

LA POBLACIÓN MIGRANTE COMO FACTOR DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

THE MIGRANT POPULATION AS A FACTOR IN DIVERSITY MANAGEMENT

MANUELA DURÁN BERNARDINO

Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social

Universidad de Granada

ORCID: 0000-0003-2711-5644

RESUMEN

Palabras claves: migrante; diversidad; inclusión; relaciones laborales; gestión estratégica.

La incorporación de la población migrante al ámbito laboral representa un importante factor de diversidad al introducir una fuerza de trabajo más heterogénea en términos de cultura, idioma, religión, formación y experiencia. Esto tiene implicaciones positivas, en términos de beneficios de la diversidad migrante para las empresas y la sociedad en su conjunto, y negativos, al suponer desafíos para la integración de la población migrante en las empresas, lo que exige una gestión activa e inclusiva de esa diversidad a todos los niveles. Atendiendo al análisis crítico y propositivo realizado, cabe concluir que la gestión de la diversidad en las relaciones laborales con población migrante requiere un enfoque que promueva la inclusión, la igualdad de oportunidades y la no discriminación, respetando los derechos laborales y culturales de todos los trabajadores. Esto implica crear entornos laborales donde se valore la diversidad, se prevengan el racismo y la xenofobia, y se fomente el diálogo intercultural.

ABSTRACT

Keywords: *migrant; diversity; inclusion; labour relations; strategic management.*

The incorporation of the migrant population into the labour market represents an important factor of diversity by introducing a more heterogeneous workforce in terms of culture, language, religion, training and experience. This has positive implications in terms of the benefits of migrant diversity for businesses and society as a whole, and negative implications in terms of the challenges posed by the integration of the migrant population into businesses, which requires active and inclusive management of this diversity at all levels. Based on the critical and proactive analysis carried out, it can be concluded that diversity management in labour relations with the migrant population requires an approach that promotes inclusion, equal opportunities and non-discrimination, respecting the labour and cultural rights of all workers. This involves creating work environments where diversity is valued, racism and xenophobia are prevented, and intercultural dialogue is encouraged.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. LA INFLUENCIA DE LA MIGRACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD LABORAL
 - 2.1. Procesos migratorios en España
 - 2.2. Beneficios de la diversidad migrante para las empresas
 - 2.3. Retos y desafíos para la gestión de la diversidad de la población migrante en el ámbito laboral
3. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD A NIVEL EUROPEO Y NACIONAL
 - 3.1. Las políticas europeas de integración e inclusión de la población migrante
 - 3.2. La política española de integración
 - 3.2.1. Ley orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros y su integración social
 - 3.2.2. Real Decreto 1155/2024, de 19 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley Orgánica sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social
 - 3.2.3. Marco Estratégico de ciudadanía e inclusión, contra la xenofobia y el racismo, 2023-2027
4. LA DIMENSIÓN EMPRESARIAL. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO
5. BUENAS PRÁCTICAS ASOCIADAS A LA INCLUSIÓN DE TRABAJADORES MIGRANTES
6. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

El incremento de la movilidad humana, motivado por factores económicos, políticos y sociales, hace que la presencia de población migrante en los mercados laborales de los países receptores sea cada vez mayor¹, transformando sustancialmente las organizaciones que, al estar formadas por personas de distintos países, cultura, religión, grupos de edad y género², requieren nuevas formas de cooperación para abordar los problemas relativos a la diversidad, lo que plantea nuevos retos y desafíos tanto en el ámbito social como en el laboral por las barreras estructurales y sociales que dificultan su acceso y mantenimiento en el empleo.

La diferente cultura educativa y laboral de procedencia condiciona enormemente su integración social y laboral a lo que hay que sumar la barrera idiomática, que puede representar un problema para la asimilación de la información y la formación adecuada y suficiente, así como para la cabal comprensión de las órdenes e instrucciones empresariales recibidas en el ámbito laboral. Por otra parte, la precariedad laboral (temporalidad/ parcialidad/ trabajo nómada/ inestabilidad) afecta especialmente a estos colectivos, junto a la mayor propensión

¹ De acuerdo con el informe de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM, 2020), más de 272 millones de personas vivían fuera de sus países de origen en 2019.

² Barbera Heredia, E., “Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales”, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, N. 50, 2004.

a la asunción de excesos de jornada. De otro lado, estos trabajadores tienen que afrontar eventuales contextos de discriminación o marginación (actitudes de racismo, xenofobia o rechazo) y están más expuestos a los riesgos de acoso discriminatorio (o del riesgo de discriminación por razón de género), acoso laboral, etc. A todo ello hay que sumar otros factores que dificultan su integración como son la pérdida de su “red social” de apoyo, con los correlativos riesgos de trastornos ansiosos y/o depresivos; el estrés derivado del desplazamiento, la adaptación a nuevos contextos laborales, el conocido como “síndrome de Ulises” (variante del estrés crónico).

Especial atención merece la juventud migrante por sus dificultades para insertarse en el mercado laboral y para tener un empleo estable y de calidad. Debe tenerse presente que se trata de un colectivo con riesgos de exclusión social³, por lo que el desafío al que se enfrentan las instituciones para conseguir su integración se torna más complicado debido a diversos factores como es el endurecimiento de la política migratoria, la reducción de los presupuestos públicos dedicados a su integración y el repunte de las actitudes discriminatorias⁴. Otros retos que deben afrontar las personas migrantes para incorporarse al mercado laboral son las dificultades para la homologación de su formación en origen, la agilidad en regularizar su situación administrativa -que es una barrera para tener más oportunidades laborales-, y el reconocimiento de la experiencia laboral, que permitiría, entre otras, luchar contra la segregación horizontal y vertical que reduce las posibilidades de crecimiento profesional y supone perder capacidades para el mercado laboral español.

Ante estas dificultades y necesidades específicas de la población migrante, es preciso el diseño e implementación de políticas públicas que corrijan y disminuyan sus situaciones de vulnerabilidad y discriminación, al tiempo que se gestiona la convivencia entre diversos grupos y se garantiza la integración de los migrantes para que las comunidades estén unidas y cohesionadas⁵. Por ello, el éxito de esta integración no solo depende de las políticas públicas europeas y nacionales implementadas sino también de la disposición de la sociedad receptora y del tejido empresarial para valorar y respetar la diversidad.

La Unión Europea, en materia de integración, desempeña un papel fundamental en el fomento y apoyo de las acciones desarrolladas por los Estados

³ Valero-Matas, J.A., Coca, J. R. y Valero-Oteo, I., “Análisis de la inmigración en España y la crisis económica”, *Papeles de población*, vol. 20, núm.80, 2014, p. 41.

⁴ Parella Rubio, S., «El retraso de la recuperación económica y sus efectos sobre la fuerza de trabajo inmigrante», *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales. 2012: Las reformas y el empleo*, Volumen 1, p. 200.

⁵ Castles, S., “*Changing contexts: From multiculturalism to transnationalism?*”, en F. D. Bean & S. Brown (Eds.), *Encyclopedia of Migration*, Dordrecht, Springer, 2014, pp. 1–5.

miembros para propiciar la integración de los nacionales de terceros países que residan legalmente en su territorio. Sin embargo, no prevé la armonización de las disposiciones legales y reglamentarias nacionales al no resultar vinculantes para los Estados miembros, sino que traza unas directrices para la coordinación de los programas, de forma que se orienten a una acción conjunta.

En ese contexto, España ha desarrollado diferentes planes y estrategias para promover la integración y la inclusión de las personas inmigrantes, y luchar contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y otras formas conexas de intolerancia. Pese a ello, siguen existiendo notorios retos y desafíos para alcanzar dicha integración, siendo necesario el impulso de políticas de gestión de la diversidad que valoren la migración como un recurso y la promuevan en las instituciones, solo así se podrá garantizar la igualdad de oportunidades para que el conjunto de la ciudadanía disfrute de sus derechos y asuma sus obligaciones, con independencia de sus orígenes⁶.

Todo ello desde el convencimiento de que la migración desempeña un papel crucial en la configuración de las sociedades contemporáneas, no solo como un componente esencial del crecimiento económico, sino también como un elemento fundamental en la gestión de la diversidad cultural y social, convirtiendo la diversidad en una característica inherente a las organizaciones más modernas. Y es que en los últimos años se ha producido un cambio claro de paradigma, de forma que la diversidad ya no se percibe únicamente como un desafío a gestionar, sino también como un recurso estratégico para la innovación, la competitividad y la resiliencia organizacional⁷.

Se ha venido demostrando que la inclusión laboral de las personas migrantes es un factor determinante para lograr una sociedad cohesionada, ayuda a la sostenibilidad del mercado laboral y del estado de bienestar, al crecimiento económico, a la productividad, a la innovación, a la reducción de la exclusión social, a dejar atrás situaciones de discriminación y prejuicios. También fortalece la diversidad de habilidades, conocimientos, creatividad, experiencias y perspectivas, aumentando la innovación de las empresas, el acceso al talento, la cobertura de puestos de difícil ocupación, la expansión a nuevos segmentos de clientes y nuevos mercados y el reconocimiento a las empresas como empresas sostenibles.

A nivel de empresa, uno de los principales desafíos es fomentar una gestión de recursos humanos capaz de integrar y valorar la diversidad de la población

⁶ Solanes Corella, A.: “Estrategias de integración intercultural: ¿cómo avanzar en la gestión de la diversidad?”, *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, 2024, p. 101.

⁷ Cox, T. H. Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1993; Ely, R. J., & Thomas, D. A., “Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes”, *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 2021, p. 229.

migrante, desarrollando una cultura organizativa que tenga en cuenta la diversidad existente, y que sepa identificar tanto las diferencias personales como las semejanzas y adaptarlas a la cultura de la empresa. Así, la diversidad se presenta como un aspecto problemático al que los responsables de recursos humanos han de dar respuesta gestionando eficazmente los diferentes recursos humanos disponibles. De dicha gestión depende, entre otras cosas, el éxito de una empresa⁸.

