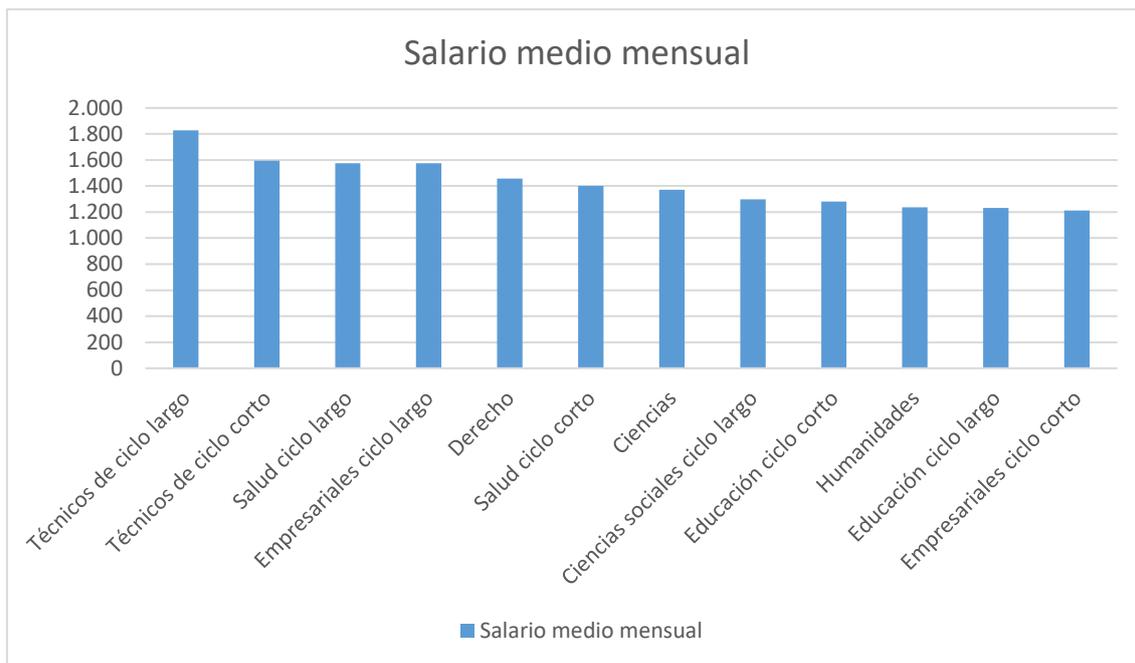


Figura 1: Relación entre el salario medio mensual español y la carrera universitaria.

Fuente: elaboración propia con datos de *‘Inmigración altamente cualificada: mercado y regulación. Una revisión del caso español’* (González de Aguilar & Valbuena Reyero, 2011).

En vista de la información ofrecida por el gráfico, podemos suponer que será más atractivo para los jóvenes que han cursado estudios universitarios técnicos (entendidos como estudios de ingeniería y similares), en los que obtienen un salario medio mensual de, aproximadamente, 1.800 euros (González de Aguilar & Valbuena Reyero, 2011). Además, en vista de la creciente popularidad de las empresas de TIC, no son pocas las fuentes que sugieren la necesidad de contratar personal especializado en aquellas materias (González de Aguilar & Valbuena Reyero, 2009).

### 2.2.2. Otros factores.

#### 2.2.2.1. Regulación legal.

Tal y como hemos adelantado, uno de los atractivos más destacados de España es la regulación legislada respecto del colectivo inmigrante. No volveremos a reproducir aquí las normas que les afectan, pero recordemos que los extranjeros procedentes de otro

estado miembro de la UE pueden circular libremente por todo el territorio europeo. Asimismo, para los extranjeros cualificados procedentes de terceros estados, existe una favorecerá ordenación de sus derechos laborales.

#### *2.2.2.2.Educación y familia.*

La facilidad ofrecida en el país de destino para reubicar a la familia es fundamental en la toma de decisión de los extranjeros (González de Aguilar & Valbuena Reyero, 2011). Tal y como describen González de Aguilar y Valbuena Reyero en su estudio sobre la inmigración, y acorde con los objetivos del trabajo, la decisión de trasladar la base laboral a otro país la toman en gran medida personas de entre 25 y 30 años. La probabilidad de que estas personas comiencen a formar una familia nueva es elevada. La disposición a aceptar un trabajo en un lugar extranjero se multiplica si se ofrecen más comodidades en términos familiares y educacionales (González de Aguilar & Valbuena Reyero 2011).

#### *2.2.2.3.Características sociodemográficas.*

Nuestro país se caracteriza por tener, actualmente, una demografía envejecida. Según estudios realizados por la Fundación General del CSIC, en la década de 2050, la población española estará representada en más de un 30% por personas de más de 65 años. Entre los motivos fundamentales se encuentra la disminución extrema de la tasa de natalidad con respecto al siglo anterior, además de la mejora de la calidad de vida (Fernández, Parapar, & Ruíz, 2010).

Una población nacional de mayor edad sugiere más posibilidades para la población extranjera en determinados ámbitos del mundo laboral (González de Aguilar & Valbuena Reyero, 2011). Todo esto fomenta la inmigración de jóvenes altamente cualificados; en vista del vacío generacional nacional, que tendrá su manifestación dentro de apenas 20 años, se necesita contratar capital humano procedente de otros países para suplir esta baja.

#### *2.2.2.4.Idioma.*

Como último elemento influyente cabe mencionar el idioma utilizado en el país de destino. En las últimas décadas, se está convirtiendo, cada vez más, en un factor de suma importancia. Este hecho no se debe sólo a que pueda ser un factor concluyente en la toma de decisión de la propia persona que emigra, sino que se revela como necesario por muchas legislaciones y políticas (Bermejo, 2008). En este sentido, España comparte con Latinoamérica un sentimiento idiomático que no puede ser obviado. Del mismo modo, cada vez son más los hablantes del inglés, hecho que favorece a la apertura de posibilidades de los flujos migratorios (Bermejo, 2008).

### **2.3. Factores de elección de otros destinos: España VS Estados Unidos.**

Sentados los factores que hacen de nuestro país un lugar atractivo para trabajar, consideramos conveniente realizar una comparativa con otra nación. Estados Unidos (en adelante, EE.UU) es uno de los destinos favoritos de la población juvenil, especialmente para los países sudamericanos. Esto puede deberse a su proximidad geográfica. En este contexto, nos interesa comparar la capacidad que ambos países tienen en el mercado de trabajo, así como las posibilidades que pueden ofrecer a los jóvenes procedentes de otros lugares del mundo.

Partiendo de la base de que EE.UU cuenta con procesos de selección más estrictos que España, podemos imaginar que será mayor la preparación de los inmigrantes que eligen el primer destino (González-Ferrer & StaneK, 2014).

Además, existen estudios que manifiestan que la población que emigra a España tiene menor cualificación que la que lo hace a EE.UU. La historia demuestra el esfuerzo por parte de EE.UU por atraer la inmigración más capacitada. Ya en 1952, se promulgó una ley con el simple objetivo de incentivar su emigración desde otros países del mundo. También lo hizo en 1965. Más recientemente, en el año 1990 se robustece el “*criterio de inmigración selectiva*” mediante una reforma de la legislación precedente (Petroff, Alcalde, Alarcón, & Cavalcanti, 2014). La sublimidad de las universidades estadounidenses también es determinante para explicar estos hechos (Heidrick & Struggles, 2015). El enfoque estadounidense se centra en conseguir y mantener la

superioridad en lo relativo al alcance tecnológico, la invención y la ciencia (Maniglio, 2017).

Mas esto no es todo. Es sobradamente conocida la vulnerabilidad que presenta el colectivo inmigrante frente a los autóctonos de un país; así lo manifiestan Cachón Rodríguez y Aysa-Lastra en un proyecto dirigido a investigar la posición que estos sujetos adoptan frente al nuevo país de destino (Cachón & Aysa-Lastra, 2016). Tras el comienzo de la crisis del 2007 (terminada poco tiempo atrás) fueron muchos los varones que se quedaron sin empleo (por igual en España y EE.UU) y en menor medida las mujeres. No obstante, en España tuvieron fuerte impacto las políticas restrictivas de empleo, que afectaban fundamentalmente al género femenino. Por otro lado, Latinoamérica experimentó un importante efecto retorno por parte de EE.UU (durante este período tan caótico) motivado por el retroceso económico que sufría en ese momento. Estas realidades se han visto más asiduamente al hablar de empleos de baja cualificación (Cachón & Aysa-Lastra, 2016).