Atendiendo a la información que precede, el objetivo del presente artículo es el de analizar a la población migrante como factor de gestión de la diversidad. A tal fin, el primer lugar se estudia la influencia de la migración en la gestión de la diversidad laboral, atendiendo tanto a los beneficios que supone la migración como un recurso estratégico para la innovación, la competitividad y la resiliencia organizacional, como a los retos y desafíos para la integración de la población migrante en el ámbito laboral. En segundo lugar, se analizan las medidas y actuaciones aprobadas y puestas en marcha en Europa y en España con la finalidad de favorecer la integración de las personas migrantes, no solo por su especial vulnerabilidad sino por ser un recurso estratégico para la innovación y competitividad de las empresas. A continuación, se centra la atención en las estrategias de gestión de la diversidad en la empresa y se destacan las buenas prácticas asociadas a la diversidad cultural y la inclusión laboral de personas migrantes. Finaliza la investigación con un bloque de conclusiones y propuestas de mejora.

Todo ello desde el convencimiento de que una gestión proactiva de la diversidad, que reconozca y valore las contribuciones únicas de este colectivo, es fundamental para el éxito a largo plazo de las empresas en el siglo XXI.

2. LA INFLUENCIA DE LA MIGRACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD LABORAL

La migración influye directamente en la gestión de la diversidad laboral al introducir una fuerza de trabajo más heterogénea en términos de cultura, idioma, religión, formación y experiencia. Esto tiene implicaciones positivas, en términos de beneficios de la diversidad migrante para las empresas y la sociedad en su conjunto, y negativos, al suponer desafíos para la integración de la población migrante en las empresas. Todo ello en el marco de un contexto migratorio del

⁸ Gottardello, D.: “La gestión de la diversidad en las empresas: desde las acciones afirmativas a las políticas de igualdad de oportunidades y las repercusiones en el contexto Español”, *Revista vasca de economía social*, n. 13, 2016, p. 126.

que debe conocerse su evolución histórica para entender la migración como factor de diversidad y diseñar medidas y actuaciones para su gestión.

2.1. Procesos migratorios en España

España ha sido desde siempre un país en el que los movimientos migratorios han tenido una importante presencia. Entre la mitad del siglo XIX y XXI emigraron de España más de cinco millones de españoles hacia el continente americano, siendo los principales países de destino Argentina (1,5 millones de inmigrantes) Uruguay, Brasil y Cuba. La emigración española hacia Europa se produjo durante el siglo XX, saliendo entre 1900 y 1930, 144000 personas hacia Europa, principalmente hacia Francia, debido sobre todo al incremento del coste de la vida que durante la Primera Guerra Mundial afectó a España. Durante esta época, la presencia de extranjeros en España era reducida.

Con la llegada de la guerra civil el proceso se paralizó por las restricciones del gobierno en la concesión de pasaportes y durante la guerra civil española se decretó la prohibición de emigrar con la finalidad de recuperar las pérdidas demográficas causadas por el conflicto.

En los años 50 se creó el Instituto Español de Emigración con el objeto de prestar asistencia a los emigrantes en los procesos de búsqueda de empleo y mantenimiento del núcleo familiar⁹ y en 1962 tras la promulgación de la Ley de Emigración, los éxodos del país se convirtieron en un derecho tutelado por el Estado, que desarrolló mecanismo para poder amparar a los emigrantes y garantizar las ayudas en el exterior.

Según los datos del *Instituto Español de Emigración*, durante todo el periodo salieron dos millones de españoles (800.000 emigrantes) es decir alrededor del 7% de la población¹⁰.

Durante los años 70 el flujo migratorio hacia Europa sufre un descenso, registrando un regreso de emigrantes españoles (entre 1975 y 1990 se registró el retorno de medio millón de emigrantes). A partir de los años 80, España pasa de ser un país de emigración a país receptor de inmigrantes llegando a tener unos 150.000 inmigrantes, cuyas repercusiones se manifiestan en el mercado

⁹ Hernández, R.R., “Crisis agraria y éxodo rural: emigración española a ultramar, 1880-1920. En *La crisis agraria de finales del siglo XIX*”, *I Seminari Internacional d’historia de Girona*, Crítica, 1988. p. 212-244.

¹⁰ Osuna Rodríguez, J., “Migraciones exteriores, transición demográfica y proceso de desarrollo”, *Reis*, n. 32, 1985, p. 39.

de trabajo, el cual se hace más diferenciado conllevando al incremento de la desigualdad en la vida laboral¹¹.

Actualmente, España es uno de los países europeos occidentales con mayor presencia de extranjeros, se considera que más de tres millones de extranjeros en España tienen autorización de residencia, según los datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y migraciones, a 30 de junio de 2024. La incorporación masiva de los inmigrantes al mercado laboral en tan escaso tiempo, la heterogeneidad en términos de nacionalidades y el aumento de la diversidad cultural y social, a pesar de ser vistos como una tendencia positiva, han supuesto un importante desafío para las organizaciones españolas¹².

Como se analizará, los extranjeros que viven en España se enfrentan a desafíos importantes en la carrera profesional, a pesar de los planes oficiales para promover el empleo de los extranjeros y los enfoques positivos hacia la diversidad de las organizaciones españolas.

2.2. Beneficios de la diversidad migrante para las empresas

El notable incremento de la población migración en los últimos años ha intensificado la presencia de migrantes en el mercado laboral español, alcanzando a finales de 2024 casi los 4 millones de personas migrantes trabajadoras, lo que representa el 16,25% del total de población activa que hay en España¹³. Este porcentaje ha ido creciendo en los últimos años debido al envejecimiento de la población española y al mayor peso de las personas migrantes jóvenes en el mercado laboral. Debe reconocerse la positividad que engloba dicha presencia tanto para la persona (siendo en la mayoría de los casos el principal objetivo de la migración), pues el trabajo representa un aspecto vital para el bienestar de la persona, al permitir cubrir las necesidades materiales y económicas y, lo más importante, contribuir a su integración y favorecer su salud psicosocial, como para el estado español, siendo la migración un factor clave del aumento de la población activa en España y de aporte de nuevas habilidades, experiencias y formas de trabajo. Entre los beneficios de la migración como factor de diversidad, cabe destacar:

- a. El aporte de innovación y creatividad, ya que la diversidad de valores, costumbres, lenguas, culturas, experiencias y perspectivas conduce a

¹¹ Véase el análisis realizado en Crespo-Rodríguez, A.P. y González-Esteban, A. T., “Desigualdades en el empleo según origen migratorio y género: un análisis del mercado laboral español a partir de la Encuesta de Población Activa (2023)”, *Migraciones*, 2025.

¹² Gottardello, D.: “La gestión de la diversidad en las empresas: desde las acciones afirmativas a las políticas de igualdad de oportunidades y las repercusiones en el contexto español”, *Revista vasca de economía social*, n. 13, 2016, pp. 139-141.

¹³ Según la Encuesta de Población Activa (EPA) del INE, en el tercer trimestre de 2024.

soluciones más creativas, a la generación de ideas disruptivas, aumentando la probabilidad de resolver problemas complejos¹⁴. Además, contribuye al enriquecimiento mutuo en diversos ámbitos, como la gastronomía, la moda, la música y las artes.

b. El acceso a nuevos mercados, al poder ser los trabajadores migrantes un puente cultural y lingüístico para la expansión de negocios en mercados internacionales ya que conocen códigos culturales y formas de consumo de sus comunidades de origen y de países que pueden resultar claves en la expansión de la empresa¹⁵.

c. La mejora del clima laboral y el prestigio de las organizaciones, ya que está demostrado que las empresas inclusivas suelen tener mejores ambientes de trabajo, con mayor respeto, colaboración y cohesión entre los trabajadores. Además, la promoción de la diversidad atrae y retiene a talento diverso, mejorando la imagen corporativa y reputación de la marca, la actividad y la productividad¹⁶, atrayendo consumidores y talento comprometido¹⁷. Del mismo modo, con la inclusión de personas migrantes las empresas estarían reforzando los compromisos en Responsabilidad social corporativa y los criterios ambientales, sociales y gobernanza, mejorando su posición en rankings de sostenibilidad y ética empresarial.

d. La atracción y retención de talento en aquellas empresas favorables a la diversidad, ya que acceden a un grupo más amplio y rico de candidatos cualificados, lo que supone una ventaja competitiva en sectores donde hay

¹⁴ Cox, T. H. Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: BerrettKoehler Publishers, 1993.

¹⁵ Adler, N. J., *International Dimensions of Organizational Behavior* (4th ed.), SouthWestern, Cincinnati, 2002.

¹⁶ Rock, D., & Grant, H., *Why diverse teams are smarter*, Harvard Business Review, n. 95, 2016, pp. 2-5.

¹⁷ Ely, R. J., & Thomas, D. A., “Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes”, *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 2021, pp. 229–273.

escasez de talento o de determinados perfiles profesionales demandados por el mercado laboral y fomentan culturas inclusivas y equitativas¹⁸.

e. El desarrollo de competencias organizacionales. La interacción con diferentes culturas fomenta la adaptabilidad, la empatía y la comunicación intercultural entre los empleados.

f. Respecto a la comunicación, el multilingüismo es común en comunidades con alta presencia migrante, lo que puede ser una oportunidad educativa y comercial.

g. Mejor adaptabilidad y resiliencia organizacional, ya que las empresas con fuerza laboral diversa tienden a tener una mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno y en situaciones complejas, mejora la resiliencia colectiva al contar con experiencias diversas frente a la adversidad¹⁹.

h. Además, una integración plena de los migrantes en el mercado laboral podría generar grandes beneficios económicos para los sistemas nacionales de bienestar —como las pensiones— y las contribuciones fiscales. Se trata de un resultado en el que todos ganan, ya que la integración plena también beneficia a los migrantes al darles acceso al sistema de bienestar del país de acogida²⁰.

En términos generales, se ha destacado por la doctrina científica que la migración es una fuente significativa de dinamismo social y económico. Concretamente, se sostiene que los trabajadores migrantes, en muchos casos, son agentes de cambio que contribuyen a la economía de los países receptores a través de su trabajo, emprendimiento y redes sociales²¹. Esta idea se apoya en la perspectiva de la teoría de la “diversidad positiva”²², según la cual, la diversidad cultural no debe ser vista únicamente como un desafío, sino como una ventaja competitiva en un mundo globalizado. En este sentido, la diversidad migrante no debe percibirse

¹⁸ McKinsey & Company., *Diversity wins: How inclusion matters*, 2020, 19 de mayo. Puede consultarse en la URL <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.

¹⁹ Portes, A., & Rumbaut, R. G., *Immigrant America: A portrait* (3ª edición), University of California Press, Berkeley CA, 2006. En el mismo sentido, cabe destacar el informe de la OCDE., *All Hands In? Making Diversity Work for All*, París. Puede consultarse en la URL <https://doi.org/10.1787/efb14583en>.

²⁰ Así se recoge por el Comité Económico y Social Europeo. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Plan de Acción en materia de Integración e Inclusión para 2021-2027, COM (2020) 758 final.

²¹ Portes, A., & Rumbaut, R. G., *Immigrant America: A portrait* (3ª edición), University of California Press, Berkeley CA, 2006.

²² Vertovec. S., “Super-diversity and its implications”, *Ethnic and Racial Studies*, vol. 30, n. 6, 2007, pp.1024–1054.

solo como una cuestión ética o legal, sino también un activo estratégico para las empresas, que impulsa la innovación, mejora la reputación, fortalece el talento y amplía las oportunidades de negocio.

Ahora bien, debe tenerse presente que para aprovechar dichos beneficios es necesario que la migración sea gestionada adecuadamente en todos los niveles y marcos competenciales, europeo, nacional y en el seno de las empresas. En este último caso, ya se ha puesto de manifiesto por parte de la doctrina que las organizaciones que quieren subsistir en el mundo globalizado y generar ventajas competitivas deben entender las diferencias y ajustar sus políticas hacia una cultura que estimule la inclusión, permitiendo así retener mejores empleados²³.

2.3. Retos y desafíos para la gestión de la diversidad de la población migrante en el ámbito laboral

Hay diferentes factores que se presentan como retos y desafíos estructurales para la integración social de la población migrante y su acceso a empleos estables y de calidad, siendo imprescindible su identificación para gestionar la diversidad en el ámbito laboral²⁴. Estos factores están relacionados con su condición de migrante, con sus características propias que hacen que sean un grupo heterogéneo y diverso. Además, la mayoría influye en sus experiencias migratorias, en sus necesidades y en las políticas que les afectan.

Concretamente, los posibles obstáculos o factores a tener presentes en la gestión de la diversidad se pueden clasificar en dos grandes grupos, objetivos y subjetivos, estando relacionados los primeros con las barreras administrativas y legales, la organización del trabajo, el contenido de las tareas, la carga mental, la autonomía, las condiciones de empleo y futuro y, los segundos, con la percepción que cada trabajador tenga en función de algunos factores individuales como la edad, el origen, la cultura, el sexo, la experiencia vital, trayectoria profesional y

²³ Podsiadlowski, A., Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 2013, vol. 37, n. 2, pp. 159-175.

²⁴ Véase el estudio realizado en Solanes Corella, A., “Desafíos de la política migratoria española en el siglo XXI, Derechos y libertades, n. 53, p. 306.

personal, responsabilidades familiares, estado biológico, entre otros (Grau, 2017, p. 27).

Atendiendo a dicha clasificación, a continuación, se especifican los factores que representan retos y desafíos para la integración social y laboral de la población migrante:

A. Factores de riesgos objetivos:

a. Barreras legales y administrativas: La complejidad de los trámites de regularización y la obtención de permisos de trabajo puede ser un obstáculo significativo;

b. El sector de actividad en el que trabaja la población migrante, principalmente en el sector servicios (empleo doméstico, el cuidado de ancianos y niños, camareras, personal de limpieza, etc.), en la construcción, la agricultura y aquellos sectores de trabajo manual, caracterizados todos ellos por un rango salarial bajo, unas elevadas tasas de siniestralidad, unas condiciones de trabajo nocivas y deficientes;

b. La presencia generalizada de la precariedad laboral, entendiéndose por trabajo precario el que está integrado por *“salario bajo, escasa protección frente al despido, falta de acceso a la protección social y a los beneficios que se suelen asociar con un empleo estándar de tiempo completo, posibilidad limitada o nula de los trabajadores de ejercer sus derechos en su trabajo”*²⁵.

Si se tiene en cuenta el *Informe Estatal del Mercado de Trabajo de los Extranjeros de 2025*, se constata cómo la evolución de la tasa de temporalidad de los trabajadores extranjeros se ha reducido de manera significativa con la entrada en vigor de la reforma laboral el 30 de marzo de 2022, pasando la tasa de temporalidad del 88,7 % en 2015 al 45,22 % en 2024, aunque en 2024 se frena debido a la estabilización de la contratación indefinida²⁶. En consecuencia, aunque se haya producido un notorio descenso, sigue existiendo un elevado índice de rotación en los contratos suscritos, de forma que como media en el año 2024 las personas extranjeras tuvieron entre dos y tres contratos de trabajo, lo que genera inestabilidad e inseguridad laboral. La precariedad también se manifiesta en la parcialidad de los contratos de trabajo, con jornada de trabajo inferior a la deseada, apreciándose un incremento de hasta cuatro puntos porcentuales en la contratación a tiempo parcial desde el año 2008 en este colectivo. Sin embargo, cabe destacar una clara diferencia entre ambos sexos. Por un lado, los hombres han pasado de tener una

²⁵ OIT, *Políticas y Regulaciones para luchar contra el empleo precario*, ACTRAV, Ginebra: OIT, 2011, pp. 7 y 8.

²⁶ SEPE, *Informe del Mercado de Trabajo de los Extranjeros, 2025*, p. 39. Puede consultarse en Informe del Mercado de Trabajo de los Extranjeros | Servicio Público de Empleo Estatal

tasa de parcialidad del 13,01 % en 2015 a una del 11,99 % en 2024, sin embargo, las mujeres la han incrementado, ya que, si bien en 2015 ostentaban una tasa del 14,98 %, en 2024 alcanza la cifra del 19,65 %.

A todo ello hay que añadir, como indicadores de la precariedad existente en la población migrante, la constatada brecha salarial existente entre trabajadores autóctonos y trabajadores migrantes, lo que pone en evidencia que el acceso al empleo no es suficiente para tener una vida digna.

En España los inmigrantes ocupan puestos de trabajo cuyos salarios son más bajos y con peores condiciones laborales que los nativos y esto se debería a la adecuación a los puestos de empleo más degradados, que suelen ocupar inicialmente los inmigrantes, debido a la fuerte presencia de los mismos en ocupaciones no cualificadas, que requieren mayor productividad, y el estatus de los inmigrantes en España tiende a ser, por lo general, inferior respecto a otros países²⁷.

También se detecta falta de correspondencia entre los niveles de estudio que algunos inmigrantes poseen y el trabajo que desempeñan, la discriminación de género para determinadas ocupaciones y segmentación étnica del mercado laboral (nichos laborales para determinados inmigrantes, especialmente en agricultura, ganadería y sector servicios). Entre las ocupaciones más contratadas en personas extranjeras destaca Peones agrícolas (excepto en huertas, invernaderos, viveros y jardines), con un peso del 13,39 % sobre total de la contratación, seguida de Camareros asalariados (9,83 %) y de Peones de las industrias manufactureras (7,74 %)²⁸. Las ocupaciones que presentan una mayor tasa de estabilidad en la contratación son las de Albañiles, con una tasa de 88,81 %, Empleados domésticos (88,15 %) y Peones de la construcción de edificios (85,40 %).

Sin embargo, esto no ocurre para todos los inmigrantes, sino que dependen de su región de origen. Según algunos estudios²⁹, los inmigrantes procedentes de países desarrollados tienen salarios promedio superiores y una distribución

²⁷ Ramos, R., Sanroma, E., Simon, H., *Diferencias salariales entre sector público y privado según tipo de contrato*, Mimeo, 2013, p. 197.

²⁸ Entre las personas paradas extranjeras las ocupaciones más solicitadas se corresponden con Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares ocupa la primera posición, con un peso del 13,95 % del total de las solicitudes de empleo registradas, seguida de Peones de las industrias manufactureras (7,39 %) y de Vendedores en tiendas y almacenes (6,18 %). De hecho, las diez primeras ocupaciones, prácticamente, suponen la mitad de las solicitudes de empleo de las personas. Véase, SEPE, *Informe del Mercado de Trabajo de los Extranjeros*, 2025, p. 39. Puede consultarse en Informe del Mercado de Trabajo de los Extranjeros | Servicio Público de Empleo Estatal.

²⁹ Ramos, R., Sanroma, E., Simon, H., *Diferencias salariales entre sector público y privado según tipo de contrato*, Mimeo, 2013, p. 197.

salarial más dispersa que la de los nativos, mientras que el salario de los inmigrantes procedentes de países en desarrollo es más bajo.

d. La discriminación y prejuicios a la que están expuestas fruto de las actitudes de racismo, xenofobia, machismo, rechazo o discriminación. Los estereotipos y sesgos inconscientes pueden llevar a la discriminación y prejuicios en la contratación, la asignación de tareas o la promoción profesional, lo que dificulta su integración en la sociedad de acogida y en el ámbito laboral. Según el informe de la Comisión Europea, relativo a la aplicación del Plan de Acción de la UE Antirracismo para 2020-2025 y a los planes de acción nacionales contra el racismo y la discriminación³⁰, los migrantes a menudo enfrentan barreras en el acceso a la educación, el empleo y la vivienda, generando desigualdades y fracturas sociales que deben ser atendidas para ser superadas. Concretamente, en la primera evaluación de dicho plan se concluyó que, en términos generales, la prevalencia de la discriminación racial aumentó en el último año del 24 al 34 %, a la hora de buscar vivienda (aumentó del 6 % en 2016 al 28 % en 2022) y empleo, en el trabajo y en la educación. Además, no se avanzó en lo que respecta al acoso o la violencia racistas.