### **3. MARCO EMPÍRICO.**

#### **3.1. Investigación: casos de empresas concretas.**

##### **3.1.1. *El caso Indra.***

###### **3.1.1.1. *Introducción.***

La elección de esta empresa se debe a que, desde su creación en el año 1993, ha demostrado una visión expansiva en lo que a integración cultural se refiere. Nos sirve para analizar el factor “especialización” del que hablábamos en el marco teórico. Comenzaré explicando a grandes rasgos su origen, para después continuar con los motivos que la hacen tan importante para nuestro estudio.

Indra surge como fruto de la fusión de otras cuatro sociedades, a saber: ERITEL, DISEL, CESELSA E INISEL ESPACIO. Originariamente, la empresa ofrecía servicios de *“ingeniería de consultoría y servicios informáticos, automatización y control, electrónica de defensa y protección del espacio”* (de la Torre Prados & Borrajo Millán, 2012). Al principio, era propiedad del Instituto Nacional de Industria (era propietario de las cuatro sociedades que posibilitaron la creación de Indra). No fue hasta 1994 cuando se privatizó (de la Torre Prados & Borrajo Millán, 2012), y cinco años más tarde salió a Bolsa (Indra, Presentación corporativa, 2010).

Como es sobradamente conocido en el mundo empresarial, actualmente continúa ofreciendo servicios de consultoría tecnológica global, y se conoce como el *“líder mundial en el desarrollo de soluciones tecnológicas integrales en campos como Defensa y Seguridad; Transporte y Tráfico; Energía e Industria; Telecomunicaciones y Media; Servicios financieros; y Administraciones públicas y Sanidad”*. Tal y como presenta su página web, trabaja en más de 140 países (Indra, Sobre Indra, 2018), y a pesar de seguir teniendo mayor presencia a nivel europeo, está destacando por su fuerte impacto a escala internacional (de la Torre Prados & Borrajo Millán, 2012).

Como no podía ser de otra manera, con el ánimo de prestar todos sus servicios de la manera más eficiente posible, Indra incorpora en sus plantillas personas enormemente cualificadas, por lo que precisa de un desarrollado departamento de recursos humanos (en adelante, RRHH) (de la Torre Prados & Borrajo Millán, 2012). Su dedicación al tema de la responsabilidad social y ambiental queda ratificada por *“los índices sintéticos de sostenibilidad más importantes del mundo: Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI) y Dow Jones STOXX Sustainability Index (DJSI STOXX)”* (de la Torre Prados & Borrajo Millán, 2012).

#### *3.1.1.2. Gestión de la diversidad.*

La diversidad es para Indra un elemento fundamental en su entramado empresarial. De esta manera, en 2006 comienza a desarrollarse una política estratégica especializada en esta realidad. La empresa equivale innovación a una suma de tecnología y talento, y, en

este sentido, acuerda convenios de colaboración con organizaciones y universidades de todos los lugares del mundo para propulsar la mencionada pluralidad (de la Torre Prados & Borrajo Millán, 2012).

En consonancia con los datos de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, el volumen de negocio internacional en el que se situaba en diciembre de 2012 era del 43%. Se ha posicionado como la primera empresa de Tecnología de la información en España, y la segunda en Europa. Respecto a su presencia en Latinoamérica, el 18% de su total de ventas tienen lugar allí, configurándose como protagonista en su estrategia de expansión, y en ese año ya tenía contratados 5000 profesionales latinoamericanos (de la Torre Prados & Borrajo Millán, 2012).

La situación que antecede obliga a la empresa a desarrollar una política de RRHH muy perfeccionada, en la que las realidades de multiculturalidad y diversidad sean, a la par, protagonistas. Por supuesto, el proceso no es sencillo, y exige una conciliación entre todos los factores influyentes en la materia: peticiones y sugerencias de instituciones internacionales y sus códigos corporativos de conducta con principios que a lo mejor no son compatibles con el modelo de cultura de occidente. Es este ámbito en el que la empresa debe encontrar el equilibrio (de la Torre Prados & Borrajo Millán, 2012).

### *3.1.1.3. Política de gestión de RRHH.*

En este contexto, se crean numerosos planes de acción para promover y mejorar la gestión de RRHH de la empresa. En 2007 se publicó el denominado Plan de Igualdad, con el objetivo de fomentar la igualdad de hombres y mujeres en todos los ámbitos de la corporación (Dirección de Indra Sistemas, 2009). Pero no sólo se han preocupado por este campo.

Son muy conscientes de que el devenir de la empresa dependerá en gran parte de la administración de sus empleados y, por ello, apuestan por una cultura de preparación, cualidad y formación de la plantilla. Esta realidad se manifiesta posteriormente en la capacidad, destreza, aptitud de liderazgo y sapiencia de sus empleados. La ventaja

competitiva de la empresa es el desarrollo de su capital social (de la Torre Prados & Borrajo Millán, 2012).

El Informe de Responsabilidad Social de la empresa a 2017 nos ofrece un epígrafe, bajo el título '*Líneas estratégicas de la gestión del talento*', en el que se manifiestan las realidades que hasta ahora hemos pincelado y que conforman los valores y cultura de la empresa. Se indica, de este modo, que la empresa fundamenta su plan estratégico en tres planos (Informe de Responsabilidad Social Corporativa , 2017):

- **Atracción.** El plan de la empresa se focaliza en conquistar a personas con gran talento y a cultivarlo, tratando de integrar las habilidades, aptitudes, actitudes y cualidades que mejor se adapten a la cultura de la empresa, con singular hincapié en jóvenes profesionales y estudiantes.
  
- **Retención.** '*Asegurar que Indra cuenta con una propuesta de valor atractiva para las personas, que promueve el desarrollo profesional e incorpora la diversidad como un elemento que aporta valor a la compañía, trabajando continuamente para reforzar la seguridad y la salud laboral de todos los profesionales y manteniendo un diálogo fluido a todos los niveles*' (Informe de Responsabilidad Social Corporativa , 2017, pág. 85).

Como se desprende del párrafo anterior, la corporación no sólo se centra en atraer a los profesionales, sino también en conservarlos. De este modo, implementa una política centrada en la confianza y en la cercanía de todos con todos, manteniendo un constante diálogo. La diversidad se concibe como una realidad que aumenta el valor añadido de la empresa.

- **Digitalización.** '*Avanzar en la transformación digital para mejorar la gestión del talento y la experiencia de los profesionales, apoyando el proceso de cambio que se está produciendo en la organización e incrementando el impacto de las políticas de gestión del talento en el negocio*' (Informe de Responsabilidad Social Corporativa , 2017, pág. 85).

En aras de cumplir con sus tres máximos, se elabora un programa que recibe el nombre de ‘‘Smart Smart’’, y que a los efectos de nuestra investigación es fundamental. Con ello se pretende una inclusión e integración de nuevos perfiles, tanto nacionales como extranjeros, que interioricen el negocio. Está destinado a jóvenes, tanto estudiantes como profesionales, y es de alcance mundial.

Como evidencia del triunfo de esta política, ‘‘en 2017 se han incorporado a través de este programa 664 jóvenes talentos en Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú)’’ (Informe de Responsabilidad Social Corporativa, 2017, pág. 86). En España se han incorporado alrededor de 1.700 jóvenes, superándose así el objetivo inicial.

A continuación, se presenta un breve apunte sobre la trayectoria de la plantilla con el objeto de relacionar los resultados con las políticas llevadas a cabo por la sociedad.

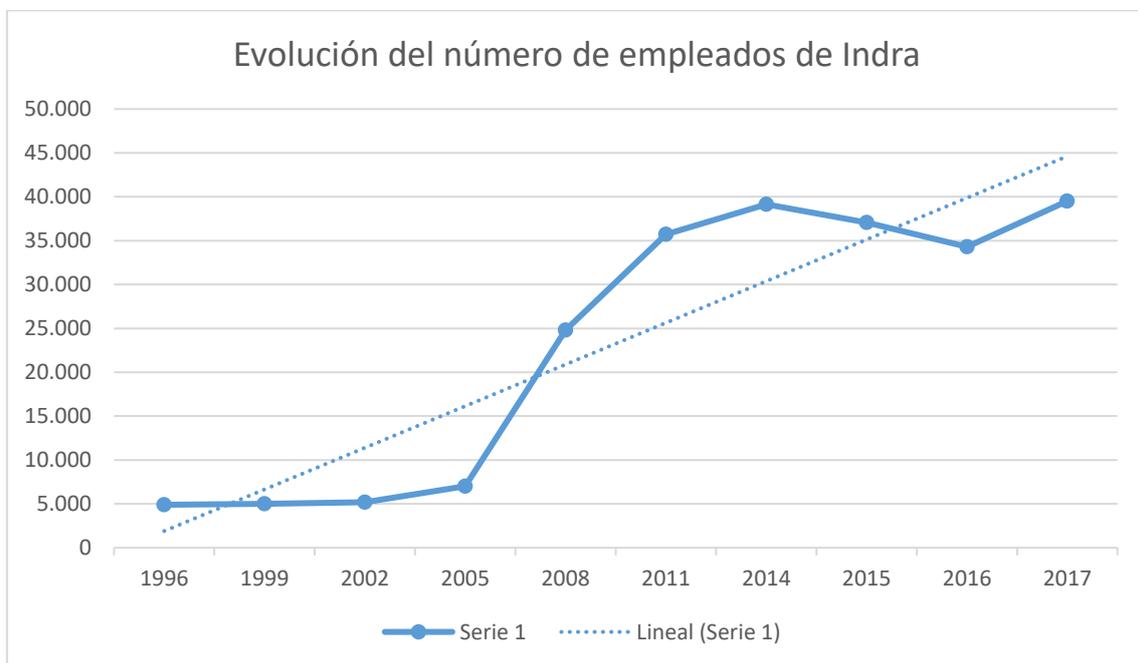


Figura 2: Evolución del número de empleados de Indra.

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes de gestión de Indra, periódicos y estudios (1996-2017).

Atendiendo a los datos ofrecidos por la figura 2, Indra comenzó aproximadamente con 5.000 trabajadores. Se mantuvo relativamente constante hasta 2002, año a partir del cual empezaron a crecer en número de manera paulatina. En 2005 ya contaba con 7.000 empleados. Desde el principio se respiraba en la empresa un clima de trabajo favorable, pero dio su máximo impulso con la implementación de las políticas de diversidad que se llevaron a cabo como consecuencia de la anexión de Soluziona y Azertia, en el año 2006. La mejora en la gestión de los RRHH se convirtió en uno de los objetivos principales de la compañía (Informe de Responsabilidad Social Corporativa , 2017).

Tres años más tarde, aumentó en 17.806 trabajadores, crecimiento más intenso desde que comenzó su actividad. Siguió contratando a un ritmo desmesurado, alcanzando el máximo hasta entonces en 2014, con 39.130 trabajadores. El método de desarrollo de RRHH se dirigía a alcanzar dos metas distintas: crear unos perfiles profesionales con características comunes y diseñar un modelo que fuese compatible con todos los valores y culturas de las diferentes corporaciones que se habían unido, en aras de explotar la *“marca compartida”*. Fue en ese momento cuando la diversidad empezó a configurarse como el propósito de la compañía (Informe de Responsabilidad Social Corporativa , 2017).

En 2015 y 2016 tuvieron que despedir trabajadores, que acabó con más de 1.500 puestos de trabajo (Masa, 2017). El año 2017 fue para INDRA un período de desestabilidades; se ha incrementado el número de trabajadores como consecuencia de la fusión con la empresa Tecnocom, dato que, a mi juicio, resulta favorable para la compañía, pero debe lidiar con críticas y presagios negativos que ahora la acechan.

A pesar de los últimos datos aportados, la empresa se sigue situando en una posición privilegiada en lo referente a la gestión de la diversidad. Concibe el constante desarrollo de esta como una estrategia de posicionamiento en el mercado, ya que permite a la organización contar con valores intrínsecos en personas de toda clase y cultura, aumentando, así, el valor intrínseco de la organización (Informe de Responsabilidad Social Corporativa , 2017).

El arquetipo de gestión de diversidad se orienta en torno a cuatro facetas: “*diversidad de género, integración de personas con discapacidad, diversidad de necesidades personales y diversidad de perfiles profesionales*” (Informe de Responsabilidad Social Corporativa , 2017). A los efectos de nuestro trabajo y teniendo en cuenta que el espacio es limitado, es preciso hacer especial referencia a las dos últimas.

Respecto de la primera, se presentan como objetivos el desarrollo de un programa de conciliación, que recibe el nombre de “*Equilibra*” y del denominado “*Plan Reflex*” (posibilita a la persona a delinear su propia retribución, adaptándola a las necesidades personales individuales (Moneva & Muñoz, 2015)). A continuación, presentamos un pequeño esbozo de su modo de desarrollo: “*Equilibra*” se centra en fomentar el amoldamiento como instrumento de gestión y la implementación de procesos dirigidos a la conciliación del ámbito familiar y el profesional (elemento que, no debemos olvidar, hemos seleccionado como uno de los más importantes a la hora de tomar la decisión de emigrar). El teletrabajo ha sido uno de los factores clave en el éxito de esta política (Informe de Responsabilidad Social Corporativa , 2017).

La segunda se concibe como la consecución de los objetivos que siguen: la aportación de “*opciones de carrera, plan de formación, política de promoción, política salarial y altos potenciales*”. Para alcanzarlos, se desarrolla el denominado “*modelo de roles*”. Se establecen cuatro clases: el rol de la dirección, el de la gestión, el de los técnicos y el de soporte administrativo (Informe de Responsabilidad Social Corporativa , 2017).

Además, la política se fundamenta en el compromiso con la diversidad en todos los aspectos de la vida organizacional. Para ello, han elaborado y perfeccionado, año tras año, un “*código ético y de conducta profesional, un protocolo de prevención ante casos de acoso moral y otro dirigido a lidiar con comportamientos no tolerados*” (Informe de Responsabilidad Social Corporativa , 2017).

Por todas las acciones que anteceden, la empresa ha sido reconocida tanto en el ámbito privado como el público; ha recibido el certificado de “*Distintivo de Igualdad en la*

*Empresa del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad en 2012''*, entre muchos otros (Informe de Responsabilidad Social Corporativa , 2017).

### **3.1.2. El caso Adecco.**

#### *3.1.2.1.Introducción.*

El Grupo Adecco comparte con el anterior que es el resultado de la unión de otras empresas. De esta manera, el primer vestigio que se tiene en España de la compañía data de 1983, cuando Adia, empresa especializada en dotación de personal, llega al país desde Suiza. Poco después, Ecco, empresa líder de RRHH en Francia, arranca en España. Ya desde 1985 empieza a gestarse la compañía de la que hablamos ahora, que nace por fin en 1996 con la fusión de las anteriores (Grupo Adecco, 2018).

Dentro del entramado global, se han ido desarrollando ámbitos especializados, tales como Adecco Estudiantes (1997), Fundación Adecco (1999), Adecco Office (2006), y muchas más. Gracias a estas ramificaciones, han sido capaces de diversificar todas sus funciones de la forma más eficiente posible. Su misión queda prevista en su página web: *‘trabajamos cada día para mejorar la vida de las empresas y las personas, a través del desarrollo de las soluciones en RRHH más especializadas y competitivas del mundo’* (Grupo Adecco, 2018).

La sociedad, especializada en la consultoría de RRHH, es líder en España desde hace más de 20 años. Esta situación les proporciona una gran ventaja competitiva en el mercado, puesto que, después de tantos años, conocen lo que precisan las empresas y los empleados, y saben cómo ayudarles a progresar (Grupo Adecco, 2018).

#### *3.1.2.2.Gestión de la diversidad.*

A título introductorio, es interesante mencionar que el grupo publicó en julio de 2017 un documento que encabeza con la rúbrica *‘El Grupo Adecco realizó un evento para promover la diversidad, el compromiso y el bienestar en el ámbito laboral’* (Adecco, 2017).