B. Factores de riesgos subjetivos:

a. Barreras culturales e idiomáticas. La cultura laboral del entorno de procedencia y de los propios trabajadores migrantes, condiciona la motivación y la actitud en relación a las actividades profesionales, atendiendo a las diferencias en las normas sociales y estilos de trabajo, lo que puede dificultar la integración y la colaboración en equipo. Respecto a la comunicación, el idioma dificulta la comprensión de la información y la formación recibida, así como de las instrucciones empresariales.

b. La forma de entender la prevención de riesgos laborales en cada país o región por razones culturales y/o socioeconómicas y el tiempo para la implantación y maduración de la cultura de prevención de riesgos laborales;

c. El nivel de formación y las competencias y habilidades de la persona trabajadora migrante pueden variar ampliamente según el país de origen, el motivo de la migración, y el país receptor. Así, se pueden identificar dos extremos, migrantes con alta cualificación, que tienen estudios universitarios o técnicos, siendo frecuente en migraciones por trabajo especializado o estudios, y migrantes con baja o nula escolarización, frecuente en

³⁰ Comisión Europea (COM 2024): Informe de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al comité de las Regiones relativo a la aplicación del Plan de Acción de la UE Antirracismo para 2020-2025 y a los planes de acción nacionales contra el racismo y la discriminación.

migraciones forzadas (refugiados, desplazados). En los casos de alta cualificación, es frecuente que los trabajadores migrantes estén sobrecualificados para los empleos que consiguen, lo que conlleva un desaprovechamiento de su talento y potencial. Además, algunos migrantes poseen experiencia en sectores como salud, tecnología, ingeniería, educación, comercio o administración y habilidades prácticas adquiridas fuera del sistema educativo formal, que no son reconocidas oficialmente en el país de destino. Esta cuestión entrelaza con la dificultad para homologar títulos y los requisitos legales y burocráticos;

d. La diversidad religiosa y de valores, ya que las creencias y prácticas religiosas de las personas migrantes pueden diferir de las mayoritarias, lo que requiere políticas de respeto y tolerancia.

e. La pérdida de la red social de apoyo ya que muchos migrantes se ven forzadas a separarse de su familia en el proyecto migratorio.

f. Las dificultades de adaptación a nuevos contextos laborales y sociales, especialmente cuando, por regla general, el estatus del migrante, se constituye en un eje de desigualdad social que, en el caso de algunos trabajadores, se combina con su situación de irregularidad y con una precariedad económica que además puede tener consecuencias negativas sobre la salud mental y física (Sanchis, Varela, Martins y Díaz, 2013, p. 357).

g. La ignorancia sobre la legislación y las costumbres del país, lo que posicionan a las personas trabajadoras migrantes en una situación especialmente vulnerable.

h. La inseguridad e incertidumbre debido a la falta de control de la situación.

i. La discriminación por razón de género/sexo que puede sufrir la mujer migrante, a sabiendas de la existencia de diferencias de género en la exposición a los factores de riesgos psicosociales y a los riesgos laborales, su prevención y consecuencias de los mismos en las trabajadoras.

Estas características, circunstancias y realidades específicas que experimentan las personas migrantes en el ámbito laboral, haciéndolas especialmente vulnerables, no representan un aspecto novedoso, sino que son sobradamente conocidas, siendo una necesidad imperiosa que sean tenidas en cuenta en la gestión estratégica de la diversidad de la empresa, a través del impulso de nuevas medidas y actuaciones a nivel europeo y nacional para alcanzar la integración social y laboral de las personas migrantes y para conseguir el enriquecimiento de la sociedad y de las organizaciones. A tal fin, resulta necesaria una atención específica por parte del legislador en el diseño de una normativa concreta que

atienda la especial vulnerabilidad de las personas migrantes atendiendo a su heterogeneidad y diversidad.

En este sentido, como ya se ha indicado, para una adecuada gestión de la diversidad es importante atender los factores multicausal que inciden en la población migrante, pudiendo estar su procedencia vinculada tanto a factores objetivos (la organización, el contenido del trabajo, la ejecución de las tareas) como subjetivos (factores personales, relacionales, grupales, interpersonales y sociales), de ahí la importancia de tener en cuenta todos los factores enumerados en la gestión de la diversidad de la población migrante, pues dentro del concepto de seguridad, salud y bienestar en el trabajo, se constata una clara conexión entre el ambiente interno (laboral) y el ambiente externo (ciudadano) (González, 2019, pp. 5, 6 y 7).

Los múltiples y heterogéneos factores que inciden en la población migrante y la convierten en un importante factor de diversidad, solo podrán superarse si los dispositivos tanto para su regulación como para su gestión se perfeccionan y adaptan a través de medidas y estrategias específicas a aplicar a cada factor concreto para asegurar la igualdad de oportunidades.

En base a estos factores y a sus consecuencias, resulta de interés prestar atención a la intervención de la Unión en materia de diversidad y empleo migrante para a posteriori centrar la atención en España y en las políticas de empleo diseñadas más recientemente para afrontar la situación descrita.

3. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD A NIVEL EUROPEO Y NACIONAL

Las políticas públicas desempeñan un papel fundamental en la gestión de la diversidad cultural, promoviendo la inclusión laboral, la igualdad de oportunidades, la no discriminación, el acceso equitativo al empleo para todos los trabajadores y el respeto a los derechos humanos de todos los ciudadanos, independientemente de su origen étnico o cultural.

3.1. Las políticas europeas de integración e inclusión laboral de la población migrante

La intervención de la Unión Europea en materia de empleo se apoya, con carácter general, en tres pilares básicos, fijados, por un lado, en el artículo 3 del Tratado de la Unión Europea, en el que se establece, como objetivo de la Unión, «el desarrollo sostenible tendente al pleno empleo y la lucha contra la exclusión social»; y, por otro, en el artículo 145 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, en el que se contempla la necesidad de potenciar una «mano de obra cualificada, formada y adaptable y mercados laborales con capacidad

de respuesta al cambio económico», los cuales, comprometen el proceder de la Unión Europea, en el marco de una actuación fundamentalmente coordinada entre los Estados y la Unión en materia de empleo y de lucha contra la exclusión social. Dada la consideración del empleo como un asunto de interés común, también se hace referencia a las responsabilidades de los interlocutores sociales y a la coordinación, por parte de los Estados, de sus políticas de fomento de empleo (artículo 146 del Tratado).

Ahora bien, para entender la intervención comunitaria en materia de empleo de las personas migrantes, es necesario conocer las siguientes acotaciones, delimitadas en el debate previo al actual Título IX del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea sobre “Empleo” (artículos 145 a 150), incorporado como respuesta a la grave situación de desempleo sufrida por los ciudadanos europeos³¹:

En primer lugar, la actuación de la Unión Europea solo se producirá cuando sea absolutamente manifiesta la ineficacia de los Estados miembros y se asegure que su participación resulta más efectiva. El primer condicionante se ha cumplido tras la constatación de que la gran mayoría de los Estados miembros no han sabido gestionar el desempleo, en cambio el segundo está pendiente de verificarse.

En segundo lugar, la intervención comunitaria en materia de empleo carece de vinculación jurídica, para así salvaguardar al Estado de cualquier injerencia en su soberanía en materia de empleo. Los documentos de la Unión dedicados al empleo siempre tienen forma de recomendación, directriz, sugerencia o declaración de intenciones, por lo que los Estados miembros no quedan obligados por los mismos y su incumplimiento no es sancionable, de forma que la efectividad de la intervención comunitaria queda prácticamente neutralizada.

En tercer lugar, la Unión Europea solo podrá intervenir de forma directa articulando iniciativas de empleo «destinadas a desarrollar los intercambios de información y buenas prácticas, facilitar análisis comparativos y asesoramiento, así como promover planteamientos innovadores y evaluar experiencias, en particular recurriendo a proyectos piloto» (artículo 149 del Tratado de Funcionamiento). Ahora bien, dichas iniciativas no podrán incluir armonización alguna de las disposiciones legales y reglamentarias de los Estados miembros, por lo que la posibilidad de una intervención más incisiva por parte de la Unión a través de esta vía y, por ende, la propia efectividad de su participación queda claramente limitada.

Por lo tanto, en el marco de las competencias que el Tratado de Funcionamiento reconoce a la Unión en materia de empleo, serán los Estados los

³¹ Véase, el análisis realizado en MORALES ORTEGA, J.M.: “Las políticas de empleo en la Unión Europea y la garantía juvenil: antecedentes, contexto y contenido”, en VV.AA., MORALES ORTEGA, J.M. (Dir.), *Jóvenes y políticas de empleo*, Bomarzo, Albacete, 2014, págs. 23-25.

competentes para desarrollar las políticas de empleo, reservándose a la Unión un papel complementario, centrándose su actuación en fomentar la cooperación de los Estados Miembros y apoyarlos en sus actuaciones en el ámbito del empleo a través de los fondos europeos (artículo 147 del Tratado).

Para materializar dicha actuación, existe un marco en el que se elaboran las políticas nacionales de empleo y la regulación de un procedimiento de coordinación comunitaria a través del que se realiza una supervisión multilateral de las políticas de empleo realizadas por los Estados miembros (artículo 148 del Tratado). La situación del empleo será examinada anualmente, extrayéndose conclusiones que permitirán la elaboración de Orientaciones Comunes que los Estados deberán tener presentes al plantear sus respectivas políticas de empleo.