El mencionado acontecimiento tuvo lugar en aras de fomentar la participación entre los trabajadores y sus propios clientes. Con el nombre de “*Global Sports and Inclusion Day*”, convocó a personas de todo el mundo para avivar la realidad que tratamos. De esta manera, el evento siguió la línea de los objetivos de la consultora de RRHH, consolidando como principal fin el fomento del trabajo en equipo (Adecco, 2017).

La Fundación Adecco, integrante de la corporación, da un paso adelante en lo que respecta a la consideración del término “diversidad corporativa”, entendido típicamente como la actuación de las sociedades y empresas ante tratos de discriminación o rechazo de las minorías; ahora, y siguiendo los términos utilizados por la empresa, implementan “*un modelo de trabajo inclusivo que se centra en el empoderamiento de las personas mediante educación, formación y orientación y en el talento como principal riqueza para la empresa*” (Mesonero, 2016).

Para ello, ha desarrollado una mecánica tendente a conseguir este objetivo, denominada #DiversidadSinEtiquetas. Se centra en afianzar la relación personal-organizacional, en la que se conciben como principales responsables a los trabajadores de la alta dirección, con mayor poder de decisión en las empresas. Se puede concluir que es una política que tiende a mejorar la sostenibilidad empresarial (Mesonero, 2016). Para ello, trata de fomentar el sentimiento corporativo de pertenencia, de que eres único en el entramado de la organización. Como desenlace, se puede decir que se separa de los modelos tradicionales de RRHH que diferencian a las personas, clasificándolas por edad, raza, género o etnia, y que lo único que fomentan es una discriminación enmascarada.

Cambiando la línea de trabajo, pero en consonancia con el tema que nos ocupa, se puede percibir la diversidad de la que hablamos en la propia misión laboral del Grupo. Como veníamos diciendo, al dedicarse a la consultoría de RRHH, busca y selecciona personal adecuado para otras empresas. De esta manera, en un informe elaborado en 2016, que versa sobre el potencial trabajo en España, realiza una aproximación sobre cuáles serán los perfiles más demandados en el futuro, y a los que, sin duda, como hemos analizado con anterioridad, accederán los jóvenes inmigrantes cualificados.

### 3.1.2.3. Política de gestión de RRHH.

En lo relativo al tema de los jóvenes inmigrantes cualificados, tal y como establecemos en nuestro marco teórico, trataremos de centrarnos en los procedentes de otros países comunitarios y de países latinoamericanos.

*“Bajo nuestra estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, en The Adecco Group llevamos a cabo aquellas iniciativas que tienen como objetivo facilitar el desarrollo profesional y garantizan la igualdad de oportunidades en el mundo laboral”*; este lema encabeza el apartado de compromiso de su página web (Grupo Adecco, 2018).

En efecto, el grupo ha desarrollado numerosas estrategias de RRHH en el campo de la inclusión profesional; promueven en todo momento la igualdad de condiciones de sus empleados. Las desarrollamos a continuación.

El periódico “El Confidencial” encabeza un artículo con el título *“Adecco lanza un programa para contratar a inmigrantes en origen”* (El Confidencial, 2005), con el objetivo de incluir personas extranjeras cualificadas (con perfiles técnicos) en su plantilla, para satisfacer las necesidades de las empresas.

El proyecto encauzado en 2005 se sustentaba sobre 3 pilares básicos: seleccionar empleados procedentes de otros países, instituirlos y gestionar su permiso de trabajo (El Confidencial, 2005). Llevaron a cabo estudios a partir de los cuales predijeron un vacío de trabajadores dedicados a temas tecnológicos de origen nacional. Estos pronósticos se esperaban para el año 2015. Decidieron que el programa iría dirigido especialmente a inmigrantes procedentes de Polonia, Rumanía y Argentina.

La consultora de RRHH trazó las líneas del proyecto: determinó que los trabajadores seleccionados se formarían en sus respectivos países de origen. En caso de que precisaran más formación para ejercitar sus tareas, sería la propia empresa española la que se la suministraría (El Confidencial, 2005). Sería la propia compañía Adecco la que se

encargaría de desplazar a los contratados extranjeros. Asimismo, les suministraría información para hacer su vida más sencilla (El Confidencial, 2005).

Entre los motivos por los que hemos seleccionado esta compañía, destaca el esfuerzo empleado por la misma en el desarrollo de políticas que hagan más felices a sus empleados. De este modo, la empresa realiza asiduamente encuestas a los trabajadores con el fin de medir su felicidad en el ámbito laboral. La cuestión no es baladí, puesto que estas encuestas son usadas posteriormente por asociaciones especializadas en la prevención de riesgos laborales. La última fue la denominada “*VII Encuesta Adecco: la felicidad en el trabajo*”, publicada por el grupo, con la colaboración de la Asociación de Especialistas en Prevención y Salud Laboral (Perdiguero, Herencias, & Paraleda, 2017). Si bien es cierto que esta estrategia de gestión tiene lugar en España, ya hemos adelantado que las implementa por todos los países en los que operan.

Con el fin de examinar el bienestar en el trabajo, la encuesta se dirigió a más de 3.500 trabajadores de procedencia española. Con esta iniciativa, lo que pretendían era medir el grado de satisfacción de los trabajadores y la consideración que tienen sobre cómo alcanzar la felicidad laboral (Perdiguero, Herencias, & Paraleda, 2017). Volveremos más tarde a ella, al explicar los beneficios que reporta.

### **3.2. Empleabilidad del inmigrante cualificado: análisis de encuestas oficiales.**

Tras el análisis sobre las políticas de empleo de las dos empresas elegidas y su influencia sobre los inmigrantes cualificados, daremos un paso hacia adelante: aproximarnos a la empleabilidad real de estos sujetos en el mercado de trabajo de España. El breve examen se hará atendiendo a los dos objetivos geográficos que en su momento analizamos al inicio del trabajo: inmigrantes de otros países europeos e inmigrantes latinoamericanos.

En este sentido, tal y como muestran los recientes estudios sobre el tema, Alemania se posiciona como uno de los primeros países de los integrantes de la OCDE<sup>4</sup> del que

---

<sup>4</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

deciden emigrar más personas. Este dato nos interesa porque de los que vienen a España, la mayoría son jóvenes y están altamente cualificados (La información, 2016).

El dato anterior es aportado por un informe de la OCDE, que señala que cada año son más los alemanes que deciden trasladarse a otros países a trabajar (140.000 trabajadores al año); en nuestra nación, ya rondan los 200.000 trabajadores alemanes. La edad de los que deciden trasladarse a España oscila entre los 25 y los 64 años. El 17% de los mismos se agrupa en Madrid. En 2011, un porcentaje de 5,5 de los emigrantes alemanes se concentraban en España. Es importante resaltar que la proporción de alemanes emigrantes altamente cualificados se ha duplicado desde el año 2000 hasta el año 2011 (La información, 2016).

Otro proyecto menos reciente (*‘Inmigración, trabajo y salud’*), pero bastante ilustrativo, nos muestra todo el proceso y progreso migratorio en estadísticas. El estudio incluye inmigrantes procedentes de Colombia, Ecuador y Rumanía, entre otros. Como variables, se incluyeron la edad, el género, el nivel de estudios y se seleccionaron cinco categorías de trabajo (Agudelo-Suárez, y otros, 2009, págs. 116-117):

*‘Clase I: directivos de la administración pública y de empresas de 10 o más asalariados, profesiones asociadas a titulaciones de segundo y tercer ciclo universitario.*

*Clase II: directivos de empresas con menos de 10 asalariados, profesiones asociadas a una titulación de primer ciclo universitario, técnicos y profesionales de apoyo.*

*Clase III: empleados de tipo administrativo y profesionales de apoyo a la gestión administrativa y financiera, trabajadores de los servicios personales y de seguridad, trabajadores por cuenta propia, supervisores de trabajadores manuales.*

*Clase IV: trabajadores manuales cualificados, trabajadores manuales semicualificados.*

*Clase V: trabajadores no cualificados’.*

Consistía en contrastar la situación que existía en el país de procedencia con la nueva situación en España. La muestra alcanzada contenía 2.434 sujetos inmigrantes, de los cuales 1.395 eran hombres y el resto mujeres. De los resultados, uno de los asuntos más relevante para comprender la percepción de los propios inmigrantes fue que, a pesar de

que se demuestra que en aquella época el escenario laboral denotaba cierta precariedad, su percepción es positiva si se la compara con la que tienen de sus propios lugares de origen (*‘‘pudiendo influir en dicha percepción la ausencia de prestaciones sociales en sus países de origen, como el subsidio de desempleo o la asistencia sanitaria’’*) (Agudelo-Suárez, y otros, 2009, pág. 119).

Siguiendo la línea de los trabajadores procedentes de Latinoamérica, existe un estudio que examina, entre otras cosas, la satisfacción laboral de los mismos en España comparada con las de trabajadores nativos (Ríos Rodríguez, Moreno Jiménez, & Vallejo Martín, 2011). La encuesta realizada no ofreció resultados significativos puesto que ambos colectivos mostraban una ligera insatisfacción. Este hecho se debe a que los entrevistados fueron, en su mayoría, personas con baja cualificación.

Por otro lado, y recurriendo ya a la fuente oficial española (INE) la población que ha emigrado desde lugares extranjeros a España tiene un alto grado de educación: *‘‘una de cada dos personas ha completado los estudios de educación secundaria (primer y segundo ciclo) y el 20,5% de los inmigrantes es titulado superior’’* (Encuesta Nacional de Inmigrantes, 2009). Gráficamente (datos en %):

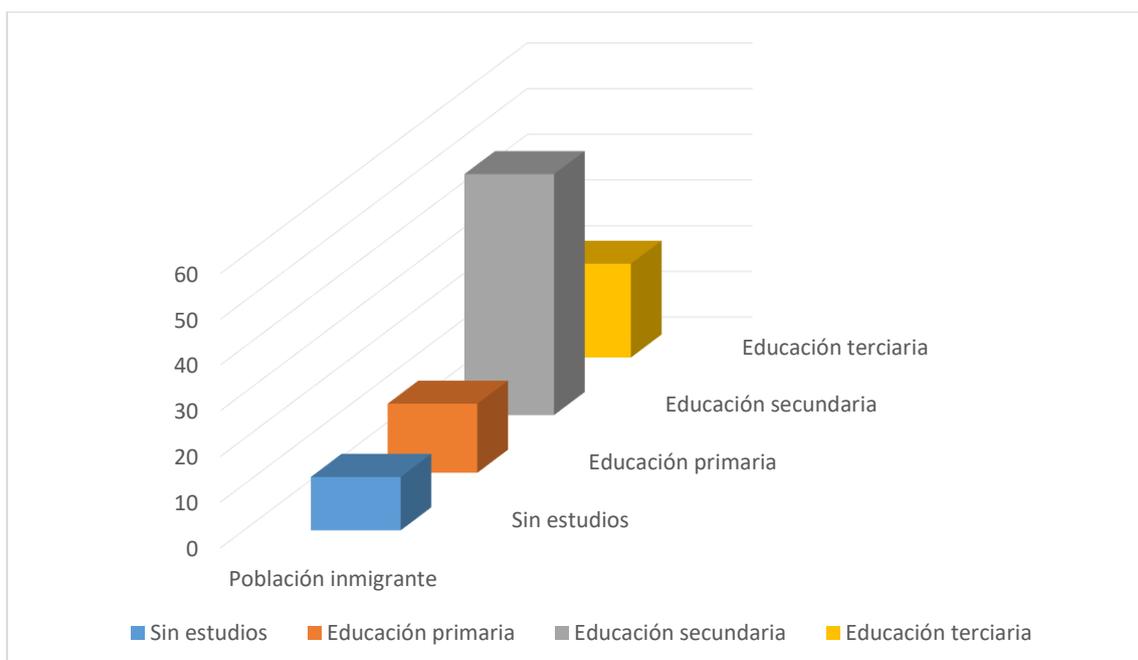


Figura 3: Nivel educativo de la población inmigrante en España.

Fuente: elaboración propia a partir del Boletín informativo del INE (Encuesta Nacional de Inmigrantes, 2009).

Por último, cabe mencionar otro artículo realizado en 2011 por el Instituto de Migraciones de Comillas y al que hemos hecho referencia con anterioridad. Este informe ofrece datos sobre las particularidades de la inclusión de los jóvenes inmigrantes en el entramado laboral de nuestro país (Parra Cartagena, 2011):

*“Este artículo ofrece de manera resumida los resultados principales del estudio La situación laboral de los jóvenes inmigrantes en el mercado de trabajo: características del empleo, uso de recursos públicos y expectativas en su trayectoria laboral”, elaborado desde el Instituto de Migraciones de Comillas sobre la situación laboral de los jóvenes inmigrantes de entre 16 y 29 años”.*

Pues bien, comienza enunciando el escenario de los jóvenes inmigrantes haciendo una distinción entre los que tienen o no permiso de residencia. De este modo, se obtiene que el 42% poseen permiso de residencia y trabajo, pero el 21% está indocumentado (Parra Cartagena, 2011).

Respecto al nivel educativo, se denotan diferencias con respecto a la encuesta del INE (debida fundamentalmente al diferente público de estudio). Se subyace que un 54,1% de los jóvenes objeto de estudio posee un elevado grado de educación. El desglose es el siguiente (Parra Cartagena, 2011):

*“Un 7% de los sujetos son formalmente analfabetos (no tienen estudios o no han completado la escuela primaria). Un segundo grupo (el 50%) con estudios obligatorios – primaria y primer ciclo de secundaria. Un tercero (42%), de sujetos con formación profesional (más) y/o bachillerato (menos). Y por fin un 13% que posee enseñanza universitaria”.*

En última instancia, son importantes los datos obtenidos sobre *“la experiencia laboral y remuneración”*; a modo aclaratorio, Parra Cartagena separa los resultados obtenidos en

cuatro grupos: el primero de ellos se refiere a los que han accedido al primer empleo, que resulta ser el 47% de los encuestados; con igualdad de género, más del 50% llegó al país tres años antes. Por sectores (Parra Cartagena, 2011):

*“La gran mayoría de los salarios (el 90%) son inferiores a los 1.000€ mensuales, siendo la hostelería (con un 48% de los salarios inferiores a 600€) y el servicio doméstico (39% en esta categoría), seguidos del comercio (35%), los sectores que ofrecen unas condiciones más precarias”.*

Más veteranos en lo referente a la experiencia: un tercio de la muestra, mayoritariamente con edad superior a 24 años. Los sectores predominantes son los siguientes: *“construcción, hostelería, servicio doméstico y comercio (11%)”* (Parra Cartagena, 2011).

Con experiencia superior: sugieren un resultado del 25% de la muestra, la mayoría (70%) mayores de 24 años. Del mismo modo, llevan más años residiendo en España (*“el 70% lleva más de cinco años”*). Los sectores coinciden generalmente con el segmento anterior. Los salarios no se caracterizan por ser elevados (Parra Cartagena, 2011).

En suma, de este último proyecto se puede concluir que la mayoría de los encuestados se concentran en los sectores de la hostelería, la construcción y el servicio doméstico; que se trasladan al país en busca de recursos, por lo que podría considerarse un dato positivo a favor de España. Parece que la mayoría no se dedica a lo que en este trabajo hemos considerado *“elevada cualificación”*, identificada fundamentalmente con otros sectores. Sin embargo, la percepción que tienen los mismos podría calificarse de aceptable.

### **3.3. Evaluación de las estrategias de integración de los casos.**

#### **3.3.1. Beneficios de las políticas de integración.**

A la vista de los resultados obtenidos de las empresas analizadas, es posible simplificar los beneficios que han aportado las respectivas políticas de RRHH.

La empresa Indra está luchando continuamente por mejorar la calidad de vida de los inmigrantes cualificados que trabajan en su corporación, fundamentando su acción en el cumplimiento de los siguientes máximos (Moneva & Muñoz, 2015):

- *‘Asegurar la igualdad de oportunidades, sin tener en cuenta las diferencias en raza, sexo, idioma, religión, opinión, origen, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.*
- *Respectar la singularidad d las personas y sus culturas.*
- *Atender a las necesidades individuales de las personas que trabajan en Indra.*
- *Promover estos valores a toda la compañía, globalmente’’.*

Este hecho resulta beneficioso no sólo para la empresa y los propios trabajadores, sino para la economía en general, porque da un ejemplo al resto de empresas. Este efecto positivo se manifiesta, por ejemplo, en la obtención de beneficios de las sociedades.