A través de los informes que anualmente deben presentar los Estados, se comprueba el grado de cumplimiento de las orientaciones comunitaria por parte de las políticas estatales. Tras dichas comprobaciones, el Consejo podrá formular las Recomendaciones oportunas a los Estados Miembros.

El Parlamento Europeo y el Consejo podrán alentar la cooperación interestatal y apoyar su actuación en materia de empleo a través de distintos mecanismos, respetándose en todo momento la competencia de los Estados en materia de empleo (artículo 149 del Tratado).

En el seno de este procedimiento, al Comité de Empleo también se le reconoce un papel a desempeñar, aunque siempre teniendo presente su carácter consultivo, del que derivan pronunciamientos carentes de fuerza decisoria (artículo 150 del Tratado).

Por lo tanto, bajo la legitimación que se le reconoce en el Título IX del Tratado, la Unión Europea anualmente elabora orientaciones genéricas que son pautas comunes que deben seguir los Estados en la elaboración y aplicación de sus respectivas políticas de empleo, para que haya convergencia en los objetivos formulados³². Aunque la competencia en materia de empleo recae en cada uno de los Estados miembros, éstos adoptarán medidas para que su política de empleo permita alcanzar las orientaciones y recomendaciones comunitarias, por una cuestión de responsabilidad política y por el respaldo financiero procedente del Fondo Social Europeo.

En el diseño y desarrollo de dichas políticas se ha de respetar la prohibición a la discriminación basada en la nacionalidad (artículo 18 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea), atendiendo al compromiso de la Unión Europea a luchar contra toda discriminación por razón de sexo, raza u origen étnico, religión

³² Cabasés Piqué, M. À. y Pardell Veà, A., *Una visión crítica del Plan de Implantación de la Garantía Juvenil en España*, Bomarzo, Albacete, 2014, p. 93.

o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual (artículo 19 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea).

En lo que respecta a la integración, inclusión y gestión de la diversidad en el ámbito laboral de la población migrante, las políticas europeas se centran en garantizar igualdad de oportunidades, no discriminación y el aprovechamiento del talento migrante como una vía para el desarrollo económico y la cohesión social en la Unión Europea. Sin embargo,

Se puede afirmar que la UE carece de una política en términos de integración e inclusión de naturaleza común³³.

El instrumento referencial en este ámbito descende a la dimensión de un *Plan de acción para la integración e inclusión (2021-2027)*³⁴, que forma parte de una respuesta global a los retos vinculados a la migración, según lo expuesto en el Nuevo Pacto sobre Migración y Asilo³⁵. La necesidad de un Plan de Acción dimana de las llamativas diferencias entre los migrantes y los nativos en cuanto a nivel educativo, empleo, pobreza y condiciones de acceso a la vivienda. Por mencionar una cifra que ilustra esta brecha, el porcentaje de jóvenes migrantes (de entre 18 y 24 años) que ni estudian ni trabajan (ninis) en la UE es del 21 %, lo que contrasta con el 12,5 % entre los jóvenes nativos. Existe asimismo una importante brecha de género, ya que entre las jóvenes mujeres migrantes son un 25,9 % las que pertenecen a esta categoría.

El Plan de acción está centrado en el empleo, las competencias laborales, la educación y la formación. Entre sus objetivos principales cabe destacar: aumentar la participación de personas migrantes en el mercado laboral³⁶, facilitar

³³ Porras Ramírez, J. M., “La estrategia común europea para la integración e inclusión de los migrantes y de los ciudadanos de origen migrante”, en VV.AA., Porras Ramírez, J.M. (Dir.) y Requena de Torre, M. D (coord.), *La inclusión de los migrantes en la Unión Europea y España. Estudio de sus derechos*, Thomson Reuters, Navarra, 2021, 34.

³⁴ Comité Económico y Social Europeo. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Plan de Acción en materia de Integración e Inclusión para 2021-2027, COM (2020) 758 final.

³⁵ Comisión Europea. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, relativo al nuevo pacto sobre emigración y asilo, COM (2020), 609 final.

³⁶ En este sentido, el Plan de Acción alienta el uso de las herramientas de la UE existentes, incluida la colaboración con interlocutores sociales y económicos a través de la Asociación Europea para la Integración, la iniciativa Empresarios unidos por la integración, el apoyo al emprendimiento de InvestEU, la Red Europea de Integración, la Red de Servicios Públicos de Empleo y la plataforma Europass para intercambiar y mejorar las prácticas de evaluación de capacidades, la herramienta de la UE para los perfiles de capacidades de nacionales de terceros países a fin de facilitar la validación de las capacidades y el programa Ciudadanos, Igualdad, Derechos y Valores, que se pondrá en marcha próximamente, para apoyar a las personas de origen migrante.

el reconocimiento de títulos y cualificaciones extranjeras³⁷, apoyar el emprendimiento y el autoempleo y promover entornos laborales inclusivos y libres de discriminación. En lo que respecta al empleo, el Consejo Económico y Social Europeo subraya que el valor del trabajo en general debería ser uno de los hilos conductores del Plan de Acción, puesto que el trabajo, en todas sus diversas formas, supone un aspecto clave de la integración y del desarrollo personal. En lo que respecta a la educación y la formación, los define como los cimientos para una participación de éxito en la sociedad.

Como se trata de recomendaciones, siendo los Estados miembros los responsables en última instancia de las políticas de integración a escala nacional, el Consejo destaca que se necesitan compromisos claros por parte de dichos Estados y el establecimiento de foros adecuados, como reuniones periódicas, a fin de coordinar las políticas y evaluar el progreso.

Igualmente es destacable el primer Plan de Acción de la UE Antirracismo para 2020-2025, como iniciativa clave de la Comisión Europea para intensificar la lucha contra el racismo y la discriminación racial en toda la Unión Europea y fuera de ella. Esboza un marco global para promover la no discriminación, la igualdad, la diversidad y el pluralismo en los Estados miembros de la Unión Europea y establece una serie de medidas para combatir el racismo en diversos ámbitos, como el control del cumplimiento de la ley, la educación, el empleo, la vivienda y la salud. El plan de acción hace hincapié en la necesidad de reforzar el marco jurídico de la Unión Europea en materia de igualdad, no discriminación e incitación al odio, especialmente a través de mecanismos de control del cumplimiento eficaces, y destaca la importancia de la sensibilización y de la lucha contra los estereotipos y la intolerancia en cooperación con las redes sociales y los medios tradicionales.

En lo que respecta a la igualdad de trato y lucha contra la discriminación laboral, una piedra angular de este Plan de acción es la Directiva sobre Igualdad Racial (2000/43/CE), que prohíbe la discriminación por origen étnico o racial en el empleo, la formación y otras áreas. Para apoyar el seguimiento de la aplicación de la Directiva, la Comisión puso en marcha a finales de 2023 un estudio destinado a analizar el marco jurídico de las sanciones en todos los Estados miembros de la Unión Europea y a examinar su aplicación práctica. Por otro lado, la Directiva sobre Igualdad en el Empleo (2000/78/CE), establece el marco general para la igualdad de trato de las personas en la UE, independientemente de

³⁷ Concretamente, en el Plan de Acción se exponen varios instrumentos para mejorar el reconocimiento de las cualificaciones: las redes ENIC-NARIC, el programa Erasmus, el Marco Europeo de Cualificaciones y el portal Europass. Además de fortalecer los instrumentos existentes, es también importante determinar y cartografiar las barreras existentes para el reconocimiento, incluida la falta de confianza y otros obstáculos sociales.

su religión o de sus creencias, de su discapacidad, edad u orientación sexual, en relación con los accesos al empleo, a la educación, la formación profesional y la afiliación a organizaciones patronales o de trabajadores. Estas Directivas obligan a los empleadores a respetar el derecho a la igualdad de trato de los trabajadores migrantes y nacionales, garantizar procesos de selección, promoción y remuneración no discriminatorios.

Teniendo en cuenta que uno de los mayores obstáculos para la inclusión laboral de migrantes es la falta de reconocimiento de estudios o experiencia laboral extranjera, la Unión Europea ha impulsado un Sistema Europeo de Reconocimiento de Cualificaciones, una herramienta para evaluar las competencias de migrantes, llamada EU Skills Profile Tool for Third Country Nationals y diferentes programas de recualificación y formación profesional adaptada.

En lo que respecta al acceso al empleo y la formación, se han ido diseñando apoyos específicos como formación lingüística vinculada al empleo, orientación laboral y mentoría, programas de inserción laboral pública o con ONGs, servicios públicos de empleo con enfoque inclusivo. Además, cabe destacar dos proyectos financiados por la Unión europea, el Fondo Social Europeo Plus (FSE+), que apoya la empleabilidad y la inclusión laboral de personas en situación vulnerable, incluyendo migrantes, y el Fondo de Asilo, Migración e Integración (FAMI), que financia proyectos para integrar laboralmente a migrantes y refugiados.

A nivel europeo también se promueve una gestión positiva de la diversidad en el ámbito laboral como valor añadido para las empresas a través de iniciativas como la carta de la Diversidad de la UE, con la que las empresas firmantes se comprometen a promover la diversidad y la inclusión dentro de sus organizaciones, las redes de empleadores inclusivos, con plataformas para compartir buenas prácticas en gestión de la diversidad, o guías para empresas sobre inclusión de migrantes, elaboradas por la Comisión Europea y otras instituciones.

También impulsa el emprendimiento entre personas migrantes como vía de inclusión laboral a través de formación en competencias empresariales, acceso a microcréditos y redes de mentores y proyectos de economía social.