Como hemos tenido la oportunidad de analizar, la empresa Indra genera unos beneficios económicos de importantes magnitudes, y esto se asocia a la fuerte implicación que tiene con sus trabajadores. A pesar de ser una empresa española, protagoniza estrategias de expansión incidiendo en la pluralidad de diferentes culturas a nivel global. Esto refuerza el interés de los propios inmigrantes en formar parte de la corporación, además de brindarles más oportunidades en cuanto al acceso a un trabajo cualificado. Un paso más en la lucha contra la discriminación.

Gracias a estas estrategias, se fomenta también la igualdad de género, equiparando a los hombres y mujeres de cualquier nacionalidad. Además, permite a los trabajadores seguir formándose y forjando su carrera profesional gracias a su cultura de preparación.

Las personas que decidan trasladar su domicilio para trabajar en la empresa gozarán de un régimen que permite compatibilizar la vida profesional y personal, hecho que sin duda les atraerá y servirá para que tengan ganas de mantenerse y promocionarse.

Entre las estrategias implementadas por la segunda empresa seleccionada, Adecco, destaca el fomento del trabajo en equipo. Y en este punto el lector puede preguntarse ¿por qué es conveniente la inclusión de personas con distintos orígenes? Pues bien, la respuesta es clara: las dinámicas en grupo requieren primero, para ser efectivas, de una disciplina individual. Una vez alcanzada, ya se puede poner en común el conocimiento con el resto del equipo. En este sentido, entre las ideas y resultados que subyacen de todas las personas integrantes, traslucen sus culturas y valores, todos ellos considerados un valor añadido para el resultado.

La “VII Encuesta Adecco La felicidad en el trabajo” ofrece datos esclarecedores sobre las ventajas de la felicidad laboral (Perdiguero, Herencias, & Paraleda, 2017): los trabajadores contentos con su trabajo inciden de forma óptima en la corporación (ya sea a nivel de ámbito de trabajo como de resultados económicos). Este hecho no sólo es afirmado por profesionales, sino que lo corroboran el 98% de los españoles.

De conformidad con lo expuesto, tener mano de obra contenta con su trabajo genera motivación, y la motivación genera compromiso. En palabras de Margarita Álvarez (directora de Marketing y Comunicación de la empresa), el compromiso y la motivación “*redunda también en más implicación, aceptación de responsabilidades y retos, mayor tolerancia al estrés y una capacidad de adaptación mayor y mejor a los cambios que se viven continuamente en las empresas hoy en día*” (Perdiguero, Herencias, & Paraleda, 2017).

### ***3.3.2. Dificultades de implementación.***

En el caso de Indra, hay un evidente declive en el año 2017, durante el que ha tenido que lidiar con las críticas que le están propinando. Esto se debe a que el aumento en su plantilla resulta contradictorio: Indra había disminuido su plantilla de trabajadores en un 6%, pero finalmente termina con una ampliación del 25% debido a la fusión antes mencionada; existen personas que se preguntan, ¿por qué la empresa redujo su plantilla en primer lugar? (Masa, 2017)

Esta valoración nos da una idea sobre la dificultad que puede generar la conciliación en las gestiones de RRHH, puesto que una mala administración puede desembocar en ataques y, no menos importante, poner en juego la situación laboral de muchos trabajadores.

### **3.4. Políticas sociales de inclusión laboral.**

Como sabemos, los poderes públicos son en gran parte responsables de las políticas dirigidas a la inclusión laboral de los inmigrantes. Las medidas encaminadas a fomentar la referida inserción tienen alcance nacional, europeo e internacional.

Así, una vez establecido el análisis, a grandes rasgos, de la situación de los trabajadores extranjeros en el ámbito laboral en España, pasamos ahora a analizar la actuación de una institución de nacionalidad española, cuya actividad se ha orientado a la gran misión que tratamos a lo largo del trabajo. El Consejo Económico y Social (en adelante, CES) es una institución española, cuya naturaleza se describe del siguiente modo (Consejo Económico y Social, 2018):

*“El Consejo Económico y Social es un órgano consultivo del Gobierno en materia socioeconómica y laboral. Se configura como un ente de derecho público, con personalidad jurídica propia, plena capacidad y autonomía orgánica y funcional para el cumplimiento de sus fines, adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social”.*

Este órgano presenta gran calado en cuanto a temas de inclusión social se refiere. De este modo, a su juicio, las políticas dirigidas a la inserción social de los extranjeros se pueden clasificar en dos categorías (Sacristán Romero, 2005):

- Medidas de carácter directo, conducentes a incidir de modo inmediato en el aumento del empleo o la disminución del paro. Estas son conocidas comúnmente como bonificaciones, subvenciones...
- Otras medidas más genéricas, de carácter indirecto, encaminadas a optimizar cualitativamente los ajustes entre la oferta y la demanda (orientadas a corto y medio plazo).

De manera sintetizada, se puede decir que estas acciones públicas de promoción del empleo tratan de ampliar, a la par, las posibilidades de acceso de los trabajadores inmigrantes y la protección y el mantenimiento del empleo en sí (Sacristán Romero, 2005).

Para finalizar con este capítulo, es importante recordar unas palabras de Cachón Rodríguez, sabedor de la materia como el que más, que viene a decir que (Cachón Rodríguez, 2009) las políticas de integración promueven la no discriminación y la igualdad en el trato de las personas en una organización social en el que el máximo consiste en la garantía de los derechos y libertades de todos los ciudadanos, entiendo esto como una equivalencia de oportunidades y posibilidades de todos los colectivos que la forman.

#### **4. CONCLUSIONES.**

A la vista de estas consideraciones, no puede faltar como último capítulo el desarrollo de las conclusiones, que trataremos respondan a los objetivos enunciados al comienzo del trabajo. Para hacerlo de la forma más ordenada posible, las desarrollamos individualmente:

##### 1) Características y peculiaridades de los inmigrantes objeto de estudio.

Nuestro estudio se ha centrado en examinar la realidad que afecta a los jóvenes inmigrantes cualificados de origen latinoamericano y procedentes de otros países de la UE. Por supuesto, el trato que reciben sendos grupos es distinto, especialmente a nivel legal. De esta manera, en materia de trabajadores, los países de la UE actúan conjuntamente. Este hecho se traduce en la indiferenciación con respecto al empleo, salario y condiciones de trabajo. Por otro lado, en el marco de los trabajadores latinoamericanos, la UE ha centrado todos sus esfuerzos en alcanzar una efectiva

integración. Así, aprueba una directiva encaminada a acoger a inmigrantes con importante cualificación. De acuerdo con esta directiva, los trabajadores adquirirán un permiso de residencia y trabajo que les permita ejercer todos los derechos que les corresponden como tales.

Ahora, una vez sintetizado el marco legal, es importante concluir con un pequeño apunte sobre las razones que les mueven a trasladar su vida al extranjero. En el alcance europeo, puede explicarse por la proximidad geográfica, que hace que el impacto de trasladar tu lugar de trabajo a otro sitio no altere en gran medida el resto de tu vida. Muy al contrario, en Latinoamérica se está produciendo un fenómeno conocido como ‘*brain drain*’, cuyo resultado se traduce en una huida de jóvenes talentos en busca de posibilidades de triunfo, especialmente en el marco de las TIC. Este hecho se acrecienta con la desestabilidad política y monetaria existente en esos países.

Con respecto al término cualificado, se puede decir de aquel del que se presume una educación (entendida como elevada formación) y, la mayoría de las veces, unas características sociodemográficas y económicas concretas (el nivel de ingresos se encuentra muy relacionado con el grado de educación recibido). Con la combinación adecuada de educación y habilidades, las posibilidades de triunfo aumentan exponencialmente.

## 2) Analizar los factores que hacen atractivo el mercado laboral español.

Es preciso partir de la base de que los elementos que hacen de un lugar atractivo para el trabajo varían en función de si hablamos de inmigrantes cualificados y no cualificados. A grandes rasgos, resultará más seductor un mercado de trabajo en el que las posibilidades de empleo y sueldo se incrementen, y la probabilidad de emigrar disminuirá si esta característica se presume del país de procedencia, o si los costes derivados del traslado se prevén muy altos.

De este modo, en el presente estudio se han dividido los factores en dos grupos:

- Factor de índole económica. Es evidente que el salario es uno de los elementos que más influencia tienen en la toma de decisión de traslado.
  - Otros factores: regulación legal, educación y familia, características sociodemográficas y el idioma.
- 3) Investigar las políticas de inclusión que llevan a cabo las empresas españolas y europeas.

Las empresas seleccionadas para explorar las políticas de inclusión han sido Indra y Adecco. La primera es una consultora tecnológica y de la información, industria en la que más presencia tienen los inmigrantes cualificados en España; la segunda se dedica a la consultoría de RRHH. Ambas han desarrollado políticas de gestión de la diversidad y de RRHH de gran calado.

Así, la diversidad es para Indra un elemento fundamental en su entramado empresarial. En 2006 desarrolló una política estratégica especializada en esta realidad. La empresa equivale innovación a una suma de tecnología y talento, y, en este sentido, acuerda convenios de colaboración con organizaciones y universidades de todos los lugares del mundo para propulsar la pluralidad de culturas.

En lo relativo a la gestión de los RRHH, también desarrolla diversos programas encaminados a la efectiva integración de jóvenes talentos de distintas nacionalidades, además de tratar de progresar de cara a otros factores, como la conciliación y el desarrollo de las habilidades personales.

En la misma línea actúa la segunda empresa elegida, Adecco; se ha dedicado a estudiar la felicidad de los trabajadores mediante diversas encuestas (que realiza todos los años) y a organizar eventos dirigidos a la convivencia y el trabajo en equipo de personas con características heterogéneas (género, edad, nacionalidad...). Con ello, promueve un trato igualitario para todo el conjunto de trabajadores.

A continuación, la siguiente conclusión brinda un pequeño apunte sobre los rasgos positivos y negativos derivados de la ejecución de estas políticas.

- 4) Conocer los beneficios y las dificultades que ha aportado la implementación de las políticas analizadas.

Como es lógico, toda realidad tiene su parte positiva y negativa. Entre los beneficios, destaca la obtención de una efectiva igualdad de oportunidades. Esta se traduce en la no discriminación por ningún motivo prejuicioso. Además, esta cultura fomenta que cada empleado se considere como único para la corporación, creando un valor diferente y complementario de los del resto. Es importante el sentimiento de pertenencia a la organización.

Por otro lado, estas realidades no sólo resultan satisfactorias para las compañías que las implementan, sino para la sociedad en general. Ha quedado probado que un fuerte desarrollo en el valor humano incrementa los beneficios de las empresas, y las primeras que lo hagan serán imitadas por el resto.

Ambas empresas refuerzan el régimen de compatibilidad entre la vida personas y profesional, factor fundamental para la motivación y la productividad de los empleados. La *“VII Encuesta Adecco La felicidad en el trabajo”* ofrece datos esclarecedores sobre las ventajas de la felicidad laboral (Perdiguero, Herencias, & Paraleda, 2017): los trabajadores contentos con su trabajo inciden de forma óptima en la corporación (corroborado por el 98% de los españoles).

Todas estas actuaciones están teóricamente diseñadas para favorecer la situación de los trabajadores en las empresas. Sin embargo, a veces se consigue todo lo contrario. Así ocurrió con Indra hace apenas dos años. La empresa fue fuertemente criticada por una contradicción en su forma de proceder respecto de los empleados: terminó con el contrato de muchos trabajadores, para posteriormente contratar a otros tantos como consecuencia de una fusión. De este modo, se precisa encontrar un equilibrio entre el desarrollo de las políticas y la manera de implementarlas.

#### 5) Investigar la empleabilidad del inmigrante cualificado.

Como se ha indicado, son muchos los nacionales de otros países miembros de la UE que deciden trasladar su lugar de trabajo a España. Así, Alemania se muestra como el país integrante de la UE del que más emigran los ciudadanos. En el año 2011, eran en España 200.000 trabajadores alemanes, la mayoría altamente cualificados (proporción del 5,5% de todos los emigrantes alemanes).

También existe gran población latinoamericana en España, aunque los estudios encontrados muestran que el nivel de formación es inferior (existe un porcentaje pequeño de población cualificada). No obstante, los empleados procedentes de Latinoamérica tienen una percepción positiva respecto de las condiciones de trabajo en nuestro país.

Los datos obtenidos del INE revelan un alto grado de educación que caracteriza a los inmigrantes en España (el 20,5% es titulado superior, y la gran mayoría han cursado educación secundaria).

Así, con carácter general, los indicadores muestran un grado de formación bastante elevado en nuestro país, pero que parece no corresponderse con el nivel de ocupación de puestos cualificados. Parece incluso sorprendente, teniendo en cuenta el fenómeno de la globalización, tan presente en nuestros días, y que debería favorecer enormemente la indiferenciación a nivel laboral en todos los países (incluido España).

#### 6) Líneas futuras de investigación:

Tal y como hemos adelantado, algunas instituciones (el CES) están incentivando la integración del colectivo inmigrante en la sociedad mediante estrategias que pretenden garantizar su seguridad y mantenimiento del empleo. En este contexto, como líneas futuras de investigación, se debería explorar la viabilidad que tendría la imposición, por parte de los poderes públicos, de puestos de trabajo exclusivamente para el colectivo inmigrante. Es decir, que se cree un porcentaje de puestos de trabajo que forzosamente tengan que ser ocupados por trabajadores extranjeros.

A pesar de la constante reforma de las normas y la publicación de directivas encaminadas a implantar la igualdad efectiva en la sociedad, existe un vacío en el que hay que seguir indagando para mejorar. Este fenómeno se ve claramente en las estadísticas que se refieren a los puestos de trabajo en España ocupados por inmigrantes. La mayoría de ellos son puestos de baja cualificación (a pesar de que ellos, como hemos analizado, tengan una formación). Este hecho hace pensar que debemos seguir esforzándonos en el tema, porque a veces estos mecanismos de integración se reducen a una mera intención, sin llegar a tener el resultado para el que se han gestado.

Esta misión también ha de presumirse de las dos empresas exploradas. Parece que en ambos casos se han obtenido resultados positivos, pero deberán continuar investigando la posibilidad de conseguirlos sin sacrificar el trabajo de otras personas (como ocurrió con Indra).

## **5. BIBLIOGRAFÍA.**

Adecco, N. (20 de julio de 2017). *El Grupo Adecco realizó un evento para promover la diversidad, el compromiso y el bienestar en el ámbito laboral*. Obtenido de Adecco Argentina: <https://www.adecco.com.ar/el-grupo-adecco-realizo-un-evento-para-promover-la-diversidad-el-compromiso-y-el-bienestar-en-el-ambito-laboral/>

Agudelo-Suárez, A., Ronda-Pérez, E., Gil-González, D., Vives-Cases, C., García, A., García-Benavides, F., . . . Sousa, E. (Diciembre de 2009). Proceso migratorio, condiciones laborales y salud en trabajadores inmigrantes en España (proyecto ITSAL). *Science Direct*, págs. 115-121.

Aparicio, R., & Portes, A. (2014). *Creecer en España. La integración de los hijos de inmigrantes*. . Barcelona: Obra Social "la Caixa".

- Barrio, A. d. (22 de Octubre de 2008). España necesita 100.000 inmigrantes cualificados al año a pesar de la crisis. *El Mundo*.
- Bermejo, R. (2008). *Idioma e inmigración: un análisis de la evolución de los requisitos idiomáticos en las políticas de inmigración*. Real Instituto Elcano.
- Cachón Rodríguez, L. (2008). Cachón, L. (2008). De las políticas de transiciones en Europa a las clases de transiciones y transiciones de clase en España. *Pensamiento Iberoamericano*, 3, 97-116. *Pensamiento Iberoamericano*, 99.
- Cachón Rodríguez, L. (2009). Vizcaya: Papeles del C.E.I.C. Universidad del País Vasco.
- Cachón, L., & Aysa-Lastra, M. (2016). *Resistencia desde la vulnerabilidad: inmigrantes latinos en España y Estados Unidos*. Carolina del Sur: Anuario CIDOB de la Inmigración 2015-2016.
- Carrasco, R., & Ortega, C. (2005). *La inmigración en España: características y efectos sobre la situación laboral de los trabajadores nativos*. Madrid: Fundación Alternativas. Obtenido de Fundación Alternativas.
- Colectivo Ioé, I. S. (s.f.). *Colectivo Ioé, Intervención Sociológica*. Obtenido de <http://colectivoioe.org/>
- Consejo Económico y Social, E. (30 de mayo de 2018). *Consejo Económico y Social*. Obtenido de Institución. Naturaleza.: <http://www.ces.es/web/guest/naturaleza>
- D'Costa, A. (2006). *The International Mobility of Technical Talent. Trends and Development Implications*. United Nations University and World Institute for Development Economic Research (UNU-WIDER).
- de la Torre Prados, I., & Borrajo Millán, F. (2012). Gestión de la Diversidad. El Caso Indra. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 125-148.
- Difiere. (2017). *¿Cuál es la diferencia entre inmigrante y extranjero?* Obtenido de <https://difiere.com/diferencia-inmigrante-extranjero/>
- Dirección de Indra Sistemas. (2009). *Plan Igualdad Indra Sistemas, S.A*. Madrid.
- EFE. (17 de septiembre de 2008). Para la UE serán inmigrantes cualificados los que ganen el 150% del salario mínimo. *20 minutos*.