Estos instrumentos han sido transpuestos a la legislación de los Estados miembros, aunque con cierto desafíos y retos. Las experiencias dan muestras de que los mecanismos de ejecución y protección no resultan efectivos y aunque el

cumplimiento de la legislación antidiscriminación de la UE resulta esencial para encarar la discriminación, no garantiza que se esté abordando de forma eficaz.

3.2. La política española de integración

Tanto los datos estadísticos como las diferentes causas que dificultan la inserción laboral de las personas migrantes y su promoción profesional en todo el mundo hacen que el empleo siga siendo un desafío global y una de las prioridades políticas principales a nivel mundial, lo que queda constatado en el compromiso histórico de la OIT con la promoción del trabajo decente, incidiendo no solo en la cantidad de empleo sino también en la calidad de los mismos con miras a reducir la precariedad. También queda reflejado en el paquete de medidas impulsadas a nivel europeo para la promoción del empleo y en aquellas que han sido adoptadas e implantadas en España en los últimos años con la intención de cumplir 4 objetivos fundamentales: mejorar la empleabilidad de las personas migrantes, aumentar la calidad y estabilidad del empleo, promover la igualdad de oportunidades en el acceso al mercado laboral y fomentar el espíritu emprendedor. Atendiendo a estas actuaciones resulta de interés analizar las medidas concretas que actualmente están en vigor en España orientadas a la inserción laboral de la población migrante en el mercado de trabajo, en base a su especial vulnerabilidad, y a la gestión de la diversidad, abordando su inclusión.

Todo ello partiendo de la base de que el empleo es un elemento fundamental para la integración social de la persona. Con el acceso al mercado laboral las minorías adquieren un conjunto de derechos y prestaciones que evitan su marginación. En este sentido, la no discriminación es esencial para conseguir la integración laboral de las personas con diferencias culturales, y garantizar la igualdad de oportunidades, siendo considerada un eje necesario para la integración social de las mismas.

3.2.1. Ley orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros y su integración social

La normativa más importante sobre migración y diversidad la encontramos en la Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social, con la que se ha producido un gran avance en esta materia, calificando como discriminatorio «todo acto que directa o indirectamente, conlleve una distinción, exclusión, restricción o preferencia contra un extranjero basada en la raza, el color, la ascendencia o el origen nacional o étnico, las convicciones y prácticas religiosas, y que tenga como fin o efecto destruir o limitar el reconocimiento o el ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y de las libertades fundamentales en el campo político, económico, social o cultural» (art. 23). En esta línea, establece mecanismos para

combatir el racismo y la xenofobia, siendo clave para garantizar la convivencia en una sociedad diversa.

Garantiza a los extranjeros, con independencia de su situación administrativa, derechos fundamentales como el derecho a la vida, a la integridad física, a la libertad ideológica, religiosa y de culto, el derecho a la tutela judicial efectiva, a la educación obligatoria y gratuita para menores de edad (art. 9) y a la atención sanitaria de urgencia (art. 12), con lo que se refuerza la idea de que la diversidad cultural no excluye el acceso a derechos básicos. Aquellos que se encuentren en situación regular, tienen reconocido derechos sociolaborales como el derecho a trabajar y a la Seguridad Social (art. 10), a la sindicación y huelga (art. 11) y acceso a servicios sociales y programas de integración (art. 14), lo que permite su inclusión económica y social, reconociendo su papel en la sociedad como ciudadanos activos. Además, e establecen planes y políticas públicas para la integración de personas extranjeras y se promueve el respeto a la diversidad cultural, la igualdad de trato y la no discriminación, contribuyendo a ver la migración como una oportunidad de enriquecimiento cultural y social.

En este marco y con el objetivo de mejorar la igualdad de trato y gestión de la diversidad en el mercado laboral, reforzando la integración de los inmigrantes y minorías étnicas en el ámbito de las empresas y entornos profesionales, el Ministerio de Trabajo e Inmigración creó en el año 2010 el proyecto GESDI sobre la gestión de la diversidad, y en el año 2013 inauguró el proyecto GESDIMEP, sobre Gestión de la Diversidad en la Pequeña y Mediana Empresa. Atendiendo a los resultados de dichos proyectos, se comprobó que algunas empresas españolas habían conseguido articular una política de gestión de la diversidad cultural que le permitió internacionalizarse y generar mayor productividad, cambiando y enriqueciendo culturas organizativas para gestionar la diversidad cultural de una manera adecuada.

Estos proyectos dan muestra clara de que los efectos de la población migrante, como factor de diversidad en las organizaciones, pueden ser positivos o negativos en función de cómo se gestione en las empresas por parte del personal de recursos humanos. Por lo tanto, para que la diversidad pueda generar efectos positivos dentro de una empresa y ser ventajosa, debe ser ajustada y adaptada al contexto en el que se refiere, siendo fundamental cómo se gestione.

En definitiva, la Ley Orgánica 4/2000 no se limita a regular la situación administrativa de las personas migrantes, sino que reconoce sus derechos como miembros activos de una sociedad plural, promoviendo con su amplio enfoque

la inclusión, la igualdad y el respeto a la diversidad cultural, fundamentales para construir una sociedad cohesionada y justa.

3.2.2. Real Decreto 1155/2024, de 19 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley Orgánica sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social

Con la finalidad de adaptar la normativa a la legislación europea, al contexto migratorio actual y modernizarla, se aprobó el Real Decreto 1155/2024, que entró en vigor en mayo de 2025. Con este desarrollo, se flexibilizan los requisitos de arraigo, permitiendo la regularización de más personas, así como el acceso legal al mercado laboral y mejores condiciones de reagrupación familiar, todo ello con el objetivo de integrar a la población migrante mediante el trabajo, la formación y la familia.

Establece el marco normativo y legal para la gestión de la población migrante en España, reconociendo su impacto como factor de diversidad en la sociedad. Desde la perspectiva de la población migrante como factor de diversidad, es importante destacar:

- a. Integración Social: Promueve la inclusión de los migrantes mediante programas de acogida, formación y sensibilización, regulando el acceso al trabajo, la educación y la reagrupación familiar, fomentando la convivencia y el respeto por la diversidad cultural.
- b. Protección de grupos vulnerables: Garantiza derechos y apoyo a colectivos vulnerables, como refugiados, apátridas, víctimas de trata, menores no acompañados y personas en riesgo de exclusión social.
- c. Derechos y Libertades: Reconoce derechos fundamentales a los extranjeros, como el acceso al trabajo, la educación y la protección internacional, promoviendo su participación activa en la sociedad.
- d. Gestión de la Diversidad: Facilita la regularización administrativa y la movilidad laboral y educativa de los migrantes, destacando su contribución al desarrollo económico y cultural del país.
- e. Sensibilización: Incluye acciones para concienciar a la sociedad sobre la importancia de la inmigración como un fenómeno que aporta pluralidad y dinamismo.
- f. Circunstancias Excepcionales: Reconoce situaciones específicas como el arraigo social, laboral y familiar, valorando los vínculos de los migrantes con la sociedad española.

Así, el Real Decreto regula la presencia de la población migrante en España,

estableciendo medidas para su integración y protección y reconociendo su diversidad como un valor que enriquece la sociedad. Concretamente:

Flexibiliza las vías de regularización, simplificando los procesos y reduciendo los tiempos para obtener la residencia. En esta línea, se introduce una autorización de residencia temporal para familiares de personas con nacionalidad española sin necesidad de la figura del arraigo familiar, lo que facilita la reunificación familiar. Igualmente, se permite trabajar por cuenta propia en paralelo con empleo por cuenta ajena.

Amplía los derechos laborales, facilitando el acceso al trabajo, permitiendo realizar actividades por cuenta ajena o propia desde el principio. Se flexibilizan las autorizaciones de trabajo por cuenta ajena y propia, se permite compatibilizar los estudios con el trabajo, se reconoce la posibilidad de obtener permisos para búsqueda de empleo tras finalizar estudios. Todo ello, tiene un impacto claro en diversidad al favorecer la inclusión económica de personas migrantes, clave para la autonomía y la integración, reconocer la diversidad de perfiles profesionales y trayectorias de las personas migrantes y facilitar la incorporación al tejido productivo sin discriminación por origen.

Mejora la reagrupación familiar, buscando ofrecer mayor estabilidad a las familias de personas migrantes y favorecer su integración para fortalecer los lazos comunitarios y la diversidad en los núcleos familiares. En este sentido, introduce cambios en los requisitos para reagrupación (edad del cónyuge, períodos de convivencia, etc.) y autorizaciones para familiares más claras.

Se crean nuevas figuras de arraigo de segunda oportunidad, para personas que han tenido una residencia previa y no la renovaron

Se permite trabajar hasta 30 horas semanales mientras se cursan estudios.

Se presta especial atención a la integración, enfocándose en tres palancas claras: el empleo, la formación y la familia para mejorar la integración de la población migrante.

Se clarifican y amplían los visados para estudios, prácticas y voluntariado, incluyendo facilidades para estudiantes de fuera de la Unión Europea. También se establece un registro oficial de instituciones universitarias que facilita la movilidad internacional y se reconoce mayor seguridad jurídica para estudiantes que desean transitar de estudios a trabajo. Así, en un eje clave como es la educación, se fomenta la diversidad cultural en el ámbito educativo al tiempo que se promueve el intercambio intercultural y la permanencia de talento migrante, permitiendo

a jóvenes migrantes acceder y mantenerse en el sistema educativo, lo cual es esencial para su integración.

Todo ello marca un avance significativo hacia un modelo de gestión migratoria más humano, flexible e integrador, en el que se reconoce a la población migrante como un factor estructural de la sociedad española, y no solo como fuerza laboral o sujeto de control fronterizo.

3.2.3. Marco Estratégico de ciudadanía e inclusión, contra la xenofobia y el racismo, 2023-2027

El Marco Estratégico de ciudadanía e inclusión, contra la xenofobia y el racismo, 2023-2027, pretende dar respuesta a los cambios, desafíos y oportunidades que se presentan en el nuevo contexto social y migratorio que vive actualmente España. A tal fin, sus objetivos principales son dos: promover la integración e inclusión de las personas migrantes, y prevenir y combatir el racismo, la xenofobia y otras formas conexas de intolerancia.

Concretamente, hace referencia a las personas de origen extranjero, en las que engloba a personas inmigrantes con nacionalidad extranjera, personas nacionalizadas en España, pero con origen extranjero, y personas con nacionalidad española, pero con al menos un progenitor extranjero o de origen extranjero.

Expresamente señala que esta estrategia «se basa en el concepto de ciudadanía, que pone en el centro a las personas como sujetos de derechos y obligaciones compartidas con capacidad de participación en la comunidad, con independencia de su origen u otras características»³⁸. Esa matización es fundamental en la medida en que consolida la idea de que la integración es una responsabilidad del conjunto de la sociedad, lo cual supone dejar de hablar de integración “de” las personas inmigrantes y pasar a la integración “con” las personas inmigrantes.

El Marco se estructura en seis bloques de políticas, con 23 líneas de actuación y 45 objetivos tácticos, siendo importante atener los aspectos más relevantes de cada uno de ellos.

Bloque 1. Procesos jurídicoadministrativos. Se refiere a aquellas iniciativas, información y normativas relacionadas con los procesos administrativos de extranjería, nacionalización y otros procesos. Como ya se ha comentado, se han introducido mejoras en la regulación, simplificación de trámites, transparencia y eliminación de duplicidades.

Bloque 2. Atención humanitaria, protección internacional, protección temporal, apátrida y reintegración. Refleja las propuestas relativas al sistema de

³⁸ Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Informe de seguimiento del Marco estratégico de Ciudadanía e Inclusión contra el Racismo y la Xenofobia 2023- 2027, p. 10.

acogida de atención humanitaria y de protección internacional, especialmente la atención a la vulnerabilidad y a la integración de las personas con necesidades de atención humanitaria o de acogida.

Bloque 3. Inclusión activa. Incorpora medidas para favorecer la inclusión y evitar la discriminación en materia de vivienda, empleo, educación, formación, territorio, deporte y cultura, ocio, sanidad, servicios sociales e igualdad de trato, y otras políticas que afectan de manera estructural a la inclusión y la integración de las personas, asegurando que no haya discriminación en dichos servicios.

Bloque 4. Participación y convivencia. Refleja las propuestas relativas a aquellos espacios donde se produce la convivencia y también los conflictos entre las personas que componen la sociedad diversa y en los que es necesario incorporar la participación. Son medidas relativas a los espacios públicos, al trabajo con el tejido asociativo, a la colaboración con las autoridades locales y policías de proximidad y a los servicios de información y orientación.

Bloque 5. Prevención, sensibilización e intervención contra el racismo, la xenofobia y la intolerancia asociada. Planteado de manera transversal, contempla los mecanismos de vigilancia, prevención, detección y eliminación del racismo, la xenofobia y la intolerancia; las acciones formativas y las de sensibilización; el trabajo con medios de comunicación, internet y redes sociales y el racismo estructural, siendo aspectos claves en materia de inclusión e integración.

Bloque 6. Atención y reparación a víctimas del racismo, xenofobia e intolerancia asociada y a víctimas de trata y explotación sexual, incorporando propuestas dirigidas a las víctimas de la xenofobia, el racismo y las formas asociadas de intolerancia y a las víctimas de trata y explotación sexual.

Además, en el anexo 2 se recogen ejemplos de posibles acciones relativas a cada línea de actuación, que se pueden llevar a cabo desde los niveles estatal, autonómico y local, tanto por las administraciones públicas, las organizaciones de la sociedad civil, asociaciones de inmigrantes, agentes sociales, las universidades u otros agentes. El anexo 3 recoge las actuaciones en marcha, en el momento de redactar este Marco Estratégico, desarrolladas por los diferentes Departamentos de la Administración General del Estado.

4. LA DIMENSIÓN EMPRESARIAL. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

La llegada de trabajadores migrantes implica diferentes perspectivas culturales, variedad de habilidades y conocimientos y distintos estilos de comunicación, trabajo y resolución de problemas, lo que enriquece al equipo, pero también introduce diferentes factores que dificultan la integración social de la población

migrante en el ámbito social y laboral. Se trata de factores que requieren la adopción de políticas y estrategias de inclusión y respeto para gestionar la diversidad añadida por la migración, de forma que se enriquezcan las sociedades y las empresas, en caso contrario, una mala gestión, puede generar divisiones y conflictos en todos los ámbitos.

Atendiendo a los datos migratorios, no es suficiente con el marco europeo y las iniciativas nacionales, sino que es fundamental que las empresas promuevan políticas de integración de las diversidades culturales y reduzcan o eliminen la discriminación. Para ello, deben conocerse las políticas de diversidad, ser conscientes de la gestión de la misma, y tener una visión a más largo plazo, considerando la diversidad de sus miembros como un factor de enriquecimiento, debido a la presencia de pensamientos diferentes, que aportan nuevos conocimientos e ideas, convirtiendo la gestión de la diversidad en una práctica en continua transformación para adaptarse a los cambios y evolución de los equipos de trabajo. En este sentido, la gestión de los recursos humanos de la empresa debe ser enfocada hacia el capital humano, en base a los conocimientos y capacidades que cada trabajador, con independencia de su género, edad, cultura de origen, etc., aporta a la empresa, a sabiendas de que, si no se gestiona adecuadamente, los equipos estarán desintegrados, generando efectos negativos³⁹.

La gestión de la diversidad se refiere a la capacidad de las sociedades y del ámbito laboral para integrar a los individuos de diferentes orígenes étnicos, culturales, lingüísticos y religiosos, promoviendo la igualdad de oportunidades y el respeto mutuo para que el conjunto de la ciudadanía disfrute de sus derechos y asuma sus obligaciones, con independencia de sus orígenes⁴⁰. Superado los enfoques anteriores, centrados en las políticas de Igualdad de Oportunidades en el Empleo y las Acciones Afirmativas, la doctrina ha resumido la gestión de la diversidad en tres aspectos principales⁴¹. En primer lugar, la gestión de la diversidad aboga por una transformación sistémica de la organización en comparación con el énfasis en el reclutamiento de personal que era característica de los métodos más antiguos. Por lo tanto, su objetivo es cambiar la cultura de la organización para convertirla en un entorno abierto, saludable y acogedor para todos los empleados con la ayuda de una auditoria de la diversidad de la cultura de la empresa y de sus trabajadores. Así, la diversidad constituye un esfuerzo positivo y voluntario por parte de la organización de incluir personas con diferencias.

³⁹ Gottardello, D.: “La gestión de la diversidad en las empresas: desde las acciones afirmativas a las políticas de igualdad de oportunidades y las repercusiones en el contexto Español”, *Revista vasca de economía social*, n. 13, 2016, p. 141.

⁴⁰ Solanes Corella, A.: “Estrategias de integración intercultural: ¿cómo avanzar en la gestión de la diversidad?”, *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, 2024.

⁴¹ Kersten, A., “Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion”, *Journal of Organizational Change Management*, 2000, vol. 13, n. 3, pp. 235-248.

En tercer lugar, los esfuerzos de diversidad se justifican con los instrumentos económicos y no jurídicos.

En las relaciones laborales, la gestión de la diversidad de la población migrante es un proceso multifacético que se centra en crear entornos de trabajo inclusivos y equitativos. Su objetivo es aprovechar el valor que la diversidad cultural, de conocimientos y de experiencias aporta a las empresas, mientras se eliminan las barreras y prejuicios. Para lograrlo, ya se han empezado a implementar diversas estrategias que abarcan desde la contratación hasta la promoción interna, promoviendo la inclusión y el respeto mutuo y eliminando las barreras y prejuicios existentes en la sociedad.

A continuación, se describen diferentes estrategias para gestionar la diversidad migrante y promover la convivencia en contextos de migración y diversidad cultural en la empresa:

a. Reconocimiento de títulos y experiencia laboral extranjera. Facilitar formación homologada y adaptada al mercado laboral es clave para la inclusión social y profesional de las personas inmigrantes. En esta línea, se deben fortalecer los mecanismos para agilizar el reconocimiento de títulos y la experiencia de los trabajadores migrantes, incluso si provienen de sistemas educativos o laborales diferentes, para que se pueda valorar su cualificación y experiencia profesional en su acceso al empleo.

Además, es importante que la empresa ofrezca programas de formación y capacitación que ayuden a los trabajadores migrantes a desarrollar sus habilidades y competencias, incluyendo el aprendizaje de idiomas y la adaptación a las normas laborales del país de acogida.

b. Políticas de contratación y reclutamiento. Los procesos de selección deben ser transparentes y libres de prejuicios, para lo que es necesario que las ofertas de empleo no sean excluyentes, que estén basadas en las competencias y habilidades requeridas para el puesto, evitando criterios que puedan discriminar. Además, es preciso que el personal de selección esté formado para que al gestionar la diversidad puedan identificar y superar sus propios sesgos inconscientes.

c. Acogida e integración inicial. La fase de incorporación es fundamental para el éxito de la integración laboral. Así, las empresas deben proveer un proceso de acogida estructurado, en el que se ofrezca información clara sobre los derechos y deberes del empleado, la cultura de la empresa y las normativas laborales. De gran utilidad puede ser la asignación de un mentor, de forma que un compañero pueda guiar al nuevo empleado, facilitando su adaptación y resolviendo dudas iniciales. Para favorecer la integración

también es importante que las empresas fomenten la participación sindical, asegurando que los trabajadores migrantes conozcan sus derechos y puedan participar en las asociaciones laborales para que sus intereses y opiniones sean tenidos en cuenta.

d. Comunicación y desarrollo profesional. Superar las barreras de comunicación y ofrecer oportunidades de crecimiento son aspectos clave. Para ello, se pueden llevar a cabo diferentes acciones, como la organización de talleres y formación intercultural, de programas que promuevan el entendimiento y el respeto entre personas de diferentes orígenes, ofrecer apoyo lingüístico para facilitar el aprendizaje del idioma local o de lenguajes técnicos relevantes para el puesto, si es necesario, o promoción interna equitativa para garantizar que todos los empleados, sin importar su origen, tengan las mismas oportunidades de ascenso y desarrollo profesional.

e. La gestión proactiva como clave del éxito, a través del diseño y desarrollo de programas de sensibilización y formación en diversidad e inclusión para todos los niveles de la organización, mentoring y programas de acompañamiento para la integración de nuevos empleados migrantes, políticas de contratación inclusivas, basadas en competencias y no en el origen o creación de espacios de diálogo y participación para todos los empleados. Todo ello para fomentar una cultura empresarial inclusiva, donde se valore la diversidad y se prevengan actitudes discriminatorias.

f. El rol de las políticas públicas y las organizaciones. Son necesarias políticas públicas que faciliten la homologación de títulos y la inserción laboral. Igualmente, debe favorecerse la colaboración entre empresas, sindicatos y ONG para apoyar la integración sociolaboral, la cohesión social y reducción de conflictos, mejorar la productividad y la creatividad en las organizaciones, enriquecer el aprendizaje en entornos educativos y fortalecer la democracia y los derechos humanos, garantizando el respeto y la inclusión.

g. La promoción de la igualdad de trato y no discriminación para garantizar que todos los trabajadores, independientemente de su origen, tengan acceso a las mismas oportunidades y condiciones laborales.

Como se puede comprobar, la gestión de la diversidad requiere un enfoque integral, no limitada a la contratación, que abarque todas las etapas del ciclo

laboral, desde la selección y formación hasta la promoción y la salida de la empresa.

A tal fin, es precisa la colaboración de las empresas, organizaciones sindicales, sociedad y gobiernos para implementar políticas y programas efectivos de gestión de la diversidad migrante en el ámbito laboral.

5. BUENAS PRÁCTICAS ASOCIADAS A LA INCLUSIÓN DE TRABAJADORES MIGRANTES

Hay empresas que ya vienen demostrando su compromiso con la diversidad cultural y la inclusión laboral de personas migrantes. El Proyecto RED Mosaico (YMCA) agrupa a más de 400 empresas sensibles y comprometidas con la diversidad cultural en el empleo y en pro de la igualdad de trato y la no discriminación en el ámbito laboral. Entre sus actuaciones se encuentran diferentes herramientas prácticas (test de diversidad, manual para neutralizar sesgos, guía de diversidad cultural, plan de igualdad y diversidad, liderazgo inclusivo), asesoramientos personalizados a unos 78 negocios o jornadas de networking con más de 190 empresas involucradas.

Por su parte, el Programa GECCO (Gestión de Contrataciones en Origen) regula las condiciones de habitabilidad de trabajadores migrantes temporales y, a través de convenios y normativas (como la Orden ISM/1485/2021), hace obligatorio el cumplimiento de dichas condiciones y, aunque no se trate de un convenio colectivo empresarial, sí implica una participación obligatoria de empleadores en la protección de la calidad de vida y la inclusión de estos colectivos.

Del mismo modo, se han venido impulsando acuerdos institucionales para promover la inclusión laboral, como el convenio entre la Cámara de Comercio de España y la OIM (Organización Internacional para las Migraciones), cuyo objetivo principal es fomentar la inclusión laboral de personas migrantes y fortalecer la diversidad en las empresas. Se trata de una vía para promover buenas prácticas integradas en políticas empresariales.

Resulta igualmente destacable el Plan Intercultural de Barcelona, de 2017, que incorporó consejos de inmigración que permiten a migrantes participar en decisiones municipales. Esta experiencia ha contribuido a disminuir conflictos comunitarios y ha promovido la representación de diversas voces en la administración local.

No obstante, la migración sigue enfrentando barreras estructurales relacionadas con la falta de reconocimiento de títulos, la discriminación laboral y las políticas restrictivas de regularización, que dificultan el acceso a derechos básicos. Así lo ha puesto de manifiesto el informe de CEAR (2023), donde se

indica que, en España, más del 40% de personas migrantes con formación superior no ejercen en su ámbito profesional por trabas burocráticas⁴².

6. CONCLUSIONES

La presencia de población migrante en los mercados laborales de los países receptores es cada vez mayor, transformando sustancialmente las empresas que, al estar formadas por personas de distintos países, cultura, religión, grupos de edad y género⁴³, requieren nuevas formas de cooperación para abordar la diversidad, lo que plantea nuevos retos y desafíos tanto en el ámbito social como en el laboral por las barreras estructurales y sociales que dificultan su acceso y mantenimiento en el empleo.

Ante estas dificultades y necesidades específicas de la población migrante, es preciso la adopción de políticas públicas e iniciativas privadas que corrijan y disminuyan sus situaciones de vulnerabilidad y discriminación, al tiempo que se gestiona la convivencia entre diversos grupos y se garantiza la integración de las personas migrantes.

A nivel europeo, las políticas laborales hacia la población migrante se basan en tres pilares fundamentales: la integración laboral, facilitando el acceso al empleo mediante formación, asesoría, reconocimiento de títulos y conexión con empresas; inclusión, para garantizar la igualdad de trato, evitar la discriminación y promover entornos respetuosos y seguros en el trabajo; y la diversidad, con la finalidad de impulsar una cultura organizacional que valore la diversidad como un recurso estratégico.

En España, la normativa más importante sobre migración y diversidad la encontramos en la Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social, con la que se ha producido un gran avance en esta materia. No se limita a regular la situación administrativa de las personas migrantes, sino que reconoce sus derechos como miembros activos de una sociedad plural, promoviendo con un amplio enfoque la inclusión, la igualdad y el respeto a la diversidad cultural, fundamentales para construir una sociedad cohesionada y justa. Un importante impulso se ha producido en esta materia con la aprobación del Real Decreto 1155/2024, de 19 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley Orgánica sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social. Adapta la normativa a la legislación europea y al contexto migratorio actual, flexibilizando

⁴² XXI Informe CEAR 2023. Puede consultarse en la URL <https://www.cear.es/informe-cear-2023/>

⁴³ Barbera Heredia, E., “Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales”, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, N. 50, 2004.

los requisitos de arraigo, permitiendo la regularización de más personas, así como el acceso legal al mercado laboral y mejores condiciones de reagrupación familiar, todo ello con el objetivo de integrar a la población migrante mediante el trabajo, la formación y la familia. En términos generales supone un avance significativo hacia un modelo de gestión migratoria más humano, flexible e integrador, en el que se reconoce a la población migrante como un factor estructural de la sociedad española, y no solo como fuerza laboral o sujeto de control fronterizo.

Ahora bien, no es suficiente con las políticas europeas y nacionales, sino que es preciso que las empresas desarrollen e implementen estrategias de integración de las diversidades culturales y reduzcan o eliminen la discriminación. Para ello, deben saber que la población migrante no es un colectivo homogéneo, sino un mosaico de talentos, habilidades y perspectivas que, cuando se gestiona adecuadamente, se convierte en un motor de crecimiento y ventaja competitiva. Además, deben conocer las políticas de diversidad e implementar estrategias para gestionar la diversidad migrante y promover la convivencia en contextos de migración y diversidad cultural en la empresa.

En definitiva, la gestión de la diversidad requiere un enfoque integral, que abarque todas las etapas del ciclo laboral, siendo precisa la colaboración de las empresas, organizaciones sindicales, sociedad y gobiernos para implementar políticas y programas efectivos de gestión de la diversidad migrante en el ámbito laboral.

A consecuencia de las políticas adoptadas en los últimos años, se ha producido un avance significativo⁴⁴, que se refleja en el importante incremento de autorizaciones por arraigo, que se multiplicaron significativamente desde 2013 hasta alcanzar unas 240.000 autorizaciones en 2023, en la reducción del tiempo para obtener la nacionalidad, de unos 583 días en 2022 a 381 en 2023 y en el aumento en los mecanismos de atención a víctimas de discriminación.

Sin embargo, continúan persistiendo diferentes retos y desafíos atendiendo a las desigualdades existentes en materia de educación, con un abandono escolar temprano mucho más alto entre jóvenes extranjeros que entre españoles (31 % frente al 11,3 %), y con una menor matriculación en niveles educativos medios, superiores y universitarios para estudiantes extranjeros; en la esfera del empleo, con una tasa de empleo de los extranjeros no comunitarios por debajo de la de los nacionales, trabajos con menor cualificación o peor remunerados; y en otras

⁴⁴ Véanse los datos en Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Informe de seguimiento del Marco estratégico de Ciudadanía e Inclusión contra el Racismo y la Xenofobia 2023- 2027.

materias como en vivienda y condiciones de vida, en participación política o social y discriminación estructural con patrones persistentes.

En consecuencia, es necesario la adopción de políticas y el desarrollo de medidas específicas para mejorar la gestión de la diversidad migrante, de forma que se le dé visibilidad a la diversidad, reconociendo las múltiples dimensiones de la identidad migrante y abordando las discriminaciones cruzadas e interseccionalidad; se adopte un enfoque preventivo y educativo, no solo trabajando con las personas migrantes, sino también con la sociedad receptora para modular actitudes, reducir estigmas y mejorar comprensión intercultural; se simplifiquen los trámites y la regularización para favorecer la integración legal de la población migrante; y se mejore la participación de personas migrantes en la toma de decisiones locales, en asociaciones, en instancias consultivas, etc.

Todo ello, en el marco del planteamiento que se debe hacer desde los diferentes ámbitos, a sabiendas de que la implementación de vías de integración y complementariedad como las que se han analizado resultan indispensables en un contexto como el actual y futuro, donde la gestión de la diversidad adquiere mayor protagonismo.