- El Confidencial. (28 de diciembre de 2005). Adecco lanza un programa para contratar a inmigrantes en origen. *El Confidencial*. Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/mercados/2005-12-28/adecco-lanza-un-programa-para-contratar-a-inmigrantes-en-origen\\_849947/](https://www.elconfidencial.com/mercados/2005-12-28/adecco-lanza-un-programa-para-contratar-a-inmigrantes-en-origen_849947/)
- Encuesta Nacional de Inmigrantes. (2009). *En busca de trabajo y una mejor calidad de vida*. Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística.
- Ermólieva, E. (2010). Fuga de cerebros. Un tema viejo con nuevos matices. *Revista Iberoamericana*, 86-104.
- Fernández, J., Parapar, C., & Ruíz, M. (2010). El envejecimiento de la población. *LYCHNOS, Cuadernos de la Fundación General del CSIC*(2), 6.
- Galindo, J. (4 de Septiembre de 2015). *¿Los inmigrantes nos quitan el trabajo?* Obtenido de Politikon: <https://politikon.es/2015/09/04/los-inmigrantes-nos-quitan-el-trabajo/#>
- Garzón, L. (s.f.). *La epistemología de la investigación sobre migraciones cualificadas en la Europa del sur*.
- González de Aguilar, C., & Valbuena Reyero, M. (2009). *La inmigración cualificada: mercado, regulación y situación actual en España*. Granada: Palacio de Congresos de Granada.
- González de Aguilar, C., & Valbuena Reyero, R. (2011). Inmigración altamente cualificada. Una revisión del caso español. *Anales de derecho*(29), 81-114.
- González-Ferrer, A., & StaneK, M. (2014). Cualificación de los inmigrantes sudamericanos en España y EE.UU. Ciclo migratorio, mercados de trabajo y políticas de selección. *Camino Real*(9), 57-75.
- Grupo Adecco. (9 de abril de 2018). *Adecco en España*. Obtenido de Adecco en España: <https://adecco.es/nuestra-compania/>
- Heidrick, & Struggles. (2015). *The Global Talent Index Report: the outlook to 2015*. Economist Intelligence Unit.

- Iglesias Fernández, C., & Llorente Heras, R. (s.f.). Efectos de la inmigración en el mercado de trabajo español. *Revista de Economía e Industria*, 85-92.
- Iglesias Sánchez, S. (2010). Sistemas de puntos y directiva blue card: competición y complementariedad en la regulación de la inmigración altamente cualificada en la Unión Europea. *Revista del Instituto Universitario de Estudio sobre Migraciones*, 28, 157-191.
- Indra. (Marzo de 2010). *Presentación corporativa*. Obtenido de [https://www.indracompany.com/sites/default/files/INDRAcorporativa\\_may10.pdf](https://www.indracompany.com/sites/default/files/INDRAcorporativa_may10.pdf)
- Indra. (04 de abril de 2018). *Sobre Indra*. Obtenido de <https://www.indracompany.com/es/indra>
- (2017). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa*.
- Jefatura del Estado. (1 de febrero de 2000). Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social (Revisión vigente desde 12 de Agosto de 2015).
- Jiménez-Ramírez, M. (2010). La «juventud inmigrante» en España. Complejidad de una categoría discursiva a debate. *Revista latinoamericana de ciencias sociales, niñez y juventud.*, 363-381.
- La información. (27 de febrero de 2016). *Alemania exporta más talentos cualificados a España y cada vez son mejores*. Obtenido de La Información.: [https://www.lainformacion.com/mundo/los-jovenes-alemanes-tambien-emigran-son-el-quinto-pais-emisor-de-emigrantes\\_1Tsim08QU19PXJAKjPJeo2/](https://www.lainformacion.com/mundo/los-jovenes-alemanes-tambien-emigran-son-el-quinto-pais-emisor-de-emigrantes_1Tsim08QU19PXJAKjPJeo2/)
- Ley Orgánica 8/2000, d. 2. (s.f.).
- Maniglio, F. (2017). La injusticia cognitiva en la división internacional del conocimiento. El caso de la migración altamente cualificada. *Revista Crítica de Ciencias Sociais*, 27-46.
- Más, N. (25 de Junio de 2015). ¿Qué es la globalización y qué impacto tiene sobre nosotros? *Capitalibre*.

- Masa, R. (julio de 31 de 2017). *El 'marrón' de Indra: 4.483 nuevos empleados tras un ERE de 1.500*. Obtenido de Merca2 con Bloomberg: [www.merca2.es/indra-tecnocom-despidos/](http://www.merca2.es/indra-tecnocom-despidos/)
- Massey, D., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A., & Taylor, J. (Septiembre de 1993). Theories of International Migration: A Review and Appraisal. *Population and Development Review*, 19(3), 431-466.
- Mesonero, F. (13 de julio de 2016). *#DiversidadSinEtiquetas: Inclusión y Talento en las empresas*. Obtenido de Pacto Mundial. Red Española.: <http://www.pactomundial.org/2016/07/diversidadsinetiquetas-inclusion-talento-las-empresas/>
- Ministerio de la presidencia. (30 de Junio de 2011). Real Decreto 557/2011, de 20 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley Orgánica 4/2000, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social, tras su reforma por Ley Orgánica 2/2009.
- Moneva, M., & Muñoz, K. (2015). *Gestión de la diversidad en Indra. Una vía de crecimiento para el negocio*. . Fundación para la diversidad. Indra. .
- Parra Cartagena, M. (2011). *Situación laboral y trayectorias de inserción de los jóvenes inmigrantes*. Madrid: Informe España; Universidad Pontificia Comillas.
- Perdiguero, L., Herencias, P., & Paraleda, A. (2017). *The Adecco Group*. Obtenido de VII Encuesta Adecco La Felicidad en el Trabajo: <https://www.aepsal.com/wp-content/uploads/2018/01/VIIencuestaAdecco-FelicidadEnElTrabajo.pdf>
- Petroff, A., Alcalde, R., Alarcón, A., & Cavalcanti, L. (2014). *Las migraciones cualificadas desde una perspectiva teórica*. Alcalá de Henares: Instituto Franklin-UAH; Informes USA.
- Real Academia Española. (28 de marzo de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=BRRINRf>
- Ríos Rodríguez, M., Moreno Jiménez, M., & Vallejo Martín, M. (2011). *Estudio comparativo entre inmigrantes latinoamericanos y autóctonos de la satisfacción*

*en los ámbitos laboral, familiar, residencial y de pareja.* Granada: Actos del I Congreso Internacional sobre migraciones en Andalucía.

Ruiz de Lobera Pérez-Mínguez, M. (2004). Inmigración, diversidad, integración exclusión: conceptos clave para el trabajo con la población inmigrante. *Estudios de Juventud*, 11-21.

Sacristán Romero, F. (2005). Diseño actual de las políticas activas de empleo en la Unión Europea y España. *Anales de la Real Academia de Doctores de España*, 9, 123-134.

Salt, J. (1997). *International Movements of the Highly Skilled*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers.

Unión Europea. (12 de junio de 1985). Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (Esta revisión vigente desde 1 de enero de 2013).

Unión Europea. (7 de junio de 2016). Versiones consolidadas del Tratado de la Unión Europea y del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea.